

М. А. Реньш,  
Е. Г. Лопес

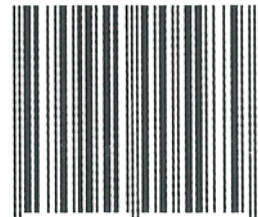


ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

М. А. Реньш, Е. Г. Лопес

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ  
ТРЕНИНГ**

ISBN 978-5-8050-0597-9



9 785805 005979

Екатеринбург  
РГПУ  
2016

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГАОУ ВО «Российский государственный  
профессионально-педагогический университет»

**М. А. Реньш, Е. Г. Лопес**

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ**

**Учебно-методическое пособие**

*Допущено Учебно-методическим объединением по профессионально-педагогическому образованию в качестве учебно-методического пособия для студентов образовательных организаций высшего образования, обучающихся по направлению подготовки 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)*

Екатеринбург  
РГППУ  
2016

УДК 159.98(076)(075.8)

ББК Ю992.3я73-5

Р 39

**Реньш, Марина Александровна.**

Р 39 Психологический тренинг: учебно-методическое пособие / М. А. Реньш, Е. Г. Лопес. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2016. 235 с.

ISBN 978-8050-0597-9

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.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направлений подготовки 37.03.01 Психология, 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям), слушателей факультетов повышения квалификации, аспирантов, практических психологов.

УДК 159.98(076)(075.8)

ББК Ю992.3я73-5

Рецензенты: доктор психологических наук, профессор кафедры психологии управления и акмеологии Э. Э. Сыманюк (ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»); кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии образования О. В. Мухлынина (ФГАОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»)

ISBN 978-8050-0597-9

© ФГАОУ ВО «Российский  
государственный профессионально-  
педагогический университет», 2016

## Оглавление

Введение .....	5
Психологический тренинг: методика и техники.....	11
Общее представление о психологическом тренинге .....	11
Основные парадигмы тренинга.....	13
Краткая характеристика основных видов тренинговых групп.....	14
Основные тренинговые методы .....	19
Психологические особенности тренинговой группы .....	21
Групповые нормы .....	22
Принципы и критерии формирования тренинговых групп .....	24
Применение видеосъемки на тренинге .....	28
Вопросы и задания для самоконтроля.....	29
Практические рекомендации по ведению социально-психологи- ческого тренинга.....	30
Теоретические предпосылки социально-психологического тре- нинга.....	30
Этапы тренинга .....	31
Роль ведущего в организации социально-психологического тре- нинга.....	48
Технология создания тренинга.....	52
Тренинг в организации: возможности и ограничения.....	79
Критерии эффективности тренинга .....	83
Вопросы и задания для самоконтроля.....	84
Программы тренингов.....	85
Коммуникативный тренинг .....	85
Тренинг делового общения.....	102
Тренинг развития навыков активного слушания .....	112
Тренинг сензитивности .....	120
Тренинг командообразования .....	130
Танцевально-экспрессивный тренинг .....	152
Тренинг тайм-менеджмента .....	157

Тренинг «Эффективные коммуникации и взаимодействие с клиентами с элементами метафорической деловой игры» .....	178
Тренинг самопрезентации.....	194
Заключение.....	224
Библиографический список.....	226
Приложение 1. Основные тренинговые методы .....	231
Приложение 2. Техники, применяемые в работе с группой .....	232

## Введение

Деятельность руководителя, менеджера, предпринимателя, 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 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. Для принятия правильного решения кроме специальных профессиональных знаний необходимо 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 при-

нятии решений или деловом общении, исправить которые затем будет трудно. 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.

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 *социально-психологическом тренинге* (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 [7].

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 противоположность 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; 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 существует 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 всего возникает в условиях несовпадения интересов, и в этом смысле он 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 просьбы и т. п.

В соответствии с этим возможны такие формы СПТ, как тренинг аргументации, тренинг умения слушать, тренинг навыков индивидуального 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 иных 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 [15].

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 конкретной тренинговой программы 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 явля-

ется универсальной формой тренинга мышления (на уровне стратегий, тактик и конкретных мыслительных операций) независимо от его содержания. 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 (тренинги мнемических функций, гибкости мышления, 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 также лично направленные, 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 [41].

В учебно-методическом пособии 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

## 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. Члены семьи, племени, рода, 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 человека 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-психоло-

гические 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 (А. Адлером, Э. Дюркгеймом, 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 [2, 6].

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.

*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 для обозначения не методов обучения, а методов развития способностей к обучению или овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением [15].

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 [58].

## **Основные парадигмы тренинга**

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

- 1) соблюдение ряда принципов групповой работы;
- 2) 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;
- 3) 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);
- 4) определенная пространственная организация (чаще всего работа проходит в удобном изолированном помещении, участники большую часть времени сидят в кругу);
- 5) акцент на взаимоотношениях участников группы, которые развиваются и анализируются по принципу «здесь и теперь»;
- 6) применение активных методов групповой работы;
- 7) объективация субъективных чувств и эмоций участников группы относительно друг друга и происходящего в группе, вербализованная рефлексия;
- 8) атмосфера раскованности и свободы общения, климат психологической безопасности.

В рамках этих черт существует огромное количество модификаций конкретных форм тренингов, значительно различающихся между собой по целому ряду признаков. Особенно большой разброс наблюдается 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. Можно выделить несколько таких парадигм:

1. *Тренинг как своеобразная форма дрессуры*, при которой жесткими манипулятивными приемами при помощи положительного подкрепления формируются нужные модели поведения, а посредством 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 в порядке уменьшения степени манипулятивного воздействия ведущего и возрастания уровня 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 [6].

## **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.

***T-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.

Работа в T-группах явилась предшественницей всех видов психологической работы с группами, которые у нас объединяются понятием «социально-психологический тренинг». Цели лабораторного тренинга обычно содержат такие аспекты:

- 1) развитие самопознания за счет снижения барьеров психологической защиты и устранения неискренности на личностном уровне;
- 2) понимание условий, затрудняющих или облегчающих функционирование группы;
- 3) постижение межличностных отношений в группе для более эффективного взаимодействия с другими;
- 4) овладение умениями диагностики индивидуальных, групповых и организационных проблем (например, разрешение конфликтных ситуаций в группе и укрепление групповой сплоченности).

В T-группах при достаточно высокой 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 восприимчивыми к чувствам других людей [49].

***Бихевиорально ориентированные группы (B-группы): тренинг жизненных умений.*** Согласно западной психологической традиции основоположником научного бихевиоризма (от англ. *behaviour* – поведение) является русский ученый Иван Петрович Павлов, но отечественные психологи упорно выдвигают вперед имя американского психолога Джона Уотсона, считая, что И. П. Павлов не был бихевиористом и что Дж. Уотсон, обосновывая свое учение, сузил и исказил его идеи [49].

В самом общем виде суть бихевиоральной терапии состоит в следующем: если свой опыт человек приобретает посредством нау-



чения, 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 – обучить участников справляться с теми или иными проблемами, выработать у них 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 (психодрама) либо отражающий их специфические социальные роли (социодрама).

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 [33, 49].

**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, развитие личности. Именно на основе этих принципов сформировалось новое направление групповой работы, 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 выражать 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 [54].

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», «ре-

бенок». Состояния Эго определяют, каким образом человек думает, чувствует и ведет себя в данный момент. Первоначально применяемые лишь в психотерапевтических целях, впоследствии занятия ТА-групп 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 трансактного анализа, применяемые в процессе тренинговой работы, помогают участникам ярче осознать неконструктивные способы общения [3].

***Гештальтподход в групповой работе (Г-группы): тренинг самоактуализации и саморегуляции.*** Основателем групповой гештальт-терапии считается Фредерик Перлз, который отошел от психоаналитических догм и создал новое направление в психологии, синтезировав идеи экзистенциальной философии, биоэнергетики, гештальт-психологии, 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 [15, 49].

## 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 в себя техники невербального взаимодействия. Также целесообразно использовать в тренинговой работе медитативные и суггестивные (с целью научения само внушению) техники.

Кратко охарактеризуем базовые методы тренинга (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 используется как в целях предоставления участникам возможности увидеть проблему с разных сторон (это позволяет уточнить 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, выделяют тематические дискуссии, в которых обсуждаются значимые для всех участников тренинга темы; биографические, ориентированные на прошлый опыт; интеракционные, материалом для которых служат структура и содержание взаимоотношений участников группы. Дискуссионные методы применяются при разборе разнообразных ситуаций из практики рабо-

ты или жизни участников тренинга, при анализе предлагаемых ведущим сложных ситуаций межличностного взаимодействия и в других случаях.

*К игровым методам* относятся 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 [47].

*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 и стрессовых состояний, навыкам аутосуггестии, способам саморегуляции. Но на первых этапах медитативные техники представлены в форме гетеросуггестии [15, 18].

## 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. Перечислим эти преимущества, дав их краткую характеристику:

1) 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;

2) группа отражает общество в миниатюре: делает очевидными 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;

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

4) 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;

5) 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;

6) 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;

7) 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;

8) групповая форма является предпочтительной 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 [49].

## **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, проис-

ходящие 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 участников о том, что их 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 для каждого участника 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. Рекомендуется обращение на «ты» ко всем участникам и ведущим независимо от возраста и социального статуса. 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 импринтных фраз, когда яркий образ внезапно запечатлевается в сознании всех участников, даже без их на то желания. 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:

Значимыми для комплектования групп *личностными качествами* участников, измеряемыми 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 коммуникации. Важно оценить способности каждого участника к кооперации – взаимопомощи и сотрудничеству, хотя предполагается, что каждый кандидат в члены группы 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 дискус-

сии 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 формируются по признаку идентичности делового опыта.

*Пол* также влияет на эффективность проведения тренинга. Замечено, что однополые группы более вяло и с меньшим интересом 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.

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

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.

Не следует включать в группу лиц, находящихся в прямом подчинении. Лучше сформировать группу из однородных по профессии участников. Чем выше формальный статус человека, тем выше и его 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 [6].

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. В. Вачков, нет необходимости снимать абсолютно все происходящее во время занятий: во-первых, постоянное нахождение «под прицелом» видеокамеры вызывает у участников излишнюю напряженность и тревожность, особенно на первых этапах, а во-вторых, наличие оператора, не включенного в группу и вынужденного все время быть пассивным наблюдателем происходящих процессов, создает дополнительные трудности, мешающие объединению группы в команду [6, 7]. Исключения составляют случаи, когда ведущему необходимо иметь полное представление о работе группы для последующего анализа процесса психокоррекции (например, в ситуации 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 деятельно-

сти ведущего с 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.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение социально-психологического тренинга.
2. Назовите авторов, чьи концептуальные положения легли в основу создания групповой работы.
3. Дайте характеристику основных парадигм тренинга.
4. Перечислите основные виды тренинговых групп, выделите их отличительные особенности.
5. Каковы принципы формирования тренинговых групп?

# **ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА**

## **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 развитию 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 ходе обучения необходимо обеспечить выполнение ряда условий:

1) осознание каждым участником особенностей своего поведения в процессе общения, его достоинств и недостатков;

2) развитие умений и навыков делового общения (вступление в контакт, выравнивание нервно-эмоционального напряжения, активное слушание, согласование интересов, аргументация своей позиции, ведение деловых совещаний);

3) развитие социальной сензитивности – восприимчивости к состояниям, переживаниям, мнениям других людей;

4) 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 [2].

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 предполагает контроль уровня достигнутых результатов и снятие остаточного напряжения у участников тренинга.

Тренинг, как правило, включает в себя фазы:

- знакомства;
- разогрева;
- лабилизации;
- создания (введения) ориентировочных основ деятельности;
- 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 [5].

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 попросить участников рассказать о своем самочувствии, если тренер чувствует, что большинство членов 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: «Чего 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, чего он хочет добиться в этот день (или в 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:

1) проблемы взаимоотношений с людьми в процессе производственной деятельности;

2) чисто производственные проблемы;

3) смешанные проблемы, решению которых может помочь улучшение взаимоотношений.

Особенностью проблем 2-го подвида 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 не удовлетворенными 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 1-го и 3-го подвидов. 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 каждому из участников группы возможности 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 членов группы на то, чтобы они замечали невербальное поведение друг друга. С этой целью можно при съемке задерживать объектив видеокамеры на позе, руках, ногах говорящего, чтобы впоследствии разобрать его поведение. Тогда при последующих показах в аналогичных ситуациях участники сами будут замечать те или иные особенности невербального поведения и указывать на них.

6. *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:

- Гарантия безопасности. Вся сообщаемая информация остается в группе (это касается как участников группы, так и тренера).
- «Здесь и теперь». Обсуждается то, что волнует участников группы сейчас в связи с конкретным событием.
- Об отсутствующих не говорят.
- Искренность в выражении чувств.
- Активность.
- Право каждого участника на свободное изложение своего мнения и коррекцию поведения других членов группы, в том числе тренера.
- 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. 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, с трудом 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 участникам 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 участники. 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 сплывающим 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 лабилизацию 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 лабилизации 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.

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

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

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

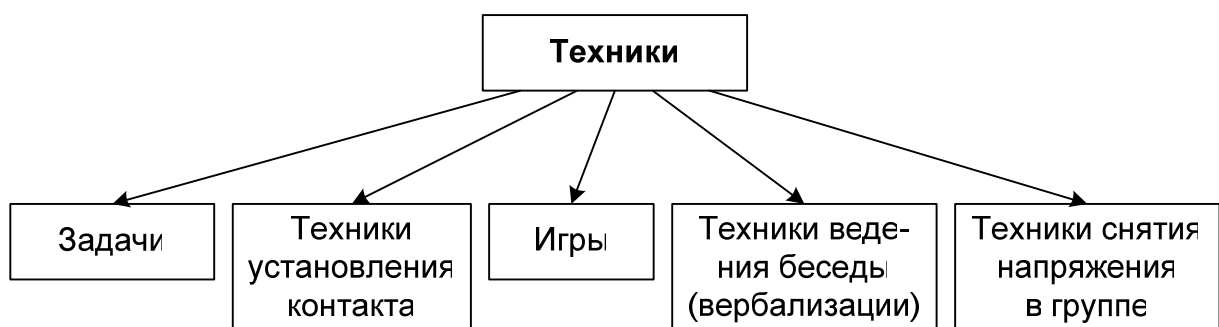


Рис. 1. Техники, используемые при построении фазы лабилизации

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. На этой стадии возможно 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 [5, 7, 15].

Первоначальная лабилизация не должна быть очень сильной. Поэтому имеет смысл предложить игру (задание) для всех участников. Тогда все будут лабилизированы, однако 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 желательно ставить людей с низким уровнем самооценки, тревожных.



При подборе ситуации для ролевой игры надо учитывать характеры участников, отобранных для этой игры, а также конкретную ситуацию, сложившуюся в группе.

Тренер обычно скрыто влияет на ход игр (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 показательное 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 ответа на этот вопрос:

- 1) на 70–80 % (высокая степень удовлетворенности);
- 2) 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 активно участвовали в дискуссии): «А почему ты не удовлетворен?» Объяснение причин неудовлетворенности полезно вербализовать.

После этого можно предложить: «Давайте посмотрим запись на видеомagneтoфoнe». 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 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.

Особое внимание в фазе лабилизации уделяется ролевым играм, так как ролевая игра – это диагностический и коррекционный инструмент. Суть ее состоит в том, чтобы через активное взаимодействие 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:

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

В ролевых играх существуют следующие роли:

- исполнитель, носитель (протагонист);
- партнеры (вспомогательное Эго);
- зрители – судьи;
- сопереживающие.

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 поменять 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 перед группой.
2. Поставить цель перед отдельными участниками.
3. Поставить цель перед группой.
4. Дать четкую инструкцию.

5. Проверить правильность понимания инструкции.
6. Распределить роли.
7. В случае необходимости показать пример.
8. Установить регламент.
9. Организовать пространство игры.

Не нужно затягивать игру (ее следует доводить до такого состояния, когда она логически завершена). Исследования показали, что исход ролевой игры может быть предсказан на основе первых двух-трех реакций партнеров [15].

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 сопереживающих, 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.

Оптимальной является та последовательность действий, которая 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 поведения, скрытые за стереотипами, установками и другими защитными механизмами [18].

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 блоков техник (прил. 2).

Участникам раздаются чистые листочки бумаги.

Тренер зачитывает одну из техник 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 лабилизирована, можно предложить какую-нибудь жесткую ситуацию,

в которой нужно вскрыть мотив, причем группа его знать не должна. Инструкция каждому из участников игры записывается на пленку. Если удачно подобрать участников, мотив наверняка окажется не вскрытым. Затем опрашиваются зрители, которые, как правило, также не поняли скрытого мотива. Прослушивается запись инструкции – и вся группа оказывается лабильзированной. После этого можно проводить дальнейшую отработку техник делового партнерского общения.

Еще один способ усиления лабильзации – 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 [35].

*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. Ориентация на партнера.
5. Улучшение понимания сказанного.
6. Формулирование собственных мыслей при вербализации слов партнера.
7. Обобщение информации.
8. Закрепление точки зрения партнера.
9. Улучшение ориентации партнера в своей проблеме.
10. Возможность держаться в русле проблемы.
11. Активизация партнера.

**Техники снятия напряжения в группе.** Напряжение в группе может возникать в ситуации неуспеха какого-либо участника при выполнении упражнения. Это, с одной стороны, показатель эффективного воздействия, показатель лабильзации, «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. Показатель напряженности может являться своего рода диагностикой самочувствия членов 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:

- 1) тренировка по кругу;
- 2) разбивка на группы и работа «зигзагом»;
- 3) 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 [33].

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 между собой. Важно, чтобы в процессе тренинга каждый член 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 члены группы по очереди использовали эту технику. Другой способ: каждый участник говорит другому (по часовой стрелке) фразу, а тот применяет технику.

Метод обработки техник вербализации таков. Тренер называет одну из техник и просит внимательно прочитать 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, 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 отрабатываемую технику. Записи зачитываются и обсуждаются.

*«Полусухое плавание».* Это отработка одной или нескольких техник вербализации, но в более живой, активной форме. Схемы отработки могут быть разными. 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 рефлексивует 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 ее члена.

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 информацию о себе.

Фаза характеризуется высокой степенью сплоченности группы, проявлением желания интеграции с каждым участником. 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 [39, 41].



## **Роль ведущего 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. В любом случае это должен быть человек, способный руководить и находить общий язык с людьми разных возрастов, профессий, уровней 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 [40].

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 вызывать 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:

- 1) сплочения группы;
- 2) проведения разминок, ролевых и психотехнических игр;
- 3) ведения дискуссии;
- 4) повышения мотивации;
- 5) устранения возражения;
- 6) обратной связи;
- 7) 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, соеди-

няющим 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 интуиции и чувств, могут вести к ригидному, негибкому стилю руководства. Эффективное руководство группой предполагает выбор стиля руководства и широкий спектр творческих умений» [49, с. 55].

### **Принципы работы тренера**

В процессе ведения группы тренер должен придерживаться ряда принципов, соблюдение которых является 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 [33].

### **Общие рекомендации по работе тренера**

В процессе проведения тренинга ведущему необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

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

2. Лобовые вопросы надо переадресовывать другим или спрашивающему.

3. Если кто-то говорит неопределенно, нужно 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...».

16. Если тренинг ведет пара тренеров, то отношения между ними должны быть моделью для поведения участников группы.

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, который 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:

1) проводить тренинг не более чем с одной группой в месяц (истощенный тренер несет истощение в группу);

2) 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»;

3) не попадать в «ловушку» агрессии участников группы;

4) 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.

## **Технология создания тренинга**

### **Концептуальный подход к созданию тренингов**

*Технология* – точное словесное описание и графическая схема последовательности действий, алгоритм действий.

*Технологичность* как принцип – философия достижения полезных результатов путем применения технологий.

Существует три вида технологий, используемых в тренинге:

1) технологическая концепция тренинга;

2) технологии действий для участников (клиентские технологии);

3) технологии ведения тренинга.

*Технологический подход* – систематическая проработка заказа (или свободной темы тренинга) путем анализа опыта, литературы, информации, полученной из бесед с заказчиком и в результате опроса потенциальных участников, изучение документов и других источников для создания четкой концепции тренинга, определения задач и планируемых результатов, программы, алгоритмов действия для тренера и участников.

Последовательность создания тренинга при технологическом подходе такова:

- 1) разработка технологической концепции;
- 2) создание технологий, которые будут передаваться участникам (клиентских технологий);
- 3) создание технологий, которыми будет пользоваться тренер (технологии для тренера – процедуры, игры, форматы).

Основная задача тренера – сконцентрироваться на вопросе о том, что получают участники тренинга, какими технологиями они овладеют. Начинать нужно с определения продукта. Технологический подход предполагает, что продукт – это услуга по передаче клиентам технологий действия. Следовательно, клиентские технологии должны быть в фокусе внимания. Нужно их найти, создать, и это будет основой тренинга. Технологический подход дает готовые рецепты действий. Тренинг помогает вспомнить забытые рецепты, создать новые и, самое главное, отрепетировать их применение, научиться использовать их в нужное время и в нужном месте. Клиентские технологии должны быть представлены в определенной системе [55].

Технологическая концепция тренинга служит моделью определенной деятельности и системой хранения полученных на тренинге технологий. Поэтому оптимальной последовательностью создания тренинга считают такую: сначала разрабатывается концепция (система), потом клиентские технологии (то, *что* тренер передает участникам), затем технологии для тренера (то, *как* он будет это делать).

Технологическая концепция тренинга – это идея тренинга, которая легко воспринимается, принимается, задает понятное и привлекательное направление движения, или «векторы развития» [55]. Ее можно назвать «графической концепцией» тренинга и представить в виде четырех векторов, выходящих из одной точки. Есть то, что заказчики *хотят*, и то, что им действительно *нужно*. Два этих фактора могут совпадать либо нет. В отношении тренера существует другая дилемма. Иногда он *хочет* создать тренинг по данной теме, но *может* ли? А иногда он *может*, но не *хочет*. Эти четыре фактора и определяют перспективность направления работы по созданию тренинга (табл. 1).

Каждый тренер может примерно оценить данные факторы по 10-балльной шкале.

Таблица 1

Факторы перспективности работы над тренингом

Сокращенное название фактора	Полное название фактора	Определение фактора
«Они хотят»	То, чего хочет заказчик (участник)	Представление заказчика (участника) о своих нуждах
«Им нужно»	То, что в действительности нужно заказчику (участнику)	Представление тренера о нуждах заказчика (участника)
«Я хочу»	То, что хочет делать тренер	Желание тренера работать в определенном направлении
«Я могу»	То, что может делать тренер	Представление тренера о «коридоре» своих возможностей

На первом этапе проектирования тренинга важно определить, каких результатов нужно добиться. Достижение результатов возможно через развитие личности. Выделяют несколько видов развития (табл. 2). Вид развития – это характер улучшения, оптимизации, роста, совершенствования, любой положительной динамики, изменений к лучшему.

Таблица 2

Виды развития

Вид развития	Определение	Примеры
1	2	3
«Отращивание»: 1) рост 2) цветение 3) плоды	Повышение уровня, степени выраженности	Развитие способности к саморегуляции, повышение уровня тренерского мастерства, совершенствование искусства презентации
Улучшение структуры: 1) бриллиант 2) шар 3) весы 4) раковина	Изменение в соотношении частей целого	Улучшение структуры приверженности, структуры эмоционального интеллекта

## Окончание табл. 2

1	2	3
Улучшение текстуры: 1) прозрачность вод 2) осветление вина 3) легкость пера 4) мягкость шелка	Изменение качества явления или процесса	Преодоление стереотипов; изменение отношений, стиля управления
Выбор направления движения: 1) стрела 2) компас 3) карта 4) роза ветров	Оптимизация деятельности за счет определения цели и траектории движения к ней	Переход от одной стратегии к другой, от стресса или комфорта к драйву, от активной продажи к творческой продаже
Прохождение фаз: 1) прощение 2) проникновение 3) просверливание 4) проползание 5) прорыв	Повышение эффективности за счет тщательного прохождения всех ступеней процесса	Тренировка в прохождении стадий делового взаимодействия, переговорного процесса; этапов продаж, цивилизованной конфронтации
Установление приоритетов: 1) точное попадание в цель 2) трибуна наградных мест у спортсменов	Оптимизация деятельности за счет выстраивания задач по степени их важности	Построение иерархии целей, инструментов управления, производимых продуктов, методов воздействия, регионов распространения

Результаты тренинга взаимосвязаны с видами развития (табл. 3).

Таблица 3

## Результаты тренинга и их связь с видами развития

Планируемый результат тренинга	Виды развития
1	2
Повышение индивидуальной эффективности	«Отращивание» Улучшение структуры Улучшение текстуры
Осознание индивидуальных и организационных возможностей и ограничений	Улучшение текстуры
Исследование изменений в компании, отрасли	Установление приоритетов Выбор направления движения Улучшение текстуры
Создание новых концепций, подходов, миссии, стратегии	Установление приоритетов Выбор направления движения



1	2
	Улучшение структуры Улучшение текстуры
Оптимизация коммуникаций, управления, взаимодействия	Улучшение структуры Улучшение текстуры Прохождение фаз
Формирование общности	«Отращивание» Улучшение структуры Улучшение текстуры Прохождение фаз

Далее представлены модели создания тренингов.

### Модель паруса

Оценив каждый фактор (см. табл. 1) от 0 до 10 баллов, мы получим модели, напоминающие паруса. Форма паруса отражает различные соотношения нужд, желаний, возможностей как тренера, так и заказчиков (участников).

### Перспективный парус

Главный признак перспективности паруса – его высота. Чем выше мачта паруса, тем быстрее движется судно. С вертикально направленного паруса («Я хочу») должен начинаться процесс создания любого открытого тренинга (рис. 2).

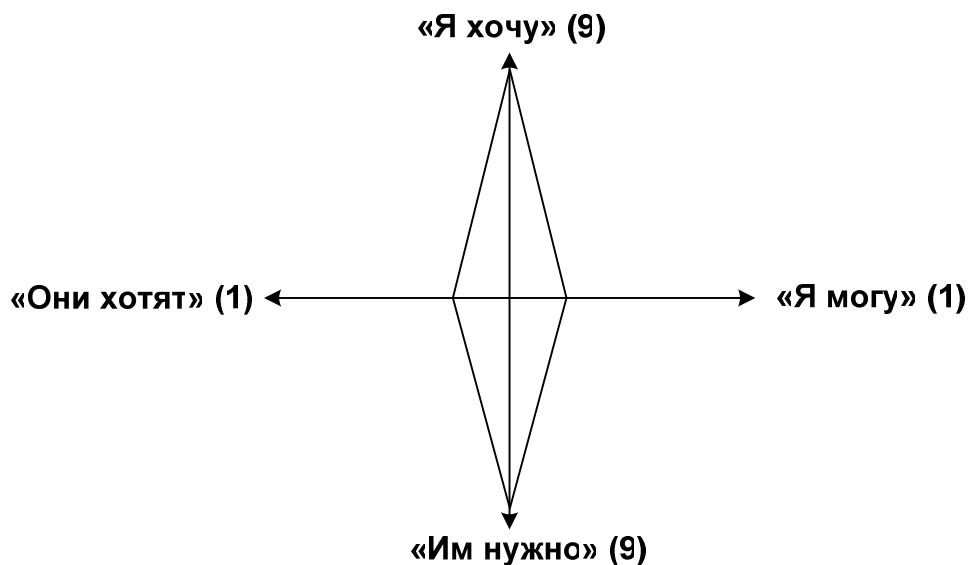


Рис. 2. Перспективный парус

Желания у клиентов («Они хотят») может пока и не быть, отчасти потому, что они о теме тренинга могут ничего не знать, но желание появится, если провести правильную *маркетинг программы* с привлечением рекламы, бывших участников.

### **Эксплуататорский парус**

Эксплуататорский парус, широко раскрытый в горизонтальном направлении (рис. 3), – признак тиражирования, изматывающей механической работы, эксплуатации достигнутого уровня компетентности тренера.

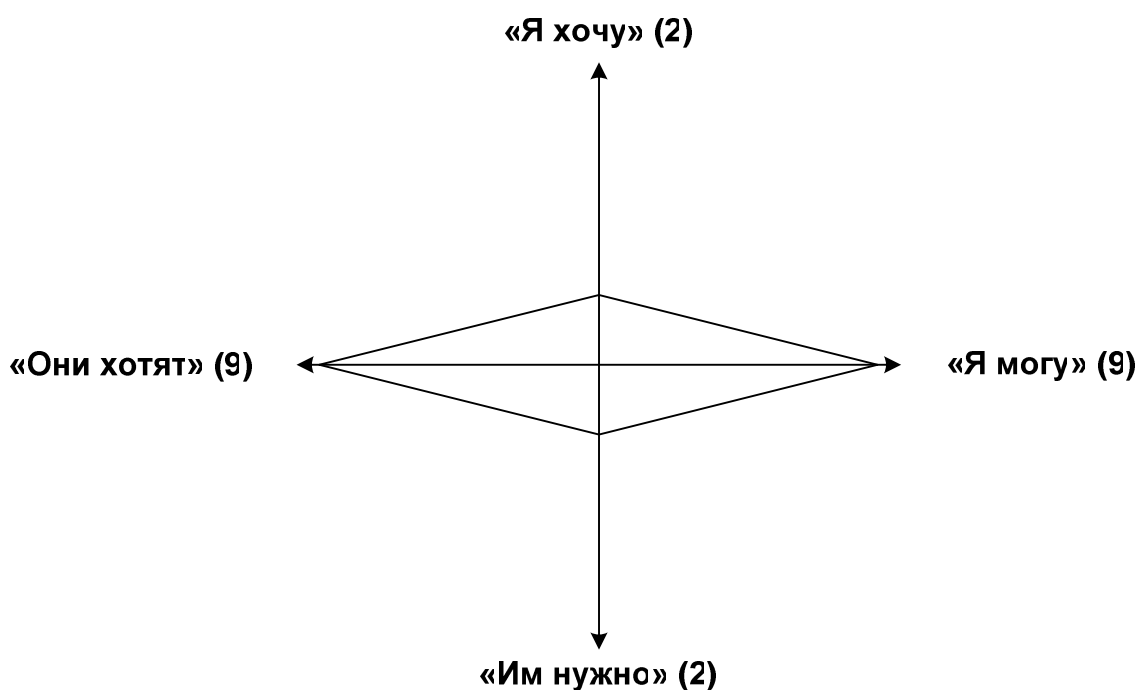


Рис. 3. Эксплуататорский парус

Если тренер лишь эксплуатирует свою компетентность, не ставя новые задачи, то он рискует отстать от времени, потерять интерес к тренингу вообще. Такой эффект возникает при постоянном тиражировании одной и той же программы, даже если ее приходится модифицировать или адаптировать к новым заказчикам. Например, одна из возможных ситуаций: «Здравствуй, дружище! У меня для тебя есть заказ. Они хотят как раз то, что ты можешь...». Варианты выхода из такого рода ситуаций: 1) отказаться от проведения тренинга; 2) изменить его концепцию, чтобы захотелось работать с данной темой.

## Призрачный парус

Если парус сверху высокий, а снизу плоский (рис. 4), то это означает, что в тренинге все хорошо, кроме одного: он не нужен. Представление тренера о необходимости тренинга, его нужности участникам оказывается призрачным.

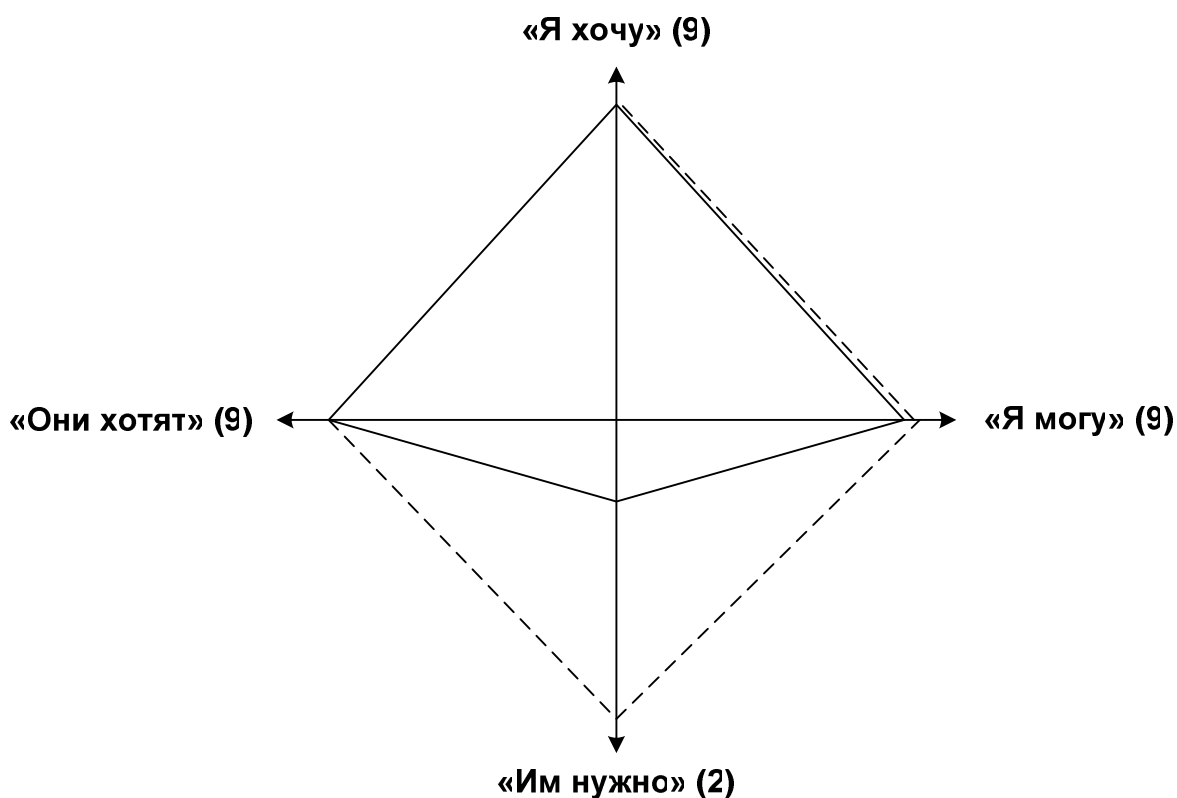


Рис. 4. Призрачный парус:

— истинный парус; - - - - призрачный парус

Рассмотрим, например, тренинг формирования команды. Участники пришли строить команду, а в результате проведения тренинга ушли в убеждении, что: 1) создать команду невозможно; 2) она не нужна. Почему? Участники тренинга экономически не заинтересованы в том, чтобы работать командой: цели у них разные, общей деятельности за пределами тренинга нет. Вариант выхода из подобной ситуации – поменять название тренинга («Оптимальные отношения человека с организацией» или «Принципы взаимодействия в организации») и соответственно содержание работы. Призрачный парус не всегда легко распознать.

## **Замороженный парус**

Замороженный парус (рис. 5) – признак отвергаемого тренинга.

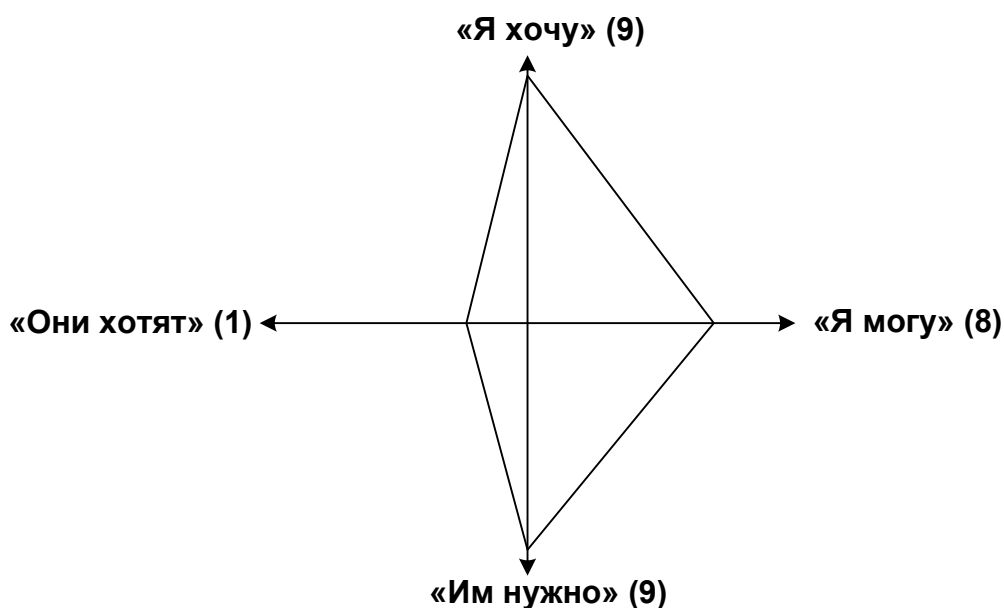


Рис. 5. Замороженный парус

Рассмотрим, например, тренинг коммуникаций. Характер коммуникаций за последнее время очень изменился: доля устной речи в деловой коммуникации резко снизилась, а письменной – повысилась за счет возможностей виртуальной коммуникации в сети Интернет. Старые методы активного слушания заменяются методами переписки по электронной почте, общения на форумах, в блогах и др. Внедрение виртуальных коммуникаций меняет даже физическое пространство офисов, помещений, где ставят разного рода перегородки, отделяющие сотрудников друг от друга, что затрудняет прямые коммуникации. Безусловно, есть потребность в проведении тренинга, но какого? Это иногда напоминает ситуацию конца семидесятых: на молокозаводе колхозницы стоят в холодной воде, а психолог определяет, какая музыка в наибольшей степени повышает эффективность их работы. В таких ситуациях лучше сменить тему, не идти напролом.

## **Малые паруса**

Существует множество различных вариантов малых парусов (рис. 6, табл. 4).

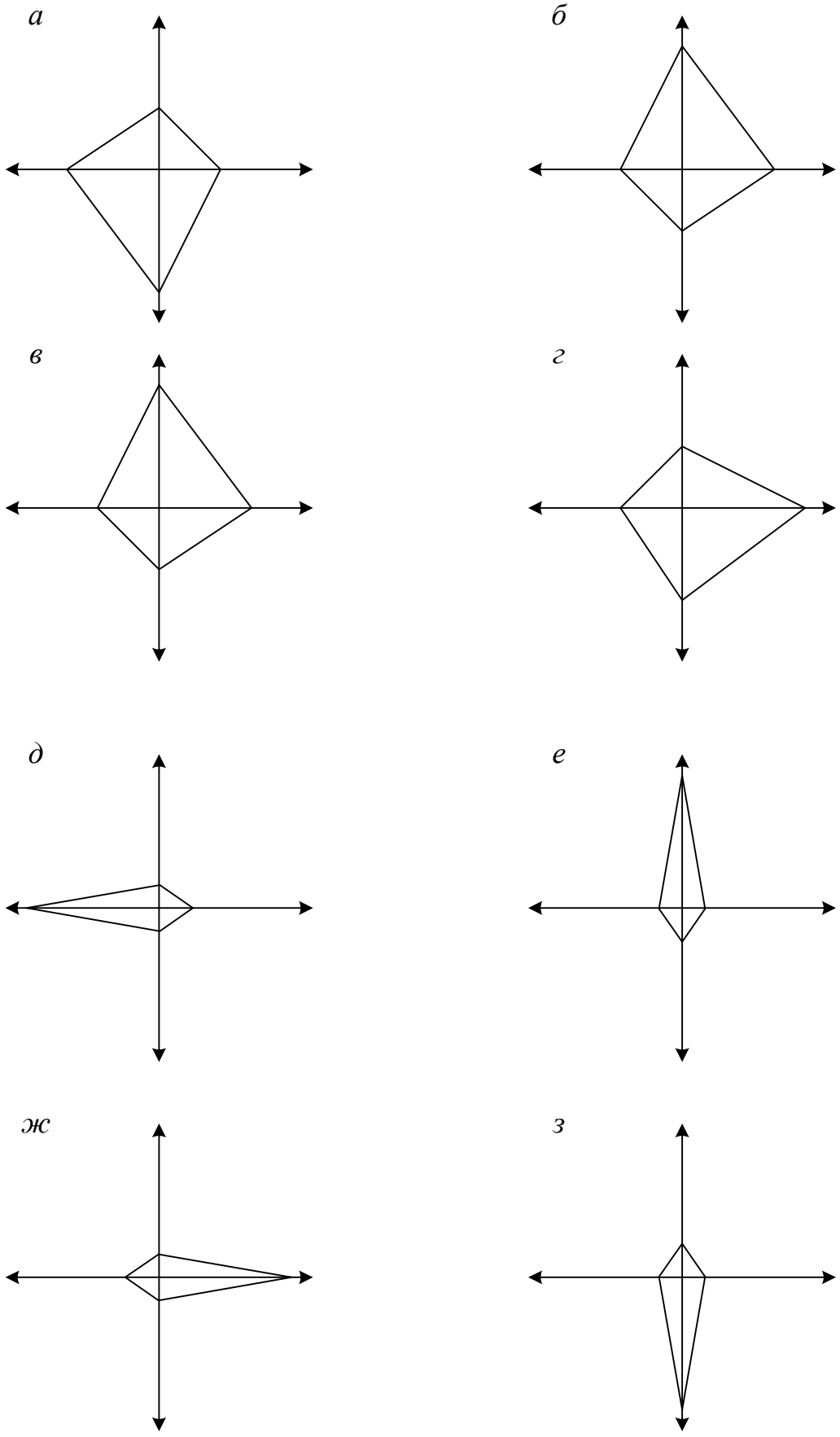


Рис. 6. Малые паруса

## Характеристики малых парусов

Тип паруса	Характеристика
Парус а	<i>Людям нужно, они хотят тренинг, но я не могу и не хочу.</i> Тренинг неперспективен, требует больших инвестиций. Оценка по шкале «Я хочу» ниже 5 баллов
Парус б	<i>Я хочу, они хотят тренинг, но это все.</i> Это развлечение для тренера и участников. Оценка по шкале «Им нужно» меньше 5 баллов. Инвестиции в индустрию развлечений, а не в обучение
Парус в	<i>Я хочу и могу, но это все.</i> Самовыражение тренера без его вовлечения в работу. Оценка по шкале «Им нужно» меньше 5 баллов. Работа впустую, так как нет потребности в ней
Парус г	<i>Людям нужно, я могу это сделать, но ни они, ни я этого не хотим.</i> Это работа по необходимости, эксплуатация имеющейся компетентности. Оценка по шкале «Я хочу» меньше 5 баллов. Следует переключиться на другую тему
Парус д	<i>Они хотят, и это все.</i> Пляски на потребу публики. Оценки по шкалам «Я хочу» и «Им нужно» меньше 5 баллов. Лучше взять другую тему
Парус е	<i>Я хочу, и более ничего.</i> Творческий импульс без оглядки на что-либо. Это работа для себя или «в стол». Тренинг перспективен, если оценка по шкале «Им нужно» больше 5 баллов
Парус ж	<i>Я могу, и это все.</i> Эксплуатация компетентности, которая пока не востребована. Тренинг неперспективен, если оценки по шкалам «Я хочу» и «Им нужно» меньше 5 баллов
Парус з	<i>Людям нужно, но это все.</i> Тренинг перспективен, если оценка по шкале «Я хочу» больше 5 баллов, в противном случае требуются большие инвестиции в его концепцию, технологию, продвижение

При создании графических концепций тренингов по моделям малых парусов важно применять несколько правил:

1. Главное в создании тренинга – вертикальные оси, поэтому сразу нужно отсеять все тренинги, у которых оценки по шкалам «Я хочу» и «Им нужно» меньше 5 баллов.

2. Рассмотрев два оставшихся вектора, нужно ответить на вопрос, каких инвестиций в концепцию, в технологии и в маркетинг требует проведение тренинга.

3. Необходимо понять, будет ли тренинг способствовать развитию компетентности ведущего.

4. Если инвестиции слишком велики, а развитие компетентности маловероятно, то лучше отказаться от проведения тренинга.

Область применения модели паруса отражена в табл. 5.

Таблица 5

Область применения модели паруса

Вид развития в тренинге	Возможность применения модели к данному виду развития
«Отращивание»	Возможно
Улучшение структуры	Возможно
Улучшение текстуры	Возможно
Выбор направления движения	Затруднительно
Прохождение фаз	Возможно
Установление приоритетов	Возможно

*Алгоритм создания модели паруса:*

1. Определить общий результат тренинга (например, повышение эффективности какой-либо деятельности).

2. Установить, из каких четырех основных компонентов складывается этот результат (например, какие компетенции обеспечивают успех в данном виде деятельности).

3. Выяснить, действительно ли эти компоненты можно развивать в процессе тренинга. Если нет, то лучше заменить их на те, которые можно развивать. Можно ли создать клиентские технологии?

4. Четыре выделенных компонента сгруппировать так, чтобы они образовали логическую схему.

Приведем примеры тренингов, где может применяться модель паруса, образованная четырьмя векторами.

*Тренинг эффективного делового взаимодействия для менеджеров по продажам:*

- 1) взаимодействие с внешними клиентами;
- 2) взаимодействие с внутренними клиентами;
- 3) взаимодействие с начальником;
- 4) взаимодействие с подчиненными.

*Тренинг стресс-менеджмента:*

- 1) подготовка к появлению стрессора;
- 2) взаимодействие со стрессором;
- 3) восстановление после воздействия стрессора;
- 4) профилактика появления стрессора.

*Тренинг развития приверженности организации:*

- 1) эмоциональная привязанность;
- 2) расчет;

- 3) долг;
- 4) верность себе.

*Тренинг создания новых тренингов:*

- 1) создание концепции тренинга;
- 2) разработка клиентских технологий;
- 3) создание тренерского имиджа;
- 4) разработка тренерских технологий.

## Модель дома

Модель дома применяется в тех случаях, когда рассматриваемое явление имеет пять важных аспектов (например, пять уровней потребностей в классификации А. Маслоу: физиологические потребности, потребности в безопасности, любви и дружбе, уважении, самоактуализации; пять источников власти: власть вознаграждения, власть принуждения, власть экспертная, власть референтная и власть легитимная; понятийный пентабазис в научном анализе: энергия, информация, время, пространство, субстрат [57]). На рис. 7–9 представлены примеры тренингов, в основе которых лежит модель дома.

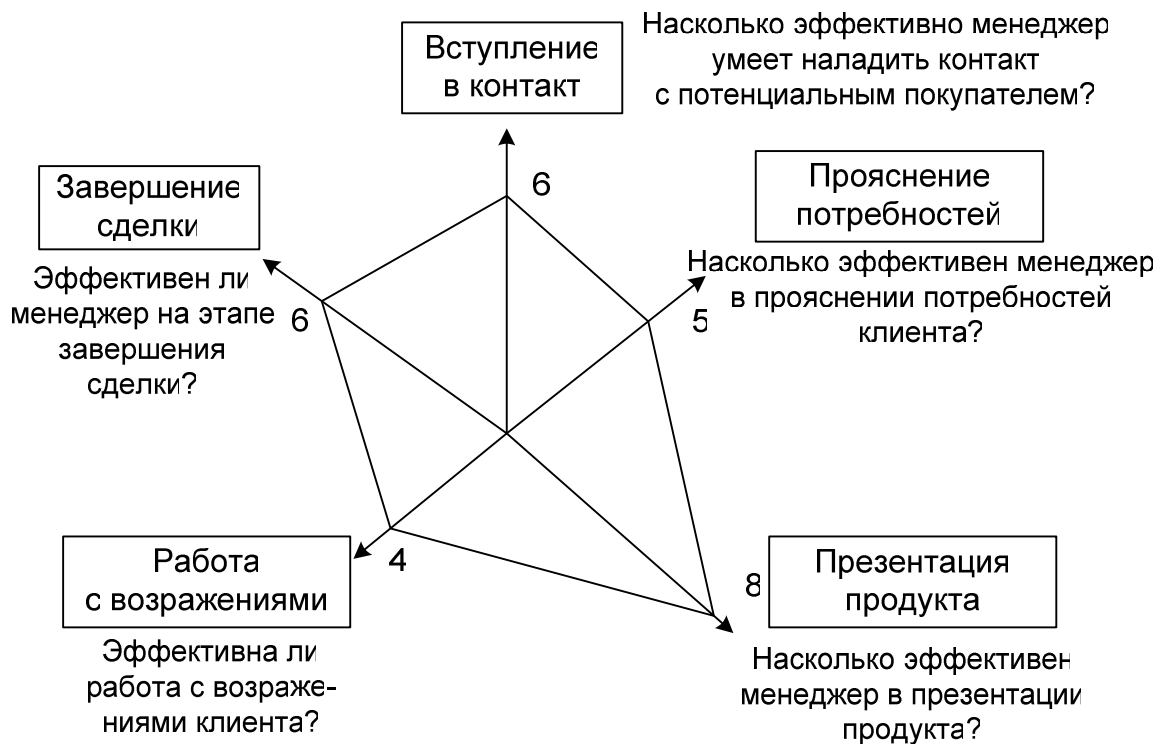


Рис. 7. Модель тренинга эффективных продаж



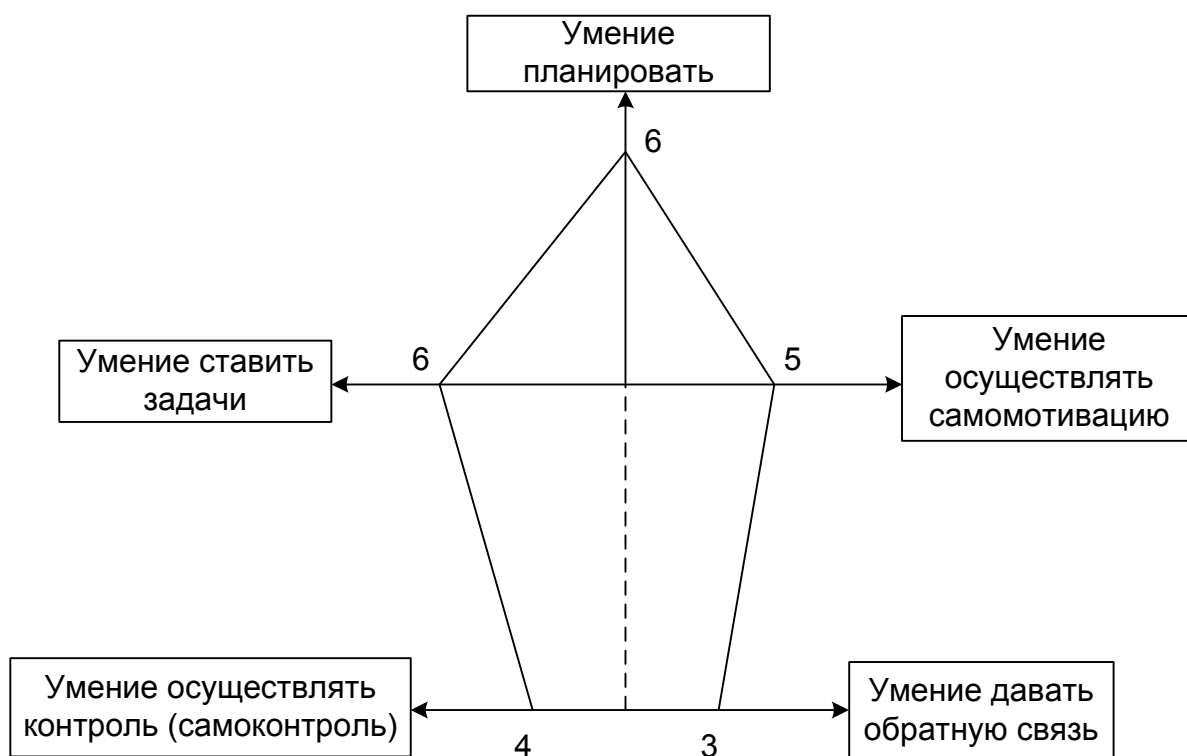


Рис. 8. Модель тренинга профессионально важных качеств

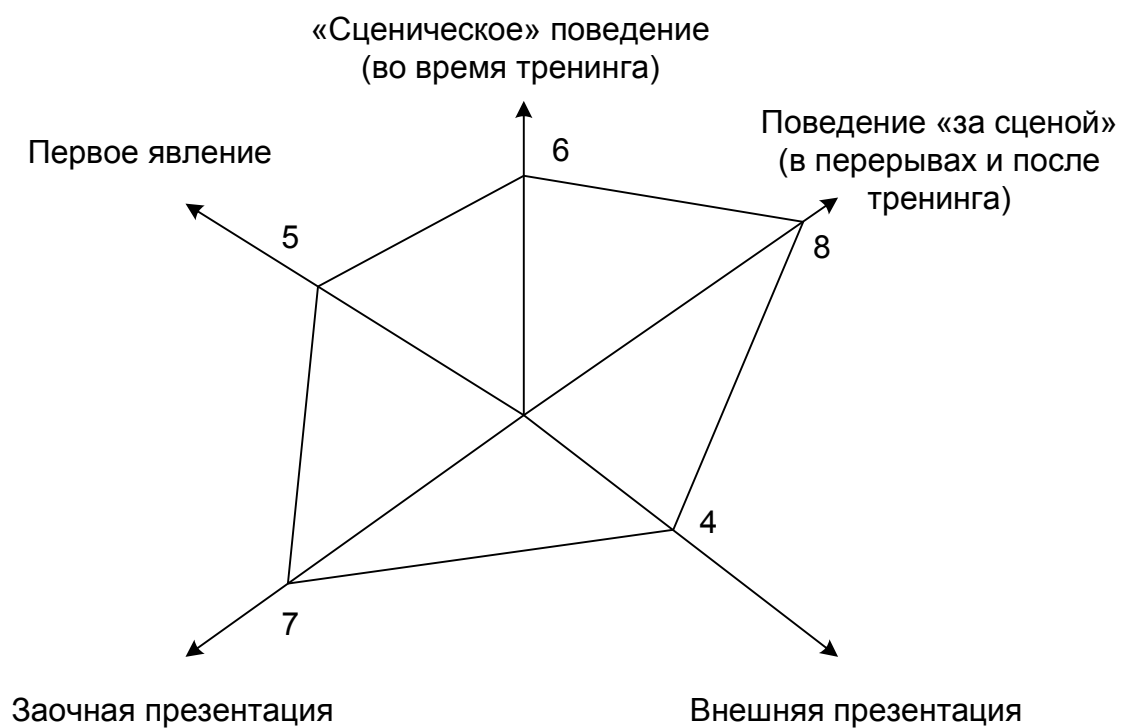


Рис. 9. Модель тренинга «Имидж тренера»

Область применения модели дома показана в табл. 6.

Таблица 6

Область применения модели дома

Вид развития в тренинге	Возможность применения модели к данному виду развития
«Отращивание»	Возможно
Улучшение структуры	Возможно
Улучшение текстуры	Возможно
Выбор направления движения	Затруднительно
Прохождение фаз	Возможно
Установление приоритетов	Возможно

*Алгоритм создания модели дома:*

1. Четко определить каждый из пяти компонентов.
2. Установить, какой вклад вносит каждый из компонентов в рассматриваемое явление, вид деятельности:
  - Какие компоненты обеспечивают успех в данном виде деятельности?
  - Какие компоненты препятствуют успеху?
3. Выяснить, можно ли повлиять на эти компоненты в ходе тренинга. Можно ли создать клиентские технологии?
4. Пять выделенных компонентов сгруппировать так, чтобы они образовали логически обоснованную схему.
5. Логически обосновать, почему векторы объединяются в пары на двух горизонтальных осях.
6. Логически обосновать, почему одна пара векторов располагается на «нижнем этаже», другая – на «верхнем этаже».
7. Выяснить, чем продиктовано расположение двух векторов справа и двух слева.
8. Установить, чем обусловлено помещение на «крышу» именно данного вектора.

**Модель лодки**

Модификацией модели дома является модель лодки: при разработке тренинга добавляется шестой компонент для устойчивости и равновесия (рис. 10, 11).

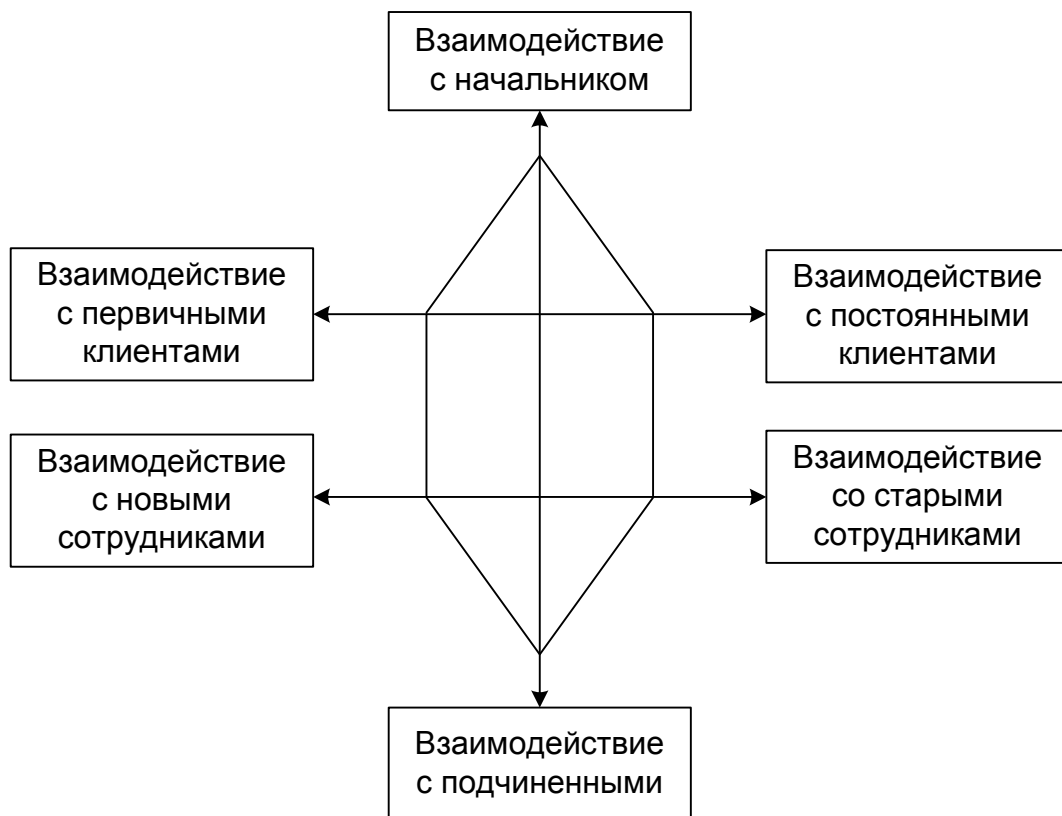


Рис. 10. Модель тренинга эффективного делового взаимодействия

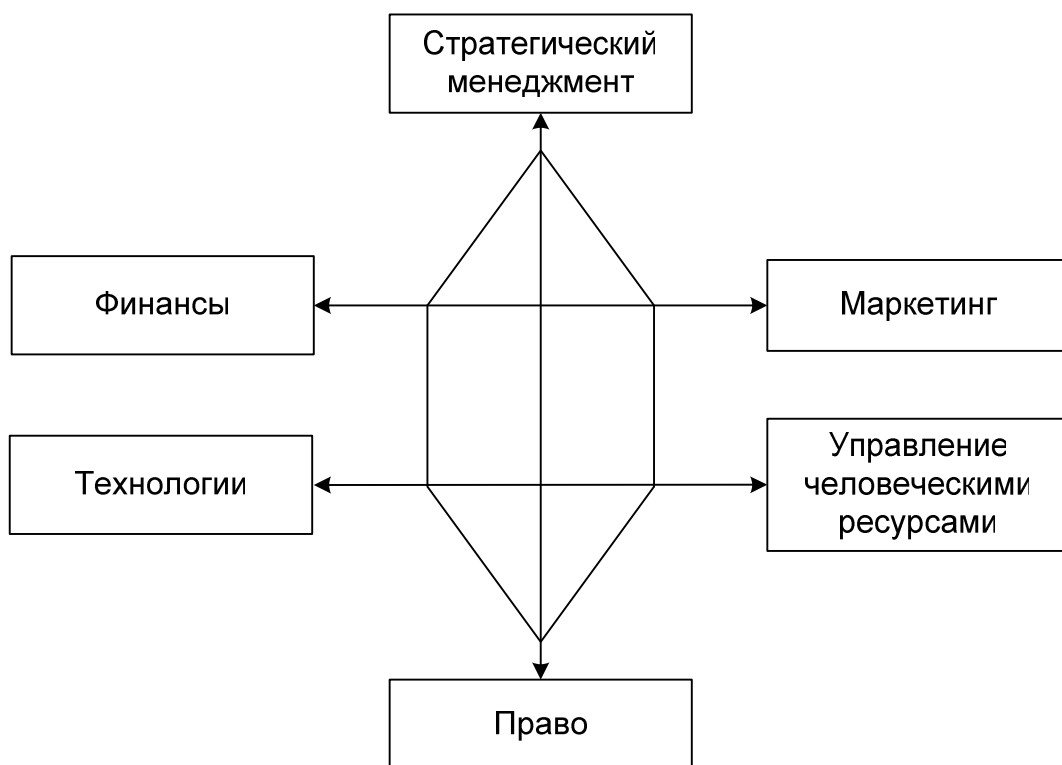


Рис. 11. Модель тренинга «Создание бизнес-планирования»

Область применения модели лодки показана в табл. 7.

Таблица 7

Область применения модели лодки

Вид развития в тренинге	Возможность применения модели к данному виду развития
«Отращивание»	Возможно
Улучшение структуры	Возможно
Улучшение текстуры	Возможно
Выбор направления движения	Затруднительно
Прохождение фаз	Возможно
Установление приоритетов	Возможно

*Алгоритм создания модели лодки:*

1. Четко определить каждый из шести компонентов.
2. Установить, какой вклад в эффективность тренинга вносит каждый из компонентов: что обеспечивает успех, что препятствует его достижению.
3. Выяснить, можно ли на эти компоненты повлиять в процессе тренинга. Можно ли создать соответствующие клиентские технологии?
4. Шесть выделенных компонентов сгруппировать так, чтобы они образовали логически обоснованную схему.
5. Логически обосновать, почему векторы объединяются в пары на двух горизонтальных осях (например, в тренинге эффективного делового взаимодействия одна пара векторов клиентская, другая – командная).
6. Логически обосновать, почему одна пара векторов должна располагаться впереди, ближе к «носу» лодки (например, ось взаимодействия с клиентами), другая – сзади, ближе к «корме» (ось взаимодействия внутри компании).
7. Выяснить, чем продиктовано расположение векторов справа и слева (что нужно развивать и поддерживать).
8. Установить, чем обусловлена направленность векторов на «нос» и на «корму» лодки (на «носу» – капитан, на «корме» – матросы).

### **Модель полей**

Модель полей применяется в тех случаях, когда рассматриваемое явление имеет два ключевых аспекта, параметра или измерения.

Модель полей используется при разработке бизнес-тренингов (бостонская матрица), тренингов креативности, лидерства, тайм-менеджмента (матрица Эйзенхауэра), управления мотивацией и приверженностью, продаж, проницательности в бизнесе, а также тренингов тренерских компетенций (рис. 12–19) [53].

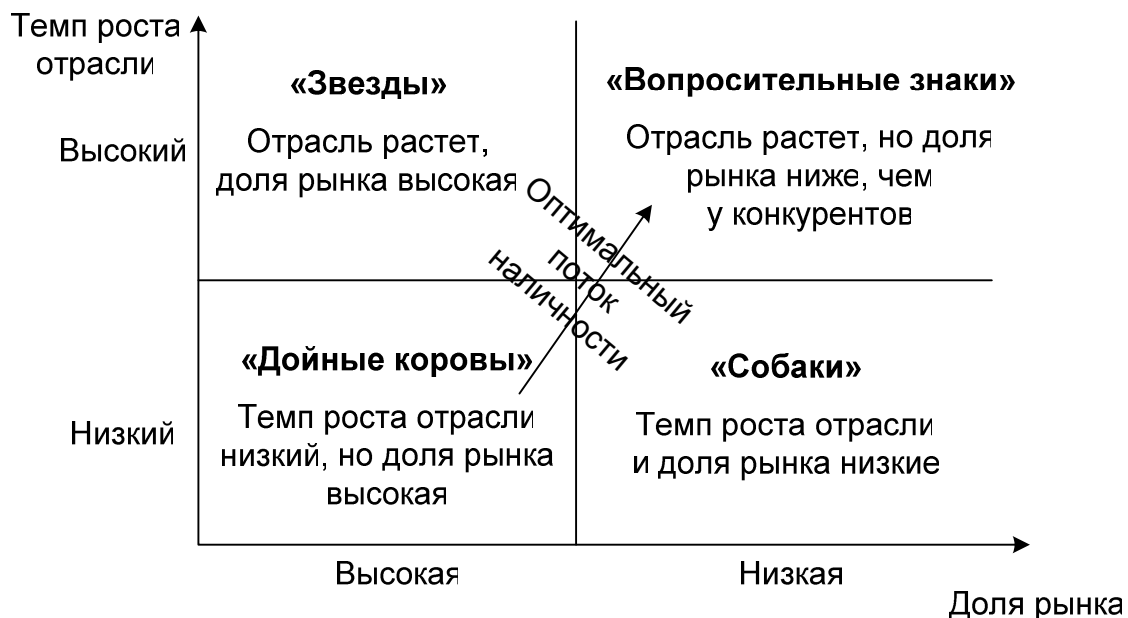


Рис. 12. Бостонская матрица (описание жизненного цикла продукта)

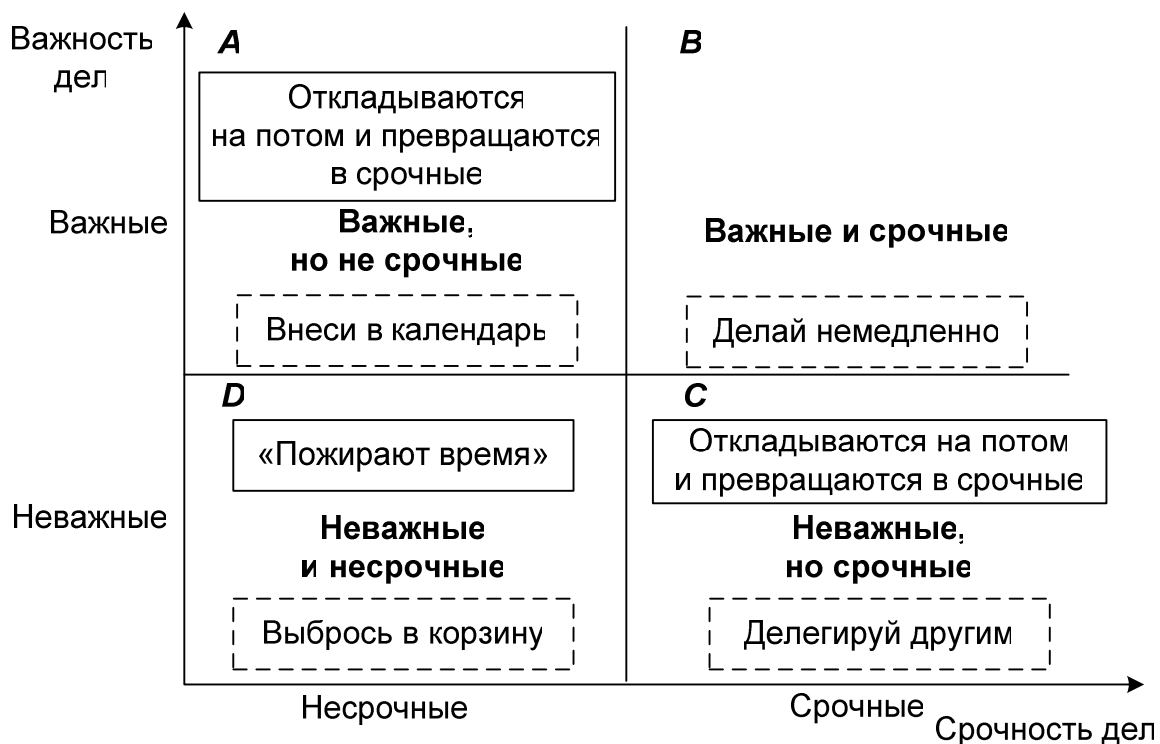


Рис. 13. Матрица Эйзенхауэра (классификация дел и задач):  
 ---- правильное планирование; ————— неправильное планирование

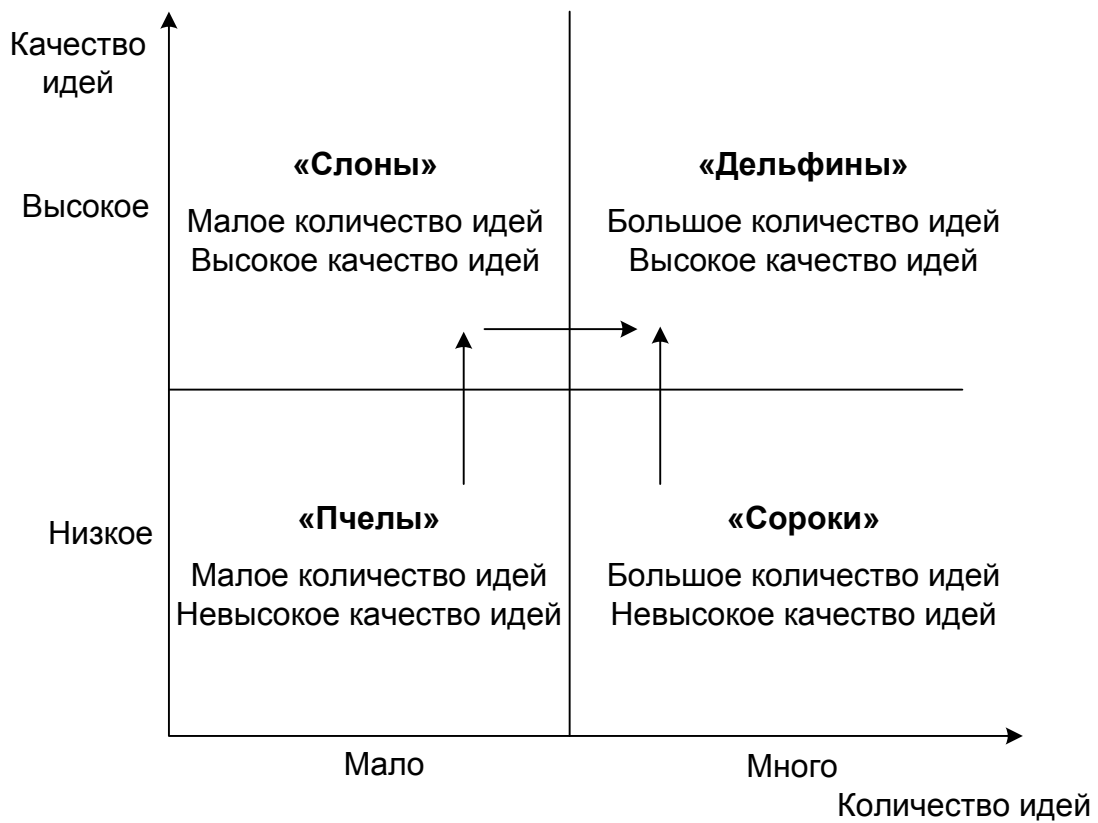


Рис. 14. Модель тренинга креативности

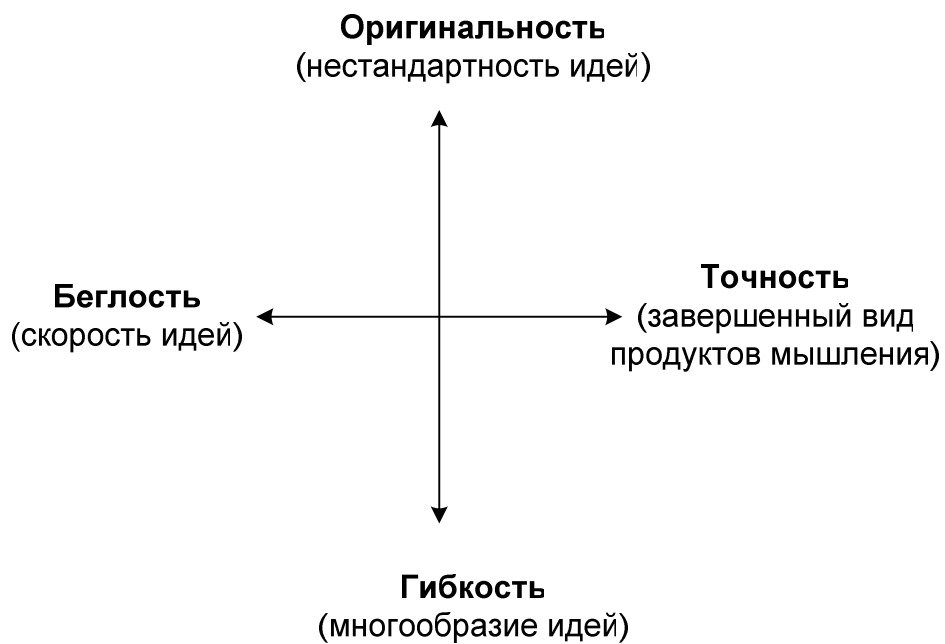


Рис. 15. Факторы креативности (по Д. Гилфорду)

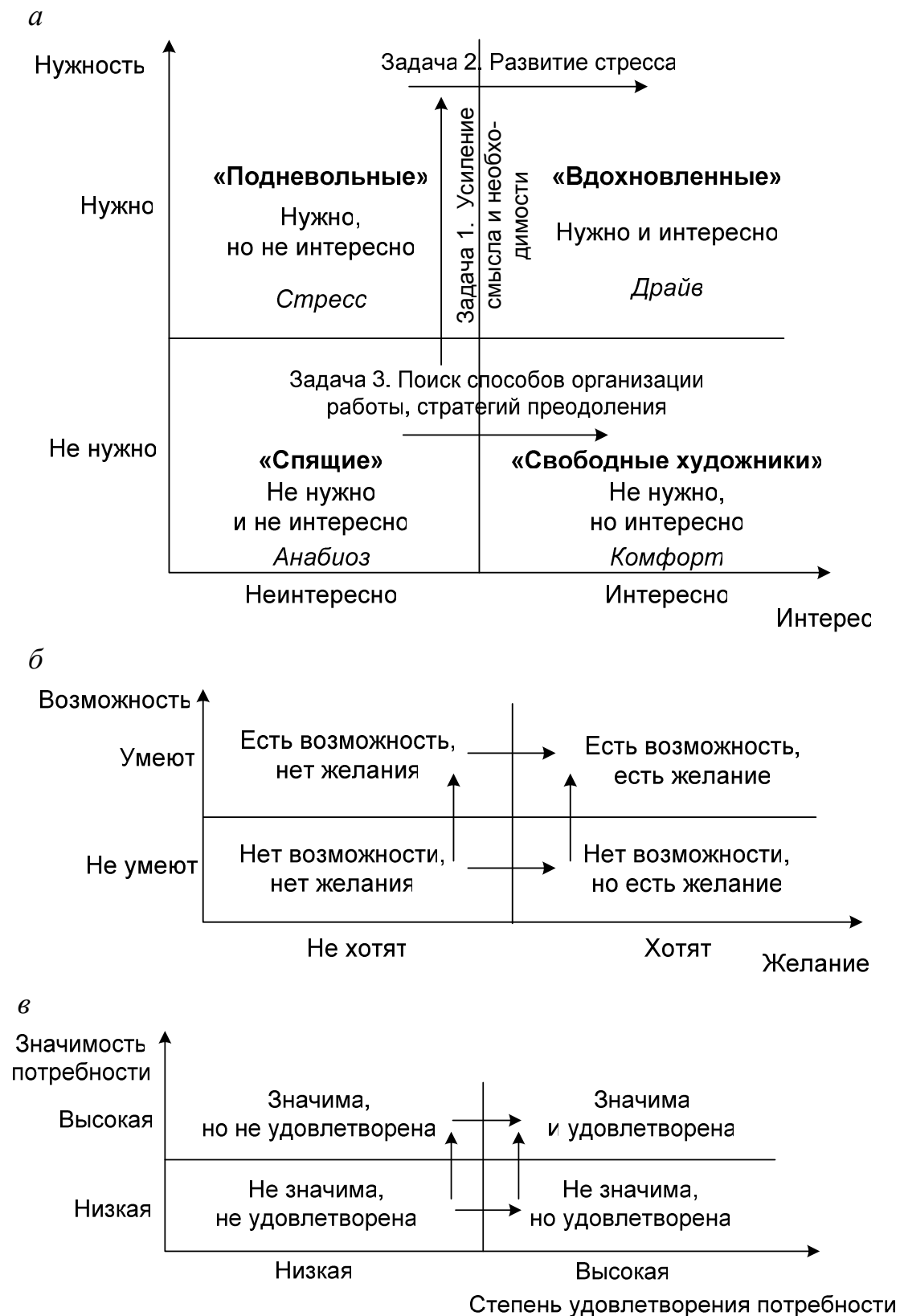


Рис. 16. Модель тренинга

«Управление мотивацией и приверженностью»:

*а* – матрица рабочих задач и исполнителей; *б* – матрица желаний и возможностей; *в* – матрица значимости и удовлетворенности потребностей

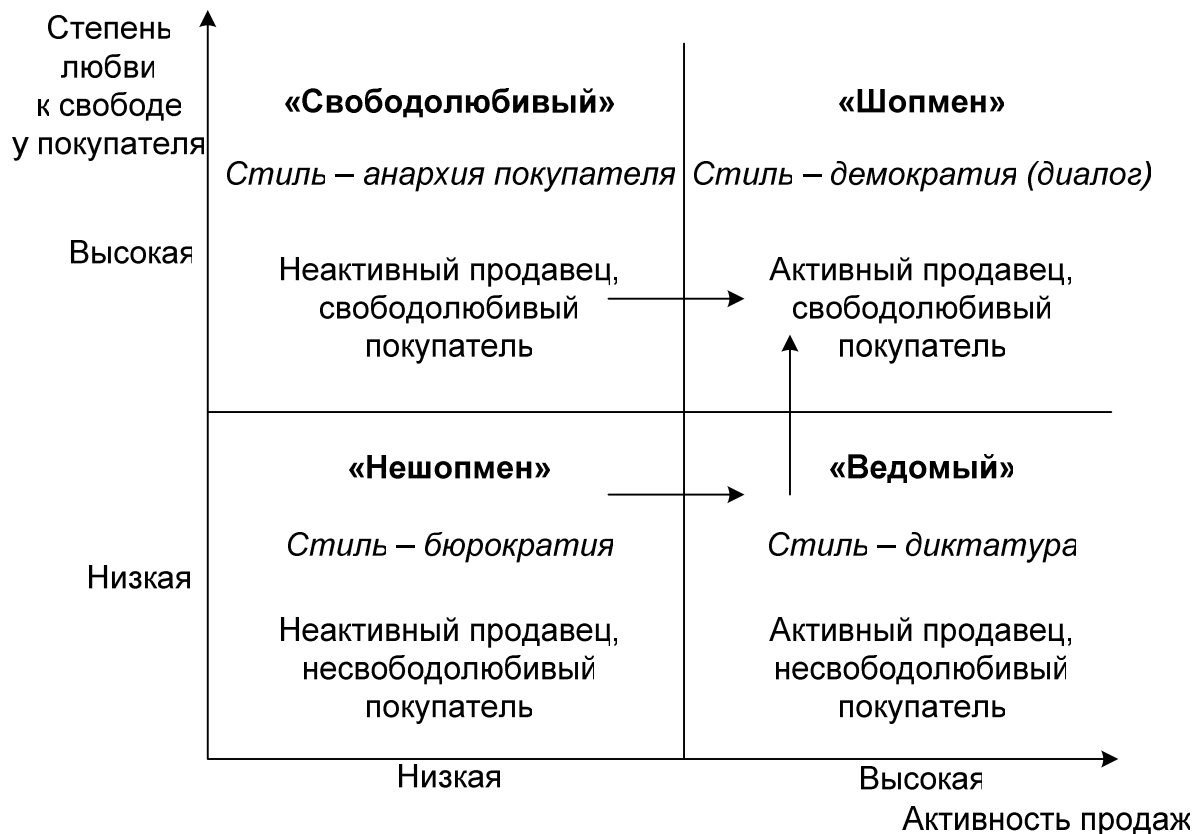


Рис. 17. Модель тренинга продаж «Эффективное взаимодействие продавца и покупателя»

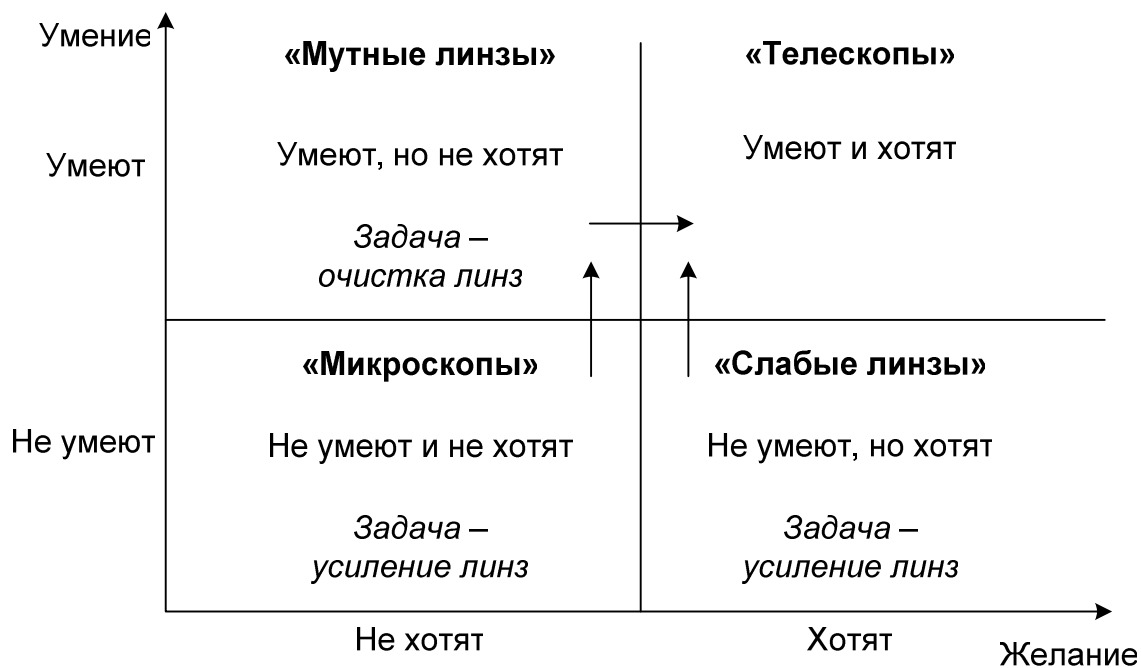


Рис. 18. Модель тренинга тренерских компетенций



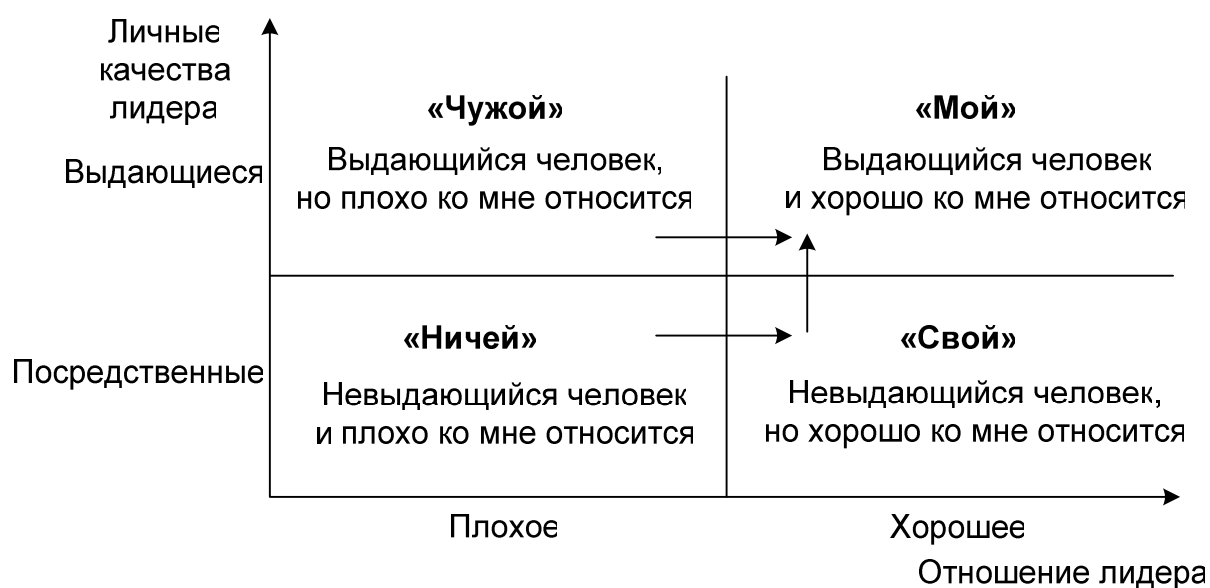


Рис. 19. Модель тренинга «Развитие лидерства»

Область применения модели полей показана в табл. 8.

Таблица 8

Область применения модели полей

Вид развития в тренинге	Возможность применения модели к данному виду развития
«Отращивание»	Затруднительно
Улучшение структуры	Затруднительно
Улучшение текстуры	Возможно
Выбор направления движения	Возможно
Прохождение фаз	Возможно
Установление приоритетов	Возможно

*Алгоритм создания модели полей:*

1. Определить предмет рассмотрения (например, в матрице Эйзенхауэра – типы задач).
2. Установить два ключевых фактора (параметра, компонента) этого явления (например, важность и срочность задач).
3. Выяснить, являются ли два фактора независимыми, т. е. могут ли они встречаться в разных сочетаниях (например, важность и срочность – независимые факторы, так как могут встречаться в разных сочетаниях). Если два параметра связаны между собой, то они встречаются не во всех возможных сочетаниях, и в матрице будут оставаться пустые клетки.

4. Установить, что будет считаться областью низких и высоких значений для каждого из параметров. Можно определить среднюю величину, соотношение, прирост и т. д. Лучшее сочетание параметров должно быть в верхнем правом поле.

5. Сформулировать задачи тренинга, т. е. определить, какое развитие будет оптимальным: совершенствование стратегии в каждом поле; переход из одного поля в другое (выбор направления движения); предотвращение перехода из одного поля в другое.

6. Выяснить, существуют ли (можно ли создать) технологии, обеспечивающие решение задач тренинга. Если технологий нет или тренер не берется за их создание, следует вернуться к п. 2.

### **Метафорические модели тренинга**

Метафорические модели тренинга применяются в тех случаях, когда нужен особенно яркий образ или когда невозможно создание измеряемой модели с использованием векторов или системы координат. Хорошая метафорическая модель отвечает всем требованиям, предъявляемым к графической концепции тренинга, кроме одного: измеримости элементов. Метафорическая модель – это представление какого-либо явления в образе другого явления на основе аналогии, сходства, сравнения. Например, процесс можно представить как поток, препятствие в деятельности – как скалу, результат – как плод и т. д. [55].

Люди с экономическим или техническим образованием чаще представляют оси и шкалы, системы координат и векторов, матрицы, образованные путем сочетания двух параметров. Модель паруса – это система из четырех векторов, выходящих из центра, модель дома – система из пяти векторов, модель лодки – система из шести векторов. Модель полей образуется по принципу системы координат. Во всех моделях можно измерить, примерно оценить степень выраженности каждого параметра.

В метафорической модели главное – сила образа. Метафора передает идею о возможных преобразованиях и превращениях, позволяет создать видение будущего, придает смелость и величие мечтам, смягчает юмором то смятение, которое могут вызвать грандиозные планы.

Выразительность метафорических моделей может превосходить возможности «технических» моделей, особенно для людей с преобладанием образного мышления.

Метафорические модели помогают ярко представить или проиллюстрировать процесс, явление, идею, однако при их использовании труднее совершить измерение и отразить приращения каких-либо конкретных параметров.

Область применения метафорических моделей показана в табл. 9.

Таблица 9

Область применения метафорических моделей

Виды развития в тренинге	Возможность применения модели к данному виду развития
«Отращивание»	Возможно
Улучшение структуры	Возможно
Улучшение текстуры	Возможно
Выбор направления движения	Возможно
Прохождение фаз	Возможно
Установление приоритетов	Возможно

*Алгоритм создания метафорических моделей тренинга:*

1. Четко определить количество компонентов развития.
2. Определить количество векторов и метафорические виды развития в тренинге.
3. Установить, какой вклад в эффективность тренинга вносит каждый из компонентов: что обеспечивает успех, что препятствует его достижению.
4. Выяснить, можно ли повлиять на эти компоненты в процессе тренинга.
5. Подобрать клиентские технологии для развития выделенных компонентов.
6. Компоненты сгруппировать так, чтобы они образовали логическую схему и были представлены в виде метафорической модели.

Метафорические модели тренинга находят широкое применение в деловых играх. Рассмотрим несколько метафорических моделей: модель мишени, модель плота, модель потоков, модель огурца, модель цветка.

## Модель мишени

Модель мишени применяется в тех случаях, когда аспекты, элементы, составляющие какого-либо явления различаются по степени важности. Данная модель используется, например, при разработке тренинга тренерских компетенций (рис. 20), тренинга управления человеческими ресурсами (рис. 21) [55].

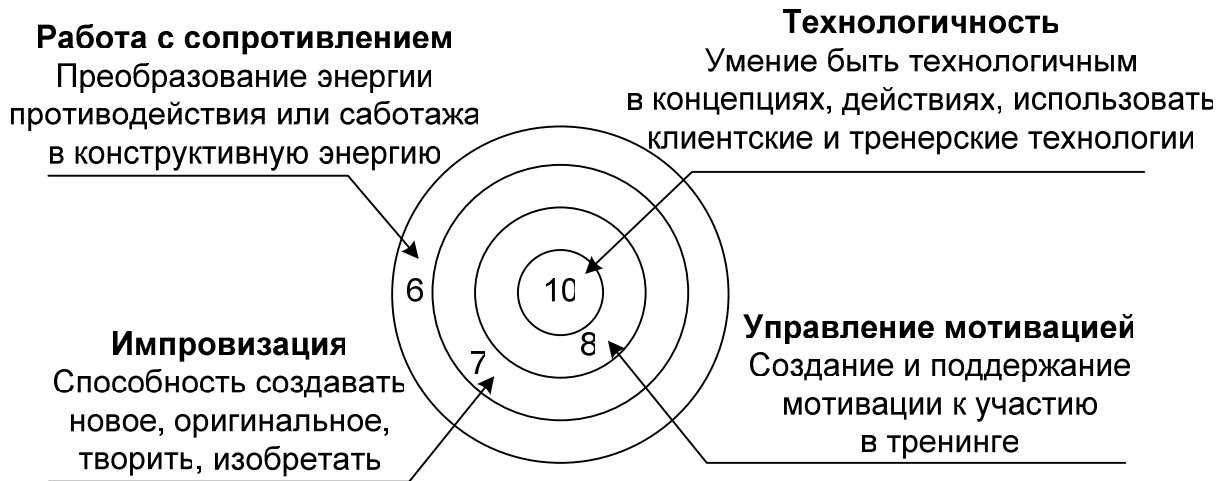


Рис. 20. Модель тренинга тренерских компетенций

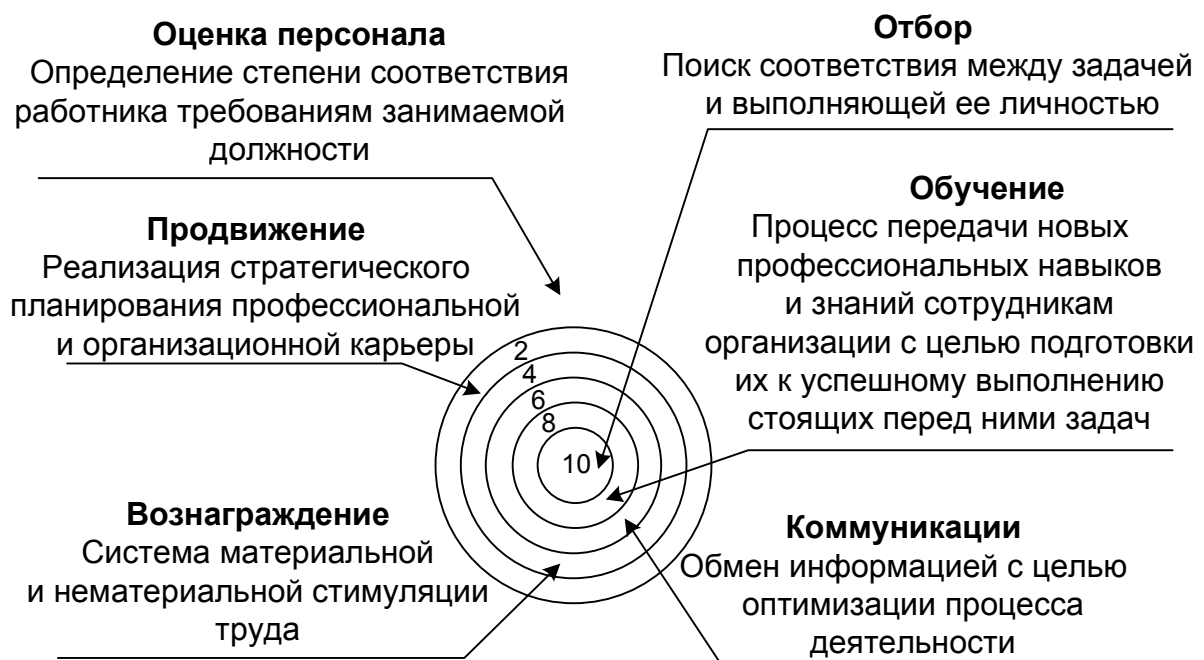


Рис. 21. Модель тренинга управления человеческими ресурсами

Модель мишени позволяет расставить приоритеты и наметить задачи (например, развитие мотивирующего потенциала сотрудников). Если все компоненты модели мишени примерно равны по значимости, лучше использовать модель плота.

### **Модель плота**

Данная модель применяется, когда различные элементы одинаковы по степени важности и должны быть одинаково развиты, поскольку слабость одного из них может привести к неустойчивости или провалу (рис. 22).

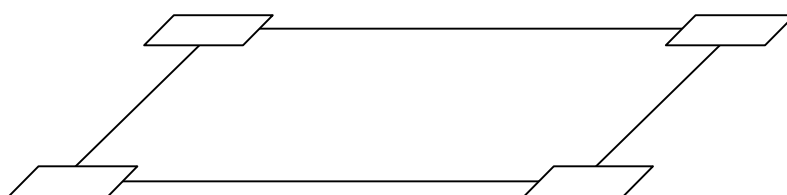


Рис. 22. Модель плота

Модель плота – это метафорическое представление модели паруса.

### **Модель потоков**

Модель потоков применяется, когда нужно передать динамику процесса, различия между явлениями и развитие их взаимосвязи. Она используется при создании тренинга противостояния влиянию, манипуляции (рис. 23), психотерапевтических тренингов.



Рис. 23. Модель тренинга противостояния влиянию, манипуляции

В тренинге противостояния влиянию рассматриваются три потока: варварское влияние, манипуляция и цивилизованное влияние (табл. 10).

Таблица 10

Характеристика видов влияния

Поток (вид влияния)	Характеристика влияния
Варварское влияние	Открытое, грубое, резкое воздействие на человека, совершаемое с целью заставить его действовать определенным образом или под влиянием собственных эмоций
Манипуляция	Скрытое воздействие на эмоции другого человека для того, чтобы под влиянием этих эмоций он сам выбрал «нужное» направление действий
Цивилизованное влияние	Открытое и уважительное воздействие на другого человека с помощью сообщений, предложений, вопросов и аргументов с целью совместной выработки оптимального направления действий

Задача тренинга – выстроить преграды варварству и манипуляции. Преградами могут выступать техники психологической самообороны.

**Модель цветка**

Модель цветка (рис. 24) представляет картину светлого будущего. Общая идея роста есть, но он трудноизмерим. Метафора: в результате роста цветок стал более заметным и ценным жителем «поля» (организации). Он стал получать больше солнечных лучей, на него равняются мелкие цветы.



Рис. 24. Модель цветка

Модель цветка чаще всего применяется в тех случаях, когда нужно развивать три качества, три группы умений (или больше шести). Она используется в тренингах личностного роста. Например, в тренинге коммуникативной компетентности можно выделить следующие три «лепестка»: 1) техника вступления в контакт; 2) техника активного слушания; 3) техника регуляции эмоционального напряжения в ходе беседы.

### **Модель огурца**

Модель огурца применяется для отображения фазных процессов и борьбы с возмущающимися воздействиями при прохождении фаз. Она используется в тренингах коммуникации, делового взаимодействия.

В переговорах, деловых коммуникациях выделяют 4 последовательные фазы (рис. 25). В зависимости от культурной среды взаимодействие может приобретать разные особенности. Под особенностями понимается коммуникативная контекстность: низкая, высокая, средняя. В северных странах Европы (Скандинавия, Англия, Германия) низкая контекстность. Деловое взаимодействие строится четко, организовано, по-деловому, педантично. В восточных странах (Япония, Индия, Китай) высокая контекстность. Деловые переговоры окрашены эмоциональными, ритуальными церемониальными компонентами. Россия – страна со средней коммуникативной контекстностью.



Рис. 25. Четыре фазы делового общения

В деловом взаимодействии влияние оказывается не только на разум, но и на чувства людей. Это эмоциональное воздействие не должно выходить за пределы так называемой манипуляции по договоренности. «Российский огурец» делового взаимодействия испытывает враждебные воздействия извне (рис. 26). «Варвары» пытаются «проткнуть» его черными стрелами угроз, требований, уничижительной критики,

манипуляторы играют на струнах самолюбия, любопытства, страха. Задача тренинга – сделать шкурку огурца более непроницаемой благодаря техникам психологической самообороны.



Рис. 26. «Российский огурец» делового взаимодействия

Таким образом, исходя из представленных моделей, можно сформулировать *общий алгоритм создания тренинга*:

1. Определить планируемые результаты тренинга.
2. Установить вид развития.
3. Создать графическую модель тренинга.
4. Разработать тренерские технологии по передаче клиентских технологий.

## Тренинг в организации: возможности и ограничения

Тренинг как процесс активного обучения позволяет произвести такие изменения в личности участников, как выработка новых навыков, формирование новых моделей поведения вместо нежелательных.

В отличие от психологического тренинга в бизнес-тренинге есть заказчик, обратившийся с запросом относительно изменения третьего лица или группы лиц, которые будут участниками тренинга. Специфика бизнес-тренинга заключается в том, что тренер работает и на заказчика, и на участников.

Несмотря на то что тренинг как инструмент бизнес-обучения относительно недавно появился на российском рынке, он зарекомендовал себя как эффективный метод решения многих организационно-управ-



ленческих и бизнес-задач. Однако пользу организации он приносит лишь в том случае, если при его подготовке и проведении тренером и заказчиком учитываются все составляющие его успешности. Системный подход к подготовке и проведению тренинга является необходимым условием, позволяющим тренеру и заказчику получить планируемые результаты.

*Этапы взаимодействия бизнес-тренера с заказчиком:*

1. Диагностика текущей ситуации. Выявление объективных и субъективных факторов, оказывающих влияние на возникновение и развитие данной бизнес-задачи.

2. Анализ эффективности проведенной либо проводимой в настоящий момент работы по решению существующей задачи. Предложение возможных методов решения: какие вопросы эффективно решать с помощью такого инструмента, как тренинг, какие целесообразно решать другими методами (консалтинг, коучинг, проведение корпоративных мероприятий и т. п.).

3. Перевод бизнес-задачи в тренинговую задачу. Описание ее в категориях изменений, которые должны произойти на личностном, групповом или организационном уровне.

4. Предупреждение о необходимости специальной работы по внедрению результатов тренинга в практику и о возможных рисках внедрения.

5. Распределение ответственности между бизнес-тренером и заказчиком.

Выделяют три уровня тренинговых продуктов.

*1-й уровень: результат тренинга – индивидуальные изменения в личности участников.*

Тренер организует взаимодействие участников таким образом, чтобы они смогли измениться:

1) осознать свои личностные особенности, целенаправленно использовать их как ресурс;

2) выработать определенный навык или освоить какие-либо техники, технологии или приемы (например, технику активного слушания, приемы задавания вопросов и т. п.);

3) изменить свое видение реальности, сформировать новую картину мира или какого-либо ее фрагмента (начать видеть людей в категориях типологии Майерс – Бриггс, научиться выявлять уровень зрелости сотрудников и т. п.).

*2-й уровень: результат тренинга – изменения в системе отношений и взаимодействии участников.*

Суть этих изменений можно было бы сформулировать так: «Пусть люди остаются такими же, но начнут взаимодействовать иначе и изменят отношения друг с другом». Тренер организует работу участников тренинга таким образом, что они смогли осознать связь параметров и результатов группового взаимодействия, а также свои роли в нем.

*3-й уровень: результат тренинга – принятое решение по реальной бизнес-задаче.*

Результатом таких тренингов (точнее, групповых сессий) является принятие бизнес-решений группой управленцев. Тренер-модератор (фасилитатор) организует взаимодействие участников так, что группа решает стратегическую задачу более продуктивно. Этот результат тренинга не требует внедрения, поскольку фактически уже является управленческим результатом – принятым управленческим решением.

Выделяют три основных типа корпоративного обучения (табл. 11).

Таблица 11

Типы корпоративного обучения

Тип обучения	Вариант	Уровень результатов
Пассивное	Случайное (кто-то был на тренинге, и ему понравилось)	Задача бизнес-тренера: не навреди!
	Бюджетное (надо освоить выделенный бюджет)	Возможен 1-й уровень результатов: индивидуальные изменения участников
Активное	Реактивное (в ответ на возникшую проблему)	1-й уровень результатов; возможен и 2-й уровень: изменения во взаимодействии участников
	Поддерживающее (чтобы поддержать умения и навыки на необходимом уровне)	
Проактивное	Целевое (в связи с изменением методов управления, структуры, технологий и т. п.)	2-й уровень результатов
	Рыночное (упреждающее, в зависимости от изменений рынка)	3-й уровень результатов: принятое решение по реальной бизнес-задаче

В процессе профессионального развития тренера можно выделить несколько этапов (табл. 12).

Таблица 12

Профессиональная эволюция тренера

Этап	Характеристика
1-й этап. Тренер	Обучает клиентов быть более успешными в определенном виде профессиональной деятельности. Цель тренинга рассматривается с позиции общей потребности организации в тренингах. Практическое применение требует переноса освоенного материала в рабочую среду и сферу отношений
2-й этап. Тренер-консультант	Делает более эффективной работу определенной группы сотрудников организации. Цель тренинга рассматривается с позиции задач, стоящих перед менеджментом, и связанных с ними потребностей в тренингах. Практическое применение требует переноса освоенного материала в рабочую среду
3-й этап. Обучающий консультант	Передает клиентам технологии, с тем чтобы они могли применять их самостоятельно, помогает им в этом. Создает условия для саморазвития клиентов. Цель тренинга рассматривается с позиции сложных вопросов, затрагивающих область ответственности клиента, и связанных с этим потребностей в развитии. Обучение и работа происходят практически одновременно
4-й этап. Консультант по организационным изменениям	Работа тренера направлена на развитие всей организации клиента. Цель тренинга рассматривается с позиции желательных организационных изменений и связанных с ними потребностей в развитии. Обучение и работа происходят практически одновременно

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся проблемы в работе тренера с заказчиком.

*Проблемы со стороны заказчика:*

- избегание встречи с тренером / делегирование этих полномочий другим должностным лицам компании;
- неготовность говорить о реальных проблемах;
- дозирование / искажение информации;
- желание «втиснуть» в один тренинг решение различных проблем;

- намерение решать консалтинговую задачу (например, задачу организационных изменений) тренинговыми методами;
- неготовность озвучить имеющийся в компании негативный опыт проведения тренингов.

*Проблемы со стороны тренера:*

- неумение переводить организационно-управленческую бизнес-задачу в категории целей и результатов тренинга;
- попытка навязать заказчику стандартную, типовую программу тренинга; неумение и нежелание учитывать потребности заказчика и готовить программу тренинга исходя из его запроса;
- невысокая компетентность в актуальной для компании области.

## **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 рассматривается 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. [7].

Существуют критерии эффективности 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 стать источником повышения уровня профессионализма тренера.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Перечислите фазы тренинга и укажите цель каждой.
2. Дайте определение групповой динамики.
3. Перечислите профессионально важные качества тренера.
4. Каков алгоритм создания тренинга?

# ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГОВ

## Коммуникативный тренинг

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

*Цель тренинга* – отработка навыков продуктивной коммуникации.

*Задачи тренинга:*

1) развитие коммуникативной компетентности в межличностных отношениях;

2) раскрытие при помощи игр и упражнений разнообразия форм общения и особенностей их реализации в коммуникативной ситуации;

3) 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 [57].

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:

1) коммуникабельность – владение социальной стороной контакта (соблюдение в общении социальных норм, владение сложными коммуникативными умениями);

2) общительность – количественная характеристика, ярко выраженная потребность личности в общении;

3) коммуникативность – владение процессуальной стороной контакта (сознательное использование экспрессии, владение голосом, умение держать паузу).

К коммуникативным техникам относятся:

1) техники формулирования вопросов, прежде всего открытых;

2) 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.;

3) 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 [64].

Коммуникативный тренинг разработан с опорой на *принципы*:

1) активности участников;

2) исследовательской, творческой позиции участников;

3) объективации поведения;

4) оптимизации познавательных процессов;

5) партнерского общения.

При разработке 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 [49].

Во время проведения 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 к работе с группами, основанных на гуманистической психологии, 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 членов группы, с тем чтобы развивать умение слышать друг друга, подмечать особенности каждого человека.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение*: цветные карандаши, бумага, булавки.

*Инструкция*. Участники группы высказывают свои ожидания и опасения; оформляют бейджи, на которых рисуют свою эмблему и пишут девиз.

#### ***Упражнение 2. «Правила группы»***

*Цель* – помочь участникам осознать, что правила работы 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.

*Инструкция*. 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 во многом зависит успешность деятельности группы.

Основные правила работы группы:

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

### ***Упражнение 3. «Найди себе пару»***

*Цель* – снять возникшее напряжение.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Оснащение*: повязки для глаз.

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

### ***Упражнение 4. «Экстрасенс»***

*Цель* – отработать навыки понимания другого человека.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч.

*Инструкция*. 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, 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 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 (прибор для ориентации по звездам) – 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг.
7. Конфеты – 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 мин.

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».

*Шеринг:*

1. Какие стили поведения помогали или препятствовали принятию группового решения?
2. Кто участвовал в процессе принятия общего решения, а кто нет?
3. Кто оказывал на этот процесс наибольшее влияние?
4. 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.

*Инструкция.* 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 разных настроениях.

### ***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 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 опустится твоя кисть. И каждый па-

лец 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.

*Инструкция.* 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 ч.

*Инструкция.* 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 получают свои «чемоданы» [64].

## ***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.

*Инструкция.* 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:

1. Что означает мое имя?
2. Откуда моя семья?
3. Нравится ли мне мое имя?
4. Знаю ли я, кто его для меня выбрал?
5. Знаю ли я, что означает моя фамилия?
6. Хотел бы я, чтобы меня назвали другим именем?
7. 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.

*Инструкция*. 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, контролировать усвоение ими групповых норм и правил.

### ***Упражнение 3. «Как я себя чувствую»***

*Цель* – рефлексия участниками собственного эмоционального состояния, ожиданий.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция*. 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.

*Инструкция.* 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».

*Шеринг:*

1. Получилось ли задуманное?
2. Какие сложности возникали при построении?
3. Кто какую роль выполнял при проектировании и построении?
4. 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.

*Шеринг*:

1. Чем вас заинтересовало объявление? Может быть, креативностью, оформлением?
2. Что оттолкнуло в тех объявлениях, которые вы не отметили?
3. 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.

*Инструкция*. Участники разбиваются на пары и садятся спина к спине. Они договариваются о том, 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. Затем партнеры сравнивают свои планы.

*Шеринг:*

1. Насколько план партнера Б получился похожим на план партнера А?
2. Насколько партнер А обращал внимание на трудности, которые могли возникнуть у партнера Б?
3. Партнер А больше концентрировался на рисовании своего плана или на своем партнере?
4. 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».

*Шеринг:*

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

### **Упражнение 9. «Случайные собеседники»**

*Цель* – усвоение техник перефразирования.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция.* 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. Участник, 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.

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

*Шеринг:*

1. В какой момент стало понятно, о чем говорят участники тренинга?
2. Благодаря чему произошло узнавание темы?
3. 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...»

*Шеринг:*

1. Какие трудности возникали в ходе работы?
2. 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 сказать 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 решат, 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 них 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.

*Шеринг:*

1. Какое воздействие на участников оказывает обсуждение ценных качеств человека?

2. Каковы ваши впечатления от упражнения?

В завершение работы осуществляется развитие навыков рефлексии, подводятся итоги тренинга [57].

### ***Упражнение 12. «Ассоциации»***

*Цель* – диагностика эмоционального состояния группы.

*Продолжительность выполнения* – 5 мин.

*Оснащение:* мяч (игрушка).

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

*Шеринг:*

1. Приятна ли вам была ассоциация, которая предназначалась вам?

2. 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.

*Инструкция.* Тренер встает, протягивает вперед правую руку и говорит: «Мне очень приятно было вести тренинг. Всем спасибо за работу!» Затем поднимается один из участников, кладет свою 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 [45].

## **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:*

- 1) расширение возможностей установления и поддержания необходимых рабочих контактов;
- 2) коррекция и формирование установок, необходимых для успешного делового общения;
- 3) овладение навыками конструктивного разрешения конфликтных ситуаций;
- 4) отработка навыков эффективного общения в различных статусно-ролевых позициях;

- 5) овладение навыками эффективного слушания;
- 6) отработка приемов снижения эмоционального напряжения;
- 7) расширение диапазона творческих способностей.

*Продолжительность тренинга – 8 ч.*

## **Теоретические основания**

Существует несколько способов ведения переговоров: путем почтовой переписки, с помощью телетайпа, телекса, телефона, посредством личных переговоров. Решение о способе их ведения зависит от многих факторов, 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 по деловому общению выступают носителями определенных социальных ролей: служебных, профессиональных, деловых. Отношение к обсуждаемой проблеме не зависит от межличностных отношений участников деловой беседы [35].

Программа подготовки к деловой беседе обычно включает в себя 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 в необходимости принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд очень важных функций, к которым относятся взаимное общение сотрудников из одной деловой среды; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка 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 [39].

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 ставят в известность о том, когда он может быть принят.

Когда беседа уже назначена, составляется план ее проведения. Определяются цели, 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, 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, следует 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 мин.

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 (догово́р, экспе́рт, обеспéчение, созво́нимся, валово́й, опто́вый, нача́ть, приня́ть, фено́мен 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», «конструктор», 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:*

1. Коммуникативная компетентность.
2. Типология общения.
3. Основные ситуации и психологические механизмы делового общения.
4. Психологический контакт с собеседником. Вступление в контакт. Влияние психологической установки собеседника на процесс делового общения.
5. Коммуникативные навыки, необходимые для делового общения. Умение слушать. Нереплексивное и рефлексивное слушание (выяснение, парафраз, отражение чувств, резюмирование).
6. Элементы общения.
7. Вербальные и невербальные компоненты общения.
8. Невербальные средства общения (позы, мимика, интонации). Границы безопасного контакта. Особенности невербальных коммуникаций. Умение читать скрытые сообщения.

9. Позиции в общении.
10. Этапы общения.
11. Обратная связь.
12. Приемы убеждения. Как быть успешным в ситуации убеждения?
13. Стратегия убеждения в зависимости от психологических особенностей оппонента и его внутренних мотивов.
14. Плюсы и минусы эмоциональности. Эмоциональная речь, ее влияние на различных собеседников.
15. Использование в речи метафор.
16. Публичное выступление.
17. Имидж оратора.
18. Установление контакта с аудиторией. Оценка состояния аудитории.
19. Различные способы удержания внимания.
20. Структурирование выступления.
21. Основные ошибки при выступлении.
22. Деловые переговоры.
23. Различные стратегии проведения переговоров.
24. Пути достижение согласия сторон.
25. Уверенное поведение, его отличие от манипулятивного, агрессивного и оправдывающегося поведения.
26. Виды агрессивного поведения. Деловое общение с агрессивным собеседником. Конструктивное реагирование на критику.
27. Приемы эффективного поведения в ситуации давления.
28. Общение с собеседником-манипулятором.
29. 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.

*Инструкция.* Участникам предлагается нарисовать на листе бумаги плакат, состоящий из нескольких разделов: 1) имя; 2) возраст; 3) мой любимый цвет, либо выполнить рисунок на тему: 1) мое хобби;

2) так я выгляжу, когда я счастлив (автопортрет); 3) моя семья; 4) 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.

*Инструкция*. Тренер напоминает, что любая социальная общность не может существовать без правил, регламентирующих жизнедеятельность людей, составляющих данную 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.

*Инструкция*. 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 проносят 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.

*Инструкция.* 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 немого: 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).

*Инструкция.* 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, ожидающих 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 детальным, 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.

*Инструкция.* 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.

*Инструкция.* 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).

*Шеринг:*

1. Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?

2. Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?

3. 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 должен 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.

*Инструкция.* Участники создают скульптуру группы, дают ей название и наделяют чувствами и качествами.



## Тренинг развития навыков активного слушания

*Цель тренинга* – повышение эффективности взаимодействия с партнерами по общению.

*Задачи тренинга:*

1) отработка навыков вступления в контакт с использованием коммуникативных сигналов: вербальных, невербальных, паралингвистических;

2) 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 [39].

### 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:

- *лингвистические* – слова, словосочетания и метафоры, которые человек использует для того, чтобы сообщить о возникающих у него чувствах;

- *паралингвистические* – 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;

- *невербальные* – 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:

- 1) сидеть прямо напротив;
- 2) сохранять открытую позу, не скрещивая ни рук, ни ног;
- 3) слегка наклоняться к клиенту;
- 4) поддерживать удобный зрительный контакт;
- 5) 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 [57].

Поскольку в контексте данной тренинговой программы акцентировано внимание на техниках, позволяющих услышать и понять, обратимся непосредственно к их рассмотрению (табл. 13).

Таблица 13

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 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

1	2	3
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».

*Шеринг.* 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:

- 1) “здесь и сейчас”;
- 2) общение на равных;
- 3) говорить только о собственных переживаниях;
- 4) активность каждого участника;
- 5) 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 листе ватмана, 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, поздравившись 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.

*Шеринг.* 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 управлении, 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».

*Шеринг:*

1. Почему исказилась информация?
2. 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 контролируемыми.

*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:

- 1) практически постоянно кивать головой;
- 2) вообще не кивать;
- 3) кивать головой время от времени;
- 4) кивать в соответствии с собственным желанием.

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

*Шеринг:*

1. Что вам больше и меньше всего понравилось в этом упражнении?
2. Что вы чувствовали, когда ваш партнер кивал головой в разных «режимах»?
3. 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 5 мин инструкция изменяется: «Продолжайте обсуждение темы, при этом один из членов пары пусть делает выражение своего лица намеренно преувеличенным».

Участники делают следующее:

- 1) увеличивают частоту морганий;
- 2) наклоняют голову;
- 3) меняют положение головы;
- 4) сохраняют обычное выражение лица.

*Шеринг:*

1. Какое выражение лица помогает в процессе слушания, а какое мешает?
2. Что вам больше и меньше всего понравилось в этом упражнении?
3. Что вы чувствовали, когда ваш партнер менял выражение лица? [33].

### ***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».

*Шеринг.* 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 разделить 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».

*Шеринг:*

1. Точно ли были переданы мысли рассказчика? Что он чувствовал, когда воспроизводили его рассказ?
2. Почему нам рассказывают одно, а мы слышим другое?
3. 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».

*Шеринг.* 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 передавалось 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».

*Шеринг.* 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 – журналистов. “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.

*Шеринг:*

1. Какие чувства вы испытывали, слушая интерпретацию своих слов?

2. 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 [45].

*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:*

1) повышение уровня самопонимания и понимания других;

2) развитие сензитивности;

3) развитие ряда поведенческих навыков;

4) развитие психологической наблюдательности;

5) преодоление стереотипизированных фрагментов сознания;

6) 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 (прогнозировать) чувства, мысли и поведение другого человека. Некоторые авторы отдают предпочтение многокомпонентной теории [51].

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 [50].

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 использовать продолжающееся знакомство и увеличивающийся объем информации о человеке для более точного предсказания 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 [37].

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 [59].

## **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.

*Шеринг:*

1. Какие эмоции вы испытали при выполнении этого упражнения?
2. 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 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 1–2 мин 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.

*Инструкция.* 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. Прочитайте, что на ней написано, но так, чтобы надпись 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 – издавая звуки, соответствующие их 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.

*Шеринг.* 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. «Вспомни фразу»***

*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 бросает его следующему участнику, называя его имя и фразу. Будем внимательны и постараемся, чтобы 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 предлагает автору 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. «Согласованность»***

*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 данное упражнение позволяет развить наблюдательность, 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».

*Шеринг:*

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

Первый из перечисленных вопросов дает возможность отвечающему отреагировать эмоциональное напряжение, которое могло 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. «Я и другой»***

*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 вос-

приятия. Один из вариантов такого упорядочивания – это наши представления о значимых других. Мы уже достаточно долго работаем вместе и можем попытаться отнестись 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 5 мин».

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, при определении степени значимости участников. В ходе обсуждения тренер может напомнить участникам о теоретических положениях обуславливания значимости, в частности о трехмерной модели значимого другого А. В. Петровского, выделившего три фактора, определяющие значимость одного человека для другого:

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

### ***Упражнение 12. «Узнай другого»***

*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».

## **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:*

- 1) овладение знаниями о способах и техниках наиболее эффективной работы в команде;
- 2) развитие способностей и навыков работать в команде, занимать определенное место в группе и эффективно в ней действовать;
- 3) повышение ценностно-ориентационного единства группы;
- 4) формирование взаимопонимания членов группы;
- 5) улучшение социально-психологического климата в группе;
- 6) повышение межличностной привлекательности членов группы.

*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 [17].

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 руководителя как образца, модели оптимального функционирования члена группы.

6. Квалифицированная работа руководителя, 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 [22].

*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:*

1. Время: процесс командообразования «времяемкий».

2. Деньги: чтобы члены группы стали командой, требуются деньги на дополнительные тренинговые занятия.

3. «Человеческий фактор»: в команде резко возрастает ценность человека; руководителю и членам команды нужно быть к этому психологически готовыми.

4. Недирективность: административно-командный стиль управления в команде неприемлем.

5. «Эксклюзивность»: модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью.

6. 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 [58].

Командообразование может происходить двумя путями:

1) естественным (стихийным);

2) 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:

1) диагностический (заключается в подборе членов команды, которые должны соответствовать определенным требованиям);

2) тренинговый;

3) этап психологического сопровождения команды (предполагает 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 первоначально 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).

*Инструкция.* Группа, усаживается на полу тесным кругом. Участники вытягивают вперед ноги, так что их ступни образуют второй маленький круг в центре. Один участник (ведущий) садится в середине 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. Его задача – 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 участники 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».

*Инструкция.* «Тори» стоит с закрытыми глазами и вытянутыми руками в центре круга. Его кисти раскрыты, ладони повернуты 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 участника. 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».

Упражнение выполняется 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).

### ***Ролевая игра «Необитаемый остров»***

*Цель* – определение и активизация лидеров; осознание членами группы своих установок, целей, ценностей и обмен ими с другими участниками; проявление социометрической структуры группы и социальных позиций ее членов.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч 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-бытье 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 воспротивиться этой идее. Если «мореплаватели» все-таки настаивают на

своим 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-работоторговцев. (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. 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-работоторговцев. 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. 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. Как вы будете выбираться, в каком порядке? На обсуждение – 10 мин».

2. Если находятся двое, которых отдают пиратам, а остальные участники решают 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. 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!»

*Шеринг:*

1. Как происходило обсуждение в группе?
2. В каких ситуациях вам было особенно трудно принимать решения?
3. Какую позицию вы занимали в группе?
4. Что подтолкнуло вас отправиться в плавание на катере?
5. Легко ли вы согласились с местом, которое вам отвели в очереди?

**Упражнение 3. «Не отпущу»**

*Цель* – снятие эмоционального напряжения, двигательная разрядка.

*Продолжительность выполнения* – 15–20 мин.

*Инструкция.* 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 4. «Любопытная история»**

*Цель* – обучение эффективному сотрудничеству.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч.

*Оснащение:* бумага и карандаш для каждого участника.

*Инструкция.* 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. Затем 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.

*Шеринг:*

1. Какие слова было труднее всего включить в рассказ?
2. Каким было настроение в команде во время работы?
3. Доставляло ли каждому участнику удовольствие совместное творчество с другими участниками?
4. Как можно охарактеризовать команды исходя из того, какая история была ими написана?

#### **Упражнение 5. «Я падаю!»**

*Цель* – проверить готовность членов команды прийти на помощь друг другу, установить степень доверия внутри группы.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция.* 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.

*Шеринг:*

1. Было ли страшно падать?
2. Что вы чувствовали, когда вам оказывали поддержку и не давали упасть?
3. Что вы ощущали, сами оказывая помощь?

### ***Упражнение 6. «Помогите!»***

*Цель* – оценить степень взаимопонимания в группе.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция.* 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 жестикующей 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.

*Шеринг:*

1. Чувствовала ли группа, что рассказчику нужна помощь?
2. Действительно ли рассказчику требовалась помощь либо его заменяли напрасно, без необходимости?
3. По каким признакам вы определяли, что рассказчику требуется помощь?
4. Почему рассказчик запутался?
5. Помогли ли ему выйти из затруднительного положения?
6. Легко ли рассказчик принял помощь?
7. Как в повседневной жизни вам удастся определять неуверенность другого человека?

8. Легко ли вы принимаете предложение о помощи?
9. Какая помощь будет выглядеть навязчивой?
10. Как можно тактично предложить помощь?
11. Что может препятствовать предложению помощи?

### ***Упражнение 7. «Ужасный секрет»***

*Цель* – создание в группе атмосферы доверия и взаимоподдержки.

*Продолжительность выполнения* – 20–30 мин.

*Инструкция.* 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 8. «Клубок»***

*Цель* – снятие эмоционального напряжения, обучение действовать сообща.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* 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.

*Шеринг:*

1. Какие трудности возникали по ходу выполнения упражнения?
2. Были ли у вас предложения по поводу того, как лучше «распутаться»?
3. Прислушивались ли к вашему мнению?
4. 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 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.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*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 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:

1) по дате рождения (от самого молодого участника до самого старшего);

2) по имени (с левой стороны встанет тот участник, имя которого начинается на букву “А”, а справа – на букву “Я”);

3) по длине волос (с левой стороны встанет участник с самыми короткими волосами и т. д.);

4) по количеству братьев и сестер у каждого (у кого больше всех – от того и начнем отсчет);

5) по числу видимых пуговиц на одежде;

6) по ширине улыбки;

7) по размеру обуви;

8) 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 выработать свою стратегию поведения по ходу выполнения упражнения».

#### ***Упражнение 5. «Шанхайцы»***

*Цель* – развитие контактов, установление взаимоотношений.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Оснащение:* веревка.

*Инструкция.* 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 в кругу своими впечатлениями и тем, что он запомнил про других участников.

### ***Упражнение 6. «Работа в команде»***

*Цель* – освоение навыков работы в команде.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Оснащение*: несколько воздушных шаров.

*Инструкция*. 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 участники сообразят, что это можно сделать, только дуя 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.

*Шеринг:*

1. Что было сложным в выполнении упражнений?
2. Что помогало в решении поставленных перед вами задач?
3. 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. Во время создания талисмана должна быть абсолютная тишина».

*Шеринг:*

1. Что было наиболее сложным при выполнении упражнения?
2. Насколько группе удалось воплотить в реальность свои идеи?
3. Какую роль вы играли в процессе достижения общего результата, цели?
4. 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 разделиться на небольшие подгруппы по пять-шесть человек. Каждая подгруппа образует свой круг и выбирает ведущего, который 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».

*Шеринг:*

1. Какова была стратегия вашего поведения при выполнении данного упражнения?

1. Каково ваше состояние сейчас?

### ***Упражнение 10. «Ранжирование ценностей»***

*Цель* – развитие навыков деятельности в группе.

*Продолжительность выполнения* – 80 мин.

*Оснащение:* списки, включающие 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 подгруппу. Каждая подгруппа должна расставить по степени значимости 18 ценностей, важных для всей команды, которые были предложены профессором М. Рокичем. Сейчас я раздам подгруппам списки этих ценностей».

Итак, человек, работающий в команде, должен быть:

- 1) вежливым (дружелюбным, с хорошими манерами);
- 2) владеющим собой (сдержанным, уравновешенным, уверенным в себе);
- 3) готовым помочь;
- 4) интеллигентным (думающим, разумным, понимающим);
- 5) искренним (трудолюбивым, честным);
- 6) компетентным (профессиональным, успешным);
- 7) логичным (рациональным, последовательным);
- 8) мужественным (отстаивающим собственные убеждения);
- 9) независимым (уверенным в себе, самостоятельным);

- 10) оптимистичным (приятным, радостным, счастливым);
- 11) ответственным (надежным, достойным доверия);
- 12) открытым, общительным (свободным от предрассудков);
- 13) порядочным;
- 14) послушным (сознающим свой долг, соблюдающим субординацию);
- 15) прощающим (не злопамятным);
- 16) творческим (умеющим продуцировать нестереотипные идеи, готовым к риску);
- 17) честолюбивым (готовым к напряженной работе, стремящимся к успеху);
- 18) эмоциональным (чувствующим, сопереживающим, сердечным).

*Шеринг:*

1. Довольны ли вы полученным результатом?
2. Насколько успешен был процесс принятия единого решения?
3. 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 будет разделить на пары. В разговоре каждый из вас должен соглашаться со всем, что говорит собеседник, что бы тот ни сказал. Первый участник начинает беседу, второй одобряет его высказывание, начиная свое предложение словами: “Да, и еще...”. Первый участник 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.

*Шеринг:*

1. Легко ли было одобрять партнера?
2. 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:* «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:*

1. Джованни слушает только музыку в стиле кантри.
2. У Джованни аллергия на кошек.
3. Джованни лысый.
4. У Джованни нет машины.
5. Джованни не умеет готовить.
6. Единственное украшение Джованни – перстень с печаткой.
7. Эгон Айгенсинн – тренер Джованни.
8. Эгон Айгенсинн лежит в постели с гриппом.
9. Лизы Лангбайн сейчас нет в городе. Она снимает свой первый фильм «Охотник».
10. Гарри Питбул совершенно невиновен.
11. Джованни очень тщеславный.
12. Тетя Роза в Африке на сафари.
13. Джованни никогда не ест суп.
14. Поблизости от квартиры Марвина нет деревьев.
15. Белло любит играть под кроватью Джованни.

16. Белло не в воде.
17. Джованни любит животных.
18. У Джованни есть собака Белло. Белло 6 лет.
19. Эгон Айгенсинн часто ходит в оперу.
20. У Гарри Питбула есть одна страсть – печь кексы.
21. Лиза Лангбайн любит бриллианты.
22. Гарри Питбул часто ходит на рыбалку.
23. 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?*

1. Маленький котенок.
2. Билет в оперу.
3. Парик.
4. Красный кабриолет.
5. Рецепт кекса.
6. Бриллиантовое кольцо.

*Кто это похитил?*

1. Белло – собака.
2. Эгон Айгенсинн – тренер Джованни.
3. Лиза Лангбайн – его подруга.
4. Гарри Питбул – его соперник.
5. Его любимая тетя Роза.

*Где это находится?*

1. В городском парке.
2. Под кроватью.
3. В стиральной машине.
4. На дереве.
5. В его купальном халате.

*Ответ.* Белло, пес Джованни, утащил его парик. Парик лежит под кроватью Джованни.

*Шеринг:*

1. Как группа организовала свою работу?
2. Какой была атмосфера во время работы?

### ***Упражнение 13. «Слепая геометрия»***

*Цель* – закрепление навыков взаимодействия.

*Продолжительность выполнения* – 60 мин.

*Оснащение*: веревка.

*Инструкция*. 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.

*Шеринг*:

1. Были ли проблемы во время выполнения упражнения с коммуникацией внутри группы?
2. 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.



*Инструкция.* Участники в невербальной форме, без слов, только мимикой и жестами преподносят друг другу подарки. Каждый может сделать подарок лишь одному участнику, называя при этом его имя и произнося пожелание [67].

## **Танцевально-экспрессивный тренинг**

*Цель тренинга* – развитие и изменение системы отношений и взаимоотношений личности.

*Задачи тренинга:*

- 1) осознание участниками своего танцевально-экспрессивного репертуара, сопряженного с определенными паттернами межличностных отношений и отношений в группе;
- 2) отреагирование участниками группы негативных чувств и отношений;
- 3) повышение степени спонтанности участников в выражении различных чувств и отношений;
- 4) стимулирование у участников активности и инициативы в установлении и поддержании отношений;
- 5) 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 [69].

Выделяют различные функции танца исходя из аспектов его рассмотрения:

1. *Форма невербального катарсиса.* С этой точки зрения танец выполняет 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 [68].

## 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.*

*Инструкция.* 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.

*Шеринг:*

1. Что вы чувствовали, будучи ведущим? А ведомым?
2. Что вы испытывали, танцуя, как другой человек? Почувствовали вы его экспрессию? Какой Я, когда танцую, как Он?
3. Когда вам было более комфортно: когда вы повторяли движения других или когда сами были ведущим?
4. 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.*

*Инструкция.* 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.*

*Инструкция.* Члены группы делятся на пары. Один из партнеров начинает спонтанно двигаться, творчески самовыражаясь. Другой зер-

кально 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 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.

*Шеринг*:

1. Как вы в нескольких словах можете охарактеризовать свой танец?
2. Какие ассоциации, метафоры приходят вам в голову по поводу вашего зеркального отображения?
3. 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.

*Шеринг:*

1. Что чувствовали участники – наблюдатели и сами танцующие?
2. Какие ассоциации возникли в связи с танцем центрального участника?
3. Как в нескольких словах можно охарактеризовать танец того или иного члена группы?
4. Каковы характерные особенности танцевальной экспрессии участников?

### ***Упражнение 6. «Пригласите танцевать»***

*Цели* – актуализация межличностных отношений в группе, исследование способов вхождения в контакт и выхода из него, стимулирование активности и инициативы в установлении отношений с другими людьми.

*Продолжительность выполнения* – 1,5–2 ч.

*Инструкция.* Из группы по желанию выбирается один участник, испытывающий трудности в установлении отношений с людьми. Остальные 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.

*Шеринг:*

1. Какие чувства вы испытали «здесь и теперь»?
2. 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.).

*Инструкция.* 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» [45].

## **Тренинг тайм-менеджмента**

*Цель тренинга* – повышение уровня самоорганизации деятельности.

*Задачи тренинга:*

- 1) выявление факторов, препятствующих оптимальной самоорганизации деятельности;
- 2) повышение уровня владения навыком отделения главного от второстепенного;
- 3) обучение эффективному, активному отдыху;
- 4) тренировка умения говорить «нет»;
- 5) развитие памяти и внимания.

*Продолжительность тренинга* – 30 ч.

## **Теоретические основания**

Вопросы самоорганизации активно встают перед человеком в процессе его личной и профессиональной самореализации, а также в контексте эффективного управления собственным временем. Очень важно уметь организовывать свое время, ставить задачи, адекватные своим возможностям, правильно планировать дела, уметь не только эффективно работать, но и с пользой отдыхать [65].

*Тайм-менеджмент* – техника упражнений, помогающих человеку научиться контролировать свое время и правильно планировать задачи. Упражнения по тайм-менеджменту необходимо периодически выполнять для личностного развития. Они помогают выйти из творческого кризиса и дают возможность выполнить работу с максимальной отдачей. Известно, что время является одним из наиболее ценных акти-

вов человека. При недостатке времени человек выполняет намного меньший объем работы, чем на самом деле он способен сделать [52]. Основные факторы, мешающие людям контролировать свое время:

- 1) отсутствие четкого планирования рабочего дня;
- 2) постоянная нехватка времени;
- 3) недоведение дел до логического конца;
- 4) захламленность рабочего места.

Современный тайм-менеджмент помогает правильно распределять свое время. Ознакомившись с техникой тайм-менеджмента, участники тренинга смогут выделять время для отдыха и любимых дел, а на работе будут успевать делать намного больше. Существует довольно много методик тайм-менеджмента (упражнения, тренинги). Большинство из них появилось не очень давно, в России тайм-менеджмент пока только развивается. Однако те, кто попробовал применять эти методики, говорят о их безусловной эффективности.

***Техника эффективной работы.*** Сокращайте свое рабочее время за счет подготовки к работе и планирования. Старайтесь фиксировать удобные для себя сроки, в рамках которых вам предстоит работать.

Грамотно распределить время не так сложно, как кажется на первый взгляд. Основные принципы организации времени:

- планирование времени;
- последовательное решение задач;
- мотивация на совершение дел;
- правильный отдых.

Рассмотрим их подробнее.

1. *Планирование времени.* Составление плана на день (неделю, месяц или другие периоды) – это занятие, которое занимает всего несколько минут, а в итоге экономит намного больше времени. План не должен быть слишком жестким. В каждый период надо включать два-три важных дела, а промежутки между ними заполнять второстепенными делами. Начинать составление плана лучше с важных дел, а их последовательность всегда можно откорректировать.

2. *Последовательное решение задач.* Любая задача имеет свои пути решения. Тренинг тайм-менеджмента, как правило, предполагает их отработку не только в теории, но и на практике. Например, большинство трудных дел можно разделить на две большие группы.

К первой относятся большие, объемные дела, которые требуют много времени. Их проще делить на составные части и выполнять по одной части каждый день. Во вторую группу входят не слишком приятные занятия, которые хочется отложить. Но за них нужно браться в первую очередь, чтобы осталось свободное время.

3. *Мотивация на совершение дел.* Чтобы легче перейти от теории к практике, нужно мотивировать себя. За каждым выполненным делом должна следовать награда (чашка вкусного чая, несколько страниц любимой книги или прогулка на свежем воздухе).

4. *Правильный отдых.* Это залог того, что организм сможет полностью восстановиться и человек с удвоенными силами возьмется за решение задач. Для эффективного отдыха следует полностью переключаться с одного занятия на другое. Это означает, что после напряженного физического труда нужно расслабиться и ничего не делать, а после умственной работы – заняться физической, сделать разминку или просто прогуляться по улице. Перемена деятельности должна сопровождаться сменой обстановки. Отдых нужно устраивать регулярно. Пусть он займет всего 5 мин в течение каждого часа. Этого времени вполне хватит на то, чтобы дать себе небольшую передышку и освежить мысли.

**«Поглотители» и «ловушки» времени.** «Ловушки» времени – неинтересные дела, которые приходится выполнять. Причинами их появления могут быть недостижимая или ложная цель, неэффективное делегирование дел, неправильное планирование. «Поглотители» времени – посторонние дела, отвлекающие от решения основной задачи.

К «ловушкам» и «поглотителям» времени относятся:

- 1) нечеткая постановка цели;
- 2) отсутствие приоритетов в делах;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения;
- 5) плохое планирование трудового дня;
- 6) личная неорганизованность;
- 7) плохая система досье;
- 8) недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- 9) поиск записей, адресов, телефонных номеров;



- 10) недостатки кооперации или разделения труда;
- 11) отрывающие от дел телефонные звонки;
- 12) незапланированные посетители;
- 13) неспособность сказать «нет»;
- 14) неполная, запоздавшая информация;
- 15) отсутствие самодисциплины;
- 16) неумение довести дело до конца;
- 17) отвлекающие факторы (например, шум);
- 18) затяжные совещания;
- 19) недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям;
- 20) отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь;
- 21) разговоры на частные темы;
- 22) излишняя коммуникабельность;
- 23) чрезмерность деловых записей;
- 24) синдром «откладывания»;
- 25) желание знать все факты;
- 26) длительные ожидания (например, условленной встречи);
- 27) спешка, нетерпение;
- 28) слишком редкое делегирование (перепоручение) дел;
- 29) недостаточный контроль над перепорученными делами.

***Способы психодиагностического изучения организации времени.*** Проблемы организации времени позволяют диагностировать:

1. Опросник структуры времени (Н. Физер, М. Бонд).
2. Опросник «Самооценка организованности» (Е. П. Ильин).
3. Самоактуализационный тест (Э. Шостром). Адаптирован Е. А. Алешиной, Л. Я. Гозманом, Е. М. Дубовицкой.
4. Опросник «Исследование волевого самоконтроля» (А. Г. Зверков, Е. В. Эйдман).
5. Методика «Стиль саморегуляции поведения» (В. И. Моросанова).
6. Тест смысложизненных ориентаций (Д. А. Леонтьев).
7. Методика фактического и желательного использования времени (С. Я. Рубинштейн).
8. Метод фотографии рабочего дня (Ф. У. Тейлор).

## Практическая часть

### ***Упражнение 1. «Знакомство»***

*Цель* – формирование у участников настроения на серьезное отношение к тренинговой работе, умения слушать и слышать каждого из членов тренинговой группы.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Каждый участник рисует на листе бумаги свои ожидания от тренинга (либо опасения); оформляет эмблему тренинга и формулирует девиз – желаемый результат занятий в целом.

### ***Упражнение 2. «Запрещенное движение»***

*Цель* – разогрев участников, повышение их работоспособности, формирование устойчивого внимания.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Инструкция.* Ведущий объясняет участникам, что они должны выполнять движения, которые он будет им показывать (например, поворот корпуса, хлопок руками за спиной, хлопок на уровне плеч), кроме одного – «запрещенного» (например, обхвата руками головы). Ведущий совершает различные движения руками, ногами, головой, корпусом, причем иногда показывает «запрещенное». Нарушивший правило (сделавший «запрещенное» движение) может продолжать игру наравне с остальными.

### ***Упражнение 3. «Введение правил»***

*Цель* – достижение договоренности о правилах работы на тренинге.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Ведущий говорит: «Сейчас я предлагаю ввести правила участия в тренинге. Для начала расскажу о классических правилах работы группы, которые вы можете принять или не принять в ходе вашего дальнейшего обсуждения:

- 1) “здесь и сейчас”;
- 2) общение на равных;
- 3) активность;
- 4) конфиденциальность и др.

Обсудите эти правила. Также вы можете предложить свои правила. Выделенные правила запишите на листе ватмана».

#### **Упражнение 4. «Поймай хвост дракона»**

*Цель* – снятие напряженности, невротических состояний, страхов.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Инструкция.* Вся группа выстраивается в один ряд, каждый участник держит руки на поясе другого. Участник, стоящий в начале колонны, должен поймать человека, замыкающего колонну. Потом все меняются местами.

*Шеринг:*

1. Понравилось ли упражнение?
2. Возникло ли желание повторить его?
3. Помогло ли упражнение немного отдохнуть, размяться?

#### **Упражнение 5. «Атомы-молекулы»**

*Цель* – раскрепощение участников, повышение степени доверительности отношений.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Инструкция.* Ведущий говорит: «Представим, что все мы – атомы. 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». Ведущий тоже может участвовать в упражнении. В конце упражнения называется число, равное количеству участников группы.

*Шеринг:*

1. Какие эмоции вы испытали?
2. Готовы ли вы приступить к работе?

#### **Упражнение 6. «Скованные одной цепью»**

*Цель* – формирование умения слаженно работать в команде.

*Инструкция.* Участники выстраиваются в одну шеренгу, их задача – пройти некоторое расстояние, прикасаясь друг к другу щиколотками. Эта задача сложна, но при должном старании и тренировке разрешима.

*Шеринг:*

1. Что помогало в решении поставленной перед вами задачи?
2. Что вам помешало?

#### **Упражнение 7. «Темп»**

*Цель* – снятие напряжения и подготовка к совместной работе.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Участники садятся на полу в круг и вытягивают ноги. Один из участников садится в середину круга и берет свернутую газету. Каждый участник должен быстро сказать свое имя, в это время человек, сидящий в круге, должен задеть его ноги газетой. Если он успеет это сделать, то в центр круга сядет тот, кого задели.

### ***Упражнение 8. «Запоминание фамилий»***

*Цель* – разминка, а также тренировка памяти как фактора, помогающего выполнять срочные дела.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Инструкция.* Участники поочередно стараются сделать любую фамилию (друзей, знакомых) запоминаемой, разбивая ее на части и придумывая ассоциацию. Например, Чумаков = чум среди маков, Черкашин = черная каша.

### ***Упражнение 9. «Увеличительное стекло»***

*Цель* – разогрев участников, интенсификация обратной связи, стимуляция общения в парах.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Участники разбиваются на пары. Пары могут быть сформированы случайным образом или целенаправленно. Один человек из пары двигается спонтанно, другой отражает его движения в гипертрофированном виде. Через 10 мин участники меняются местами.

### ***Упражнение 10. «Нет – да»***

*Цель* – формирование умения отказывать, говорить «нет».

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция.* Участники встают парами и упираются ладонями друг в друга. Один говорит «нет», а другой – «да», при этом усиливая упор на ладони. Участник, который говорит «нет», должен сопротивляться давлению партнера до тех пор, пока тот его не переубедит. Потом участники меняются местами.

### ***Упражнение 11. «Развитие идей»***

*Цель* – отработка навыка одобрять партнера, демонстрировать ему свое уважение и готовность к сотрудничеству.

*Продолжительность выполнения* – 25 мин.

*Инструкция.* Участники делятся на пары и ведут беседу на какую-либо тему. Каждый участник должен соглашаться со всем, что

говорит собеседник, помимо выражения согласия надо дополнить фразу партнера, начиная со слов: «Да, и еще...». Сначала двое участников показывают алгоритм выполнения упражнения, потом оно выполняется всей группой.

*Шеринг:*

1. Легко ли было одобрять партнера?
2. Какие вы при этом испытывали чувства?

### ***Упражнение 12. «Суд над собой»***

*Цель* – развитие умений самооценки и самоанализа.

*Продолжительность выполнения* – 15–20 мин.

*Инструкция.* Участникам предлагается «взвесить» на символических весах свои достоинства и недостатки в области организации времени и дел. Каждый участник пишет по одному достоинству и одному недостатку на заранее выданных листочках разного цвета. На большом листе ватмана изображаются весы, на которые приклеиваются листочки с написанными участниками достоинствами и недостатками.

*Шеринг:*

1. Когда вы себя оцениваете, то находите у себя больше достоинств или недостатков?
2. С чем это связано?

### ***Упражнение 13. «Анализ поведения авторитетного лица»***

*Цель* – проанализировать профессиональную деятельность успешных специалистов.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция:* «Среди ваших родных, знакомых или сотрудников обязательно есть тот, кто хорошо ориентируется в своих делах и весьма успешен на работе. Его пример, наверное, важен для вас и помогает вам. Вспомните человека, на которого вы ориентируетесь. Расскажите о тех его качествах, которые вас привлекают. Объясните, чем это вам помогает».

*Шеринг:*

1. Продумывает ли этот человек соотношение работы и времени?
2. Какие личностные качества в этом ему помогают?
3. Есть ли такие качества у вас?

#### **Упражнение 14. «Мои качества – залог успеха»**

*Цель* – активизация участниками собственного опыта, который приносил успех.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Каждый участник вспоминает свои качества, анализирует собственное поведение и затем называет такие свои характеристики, которые помогут ему решить проблемы с организацией времени. Потом проводится обсуждение выделенных личностных качеств, помогающих организовать время.

*Шеринг.* Целеполагание и ответственность, по вашему мнению, – это одно и то же?

#### **Упражнение 15. «“Ловушки” и “поглотители” времени»**

*Цель* – выявление индивидуальных причин потери времени: «ловушек» и «поглотителей» времени.

*Продолжительность выполнения* – 10–15 мин.

*Инструкция:* «Определите пять ваших основных “поглотителей” и “ловушек” времени, т. е. возможные причины потери времени. Работа сначала выполняется индивидуально, затем в тройках».

*Шеринг:*

1. Чем ваши трудности различались / были схожи?
2. После того, как ведущий перечислил «ловушки» и «поглотители» времени, обозначенные в психологической теории, нашли ли вы совпадения между ними и выделенными вами «ловушками» и «поглотителями»?

#### **Упражнение 16. «Знаешь, я...»**

*Цель* – обмен личным опытом преодоления недостатка времени.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Инструкция.* Участники объединяются в микрогруппы по 3–4 человека и, начиная с фразы «Знаешь, я...», рассказывают о тех способах преодоления недостатка времени, которые им известны. Упражнение направлено на обмен опытом. В микрогруппах обсуждаются и сравниваются между собой различные способы.

*Шеринг:*

1. Какие способы преодоления недостатка времени вы знаете (даже если ими не пользуетесь)?
2. Что было общего в ваших способах?

3. Чем отличались ваши способы?
4. Как вы считаете, чем объясняется общность (различие) выделенных вами способов?
5. Всегда ли вы преодолеваете трудности, связанные с недостатком времени, примерно одинаковым способом?

### ***Упражнение 17. «Идеальный Я»***

*Цель* – сформировать у участников представление о своем идеальном Я.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция:* «У каждого из нас есть свои представления об идеальном, правильном планировании дел. Сейчас у вас есть возможность представить себя человеком, у которого нет проблем со структурированием времени. Возможно, это для вас желаемый результат нашего тренинга».

*Шеринг:*

1. Представьте себе, что сейчас утро. Зазвонил будильник. Как вы организуете этот день?
2. Что вы сделаете?
3. Что из этого списка дел является идеальным, а что делается как всегда?

### ***Упражнение 18. «Факторы-помехи»***

*Цель* – анализ участниками собственного опыта организации времени.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция.* Участники тренинга в течение 5 мин формулируют те факторы (препятствия), которые мешают им эффективно реализовать свою деятельность. Эти факторы они записывают и потом, по желанию, некоторые из них называют при обсуждении в группе.

*Шеринг:*

1. Часто ли отмечались факторы географического характера (длинная дорога до места работы, климат как препятствие)?
2. Были ли факторы, которые можно преодолеть (Интернет, бессмысленные разговоры по телефону)?
3. Много ли рабочего времени теряется из-за этих факторов?

### **Упражнение 19. «Бригада»**

*Цель* – выявление внешних причин, мешающих организации времени, работе в привычном режиме.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция.* Ведущий просит участников объединиться в микрогруппы и представляет им ситуацию: «Вы – бригада работников, обычно вы работаете по будням, но в этот раз вам предлагают поработать в выходные за повышенную зарплату и дают намного больший объем работы, чем обычно. Согласны вы работать на таких условиях». Группы должны вынести общее решение.

*Шеринг:*

1. Что вам помогло принять решение?
2. Легко ли было прийти к одному мнению?
3. Перемена планов на день, неделю мешает вам организовать свои дела?

### **Упражнение 20. «Ценности и приоритеты»**

*Цель* – определение основных ценностей каждого участника и расстановка приоритетов, а также выявление основных критериев, исходя из которых необходимо определять дальнейшие шаги по планированию и достижению жизненных целей.

*Продолжительность выполнения* – 25 мин.

*Инструкция.* Тренер раздает участникам листы для записей и просит их написать 10 своих жизненных ценностей (не обязательно самых важных). После этого участники получают задание определить приоритеты, расставив указанные ценности по степени важности в их жизни. После того, как эти два процесса выполнены, тренер просит участников разделить на группы по 3–4 человека. При групповом обсуждении ценности можно не называть (элемент конфиденциальности). В процессе обсуждения участники говорят, почему для них важна именно эта ценность, сравнивают свои приоритетные ценности.

*Шеринг:*

1. Влияет ли наличие / отсутствие какой-либо ценности на организацию времени?
2. Как ваши ценности определяют ваши дальнейшие действия?
3. Поменялись ли после группового обсуждения ваши приоритеты?
4. Можете ли вы аргументировать, почему для вас важна именно эта ценность?



5. Являются ли «ловушки», «поглотители» времени для некоторых участников тренинга ценностью?

6. Цените ли вы свое время?

### ***Упражнение 21. «Ранжируйте дела»***

*Цель* – определение степени важности дел.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Участники составляют список из 10 дел, которые им надо выполнить за 2 недели, потом берут матрицу Эйзенхауэра (см. рис. 13) и распределяют обозначенные дела по квадратам «А», «В», «С».

*Шеринг:*

1. С какого квадрата вы начали работать?
2. Какой квадрат был для вас приоритетнее: «В» (важность) или «С» (срочность)?
3. Отмечается ли взаимосвязь дел с выделенными вами в предыдущем задании ценностями?
4. Было ли так, что выделенная (в предыдущем задании) ценность ни в какой квадрат матрицы не попала (в виде соответствующих ей дел)?
5. Есть ли рассогласование между ценностями и делами?

### ***Упражнение 22. «Матрица Эйзенхауэра»***

*Цель* – анализ участниками собственного опыта планирования деятельности.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Участники берут матрицу Эйзенхауэра и распределяют свои цели (ближние, дальние) или дела на год по квадратам. При групповом обсуждении дела озвучивать не обязательно.

*Шеринг:*

1. Чем вы руководствовались при распределении дел?
2. Что может вам помешать выполнить свои дела в соответствии с планом?

### ***Упражнение 23. «Ассоциации»***

*Цель* – улучшение понимания другого человека через язык образов, осознание своих проекций, получение обратной связи.

*Продолжительность выполнения* – 35 мин.

*Инструкция.* Ведущий говорит: «Я буду произносить слова, а вам надо изобразить ассоциацию на каждое из них. Потом вы покажете свои рисунки мне и остальной группе».

Список слов:

- 1) цейтнот;
- 2) нехватка;
- 3) аврал;
- 4) срочность;
- 5) необходимость;
- 6) важность.

В течение пяти минут каждый участник рисует на листе ассоциацию на слово. После проводится анализ частоты встречаемости одинаковых картинок, способов изображения.

*Шеринг:*

1. Почему вы изобразили это понятие так, а не по-другому?
2. Часто ли вы сталкиваетесь с такой ситуацией?
3. Как вы охарактеризуете это понятие?
4. Что ему присуще? Например, какие характеристики у срочности?
5. Вы изобразили это понятие таким образом, потому что оно для вас актуально или просто отразили свои представления о нем?
6. С чем связано именно такое изображение ситуации?

#### ***Упражнение 24. «Описание ассоциации»***

*Цель* – развитие восприятия, ассоциативной памяти и мышления.

*Продолжительность выполнения* – 51 мин.

*Инструкция.* Участникам дается список понятий. Рядом с каждым из них необходимо написать слово, с которым данное понятие ассоциируется. Ведущий произносит понятие и ждет около 3 мин, чтобы участники зафиксировали свои мысли.

Список понятий:

- 1) важность;
- 2) завал;
- 3) интерес;
- 4) провал
- 5) удовлетворенность;
- 6) время;

- 7) отдых;
- 8) покой;
- 9) расслабление;
- 10) безделье;
- 11) скука;
- 12) сон.

*Шеринг:*

1. Когда было сложнее – при рисовании ассоциации или при ее описании?
2. Знакомы ли вам названные состояния (ситуации)?
3. Часто ли они встречаются в вашей жизни?

### ***Упражнение 25. «Охарактеризуй рисунок»***

*Цель* – развитие ассоциативного мышления.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Ведущий показывает изображение, а участники тренинга должны на листе бумаги написать одно слово, которое обозначает ситуацию, показанную на картинке. На обдумывание слова-обозначения и его фиксацию на бумаге дается одна минута.

Список изображений:

- 1) перечеркнутые часы;
- 2) стол в бумагах;
- 3) кричащий начальник;
- 4) лестница;
- 5) человек в панике;
- 6) на человека давят бумаги – его несделанные дела;
- 7) один человек тянет за собой троих.

*Шеринг:*

1. Комфортно ли вам было бы в такой ситуации?
2. Бывает ли у вас состояние паники в подобной ситуации?

### ***Упражнение 26. «Событие»***

*Цель* – анализ участниками собственного опыта организации времени.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция.* Участники вспоминают в течение 10 мин основное событие, которое показало им, что у них есть трудности в организации своего времени и дел. Потом каждый рассказывает о таком событии группе.

*Шеринг:*

1. Что вы чувствовали в то время?
2. Как вы себя повели после этого события?
3. Что вы предприняли?

***Упражнение 27. «Идентификация с проблемой»***

*Цель* – развитие способности к созданию ассоциаций.

*Продолжительность выполнения* – 25 мин.

*Инструкция.* Каждый участник представляет себя проблемой (скажем, неисправным компьютером накануне сдачи курсовой или сломанным каблуком перед свиданием и т. д.). Ему надо понять, какие изменения с ним как с компьютером, каблуком могут быть проведены, чтобы работа стала более эффективной. Работа ведется индивидуально, но по ее завершении каждый должен будет рассказать группе, что получилось. Используется групповая поддержка и подсказка.

Смысл упражнения в том, что, рассматривая проблему изнутри, можно найти остроумный и рациональный способ выхода из нее. Используется техника работы с метафорой.

*Шеринг:*

1. Что было сложнее – представить себя проблемой или решить ее?
2. Обычно схожие проблемы вы решаете таким образом или другим?
3. Можно ли в вашем случае использовать иной способ решения проблемы, чем тот, который вы сейчас продемонстрировали?

***Упражнение 28. «Понимание проблем в деловой сфере»***

*Цель* – развитие навыка перевода метафоры на деловой язык.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция.* Участникам требуется перевести результаты, полученные в предыдущем упражнении, на деловой язык и рассказать группе о том, что у них получилось.

*Шеринг:*

1. С каким заданием было легче справиться: с предыдущим или с этим?
2. Быстро ли вы смогли перевести метафору на деловой язык?
3. Что вам помогало, а что мешало?

***Упражнение 29. «Комплимент проблеме»***

*Цель* – развитие навыков невербальной коммуникации.

*Продолжительность выполнения* – 60 мин.

*Инструкция:* «Вам необходимо поделиться на пары. Один человек из пары изображает поочередно 5 своих проблем. Другой участник должен суметь подобрать и сказать комплимент каждой проблеме. Потом они меняются местами».

*Шеринг:*

1. Что вы чувствовали, когда говорили комплимент вашей проблеме?

2. Как после этого вы воспринимали проблему?

### ***Упражнение 30. «Разрешение авральной ситуации»***

*Цель* – развитие навыков саморегуляции, разрешения проблем, умения «походить в чужих башмаках».

*Продолжительность выполнения* – 70 мин.

*Инструкция.* Участники разбиваются на 5 групп. Группа придумывает ситуацию аврала из любой области (семья, учеба, работа) либо берет ее из жизни. Участники описывают ситуацию на заранее выданном листе бумаги, а также пишут свой вариант ее решения на другом листе, который оставляют себе. Описание ситуации передают другой группе, которая ее решает. В результате все решают чью-то ситуацию. В процессе обсуждения группа сначала зачитывает ситуацию, затем – свое решение, а группа, которая данную ситуацию придумала, представляет собственное решение.

*Шеринг.* Стали бы вы пользоваться теми способами, которые обозначили другие группы?

### ***Упражнение 31. «Много дел, и надо выбрать»***

*Цель* – отработка навыка планирования времени.

*Продолжительность выполнения* – 15–20 мин.

*Инструкция:* «Представьте себе, что завтра – свадьба вашей подруги, а у вас еще нет подарка и подходящего платья для праздника. К тому же родные просят вас помочь по хозяйству, а через день надо сдавать очень важный экзамен. Продумайте ваши действия и составьте план». Работа проводится в парах.

*Шеринг:*

1. Часто ли вы попадаете в такую ситуацию?

2. Сложно ли вам работать в ситуации аврала? Или для вас это комфортно?

3. Какие эмоции, чувства вызывает подобный ход жизни?

4. Можете ли вы работать в другом режиме?
5. Легко ли вы перестраиваетесь с одного режима на другой (с цейтнота на размеренную работу, монотонию)?

### ***Упражнение 32. «Наблюдатель»***

*Цель* – обучение умению видеть скрытые причины трудностей в организации времени.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция:* «Сейчас участники еще раз озвучат любую ситуацию, в которой, по их мнению, ярче всего проявилась проблема структурирования времени, а остальные члены группы должны будут внимательно выслушать говорящих и выявить причины трудностей».

*Шеринг.* Согласны ли вы с дополнительными причинами, противоречиями, которые заметили другие участники?

### ***Упражнение 33. «Профессионально важные качества»***

*Цель* – формирование качеств, необходимых для эффективного планирования своего времени.

*Продолжительность выполнения* – 60 мин.

*Инструкция.* Работа ведется в тройках по специальному алгоритму. Задача участников – выбрать 3 самых важных для планирования времени качества и предложить меры по их развитию. Если условия позволяют, можно прямо во время занятия потренировать их.

### ***Упражнение 34. «Трудная задача»***

*Цель* – формирование настроения на разрешение предстоящих трудностей.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция.* 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. Затем он посчитал свои деньги. Как изменилась сумма денег в результате этой торговли?» Организовывается дискуссия.

### ***Упражнение 35. «Четыре треугольника»***

*Цель* – развитие логического мышления.

*Продолжительность выполнения* – 50 мин.

*Инструкция.* Участникам дают 6 палочек одинаковой длины. Группа делится на подгруппы, и на своих участках стола подгруппы

из 6 палочек должны собрать 4 одинаковых равносторонних треугольника.

*Шеринг:*

1. Каковы ваши впечатления?
2. Как вы преодолели сложность?
3. Что показалось особенно сложным? Что вы при этом чувствовали?
4. Изменилось ли отношение к условиям задачи по мере увеличения количества попыток решения?
5. Помогало или мешало то, что задачу вы решали коллективно?

### ***Упражнение 36. «Решение заданной ситуации»***

*Цель* – отработка навыка решения кейсовых ситуаций.

*Продолжительность выполнения* – 2 ч.

*Инструкция.* Ведущие раздают участникам карточки с описанием ситуаций, основанных на нехватке времени. Участники решают ситуации по группам, а потом меняются карточками (по кругу).

*Шеринг.* На что вы ориентировались при решении ситуации?

### ***Упражнение 37. «Как сказать “нет”»***

*Цель* – развитие навыка отстаивания своей позиции.

*Продолжительность выполнения* – 70 мин.

*Инструкция:* «Было ли в последнее время так, что вы не смогли отказать другому в просьбе, хотя ее выполнение мешало вам решать какие-то свои срочные проблемы. Можете ли вы вспомнить ситуацию, когда вы сказали “нет” и это привело к неприятным последствиям?» Участники записывают ситуации, а потом зачитывают их.

*Шеринг:*

1. В каких ситуациях вам сложнее всего отказать в просьбе?
2. К чему это приводит?
3. Что помогает решиться отказать?

### ***Упражнение 38. «Достижение, избегание»***

*Цель* – отработка навыка планирования.

*Продолжительность выполнения* – 2 ч.

*Инструкция:* Участники работают индивидуально. Каждому даются карточки с описанием двух ситуаций. В одной из них герой неэффективно планирует свой день, потому что боится неудачи, критики начальства, в другой его планирование неэффективно, так как он

думает, что не получит премии, повышения по службе. Каждый член группы решает обе ситуации. Затем следует обсуждение.

*Шеринг:*

1. Часто ли вы испытываете в подобных ситуациях страх, впадаете в панику?

2. Вы ориентируетесь на избегание или на достижение?

### **Упражнение 39. «Письмо о себе»**

*Цель* – обмен опытом, наблюдение динамики работы на тренинге, развитие групповой поддержки и участия.

*Продолжительность выполнения* – 3 ч.

*Инструкция.* Участникам выдаются бланки, где нужно дополнить фразы, касающиеся их чувств при преодолении трудностей в структурировании времени, планировании дел; пользы тренинга для них. Участники заполняют бланки, затем следует обсуждение.

*Шеринг.* Что нового вы для себя открыли?

### **Упражнение 40. «Лабиринт»**

*Цель* – отработка навыка планирования дел.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч.

*Инструкция.* На большом листе ватмана чертится лабиринт – неправильно спланированные в течение дня дела. Рядом, по контуру лабиринта, выстраиваются непрочные стоящие предметы. Задача членов группы – пройти по лабиринту с закрытыми глазами и не смахнуть предметы.

*Шеринг:*

1. Почувствовали ли вы, как сложно ориентироваться при недостаточно хорошем планировании?

2. Что вы старались делать, чтобы ничего не уронить?

3. Затратили ли вы на это дополнительное время?

### **Упражнение 41. «Катастрофа в пустыне»**

*Цель* – формирование умения действовать в сжатые сроки, отделять главное от второстепенного.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч.

*Инструкция:* «Вы ехали с караваном по пустыне, началась буря, верблюды пострадали и не могут дальше вас везти. Вы можете дожидаться другого каравана или идти к оазису, где есть люди. Разработайте план своих действий для обоих случаев».



*Шеринг:*

1. Чем вы руководствовались при разработке плана?
2. В каком случае вам было легче спроектировать свою деятельность?

#### ***Упражнение 42. «Побег из тюрьмы»***

*Цель* – развитие умения договариваться.

*Продолжительность выполнения* – 40 мин.

*Инструкция.* Участники выстраиваются в две шеренги. Первая изображает преступников, которым надо скоординировать свои действия, чтобы сбежать, вторая – полицейских, которые должны быстро выстроить план действий, чтобы их поймать. Далее участники упражнения меняются местами.

*Шеринг:*

1. Правильно ли вы поняли план побега / поимки?
2. Что бы вы сейчас хотели поменять в плане?

#### ***Упражнение 43. «Марионетка»***

*Цель* – выработка умения самоконтроля, самомотивации в деятельности.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч.

*Инструкция:* «Представьте себе, что вы – кукла-марионетка. Вы привыкли двигаться, жить под влиянием кукловода (человека, который вас стимулирует, ограничивает ваши «ловушки» и «поглотители» времени, направляет вас, помогает вам организовать свой день). Кукловод по неясным причинам не может вами руководить, вам помогать. Что вы будете делать?»

*Шеринг:*

1. Часто ли вы сталкиваетесь с подобной проблемой?
2. В такой ситуации вы находите себе другого помощника?
3. Вы помогаете себе сами?

#### ***Упражнение 44. «Дружба со временем»***

*Цель* – развитие навыка работы с метафорой.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч 30 мин.

*Инструкция.* На чистых листах бумаги участники пишут 30 фраз, которые помогут им «дружить» со временем. Если эти фразы уместны только в определенной ситуации, то надо отметить, в какой именно.

Если при групповом обсуждении фразы повторяются, то участники должны придумать новые.

*Шеринг:*

1. Раньше вы пробовали так настраивать себя на работу?
2. Теперь вы чувствуете, что это вам поможет организовать свое время?

#### ***Упражнение 45. «Рефлексия»***

*Цель* – рефлексия промежуточных результатов работы в тренинге.

*Продолжительность выполнения* – 40 мин.

*Инструкция:* «Вы должны нарисовать свои впечатления от работы на тренинге. Главное, чтобы рисунок отражал ваше видение. Рисуйте так, чтобы остальные ничего не видели». Завершенные рисунки участники отдают ведущему.

*Шеринг:*

1. Что вы нарисовали? Каковы ваши впечатления от тренинга?
2. Чем это вызвано?
3. Что можно было бы улучшить в процессе тренинга?

#### ***Упражнение 46. «Чемодан»***

*Цель* – развитие способности к аналитической деятельности.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч.

*Инструкция.* Каждый участник по очереди садится в середину круга, а остальные начинают собирать для него «чемодан». В «чемодан» входит то, что, по мнению группы, поможет ему преодолеть оставшиеся трудности в области самоорганизации деятельности, структурирования времени. При этом обозначаются положительные качества участника.

*Шеринг:*

1. Согласны ли вы с тем, что положили вам в «чемодан»?
2. Что бы вы еще туда добавили?

#### ***Упражнение 47. «Мои самоорганизационные умения глазами другого»***

*Цель* – развитие самоорганизационных умений.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч.

*Инструкция.* Каждый участник по очереди говорит о качествах своего соседа, которые способствуют успешному планированию дел.

### ***Упражнение 48. «Я считаю»***

*Цель* – развитие навыков рефлексии.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция.* Участники, перебрасывая друг другу мяч, должны называть то, что помогало им на тренинге (обмен опытом, поддержка группы и т. д.).

### ***Упражнение 49. «Обратная связь»***

*Цель* – развитие умений делать выводы о проведенной работе, формировать обратную связь.

*Продолжительность выполнения* – 50 мин.

*Инструкция:* «Мы завершаем нашу работу. У каждого из нас есть возможность обратиться к другим участникам группы и попросить их назвать то, что помогает нам эффективно организовать время».

### ***Упражнение 50. «До свидания»***

*Цель* – развитие умений завершать работу, делать социальные комплименты.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Тренер встает, протягивает вперед правую руку и говорит: «Мне очень приятно было вести тренинг. Всем спасибо за работу». Затем поднимается один из участников, кладет свою руку поверх руки тренера и говорит: «Всем спасибо за работу». Таким же образом поступают и другие участники. Когда все правые руки будут соединены и речи сказаны, ведущий говорит всем: «До свидания!» – и группа расходится [20, 44, 60].

## **Тренинг «Эффективные коммуникации и взаимодействие с клиентами с элементами метафорической деловой игры»**

*Цель тренинга* – отработка навыков убеждения и умения взаимодействовать с клиентами.

*Задачи тренинга:*

- 1) изучение основных принципов построения правильной аргументации;
- 2) развитие навыков взаимодействия с другими людьми;

3) развитие навыков убеждения в зависимости от поставленной цели и выполняемой роли;

4) развитие умения предлагать и обсуждать варианты проработки проблемной ситуации.

*Продолжительность тренинга – 24 ч.*

## **Теоретические основания**

*Убеждение* – это метод воздействия на сознание людей, обращенный к их собственному критическому восприятию. Его суть в том, чтобы с помощью логических аргументов сначала добиться от человека внутреннего согласия с определенными умозаключениями, а затем на этой основе сформировать и закрепить установки, соответствующие поставленной цели (или трансформировать старые). Убеждая, необходимо следовать определенным правилам:

1. Логика убеждения должна быть доступной интеллекту объекта воздействия.

2. Убеждать надо доказательно, опираясь на факты, известные объекту.

3. Помимо конкретных фактов и примеров (без них нельзя убедить тех, кому недостает широты кругозора, развитого абстрактного мышления) информация должна содержать обобщенные положения, принципы.

4. Убеждающая информация должна выглядеть максимально правдоподобной.

5. Сообщаемые факты и общие положения должны быть такими, чтобы вызывать эмоциональную реакцию объекта воздействия.

Специалисты выделяют три основные категории аргументов для убеждения:

1) истинные факты. Содержащаяся в тексте сообщения неопровержимая информация настраивает на оценку всего текста (в том числе содержащихся в нем рекомендаций) как правильного;

2) аргументы, дающие своего рода психологическое удовлетворение, поскольку они апеллируют к позитивным ожиданиям;

3) аргументы, апеллирующие к негативным ожиданиям.

Порядок расположения аргументов тоже имеет значение. В большинстве случаев наиболее действенно расположение сильных аргу-

ментов в середине текста сообщения. Эффективность же текстов с сильными аргументами, расположенными в начале, конце сообщения, зависит от установок объекта психологического воздействия. Если он проявляет значительный интерес к теме сообщения (т. е. у него имеются по рассматриваемому вопросу положительные установки), более эффективен текст, в котором сильные аргументы содержатся в конце сообщения (так называемая кульминационная модель воздействия). Если же объект относится к теме сообщения безразлично, следует разместить сильные аргументы в начале текста (антикульминационная модель), чтобы сразу перевести на них внимание.

К основным *принципам осуществления убеждающего воздействия* относятся:

1. Принцип повторения. Многократное повторение сообщения дает такой эффект, который не всегда можно получить при однократном воздействии.

2. Принцип достижения первичности воздействия. Если объект получил какое-то важное сообщение, в его сознании возникает готовность к восприятию последующей более детальной информации, подтверждающей первое впечатление.

3. Принцип обеспечения доверия к источнику информации. Приемы достижения доверия к источнику информации:

- создание имиджа особой осведомленности о тех событиях, которые в силу каких-то обстоятельств замалчиваются официальными источниками (это достигается передачей фактов, достоверность которых известна или может быть легко проверена);

- создание имиджа объективности, независимости и альтернативности, что достигается цитированием документов, указанием на оценки экспертов, мнения очевидцев событий и т. д.

4. Принцип активизации психических процессов восприятия объектом содержания информации.

*Переговоры* – коммуникация между сторонами для достижения ими своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения.

Переговоры – вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых могут частично

совпадать, но нередко в чем-то расходятся. В иных случаях мы имеем дело с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном расхождении интересов мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию.

*Функции переговоров:*

- 1) поиск совместного решения проблемы;
- 2) информационная;
- 3) коммуникативная;
- 4) регулятивная;
- 5) пропагандистская;
- 6) решение собственных внутренних и внешних задач.

Лежащие в основе партнерского подхода переговоры предусматривают:

- конструктивный диалог;
- поиск совместных путей решения проблемы;
- стирание противоречий;
- совместный анализ вариантов решения;
- желание и умение видеть проблему глазами другой стороны.

*Правила ведения переговоров:*

1. Начинайте с искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы что-то ему приказывать.
5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех.

Хорошо подготовлен к переговорам тот, кто задумался над следующими вопросами:

1. Насколько цель партнера по переговорам отличается от моей?
2. Насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от моего варианта решения?
3. Из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер?

4. Насколько широк его временной горизонт, располагает ли он информацией?

5. Какими могут быть представления партнера об организационном обеспечении своего варианта решения?

## **Практическая часть**

### ***Упражнение 1. «Знакомство»***

*Цель* – знакомство с группой.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция.* Участники становятся в круг. Придумывается ситуация. Например, все вместе идут в поход, каждый должен взять с собой вещь, название которой начинается на ту же букву, что и его имя, и сообщить об этом. Первый участник говорит: «Меня зовут Вова, и я беру с собой валенки». Второй говорит: «Меня зовут Миша, я беру с собой Вову с валенками и магнитофон». И так каждый следующий участник проговаривает имена предыдущих. Можно придумать другую ситуацию и запустить цепочку в обратном порядке (так как имена последних запоминаются, естественно, хуже).

### ***Упражнение 2. «Дерево ожиданий»***

*Цель* – определение сферы ответственности тренера и участников за реализацию ожиданий членов группы.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Оснащение:* лист ватмана с нарисованным большим деревом, стикеры двух цветов.

*Инструкция.* Тренер раздает участникам по 2 листочка бумаги и дает задание в течение 3–5 мин написать на одном листочке свои ожидания от тренинга, а на другом – опасения. После того как задание выполнено, участники приклеивают на одну сторону кроны дерева листочки с ожиданиями, а на другую сторону – с опасениями. Затем тренер зачитывает ожидания и опасения и комментирует их, отмечая, за что он берет ответственность на себя, а за что будет отвечать группа.

### ***Упражнение 3. «Пойми меня»***

*Цель* – формирование навыков общения в трудной ситуации, совершенствование взаимопонимания на невербальном уровне.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция.* Группа разбивается на тройки. В каждой тройке распределяются роли. Один участник играет роль глухого и немого: он ничего не слышит, не может говорить, но он видит, использует жесты, пантомимику; второй участник исполняет роль глухого: он может говорить и видеть; третий участник играет роль слепого и немого: он способен только слышать и показывать. Им предлагается договориться о месте, времени и цели встречи. Пользоваться бумагой и ручкой запрещено. Ведущий дает задание участникам: «Вы собрались пойти в кино. Договоритесь о дне, времени и месте вашей встречи».

*Шеринг:*

1. Кто был инициатором встречи и определения ее условий?
2. Каким образом вы передавали друг другу информацию и согласовывали данные?
3. Поняли ли вас ваши друзья?
4. Что мешало вам договориться?
5. Кому легче было передавать информацию?

### *Деловая игра «Апельсиновый остров»*

*Цель* – тренировка умения убеждать для достижения цели.

*Продолжительность выполнения* – 3 ч.

*Инструкция:* «В игре принимают участие 8 покупателей, 3 эксперта и 1 продавец (владелец острова). Каждому из вас я дам роль. Представьте себе, что вы собрались здесь и сейчас для того, чтобы решить, кому достанется Апельсиновый остров. Каждый из вас в состоянии приобрести этот остров величиной примерно с половину Тюменской области. Он может принадлежать только одному, и ваша задача – достичь своей цели. Цели написаны у вас на листочках. Остров – это средство достижения вашей цели. Получив роль, каждый из участников обдумывает ее и доводы в пользу приобретения острова именно им. Продавец обдумывает критерии, по которым он будет оценивать покупку. На это вам дается 15 мин. Затем участники-покупатели выступают со своими доводами. По окончании продавец высказывает свою точку зрения о том, кто, по его мнению, был более убедителен. Затем эксперты выносят решение».

*Покупатели:*

1. Вы крупный производитель продукции из цедры апельсинов. Предприятие приносит хорошие доходы, у него прекрасные перспек-



тивы. У вас очень много секретных рецептов изготовления продукции из корок апельсинов. Поэтому остров с апельсиновыми плантациями в экологически чистом районе океана вам необходим.

2. Вы крупная туристическая компания. У вас отлажены туры во все уголки мира. Сейчас вы хотите обмануть своих конкурентов и сделать свой бизнес более стабильным, выкупая маленькие оазисы по всему миру для туристического отдыха ваших клиентов. Поэтому остров с великолепными видами вам просто необходим.

3. Вы преуспевающий бизнесмен. Вы хотите приобрести дом в каком-то великолепном, экологически чистом уголке мира, где вы и ваша семья могли бы отдыхать несколько раз в году. Апельсиновый остров вас заинтересовал, и вы очень хотите на нем отдыхать. Вы и ваша семья им просто бредите.

4. Вы крупная компания по производству натуральных соков. Вы знаете, что на этом острове растут прекрасные апельсины, которые можно переработать в очень хороший сок. Необходимость покупки вами этого острова просто очевидна.

5. Вы общество по защите животных и растений. На этом острове растет очень редкий вид апельсиновых деревьев. Больше таких деревьев нет нигде. Поэтому вы готовы выкупить остров, чтобы сохранить эти деревья, а также проводить исследования для их разведения на материке.

6. Вы производитель бумаги. Конкуренция на этом рынке очень жесткая. Ваши исследования показали, что бумага из апельсиновых деревьев, растущих на этом острове, оранжевого цвета и пахнет апельсинами. Потребителям эти эффекты очень нравятся, так как они повышают настроение, делают их счастливыми. Поэтому приобретение острова для вас представляет большую ценность.

7. Вы представитель здравоохранения. Ваши секретные исследования показали, что природно-климатические условия данного острова благоприятны для лечения очень многих различных заболеваний. Вы хотите выкупить этот остров для оздоровления граждан своего государства.

8. У вас на руках завешание, в котором говорится о том, что в определенном месте на Апельсиновом острове зарыт клад. Поэтому вам просто необходим этот остров.

*Критерии оценивания* для экспертов: самопрезентация, аргументированность, видение цели, активность при достижении цели, занятие лидирующей позиции, использование методов убеждения.

*Шеринг:*

1. Вы окончательно сформулировали свои доводы при продумывании или же находили их во время вашей презентации-убеждения?
2. Как много информации вы внесли в роль лично от себя?
3. Каким образом доводы участников, которые уже провели презентацию, повлияли на ваши?
4. Учитывали ли вы ошибки других участников?
5. Что больше всего повлияло на выбор продавца? Чьи доводы для него оказались наиболее убедительными?

#### ***Упражнение 4. «Шарики»***

*Цель* – обучение координации совместных действий, уверенному поведению при необходимости адекватно реагировать на быстро меняющуюся ситуацию.

*Инструкция.* Участники объединяются в команды по 3–4 человека и встают в круги, взявшись за руки. Команда получает по одному надутому воздушному шару. Нужно удержать его в воздухе в течение 5 мин, не расцепляя рук. При этом нельзя просто положить шарик на что-либо или зажать между телами, он должен все время летать в воздухе. Упавшие шары поднимать нельзя. Побеждает команда, которая дольше сможет удержать шарик.

#### ***Упражнение 5. «Умение слушать»***

*Цель* – формирование навыка активного слушания.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Участники делятся на пары. В каждой паре участники должны за 5 мин рассказать друг другу о себе на заданную тренером тему: откуда родом, про свою семью, о своем хобби, о последнем просмотренном фильме, о последней прочитанной книге и т. д. (Об этом задании не говорится заранее.) Далее тренер объединяет пары в четверки и просит каждого участника рассказать о том, что он узнал о партнере, другой паре. При этом его партнер молчит и не корректирует то, что о нем говорят.

*Шеринг:*

1. Все ли рассказали о вас или была потеря информации? Что помогало, а что мешало слушать партнеров?
2. Какие техники слушания вы использовали?

### *Деловая метафорическая игра «Семь богатырей»*

*Цель* – отработка навыков убеждения, умения найти аргументы в пользу своей позиции, презентационных навыков.

*Продолжительность выполнения* – 3 ч.

*Инструкция:*

1. Формулировка бизнес-проблемы, сбор мнений участников. Ведущий говорит: «Представим такие ситуации, как, например, участие в тендере, прием на работу. Что их объединяет? Всем нам известно, что большинство компаний, испытывая потребность в обучении своих сотрудников, проводят тендер между бизнес-тренерами (или компаниями-провайдером), чтобы выбрать лучшего и ему отдать заказ. Задача бизнес-тренера – победить и получить заказ. Так же и во второй ситуации: задача кандидата на должность – представить себя наилучшим образом и получить эту должность. Как выиграть в данных ситуациях? Каковы ваши мнения?»

2. Формулировка темы деловой игры. Ведущий обращается к участникам: «Мы выслушали разные мнения о способах достижения поставленных целей. Какие из них сработают, а какие – нет, покажет жизнь и наши заказчики. Давайте вспомним сказку А. С. Пушкина о мертвой царевне и семи богатырях, в частности, тот эпизод, где семь богатырей, у которых жила царевна, уговаривают ее выйти за одного из них замуж и остаться с ними навсегда. В нашей сказке будет то же самое, но богатыри, прошедшие ряд трудностей и владеющие даром убеждения, смогут лучше, чем сказочные, убедить царевну отказаться от королевича Елисея и остаться в их доме. Для этого мы разбиваемся на подгруппы по жеребьевке». Группа делится на команды по 3–4 человека – несколько команд «богатырей» и команду «царевна».

3. Инструкции группам. Ведущий говорит: «Группы “богатырей” думают над вопросом: “Что мы должны предпринять, чтобы уговорить царевну остаться у нас?” Для этого нужно показать ей все ваши преимущества. Вы должны придумать как можно больше способов, позволяющих справиться с задачей. Можно предлагать самые странные и самые комичные идеи. Вы можете использовать самые различные средства, полученные знания, можете рисовать на листе ватмана (приветствуются зрелищные рисунки), использовать другие навыки, приемы и креативные идеи для достижения цели. На обсуждение вам дается 15 мин.

Группа «царевна» думает над вопросом: «При каких условиях царевна действительно захочет выйти замуж за богатыря?» Для иллюстрации поставленных условий вы можете также использовать бумагу, карандаши и другие предметы».

4. Презентация команд. Каждая группа «богатырей» выступает, обращаясь к «царевне» со своими аргументами. Затем «царевна» выдвигает свои запросы, говорит о том, на каких условиях она выйдет замуж за «богатыря» (не говорит, кто из команд победил!). Всем участникам команд раздаются листочки, на которых они пишут номер команды-победителя. В это время команда «царевна» обсуждает, захотелось ли ей остаться у кого-нибудь из «богатырей», какие плюсы и минусы она увидела в выступлениях каждого, кого из «богатырей» она предпочтет в качестве супруга (или никого).

5. Сравнение презентаций, переход от метафоры к реальным бизнес-задачам. Ведущий и группа отвечают на ряд вопросов. Совпадает ли видение «богатырей» с видением «царевны»? Что нового добавили «богатыри» в видение «царевны»? Что неверно в идеях «богатырей», что противоречит мнению «царевны»? Ведущий проводит параллели и переводит язык метафоры (сказки) на язык реальности. Как выиграть в реальных ситуациях, заданных в начале игры? Какие качества оцениваются работодателем?

6. Подведение итогов. Сначала нужно дать возможность высказаться участникам. Что они получили в ходе игры? Что им трудно было сделать? Предвидели ли они пожелания «царевны»? Что им нужно учитывать в будущем в подобных ситуациях? Ведущий выводит практическую ценность игры для участников.

### ***Упражнение 6. «Переговоры»***

*Цель* – приобретение опыта поиска совпадающих интересов, развитие умения анализировать различающиеся мнения, находить компромиссные решения.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Участники разбиваются на пары, самостоятельно задают ситуацию переговоров, содержащую противоречия, распределяют роли и ищут пути разрешения спорных вопросов. Затем участники разыгрывают ситуацию.

*Шеринг:*

1. Какие действия способствовали успеху переговоров?

2. Какие трудности возникали в ходе переговоров, как эти трудности преодолевались?
3. Что не было учтено при подготовке к переговорам и почему?
4. Какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров?
5. Каково было поведение партнера на переговорах?
6. Какие принципы ведения данных переговоров можно и нужно использовать в ходе других переговоров?
7. Что помогало или, напротив, мешало достижению договоренности?
8. Насколько участники психологически удовлетворены ходом переговоров?

***Деловая метафорическая игра по басне «Лебедь, рак и щука»***

*Цель* – отработка умения вести переговоры.

*Продолжительность выполнения* – 2,5 ч.

*Инструкция.* Ведущий, обращаясь к участникам, отмечает, что партнеры по переговорам полны идей, активно их высказывают. Но все идеи разнятся и нередко противоречат друг другу. Между тем партнеры так увлечены своим видением идей, что не могут понять друг друга, не могут согласовать свои позиции. Эта проблема характерна для учредителей компании: нередко они расходятся во мнениях о стратегии ее развития. Вследствие этого рост компании может сильно затормозиться.

**Метафора.** В басне И. А. Крылова лебедь, рак и щука впряглись в один воз, чтобы привезти его в назначенное место. Но «лебедь рвется в облака, рак пятится назад, а щука тянет вниз»: они тянули воз в разные стороны и не смогли его даже сдвинуть с места. Результат их совместных усилий: «А воз и ныне там!»

Участники разбиваются на три команды.

Первая команда – «лебедь» (аналогия с первым партнером – авантюристом).

Вторая команда – «рак» (аналогия со вторым партнером – консерватором).

Третья команда – «щука» (аналогия с третьим партнером – философом-абстракционистом).

Что сделать, чтобы воз прибыл к месту назначения?

Презентацию начинает любая команда.

### ***Упражнение 7. «Передай маску!»***

*Цель* – развитие навыка невербального общения, умения «считывать» эмоции.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция:* «Сядьте, пожалуйста, в один большой круг. Посмотрите все на меня, чтобы видеть, что я делаю. Я пытаюсь придать своему лицу особое выражение, например такое. (Ведущий на несколько секунд фиксирует на лице какое-то выражение, медленно поворачивает голову, чтобы у всех появилась возможность увидеть выражение его лица.)

А дальше будет так. Я повернусь к своему соседу слева, чтобы он мог лучше разглядеть выражение моего лица. Он должен в точности повторить это выражение на своем лице. Как только у него это получится, он должен медленно повернуть голову влево, поменяв при этом выражение лица на новое, которое он “передает” своему соседу слева. Так же делают все остальные. Сначала мы в точности повторяем выражение лица соседа справа, затем придумываем собственное выражение лица и “передаем” его соседу слева. Выражение может быть любым, например комическим, угрожающим».

### ***Деловая метафорическая игра «Витязь на распутье»***

*Цель* – отработка презентационных навыков, умения убеждать.

*Продолжительность выполнения* – 2 ч.

*Инструкция.* Вся группа делится на три команды по 3–4 человека, кроме одного участника, который будет играть роль Ильи Муромца. Тренер рассказывает группе свой вариант русской сказки, в которой Илья Муромец видит на распутье камень, где написано: «Налево пойдешь – коня потеряешь, направо пойдешь – голову потеряешь, прямо пойдешь – женатым будешь». Каждой команде нужно убедить Илью Муромца в том, что следует пойти именно в ее направлении. Первая команда будет уговаривать Муромца поехать налево, вторая – направо, а третья – прямо. У каждого направления есть свои преимущества (например, можно объяснить, что Илья Муромец потеряет голову от любви). Командам нужно показать свое направление в максимально выгодном свете.

Группам дается 30 мин на подготовку, после чего один представитель от каждой группы выступает перед Ильей Муромцем. Тот ре-

шает, куда он поедет, и говорит о том, что ему понравилось и не понравилось в каждом выступлении.

*Шеринг:*

1. Возникли ли трудности при убеждении и какие именно?
2. Какие методы убеждения вы использовали?
3. Какими качествами обладает тот, кому удалось убедить Илью Муромца?

### ***Упражнение 8. «Да и нет»***

*Цель* – разминка, снятие эмоционального напряжения после предыдущей игры.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция:* «Разбейтесь на пары и встаньте друг напротив друга. Решите, кто в вашей паре хочет говорить “да”, а кто – “нет”. Один из вас начинает игру, произнеся слово “да”. Второй сразу же отвечает ему “нет”. Вы можете по-разному произносить эти слова: тихо или громко, нежно или грубо. Если хотите, можете провести с помощью этих двух слов небольшой спор, но при этом важно, чтобы никто никого не обидел. Затем участники меняются ролями».

*Шеринг:*

1. Как вы себя сейчас чувствуете?
2. Как вам удобнее спорить – произнося слово «да» или слово «нет»?
3. Вы говорили достаточно громко?

### ***Деловая метафорическая игра по сказке «Конек-горбунок»***

*Цель* – развитие умений понять потребности клиента и привлечь его внимание.

*Продолжительность выполнения* – 2 ч.

*Инструкция.* Перед менеджерами по продажам стоит задача перехвата клиента конкурента. В коллективе проводился тренинг по соответствующей теме, на котором сотрудники были обучены конкретным техникам для решения именно этой задачи. Однако по-прежнему менеджеры не могут привлечь клиента, у которого есть поставщик (конкурент).

*Метафора.* Конек-Горбунок подарил Ивану двух золотогривых коней. Братья Ивана увели у него коней, чтобы продать их и получить прибыль. Прибыли они не получили, потому что лошадей у них забрал царь.

Первая команда – «братья Ивана» (аналогия с менеджерами по продажам, которые пытаются перехватить клиентов (лошадей) у поставщиков-конкурентов (царь и Иван)). Задание: «Как вам вернуть лошадей?» Команда начинает презентацию первой.

Вторая команда – «лошади» (аналогия с клиентами). Задание: «При каких условиях вы захотите пойти с братьями?»

*Шеринг.* Тренер переводит сказочную ситуацию в реальную или дает возможность сделать это участникам.

### ***Упражнение 9. «Договориться»***

*Цель* – тренировка переговорных навыков, умения предлагать и обсуждать варианты проработки проблемных ситуаций.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч.

*Оснащение:* 4 пазла (плотные листы бумаги с рисунком, разрезанные на неровные кусочки, которые нужно собрать).

*Инструкция.* Все пазлы делятся на части и перемешиваются. Участники делятся на мини-группы по 4 человека. Каждая мини-группа получает часть элементов пазлов. Ведущий говорит: «Каждой команде нужно собрать один любой пазл. Каким образом вы получите от другой группы нужные вам элементы – дело ваше. Вы можете торговаться, договариваться, выменивать одни элементы на другие, предлагать деньги. Главное – получить необходимые элементы пазла и составить из них единое целое». Группам дается время на то, чтобы они продумали свою стратегию, посмотрели, каких деталей у них больше, и решили, какой пазл они будут собирать и как получить необходимые элементы. Далее группы взаимодействуют и собирают пазлы до тех пор, пока не будут собраны целые рисунки.

*Шеринг:*

1. Какие возникли трудности?
2. Что вам помогало, а что мешало при получении недостающих элементов пазла?
3. Какие стратегии вы использовали?
4. Эти стратегии были обдуманы заранее или возникли в ходе игры?
5. Повлияло ли на вас поведение (стратегии) ваших соперников?

### ***Упражнение 10. «Рассказ»***

*Цель* – развитие умения слушать собеседника, выделять важное в сообщении.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.



*Инструкция.* Участники объединяются в пары. Тренер говорит: «Сейчас каждый из вас по очереди расскажет своему партнеру какую-нибудь историю. Лучше, если это будет история с законченным сюжетом, раскрывающая различные чувства, переживания ее участников, психологические проблемы, коллизии, т. е. не следует ограничиваться простым повествованием: я умылся, позавтракал, оделся, вышел из дома, подождал автобус и т. д. Но это должна быть такая история, которую вы могли бы рассказать всем нам. У каждого из напарников будет по 3 мин, чтобы рассказать свою историю. Я буду следить за временем и скажу вам, когда оно закончится для первого рассказчика и начнется для второго». Участники группы рассказывают друг другу свои истории. Тренер продолжает: «Теперь в каждой из пар один из партнеров переходит по кругу (по часовой стрелке) в другую пару. В новых парах вы рассказываете истории, которые услышали от своих партнеров в предыдущих парах».

*Шеринг.* После того как истории рассказаны, все возвращаются в круг и тренер предлагает каждому рассказать ту историю, которую он услышал во второй раз. После каждого рассказа тренер обращается к тому, от кого рассказчик услышал эту историю, и к тому, кто рассказал ее в первый раз, т. е. к автору истории, с вопросами: «Что оказалось упущенным из того, что вы рассказали?», «Что искажено?», «Может быть, появилось что-то новое, то, о чем вы не говорили?».

### ***Упражнение 11. «Встать по числу»***

*Цель* – разминка участников тренинга после предыдущего упражнения, предоставление им возможности подвигаться; развитие навыков взаимодействия с другими участниками посредством невербальной коммуникации.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция.* Все участники садятся по кругу. Тренер говорит: «Я буду называть числа. Сразу же после того, как число будет названо, должны встать именно столько человек, какое число прозвучало (не больше и не меньше). Например, если я говорю “четыре”, то как можно быстрее должны встать четверо из вас. Сесть они смогут только после того, как я скажу “спасибо”. Выполнять задание надо молча. Тактику выполнения задания следует вырабатывать, ориентируясь на действия друг друга».

Тренер несколько раз называет группе разные числа. Вначале лучше называть числа 5, 6, 7, затем – 1, 2. В ходе выполнения упражнения тренер блокирует попытки участников группы обсудить и принять какой-либо алгоритм работы.

*Шеринг:*

1. Что помогало вам справляться с поставленной задачей и что затрудняло ее выполнение?

2. На что вы ориентировались, когда принимали решение встать?

3. Какая у вас была тактика?

4. Как можно было организовать вашу работу, если бы у вас была возможность заранее обсудить решение этой задачи?

### *Деловая метафорическая игра по сказке «Морозко»*

*Цель* – развитие навыков качественного обслуживания клиентов.

*Продолжительность выполнения* – 2 ч.

*Инструкция.* Тренер отмечает, что в торговом зале магазина всегда много клиентов, к продавцам большие очереди. Иногда в течение дня у продавца нет времени даже на обед. Продавцы устают от высокой нагрузки, с клиентами общаются не всегда и консультации дают неохотно. Требования к продавцу – высокий уровень сервисного поведения, доброжелательность к каждому клиенту, консультирование по ассортименту товаров магазина. Задача руководителя – повысить качество обслуживания клиентов магазина, обеспечить дополнительную продажу сопутствующих товаров, сохранив прежнюю численность персонала торгового зала.

*Метафора.* Жили-были две сестры: Машенька (падчерица) и Варвара (родная дочь). Обстоятельства сложились так, что Маше пришлось некоторое время жить у Морозко в холоде и голоде, вести хозяйство, вытряхивать снеговую перину и делать другую работу по дому с утра и до позднего вечера. Трудолюбивая, вежливая Маша с честью выдержала испытания, за что Морозко щедро одарил ее. Варвара хотела только получить подарки от Морозко, однако к напряженной работе и суровым условиям жизни она не привыкла.

Участники делятся на две команды.

Первая команда – «Варвара» (аналогия с продавцами). Задание: «Как вы должны вести себя с Морозко, чтобы он был доволен и одарил вас?»

Вторая команда – «Морозко» (покупатели). Задание: «Что должна сделать Варвара, чтобы вы были довольны и одарили ее?»

*Шеринг.* Тренер переводит сказочную ситуацию в реальную или дает возможность сделать это участникам.

### ***Упражнение 12. «Подведение итогов»***

*Цель* – предоставление участникам возможности вспомнить изученный материал и задуматься над тем, как полученные знания будут применяться в реальной жизни.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Оснащение:* листы бумаги формата А3, карандаши, фломастеры.

*Инструкция.* Участники делятся на три мини-группы. Каждая мини-группа получает лист бумаги формата А3 и задание. Первой группе нужно подготовить выступление, суммирующее основные выводы, полученные в ходе тренинга; второй группе – разработать комплекс мер, которые могут быть приняты в реальной жизни (на рабочем месте), для того чтобы максимально использовать полученную информацию; третьей – определить, какие препятствия могут возникнуть при применении полученной информации в реальной жизни и как эти препятствия можно преодолеть.

Группам дается 10 мин на то, чтобы набросать идеи и придумать, как презентовать их группе. Листы формата А3 используются для того, чтобы сформулировать на них основные пункты выступления, сделать схематические рисунки. После этого один представитель от каждой группы презентует всем соображения своей группы.

### ***Упражнение 13. «Дерево ожиданий»***

*Цель* – снятие эмоционального напряжения, снижение работоспособности.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Проводится разбор оправдавшихся / неоправдавшихся ожиданий и опасений участников тренинга (используется «дерево ожиданий») [16].

## **Тренинг самопрезентации**

*Цель тренинга* – приобретение знаний, умений и навыков, необходимых для самопрезентации (публичного выступления), трудоустройства.

*Задачи тренинга:*

- 1) развитие уверенности в себе;
- 2) формирование навыков слушания;
- 3) развитие восприятия.

*Продолжительность тренинга – 25 ч.*

## **Теоретические основания**

Под *самопрезентацией* понимается:

- 1) акт самовыражения и поведения, направленный на то, чтобы произвести на окружающих благоприятное впечатление о себе;
- 2) предъявление индивидом своих качеств другим людям;
- 3) презентация возможностей и способностей претендента на рабочее место;
- 4) создание у других людей определенного представления о себе путем разыгрывания ролей, демонстрации своих достоинств или, напротив, недостатков, сообщения о себе позитивной или негативной информации.

Главной целью самопрезентации является формирование лояльного отношения к себе со стороны значимой для человека группы людей.

Самопрезентация должна быть позитивной и эффективной. Ваша задача – уметь презентовать себя так, чтобы значимые для вас люди захотели с вами общаться, смогли доверять вам и были заинтересованы в продолжении общения с вами.

Прежде всего мы воспринимаем внешний вид нового для нас человека, его походку, гармоничность одежды, поэтому:

- следите за своей походкой (походка уверенного человека – это прямая спина, прямая постановка головы и отсутствие излишней скованности и напряженности при совершении телодвижений);
- старайтесь, чтобы ваш внешний вид гармонично сочетался с вашим внутренним миром.

Следующее, что воспринимает человек, – это эмоциональное состояние другого человека, которое в значительной степени проявляется через мимику. Вспомните, при публичных выступлениях вы позитивны и жизнерадостны или ваше лицо выражает уныние и ску-

ку? В случае самопрезентации улыбка на лице и открытый взгляд в глаза, конечно, вызовут большее доверие у тех, на кого мы хотим произвести впечатление, поэтому старайтесь быть приветливым, не стесняйтесь доброй улыбки и искрящихся глаз.

Важным моментом самопрезентации является умение рассказывать о себе и общаться с окружающими. Сама речь передает лишь 10 % информации, а 90 % информации другие люди получают через невербальные средства общения: жесты, мимику, тембр речи, произношение фраз, уверенность в голосе, поэтому старайтесь:

- говорить о себе уверенным, твердым голосом;
- говорить размеренно и понятно, не спеша;
- сохранять собственную индивидуальность, не злоупотребляя любовью к себе и не принижая своих достоинств.

Существуют два вида самопрезентации:

1) приобретающая самопрезентация. Человек осознанно выстраивает свое поведение для достижения поставленных им целей. Возможности он видит вне себя через адекватный выбор ролей и задач;

2) защитная самопрезентация. Человеком движет мотивация избегания неудач. Цель выбирается либо слишком легкая, либо непомерно сложная. Причина выбора – в неосознанности мотива.

Самопрезентация складывается из следующих трех составляющих:

- 1) тот, кто презентуется;
- 2) тот, кому презентуется;
- 3) то, что презентуется.

Эти три составляющие объединяет цель, которую хочет достичь субъект самопрезентации. Второй участник часто воспринимается как объект, на который можно оказывать воздействие. Дополнительным фактором самопрезентации может выступать окружающая среда, которая задает правила коммуникации [12, 35].

*Уверенность в себе* – это готовность субъекта решать достаточно сложные задачи, невзирая на опасения и неудачи.

Люди могут чувствовать себя неуверенно в незнакомой ситуации, при решении сложных задач с неопределенными условиями, при смене условий жизни и т. д.

Для неуверенных в себе людей характерны:

- социальный страх (страх быть отвергнутым или высмеянным);
- заниженная самооценка;

- обостренное чувство долга в сочетании с обобщениями («я всем и всегда должен»);
- излишнее стремление «соблюдать приличия», находиться в рамках определенных ролей;
- отсутствие навыков самовыражения.

Неуверенный в себе человек может быть пассивен в общении. Он не умеет выражать свои желания и потребности, не может противостоять требованиям других. При неуспехе снижается самооценка.

Уверенный в себе человек отличается тем, что умеет:

- 1) понимать чувства других людей;
- 2) понимать свои желания и чувства и открыто о них говорить;
- 3) делать то, что он хочет, как хочет и когда хочет;
- 4) не волноваться сверх меры о том, что о нем подумают;
- 5) быть настойчивым;
- 6) позволять себе ошибаться, проигрывать с достоинством;
- 7) верить в себя и свои желания;
- 8) держаться уверенно, даже если волнуется.

## **Практическая часть**

### ***Упражнение 1. «Герб и девиз»***

*Цель* – активизация актуальных целей, развитие ассоциативного мышления.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Оснащение*: листы чистой бумаги, карандаши и ручки.

*Инструкция*: «Вообразите, что вы – потомок древнего рода. У вас есть свой герб и девиз. Придумайте и изобразите их. На гербе могут быть изображены традиции рода, личные достижения, актуальные цели». Ориентируясь на изображенное, участники представляют друг другу.

*Шеринг*:

1. Какие трудности возникли?
2. Было ли сложно презентовать герб и девиз?
3. Чье представление вас особенно заинтересовало?
4. Представьте, что вы находитесь в чужой группе. Какие сложности у вас возникли бы?

### ***Упражнение 2. «Знакомство в парах»***

*Цель* – развитие умений самопрезентации, формулирования открытых вопросов.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Участники сидят в общем круге. После первого приветствия все встают и перемещаются по комнате. После специального сигнала все останавливаются и каждый общается в течение 7 мин с тем человеком, который оказался ближе всего. Действие продолжается до тех пор, пока все не перезнакомятся. В общем круге называется только имя участника.

*Шеринг.* Изменилась ли атмосфера в группе после выполнения упражнения?

### ***Упражнение 3. «Имя»***

*Цель* – развитие навыков самопрезентации через образы.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Оснащение:* листы чистой бумаги и карандаши.

*Инструкция.* Участники сидят по кругу. Ведущий говорит: «Подумайте, каким именем вы хотели бы, чтобы вас называли в этом круге. Вслушайтесь в его звучание и нарисуйте свои ассоциации». Затем участники представляются, демонстрируют свои рисунки и рассказывают о предъявленном имени.

### ***Упражнение 4. «Любимый герой»***

*Цель* – развитие навыков идентификации, выделение важных профессиональных и личностных качеств.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Оснащение:* бейджи, бумага, маркеры, карандаши.

*Инструкция.* Каждый участник вспоминает своего самого любимого героя из фильма, сказки, спектакля, телепередачи и т. п. Он пишет имя своего героя на бейдже, чтобы окружающие могли его прочитать и понять, о ком идет речь, а также указывает источник, из которого этот герой взят. Далее участники по очереди рассказывают о герое (почему именно он их привлекает, какие качества больше всего нравятся в нем и какие, может быть, не нравятся). На каждого участника отводится в среднем 2 мин.

### **Упражнение 5. «Сам о себе»**

*Цель* – развитие способности к целеполаганию, определение иерархии ценностей.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение*: листы чистой бумаги и карандаши.

*Инструкция*. Каждому участнику предлагается выполнить рисунок, отражающий его жизнь в семье. Можно нарисовать друзей, увлечения и составить маленький рассказ на тему «Сам о себе».

### **Упражнение 6. «Свет мой, зеркальце»**

*Цель* – развитие навыков определения социальных ролей и ролевого поведения, умения идентифицировать себя с ролью.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция*. Ведущий предлагает вспомнить строки из «Сказки о мертвой царевне и семи богатырях» А. С. Пушкина:

Свет мой, зеркальце, скажи,  
Да всю правду доложи:  
Кто на свете всех милее,  
Всех румяней и белее?

При помощи волшебного зеркальца царица получала информацию о себе. Участникам группы предоставляется время подумать и дать 10 ответов на вопрос «Кто я?».

### **Упражнение 7. «В детстве я хотел быть...»**

*Цель* – развитие способности к целеполаганию, навыков аргументации.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение*: карточки и ручки.

*Инструкция*. Каждому участнику предлагается в течение трех минут написать анонимно на карточке, кем он хотел быть в детстве и почему. Затем карточки сдаются ведущему, который их перемешивает и раздает участникам в случайном порядке. Каждый должен вжиться в образ неизвестного автора, зачитать написанное, предположить, изменилось ли это желание сейчас, когда человек повзрослел, и если изменилось, то почему. Остальные участники внимательно слушают, задают вопросы.



### **Упражнение 8. «Самопрезентация»**

*Цель* – развитие навыков активного слушания, умения задавать вопросы.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Ведущий просит участников по очереди рассказать о себе. Важно говорить не столько о биографии, сколько о своих личностных качествах. Задача может быть уточнена. Например, участникам нужно назвать пять наиболее характерных личностных качеств. Акцент необходимо делать на положительных качествах.

*Шеринг:*

1. Каково ваше главное достоинство?
2. Есть ли у вас слабости? Можете ли вы их назвать?

### **Упражнение 9. «Правила работы в группе»**

*Цель* – развитие коммуникативного навыка Я-высказывания, выработка правил работы в группе.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Ведущий объясняет участникам основные принципы и особенности тренинговой формы работы. Затем они приступают к обсуждению правил работы в группе.

Основные правила работы в группе:

1. Персонификация обращения и высказывания («Я предлагаю...», «Я думаю...»).
2. «Здесь и теперь».
3. Установление обратной связи.
4. Недопустимость непосредственных оценок человека (оценивать можно действия человека).
5. Конфиденциальность.
6. Правило «стоп».

### **Упражнение 10. «Сказочный герой»**

*Цель* – развитие умения выделять свои сильные и слабые стороны.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

1-й вариант

*Инструкция.* Участники сидят в общем круге. Ведущий говорит: «Подумайте, какой из вымышленных (сказочных) героев больше других напоминает вам вас. Для этого вспомните сказки, мультфильмы, которые вы читали или видели в детстве; книги, фильмы и сериалы,

которые вы читаете или смотрите сейчас. А теперь припомните того героя, который является вашим антиподом (т. е. вашей противоположностью). Озвучьте (представьте) свой выбор».

#### 2-й вариант

*Инструкция.* Участники делятся на 2–3 микрогруппы. Члены каждой микрогруппы придумывают ситуацию, в которой оказались их герои (едут в одном купе поезда, встречают Новый год в одной компании и т. д.), и по очереди разыгрывают свои ситуации. В первый раз они играют, находясь в образах похожих на них героев, а во второй – в образах героев, противоположных им.

#### 3-й вариант

*Инструкция.* Участникам раздаются карточки с именами сказочных героев. Они объединяются в микрогруппы по 2–3 человека, придумывают ситуацию, в которой находятся их герои, и представляют ее в группе.

#### *Шеринг:*

1. Чем может обогатить вас новая роль?
2. Насколько часто в реальной жизни вы используете возможности других ролей?
3. Какие черты героя, которого вы играли, вам присущи?
4. Какие трудности возникли в микрогруппе при выполнении задания?

#### ***Упражнение 11. «Пусть встанут те...»***

*Цель* – развитие наблюдательности.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Инструкция.* Участники сидят в общем круге. Ведущий убирает свой стул и стоя дает инструкцию: «Сейчас я скажу: “Пусть встанут те...” – и добавлю какой-нибудь признак (кому нравится тренинг, кто любит себя, у кого красивые глаза и т. п.). Те из вас, к кому это имеет отношение, должны быстро встать и перебежать на новое место. Поскольку я тоже попытаюсь сесть на чей-то стул, одному из вас места не хватит. Он-то и будет следующим ведущим. Итак, пусть...».

#### ***Упражнение 12. «Найди пару»***

*Цель* – развитие наблюдательности, навыков передачи информации невербальным способом.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Оснащение:* карточки с названиями животных.

*Инструкция.* Участники сидят в общем круге. Ведущий обращается к ним: «Сейчас я раздам вам карточки с названиями животных. Вы должны прочитать их, не показывая никому. После чего вы все по команде встаете и начинаете изображать это животное. Пользоваться можно только невербальными способами. Все названия на карточках повторяются дважды, поэтому каждое животное будет изображаться двумя участниками. Ваша задача – найти свою пару и встать рядом, ничего не обсуждая. Затем я подойду к каждой паре и задам вопрос: “Кто вы?”».

### ***Упражнение 13. «Передай эмоцию»***

*Цель* – развитие восприятия, навыков передачи информации невербальным способом, интерпретации полученной информации.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция:* «Сейчас мы с вами выберем главного участника, который задумает какую-нибудь эмоцию, после чего все закроют глаза. Главный участник дотронется до своего соседа, тот откроет глаза и больше не будет их закрывать до конца игры. Главный участник должен невербальными средствами изобразить задуманную эмоцию, и когда сосед поймет, что это за эмоция, он дотронется до следующего участника, чтобы “передать” ему ту же эмоцию, но своими методами». Игра продолжается в полном молчании и в быстром темпе. По завершении круга все участники, начиная с последнего, рассказывают, какую эмоцию они «получили» и «передали».

### ***Упражнение 14. «Сказочный герой-2»***

*Цель* – развитие умения идентифицировать себя с героем, навыков ролевого поведения, умения аргументировать.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Оснащение:* 20 карточек с названиями ролей – сказочных персонажей обоих полов (Баба-Яга, Настенька, Иван-дурак, Змей-Горыныч и др.).

*Инструкция.* Выбирается главный игрок. Раскладываются карточки, и каждый выбирает ту роль, которая лучше всего, с его точки зрения, отражает характер главного игрока. Сам он тоже делает свой выбор. После этого все озвучивают роли и объясняют свое видение. То же самое проделывается еще с несколькими игроками. Эта группа игроков придумывает ситуацию, в которой оказались их герои, и разыгрыва-

ют ее. Если видение своей роли у игрока не совпало с видением его чужими глазами, то он должен в одной роли совместить два начала.

*Шеринг:*

1. Насколько ваша Я-концепция совпадает с представлениями других о вас?

2. Как вас обогатила обратная связь (мнения других участников)?

### ***Упражнение 15. «Игрушки»***

*Цель* – развитие коммуникативных навыков, умения описывать важные характеристики животных.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение:* игрушки.

*Инструкция.* Участники выбирают себе по одной игрушке. Представляясь от ее лица (например, «Я – плюшевая рыжая лисичка»), они рассказывают о себе, вступают в контакт с другими игрушками.

### ***Упражнение 16. «Хвасталки»***

*Цель* – развитие навыков саморефлексии достижений.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция:* «Я хочу поговорить о ваших успехах. Жизнь так разнообразна, что в ней всегда найдется сфера, в которой вы успешны. Вспомните, пожалуйста, какое-либо достижение, которое произошло за последнее время, при этом не имеет значения, большое оно или маленькое, главное, чтобы это было важно для вас. Подумайте об этом 1–2 мин. Сейчас вам необходимо сообщить о своих достижениях как можно большему количеству людей. Постарайтесь показать, насколько вас это порадовало. Человек, которому вы скажете об успехе, отвечает: “Я рад за тебя!”».

*Шеринг:*

1. Легко ли было говорить о своих успехах?

2. Узнали ли вы что-то новое о ком-нибудь?

3. Легко ли было радоваться вместе с другими?

4. Как вы чувствовали себя, когда говорили о своих достижениях?

### ***Упражнение 17. «Зоопарк»***

*Цель* – расширение диапазона ролевого поведения.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция:* «Подумайте, на какое животное вы больше всего похожи по манере своего поведения. Изобразите это животное. А те-

перь назовите антипод вашего животного. Изобразите его. Невербально пообщайтесь с другими, используя не свойственные вам манеры».

*Шеринг.* Какую сферу своей жизни вы могли бы обогатить новой ролью?

### ***Упражнение 18. «Крокодил»***

*Цель* – развитие наблюдательности, навыков активного слушания.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Участники делятся на две микрогруппы, каждая из которых загадывает слово. Затем в первую группу вызывается один участник из второй группы. Его задача – невербальными методами донести до ее членов это слово. После того, как слово отгадано, во вторую группу вызывается участник из первой. На следующем этапе можно попробовать отгадывать абстрактные слова, пословицы, цвета, названия картин и т. д.

*Шеринг:*

1. Кому удалось лучше выразить себя и что ему в этом помогало?
2. Что мешает остальным быть яркими и раскрепощенными?

### ***Упражнение 19. «Кто это?»***

*Цель* – развитие восприятия, наблюдательности.

*Продолжительность выполнения* – 50 мин.

*Оснащение:* листы чистой бумаги и ручки.

*Инструкция.* Ведущий раздает участникам по листку бумаги и просит каждого написать о себе четыре вещи, о которых немногие знают, например:

1. У меня есть собака и попугай.
2. Я люблю играть в шахматы.
3. Я очень хочу купить компьютер.
4. Я собираюсь стать агрономом.

Участники подписывают эти листочки и сдают их ведущему. После этого он раздает всем чистые листы, пронумерованные по количеству людей в группе, и по порядку зачитывает то, что каждый написал, а затем спрашивает: «Кто это?» Каждый должен написать свое предположение. В конце ведущий говорит правильные ответы, и выигрывает тот, у кого их больше.

### *Деловая игра «Открытие фирмы»*

*Цель* – развитие организаторских, коммуникативных способностей, умения презентовать рекламируемый товар, деятельность фирмы.

*Продолжительность выполнения* – 2 ч.

*Оснащение:* бумага, краски, фломастеры, клей, жетоны трех цветов для работы жюри, конверты с заданиями, призы для награждения участников.

*Этапы проведения игры:*

1. Подготовительный этап (знакомство с профессиями рыночной экономики).
2. Вступительное слово ведущего (ознакомление с целью и ходом игры).
3. Работа «филиалов фирмы».
4. Реклама «филиалов» (представление групп).
5. Предвыборная кампания «исполнительного директора фирмы».
6. Подведение итогов, награждение победителей.

*Подготовительный этап.* За несколько дней до игры на одном из занятий учащихся знакомят с новыми профессиями рыночной экономики. Им выдается также список наиболее распространенных профессий. Участники игры выбирают себе одну профессию (в соответствии со своими предпочтениями) для более глубокого самостоятельного знакомства, чтобы потом на игре представить ее по следующей схеме:

1. Чем занимается специалист данной профессии?
2. Какие знания и образование ему необходимы?
3. Какие профессионально важные качества требуются ему для успешной работы?
4. Где он может работать?

В этом участникам игры могут помочь заранее составленные карточки с краткой характеристикой профессий.

*Вступительное слово ведущего.* Игра начинается со вступительного слова ведущего, который вводит участников в игровую ситуацию и знакомит с условиями игры. Примерный текст вводного слова: «Дорогие друзья, сообщаем интересную для вас информацию. Всемирно известная фирма по рекламе “Арго” расширяется. Аналитики по маркетингу, изучив ситуацию в конкурирующих фирмах, составили долгосрочный проект по открытию филиалов в разных странах.

Мы предлагаем вам принять участие в конкурсе на замещение вакантных должностей специалистов для работы во вновь открывающихся филиалах. Президент фирмы – деловой, энергичный человек, для него работа, бизнес – превыше всего, он не теряет понапрасну ни минуты времени. И для работы в фирме требуются творческие, инициативные, квалифицированные специалисты, способные обеспечить процветание фирмы. Это менеджеры, коммивояжеры, агенты по рекламе, маркетологи, фотомодели, секретари-референты, специалисты в сфере компьютерных технологий и др. Вы все хотите устроиться на работу в эту фирму. У нас будут работать комиссии по приему на работу (куда будете входить и вы). Составьте для себя легенду и, устраиваясь на работу, расскажите, почему вы хотите работать в этой фирме, где вы работали ранее, что вы умеете делать. Сформулируйте также идею, которой вы могли бы заинтересовать фирму. Постарайтесь убедить членов комиссии в ценности для фирмы вашей кандидатуры. Для работы мы разобьемся на группы (филиалы фирмы). Глава фирмы хочет в деле проверить способности потенциальных сотрудников. Каждая команда должна будет выполнить несколько заданий:

1) подготовить проект создания филиала (придумать его название, основной принцип работы или девиз);

2) разработать рекламу отечественных товаров (каких – покажет жребий), максимально проявляя свое творчество. Это может быть продукт в виде рекламного ролика, театрализованного представления, сказки и т. д. с использованием рисунков, костюмов, стихов, песен и, конечно, юмора;

3) предложить достойную кандидатуру менеджера на должность исполнительного директора фирмы.

В конце игры мы проведем предвыборную пресс-конференцию кандидатов на эту ответственную должность. Об этом вам подробно расскажут консультанты в группах. С ними же вы подготовите речь для вашего кандидата и вопросы для его конкурентов из остальных филиалов».

Затем участники игры делятся на группы по 10–15 человек (групп может быть от 3 до 8). Ведущий представляет консультантов групп. Проводится жеребьевка заданий по рекламе для «филиалов фирмы». Для этого приглашаются по одному представителю от каждой группы, которые вытягивают конверт с заданием. Группы расходятся по аудиториям.

*Работа «филиалов фирмы».* Работу в каждой группе организует консультант. Он уточняет задание для групп и помогает учащимся быстро и эффективно построить свою работу.

Порядок работы «филиала фирмы»:

1. Заполняются вакансии специалистов «филиала»:

- ведущий называет вакантное место по предварительно составленному списку профессий, с которыми знакомились учащиеся: менеджер, референт, главный бухгалтер и т. д.;

- учащийся, готовивший информацию об этой профессии, рассказывает о ней. Ведущий может дополнить представленную информацию, чтобы у учащихся создалось ясное представление о содержании труда и необходимых качествах специалиста;

- ведущий выясняет количество претендентов на эту вакансию в «филиале» (в конкурсе могут принимать участие все желающие);

- претенденты по очереди представляют себя как специалиста, составив о себе легенду (время представления – 1 мин);

- проводится оценка кандидатов: если кандидатов на вакансию немного (2–3 человека), то им всем дается возможность представить себя, после чего группа оценивает каждого по 3-балльной системе; если кандидатов много (5 и более), то после каждого представления все участники группы по кругу оценивают претендента. Ведущий подсчитывает и ранжирует результаты и объявляет победителя, набравшего наибольшее число баллов. Победитель и принимается на свободную вакансию.

2. После комплектования штата «филиала» группа выбирает себе название и девиз, под которым она собирается работать.

3. Основное задание для группы – реклама выпускаемой продукции. Группе дается 30 мин, в течение которых она должна подготовить текст, плакат, клип, сказку или что-то еще, что будет рекламировать продукцию данного «филиала». На этом этапе работу группы организует выбранный «менеджер» (или «президент филиала»).

4. Группа выбирает своего кандидата на должность исполнительного директора фирмы, который будет участвовать в конкурсе, где он должен представить себя, ответить на вопросы, подготовленные другими группами.

5. В конце работы группа готовит несколько каверзных вопросов для пресс-конференции кандидатов (по одному для каждого кан-



дидата от других групп). Задания в группе выполняются последовательно всеми участниками, либо группа разбивается на подгруппы, каждая из которых выполняет свое задание.

*Реклама «филиалов» (представление групп).* Работа проводится в следующем порядке:

1. Все группы собираются в общем зале, где будет проходить конкурс рекламы и выборы «исполнительного директора фирмы».

2. Объявляется состав жюри: консультанты групп, учителя и по одному человеку от каждой команды. Работа жюри может строиться по любому принципу (например, оценка рекламы групп по 3-балльной системе с использованием разноцветных жетонов: «отлично», «хорошо», «плохо»).

3. Определяется порядок выступления групп (проводится жеребьевка).

4. «Филиалы» представляют рекламу своей продукции.

*Предвыборная кампания «исполнительного директора фирмы».* Все претенденты на эту должность приглашаются на сцену, садятся на подготовленные места. Затем по очереди каждый участвующий в предвыборной кампании представляет себя, знакомя со своей легендой, отвечает на вопросы, подготовленные другими группами. Жюри оценивает кандидатов.

*Подведение итогов, награждение победителей.* Подводятся итоги работы жюри, и называются победители. Награждаются лучший «филиал» за рекламу своей продукции и вновь избранный «исполнительный директор», которому вручаются символические ключи от фирмы. Жюри может также вручить и другие призы (например, самому обаятельному участнику, самому активному болельщику, приз зрительских симпатий, приз за волю к победе и т. д.)

*Приблизительный регламент игры:*

1. Вступительное слово ведущего и начало игры – 20 мин.

2. Работа в группах – 90–120 мин.

3. Представление групп (реклама «филиалов») – 45 мин.

4. Предвыборная кампания – 45 мин.

5. Подведение итогов, награждение – 10 мин.

*Примерный список профессий:*

1. Главный бухгалтер.

2. Референт.

3. Менеджер.
4. Брокер.
5. Коммивояжер.
6. Программист.
7. Фотомодель.
8. Дизайнер.
9. Художник.
10. Секретарь.
11. Экономист.
12. Дилер.
13. Специалист по рекламе.
14. Маркетолог.
15. Торговый агент.
16. Торговый консультант.
17. Инженер по сбыту.
18. Юрисконсульт.
19. Переводчик.
20. Аудитор.
21. Психолог.
22. Системный администратор.
23. Художник рекламного отдела.

*Аудитор* (от лат. *auditor* – слушатель) подобно врачу, прослушивающему больного, не только исследует финансовый организм предприятия, отыскивая болевые точки, но и делает заключение о его состоянии. Аудитор помогает также правильно составить договор, привести в порядок бухгалтерскую документацию, избежать сомнительной сделки, проверить надежность партнера.

*Брокер* – торговый посредник, который не выступает самостоятельной стороной в сделке, а обеспечивает установление контакта между продавцом и покупателем. Он действует на основе разовых поручений, строго в пределах инструкций клиента, получая от него специальное вознаграждение.

*Дилер* – биржевой посредник, осуществляющий операции купли-продажи только для себя и за свой счет (в отличие от брокера). Доход дилера формируется за счет разницы в ценах продавца и покупателя.

*Коммивояжер* – разъездной представитель крупных торговых фирм, предлагающий покупателям товары по имеющимся у него об-

разцам. Его основные функции: поиск и оценка потенциальных покупателей; предварительная подготовка к визиту, нахождение подхода к клиенту; презентация и демонстрация товара; преодоление возражений; заключение сделки. Особенность профессии – необходимость принимать множество решений.

*Маркетолог* проводит анализ спроса и конкуренции. В его функции входят составление проектов исследований, включая разработку анкет и формирование выборок; анализ собранных в ходе исследования данных; подготовка отчетов и представление руководству результатов и рекомендаций. Наиболее типичные задачи, решаемые маркетологом: изучение рынка, замеры потенциальных возможностей рынка, исследование мотивов поведения потребителей, изучение конкурентов и уровня конкуренции, прогнозирование, анализ цен.

*Менеджер* – профессионал самой высокой квалификации в сфере управления экономикой, отлично разбирающийся в правовых и хозяйственных проблемах, способный находить стратегически точные управленческие решения в самой сложной обстановке. Он должен владеть также методами и средствами управления коллективом.

*Торговый агент* по продаже товаров массового спроса сбывает широкий круг товаров, работая на посредника или оптовика. Основой его деятельности является использование каталогов, нередко большого формата и объема. От агента требуется умение подать себя и свою фирму, а также оказать дополнительные услуги, так как основной предлагаемый им товар часто тот же, что и у конкурентов.

*Художник рекламного отдела* (агентства) создает макеты объявлений, печатной рекламы, упаковки, телевизионных рекламных роликов, товарные знаки и эмблемы. Он определяет характер и размеры шрифтов, располагает текстовый материал на полосе и компоует все элементы рекламного объявления таким образом, чтобы его смогли воспроизвести граверы и печатники.

*Задания по рекламе для «филиалов фирмы»* заключаются в том, что нужно придумать рекламу продукции в различных странах:

- 1) обуви фабрики «Североход» в Италии;
- 2) грузинского чая в Индии;
- 3) клюквы в Бразилии;
- 4) шерсти в Австралии;

- 5) фарфора в Китае;
- 6) макарон в Италии;
- 7) компьютеров «Агат» в Японии;
- 8) лимонада «Буратино» в Финляндии;
- 9) косметики фирмы «Северное сияние» во Франции;
- 10) русского кваса в Америке;
- 11) автомобиля «Запорожец» в Америке;
- 12) пошехонского сыра в Швейцарии.

### ***Упражнение 20. «Объявление»***

*Цель* – развитие умений самопрезентации, составления письменного резюме, выделения важных профессиональных характеристик.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение*: листы бумаги и ручки.

*Инструкция*. Каждому участнику предлагается написать небольшое объявление в газету «Из рук в руки» о приеме на работу персонала. Объявления участников собираются в шапку. Далее ведущий по очереди зачитывает объявления. После выполнения упражнения проводится обсуждение объявлений.

### ***Упражнение 21. «Неуверенность, уверенность, агрессивность»***

*Цель* – развитие наблюдательности, умения адекватной передачи информации и навыков ролевого поведения.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Оснащение*: карточки с ситуациями.

*Инструкция*. Участники делятся на три микрогруппы. Каждой группе предоставляется карточка с определенной ситуацией. Группа должна: 1) придумать три типа реагирования в ситуации (уверенный, неуверенный, агрессивный); 2) продемонстрировать свои варианты реагирования остальным. Другие микрогруппы пытаются отгадать, какой вариант продемонстрирован.

*Возможные ситуации*:

1. Друг продолжает занимать вас разговором, а вы хотите уйти.
2. В ресторане вам подали некачественное блюдо.
3. Знакомый рассказывает о вас в компании истории, чем приводит вас в смущение.

### **Упражнение 22. «Точка опоры»**

*Цель* – развитие навыков уверенного поведения, самоанализа, саморефлексии.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение*: листы бумаги, ручки.

*Инструкция*: «В ситуациях, в которых мы добились успеха, мы чувствуем себя уверенно. А что для вас это значит? (Проводится обсуждение.) Напишите, что вам для этого необходимо. Мы привыкли считать, что работа над собой и самосовершенствование предполагают только анализ ошибок и борьбу со своими слабостями. Однако есть еще одна важная сторона работы над собой, она заключается в обнаружении в себе друга и помощника. У каждого из нас есть свои сильные стороны, но обнаружить их бывает нелегко. Некоторые люди даже считают, что не обладают никакими качествами, которые могли бы послужить для них внутренней точкой опоры. Хочу обратить ваше внимание на то, что сильные стороны – это не положительные черты характера или достоинства. Сейчас каждый участник тренинга в течение 3–4 мин должен подумать и рассказать о своих сильных сторонах, о том, что дает ему чувство внутренней уверенности, что является для него точкой опоры в различных жизненных ситуациях».

*Шеринг*:

1. Какие были ощущения во время выполнения упражнения?
2. Что было общего в высказываниях участников?

### **Упражнение 23. «Без ложной скромности»**

*Цель* – выявление участниками своих сильных сторон, развитие способности к целеполаганию.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение*: листы бумаги и фломастеры.

*Инструкция*: «Когда мы говорим о себе хорошо, это очень помогает нам добиваться успеха, переживать сложные ситуации и доводить до конца трудные дела. Подумайте сейчас о трех вещах, которым вы хотели бы научиться или которые хотели бы выполнять лучше, чем сейчас. Выбрав эти три вещи, представьте себе, что вы уже умеете их делать. Сформулируйте это в утвердительной форме. Например: “Я очень хорошо плаваю”, “Я пишу интересные статьи”. Возьмите лист бумаги и запишите эти фразы большими буквами, сделайте рам-

ку. Покажите свой плакат всем участникам, расскажите, что на нем написано. Возьмите эти плакаты домой. Чем чаще вы будете смотреть на них, тем легче вам будет добиться того, чтобы эти слова стали правдой».

#### **Упражнение 24. «Зеркало»**

*Цель* – развитие умения выполнять действия в одном темпе, ритме.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Оснащение*: музыкальный проигрыватель, музыка в стиле диско (темп умеренный).

*Инструкция*. Ведущий обращается к участникам: «Выполняйте движения вслед за мной:

1. Стираем белье (исходное положение – ноги в 6-й позиции, руки внизу, перед собой, сжаты в кулаки): движения руками вверх – вниз, ноги выполняют пружинящие движения.

2. Отжимаем белье (исходное положение – ноги слегка расставлены, руки сжаты в кулаки): поворот корпуса вправо, перенос веса тела на правую ногу, круговые движения руками – отжим; поворот корпуса влево, перенос веса тела на левую ногу, круговые движения руками – отжим. Повторить движения еще раз.

3. Вешаем белье (исходное положение – полуприсед, руки вдоль корпуса): ноги выпрямляем, руки поднимаем вверх вправо; ноги выпрямляем, руки поднимаем вверх влево.

4. Прикрепляем белье (исходное положение – ноги в 6-й позиции, руки на поясе): держа правую руку на поясе, поднимаем левую руку вверх накрест; держа левую руку на поясе, поднимаем правую руку вверх накрест.

5. Обмахиваемся (жарко): движения ладонями обеих рук в направлении корпуса с поворотом вправо; движения ладонями обеих рук в направлении корпуса с поворотом влево.

6. Вытираем пот со лба (исходное положение – ноги в 6-й позиции, руки вдоль тела): по очереди левой и правой руками проводим по лбу.

7. Вытираем ноги и заходим в дом (исходное положение – ноги в 6-й позиции, руки на поясе): движения ногами, как будто их вытирают об пол; два шага вперед».

### **Упражнение 25. «Я сильный – Я слабый»**

*Цель* – развитие невербальных и вербальных навыков.

*Продолжительность выполнения* – 15 мин.

*Инструкция.* Участники разбиваются на пары и становятся друг напротив друга. Первый участник в паре вытягивает вперед руку. Второй участник пытается опустить руку напарника, нажимая на нее сверху. Первый участник должен постараться удержать руку, говоря при этом громко и решительно: «Я сильный». Далее повторяется то же самое, но первый участник в паре говорит: «Я слабый», произнося это с соответствующей интонацией, т. е. тихо, уныло. Затем участники меняются местами.

*Шеринг:*

1. Когда вам было легче удержать руку: в первом или во втором случае?
2. Почему, как вы думаете?
3. Какие чувства вы испытывали при выполнении этого упражнения?
4. Какое влияние оказывали произносимые вами фразы «Я сильный», «Я слабый» на выполнение задания?

### **Упражнение 26. «Рисунок Я»**

*Цель* – развитие ассоциативного мышления, восприятия, памяти.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Оснащение:* карандаши или фломастеры, бумага формата А4.

*Инструкция.* Взяв карандаши либо фломастеры, бумагу, участники располагаются в любом месте комнаты. Желательно, чтобы рядом друг с другом никто не сидел. На листке бумаги им предстоит нарисовать собственный образ в аллегорической форме. Для рисования дается определенное время, например 10 мин, по истечении которого все же не следует жестко требовать окончания рисования, надо дать возможность каждому участнику закончить свой рисунок в спокойной обстановке. Перед выполнением задания ведущий обращается к участникам: «Можете рисовать все, что хочется. Это может быть картина природы, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, нечто в стиле ребуса, в общем, все, что угодно, с чем вы ассоциируете, связываете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру».

Когда рисунки выполнены, ведущий их собирает и перетасовывает в случайном порядке. Он предлагает каждому участнику по очереди выбрать из стопки рисунок и, демонстрируя его группе, просит участника поделиться мыслями о том, какой человек мог его нарисовать. Чей-то комментарий ограничивается одним словом, кто-то делится более подробными догадками. Это не самое важное. Главное – способствовать тому, чтобы высказались все, включая и авторов рисунков. Автору предлагается высказаться «для маскировки».

*Шеринг:*

1. Какой человек мог нарисовать данный рисунок?
2. Какими качествами обладает этот человек?
3. Это уверенный в себе человек или нет?
4. Когда высказывались по поводу вашего рисунка, какие чувства вы переживали?
5. Все ли высказанное о вашем рисунке совпадает с вашими качествами?

### ***Упражнение 27. «Дополнительное рисование»***

*Цель* – развитие рефлексии, умения понимать других людей.

*Продолжительность выполнения* – 40 мин.

*Оснащение:* цветные мелки, карандаши или фломастеры, бумага формата А4.

*Инструкция.* Рисунок посылается по кругу. Один из участников начинает рисовать, другой что-то добавляет и т. д. Рисовать можно цветными мелками, фломастерами, карандашами. Рисунок выполняется на одном альбомном листе. С каждым последующим дополнением свободного места остается все меньше, что может смутить неуверенного человека, так как он будет «нарушать» рисунок другого. При анализе полученного рисунка художественный уровень его выполнения не учитывается.

*Шеринг:*

1. Дополнили ли вы рисунок?
2. Если нет, то почему?
3. Это именно то, что вы хотели бы добавить?
4. Если нет, то почему?
5. Что именно вы изобразили?



### **Упражнение 28. «Я – звезда»**

*Цель* – развитие навыков активного слушания, коммуникативных умений.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция.* Упражнение проводится по кругу. Каждый участник выбирает для себя роль значимой для него и в то же время известной присутствующим звезды (Алла Пугачева, президент Украины, сказочный персонаж, литературный герой и т. д.). Затем он проводит самопрезентацию (вербально или невербально): произносит какую-либо фразу или показывает какой-либо жест, характеризующий его звезду. Остальные участники пытаются отгадать имя звезды.

*Шеринг:*

1. Сложно ли вам было выбрать для себя роль значимой для вас и известной присутствующим звезды?
2. Что общего между вами и выбранной звездой?
3. Какие чувства возникли у вас в ходе презентации?
4. Вы старались показать выбранную вами звезду так, чтобы другим было понятно, кто это?
5. Вам было легче показывать или отгадывать?

### **Упражнение 29. «Представление о достигнутом успехе»**

*Цель* – развитие образного восприятия.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция:* «Так как успех вселяет чувство собственного достоинства, то, если вы представите, что добились успеха, это поможет вам чувствовать бóльшую уверенность в себе. Благодаря осознанию достигнутого успеха вы чувствуете в себе больше сил, динамичности, целеустремленности, собственного достоинства, и все эти чувства вносят вклад в чувство большей уверенности в себе. Решите, какой успех наиболее важен для вас: добиться признания на работе, построить дачу, приобрести автомобиль, удачно выйти замуж и т. д. Расслабьтесь, закройте глаза и представьте, что вы достигли этой цели. Представьте свой успех, испытайте удовлетворение и чувство собственной силы, которое он приносит. Ощутите подъем, возбуждение, силу, мощь, абсолютную уверенность в себе и владение ситуацией. Потом представьте, как другие подходят к вам или звонят вам, чтобы искренне поздравить вас. Вы чувствуете теплоту, вы взволнованы,

принимая похвалы от них. Они говорят вам, какой вы удачливый человек. И вы себя прекрасно чувствуете и способны на все, что вы захотите».

### ***Упражнение 30. «Продай самолет»***

*Цель* – развитие навыков уверенного поведения, аргументации, умения рекламировать свой товар.

*Продолжительность выполнения* – 40 мин.

Ведущий вызывает из числа участников одного продавца и 4–5 покупателей. Они выходят в центр группы. Остальные участники становятся наблюдателями.

*Инструкция для продавца:* «Вы продавец самолетов. В вашем авиасалоне представлены самолеты на любой вкус. Вы предлагаете покупателям самолеты. Как только покупатель услышит подходящее предложение, он поворачивается к вам лицом. Вы не можете задавать вопросы покупателям, все покупатели купить самолет могут».

*Инструкция для покупателей:* «Вы потенциальные покупатели самолета. Вы можете купить самолет, если вам понравится предложение, и можете не купить, если предложение вам не понравится. Пока продавец говорит, вы стоите спиной к нему. Как только вы слышите подходящее предложение, вы поворачиваетесь лицом к продавцу».

Задача-максимум для продавца – развернуть всех покупателей. Ему дается 3 мин на продажу самолета.

*Шеринг:*

1. Сколько покупателей развернулось, т. е. купило самолет?
2. Кто самолет не купил и почему?
3. Были ли трудности при продаже и почему они возникли?
4. Как можно было бы быстрее продать самолет?
5. Почему купили / не купили самолет?

### ***Упражнение 31. «Я – дома, я – на работе»***

*Цель* – развитие умения выделять профессионально, личностно важные качества и навыков ролевого поведения.

*Продолжительность выполнения* – 40 мин.

*Оснащение:* листы бумаги и ручки.

*Инструкция:* «Разделите лист пополам, озаглавьте колонки “Я – дома”, “Я – на работе”. Составьте два списка типов вашего поведения: дома и на работе (включите как можно больше позиций). Как ва-

риант можно предложить составить списки типов поведения «Дома я никогда», «На работе я никогда». Составление списков проводится индивидуально, а последующее обсуждение – в группах.

*Шеринг:*

1. Проанализируйте похожие черты, противоположные черты, одинаковые качества, проявляющиеся в разных модальностях, отсутствие общих черт.

2. Какой список было составлять легче, какой получился объемнее?

3. Каково ваше отношение к тому, что в характеристиках есть заметные различия? Почему так происходит?

4. Должны ли списки совпадать? Почему?

5. Что помогает определить такой анализ своего поведения на работе и дома?

### ***Упражнение 32. «Собеседование»***

*Цель* – развитие восприятия, коммуникативных навыков, навыков уверенного поведения.

*Продолжительность выполнения* – 1 ч.

*Инструкция.* Работа ведется в малых группах. У каждого участника должно быть составленное им резюме и «имидж-картинка». Ведущий говорит: «Вы решили принять участие в конкурсе на интересующую вас вакансию. У вас подготовлено резюме, ваш внешний вид соответствует вашим представлениям об идеале (“имидж-картинка”). Теперь необходимо подтвердить свои профессиональные притязания непосредственно при собеседовании с работодателем». Перед началом собеседования ведущий обсуждает с участниками игры характер вопросов и критерии отбора, выделяя параметры оценки профессионально важных деловых и личностных качеств кандидата.

Каждый участник игры проходит собеседование в своей малой группе, при этом остальные члены группы выступают в роли работодателей. После обсуждения выдвигается один кандидат от группы, который выглядел наиболее убедительно и полностью подтвердил обоснованность своих претензий на вакантную должность. Кандидаты, прошедшие отбор в малых группах, продолжают конкурс между собой. Остальные участники на этом этапе игры представляют коллектив организации, которая набирает новых сотрудников.

Возможны различные варианты собеседования. Например, выбирается «совет директоров», принимающий окончательное решение о при-

еме на работу. Но в любом случае все «члены коллектива» имеют возможность задавать вопросы кандидатам и их мнение учитывается при выборе самого достойного из претендентов. Участники игры защищают право занимать заявленную ими должность в соответствии со своими профессиональными предпочтениями. Поэтому в финале вполне могут соревноваться представители разных профессий, так как оценивается прежде всего психологическая подготовка к построению профессиональной карьеры, умение убедительно обосновать свой профессиональный выбор. В условиях игры отмечается, что организация, принимающая сотрудников на работу, располагает вакансиями по различным профессиональным направлениям, но число этих вакансий ограничено.

После того как собеседования с претендентами закончены, они должны выйти из аудитории, чтобы не слышать обсуждения «членами коллектива» их кандидатур. Когда «работодатели» сделали свой выбор, все претенденты приглашаются в аудиторию, и «представитель работодателя» (ведущий, «председатель совета директоров») торжественно объявляет, кто из них принят на работу, поясняя причины этого выбора. Обычно обсуждение по выбору самого достойного кандидата проходит довольно бурно, поступают предложения отметить нескольких понравившихся «работодателю» претендентов. Поэтому целесообразно кроме одного участника, принятого на работу, выбрать еще тех, кто принят с испытательным сроком, приглашен на стажировку с перспективой дальнейшего трудоустройства и т. п. Ведущий должен проконтролировать, чтобы при подведении итогов был дан анализ причин выбора, отмечены типичные ошибки и, главное, сильные стороны прошедших собеседование претендентов.

В заключение участникам предлагается обсудить итоги занятия. Ведущий может стимулировать обсуждение – спрашивать о трудностях, с которыми столкнулись участники, о личном опыте, который они приобрели. Финалисты конкурса рассказывают о своем личном опыте, чувствах и впечатлениях, игравшие роль представителей работодателя – о своих.

### ***Упражнение 33. «Объявление»***

*Цель* – развитие знаний о профессиональной деятельности, умения составлять резюме.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение:* листы бумаги и ручки.

*Инструкция.* В течение 5 мин каждый участник должен составить объявление о своих услугах (репетиторство, гувернерство, консультирование, развивающая работа, обучение и т. д.), которое отражало бы его профессиональную уникальность и включало в себя нечто такое, чего не может предложить другой специалист. Затем в течение 1 мин объявление зачитывается перед всеми. Группа может задавать любые вопросы по содержанию объявления, дабы удостовериться, действительно ли стоит воспользоваться услугами данного специалиста.

#### ***Упражнение 34. «Самая-самая»***

*Цель* – развитие ассоциативного мышления.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция:* «Сейчас вам будут предлагаться некоторые необычные характеристики профессий, а вы должны будете по очереди называть те профессии, которые, по-вашему, в наибольшей степени данным характеристикам подходят. К примеру, характеристика – самая денежная профессия. Какие профессии являются самыми-самыми денежными?»

Ведущий называет первую характеристику, а участники сразу же по очереди (по кругу) предлагают свои варианты. Если у кого-то возникают сомнения, что названа «самая-самая» (или близкая к «самой-самой») профессия, то можно задавать уточняющие вопросы. Далее называется следующая характеристика и т. д. Характеристик должно быть не более 5–7. Ведущий записывает 3–5 наиболее интересных вариантов, после чего организуется небольшое обсуждение и выделение «самой-самой» профессии.

Для того чтобы упражнение проходило более интересно, ведущий заранее отбирает наиболее необычные характеристики профессий, которые должны заинтриговать участников. Это могут быть, например, такие характеристики: самая зеленая профессия, самая сладкая профессия, самая волосатая профессия, самая неприличная профессия, самая детская профессия, самая смешная профессия и т. д.

#### ***Упражнение 35. «Кем быть?»***

*Цель* – развитие навыков уверенного поведения.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

*Инструкция.* Каждый участник пробует себя в роли соискателя. Кто-либо из членов группы играет роль работодателя. Ведущий тренинга может дать установку на отказ «соискателю» или предъявление к нему жестких требований. Это придаст игре более реалистичный и творческий характер. Члены группы, не принимающие участие в собеседовании, являются наблюдателями, которые анализируют и оценивают презентацию по завершении упражнения, позволяют «соискателю» получить обратную связь относительно эффективности его самопрезентации и поведения на собеседовании.

### ***Упражнение 36. «Первый шаг»***

*Цель* – развитие навыков саморефлексии.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция:* «Сядьте поудобнее, закройте глаза, расслабьтесь... Вспомните все то время, что мы провели вместе... Выделите самое главное из того, что вы здесь получили... Подумайте, как вы сможете реализовать это в своей реальной жизни... Каким будет ваш первый шаг? Когда вы его сделаете?»

### ***Упражнение 37. «Пожелания в копилку»***

*Цель* – развитие способности к целеполаганию.

*Продолжительность выполнения* – 30 мин.

**В а р и а н т 1**

*Инструкция.* В первый день тренинга (или в начале длительной серии тренинговых занятий) участники, немного узнав остальных, пишут друг другу пожелания в отношении того, как должна измениться их жизнь под воздействием тренинга, и кладут их в копилку. Перед распадом группы копилка достается, пожелания зачитываются, участники делятся впечатлениями.

**В а р и а н т 2**

*Инструкция.* За неделю до начала тренинга участники пишут на листах бумаги свои ожидания от него. Ведущий забирает листочки на хранение. По окончании тренинга листочки раздаются в хаотичном порядке. Каждый участник зачитывает то, что у него написано на листочке, называя автора, после чего автор отвечает, сбылись ли его ожидания. Потом он зачитывает текст на своем листке. Обсуждаются планы участников в отношении тех пожеланий, которые еще не исполнились.

### ***Упражнение 38. «Похвали себя»***

*Цель* – развитие умения делать выводы о проделанной работе.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение*: листы бумаги и ручки.

*Инструкция*: «Продумайте и запишите ответы на следующие вопросы: 1) Что нового вы узнали в процессе тренинга? 2) В чем вы преодолели себя? 3) Какую новую форму поведения вы опробовали? 4) Какие новые для себя эмоции испытали? 5) Что вы уже готовы перенести в реальную жизнь?». Затем участники по очереди говорят о своих достижениях в тренинговой работе.

### ***Упражнение 39. «Телеграмма»***

*Цель* – формирование умения логически точно, лаконично выстраивать сообщения.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Оснащение*: листы бумаги и ручки.

*Инструкция*: «Подпишите свой лист и передайте его соседу справа. Теперь перед каждым из вас лежит телеграмма с именем адресата; ее текст вам предстоит написать самим. Передайте лист дальше по кругу. Перед вами новый адресат и послание к нему. Вы можете продолжить чужую мысль, а можете сочинить свой текст. Передавайте лист до тех пор, пока он не вернется к хозяину».

### ***Упражнение 40. «Руки»***

*Цель* – знакомство с медитативными техниками и приемами, развитие ассоциативного воображения.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция*: «Закройте глаза, вытяните ноги и свесьте руки вниз. Представьте, что энергия усталости вытекает из кистей рук в землю. Вот она струится от головы к плечам, перетекает по предплечьям, достигает локтей, устремляется к кистям и через кончики пальцев просачивается вниз в землю. Вы отчетливо физически ощущаете теплую тяжесть, скользящую по вашим рукам. Побудьте так 1,5–2 мин, затем слегка потрясите кистями рук, окончательно избавьтесь от своей усталости».

### ***Упражнение 41. «Карусель комплиментов»***

*Цель* – актуализация умения делать социальные комплименты.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Инструкция:* «Многие из нас в детстве любили кататься на карусели, сейчас мы также покатаемся, но на необычной “карусели комплиментов”. Нужно образовать два круга (внешний и внутренний) и встать лицом друг к другу. Внешний круг неподвижен, внутренний движется по часовой стрелке. Когда вы окажетесь перед человеком, необходимо сказать ему комплимент».

*Шеринг:*

1. Как вы сейчас себя чувствуете?
2. Что изменилось в вашем состоянии?
3. Трудно ли было выполнять упражнение?

#### ***Упражнение 42. «Прощание»***

*Цель* – развитие умения выделять главное, значимое для себя.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Инструкция:* «Давайте прощаемся. Встаньте все в круг, обнимитесь. Выберите одно из достоинств, которое вы сегодня открыли в себе. Почувствуйте это состояние. Отметьте, как оно усиливается, запомните эти ощущения. Посмотрите друг на друга, ощутите поддержку, свою внутреннюю силу, и в любую минуту, когда это будет необходимо, вы почувствуете это состояние».

#### ***Упражнение 43. «Пожелания по кругу»***

*Цель* – развитие навыков активного слушания, умения задавать открытые вопросы.

*Продолжительность выполнения* – 20 мин.

*Инструкция.* Ведущий предлагает каждому члену группы пожелать своему соседу что-нибудь.

*Вопросы по всему тренингу:*

1. Изменилось ли ваше представление о себе?
2. Какой опыт вы получили на данном тренинге?
3. Что нового вы узнали о себе?
4. Какие выводы вы сделали для себя?

#### ***Упражнение 44. «Рефлексия»***

*Цель* – развитие навыков саморефлексии.

*Продолжительность выполнения* – 10 мин.

*Инструкция:* «Выскажите, пожалуйста, ваше мнение о тренинге, о своем самочувствии, удовлетворенности своей работой в группе и свои пожелания».



## 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 встает 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. Целесообразно 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 состоянии 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, 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 обучения). 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 тренинга, но и после его 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 из них. 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 этой творческой деятельности!

## Библиографический список

1. *Адлер А.* О нервическом характере / А. Адлер; под ред. Э. В. Соколова. Санкт-Петербург: Университетская книга, 1997. 388 с.
2. *Беме К.* Из опыта социально-психологического тренинга в ГДР / К. Беме // Актуальные проблемы современной психологии / под ред. Г. М. Андреева, А. А. Бодалева. Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1983. С. 183–185.
3. *Берн Э.* Групповая психотерапия / Э. Берн. Москва: Академический проект, 2005. 256 с.
4. *Битянова Н. Р.* Психология личностного роста / Н. Р. Битянова. Москва: Междунар. пед. акад., 1996. 64 с.
5. *Большаков В. Ю.* Психотренинг: социодинамика, упражнения, игры / В. Ю. Большаков. Санкт-Петербург: Соц.-психол. центр, 1996, 384 с.
6. *Вачков И. В.* Окна в мир тренинга / И. В. Вачков, С. Д. Дерябо; под ред. С. Д. Жанр. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 272 с.
7. *Вачков И. В.* Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учебное пособие / И. В. Вачков. Москва: Ось-89, 2001. 224 с.
8. *Гермохова С.* Использование методик социально-психологического тренинга в процессе создания коллектива / С. Гермохова // Общение и деятельность. Прага, 1981. С. 155–165.
9. *Гиппиус С. В.* Тренинг развития креативности. Гимнастика чувств / С. В. Гиппиус. Санкт-Петербург: Речь, 2001. 352 с.
10. *Гремлинг Т.* Практикум по управлению стрессом / Т. Гремлинг. Санкт-Петербург: Речь, 2001. 234 с.
11. *Гримак Л. П.* Общение с собой. Начала психологии активности / Л. П. Гримак. Москва: Диброком, 1991. 233 с.
12. *Гуревич А.* Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах / А. Гуревич. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 144 с.
13. *Добрович А. Б.* Глаза в глаза / А. Б. Добрович. Москва: Московский рабочий, 1982. 208 с.
14. *Дюркгейм Э.* Метод социологии / Э. Дюркгейм. Москва: Канон, 1995. 352 с.
15. *Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение / Ю. Н. Емельянов. Ленинград: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986. 168 с.

16. *Завьялова Ж.* Метафорическая деловая игра / Ж. Завьялова. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 134 с.
17. *Захаров А. И.* Игровой способ управления групповой динамикой / А. И. Захаров // Психология и управление / под ред. В. А. Ганзена [и др.] Ленинград: Изд-во Ленингр. ун-та, 1979. С. 144–154.
18. *Захаров В. П.* Социально-психологический тренинг / В. П. Захаров, Н. Ю. Хрящева. Ленинград: Изд-во Ленингр. ун-та, 1989. 55 с.
19. *Зиновьева Н. О.* Психология и психотерапия насилия. Ребенок в кризисной ситуации / Н. О. Зиновьева, Н. Ф. Михайлова. Санкт-Петербург: Речь, 2003. 248 с.
20. *Игры – обучение, тренинг, досуг* / под ред. В. В. Петрусинского. Москва: Новая школа, 1994. 351 с.
21. *Игумнов С. А.* Управление стрессом: современные психологические и медикаментозные подходы / С. А. Игумнов. Санкт-Петербург: Речь, 2007. 217 с.
22. *Калинин С. И.* Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С. И. Калинин. Санкт-Петербург: Речь, 2006. 341 с.
23. *Каменюкин А. Г.* Антистресс-тренинг / А. Г. Каменюкин, Д. В. Ковпак. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 224 с.
24. *Карвасарский Б.* Групповая психотерапия / Б. Карвасарский. Москва: Медицина, 1990. 384 с.
25. *Карвасарский Б. Д.* Неврозы / Б. Д. Карвасарский. 2-е изд. Москва: Медицина, 1990. 576 с.
26. *Кипнис М.* Тренинг лидерства / М. Кипнис. Москва: Ось-89, 2004. 144 с.
27. *Кирхлер Э.* Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер. Харьков: Гуманит. центр, 2008. 168 с.
28. *Кроль Л. М.* Человек – оркестр – микроструктура общения / Л. М. Кроль; под ред. Е. Л. Михайлова. Москва: Класс, 1996. 35 с.
29. *Кузьмин Е. С.* Руководитель и коллектив: социально-психологический очерк / Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. Н. Емельянов. Ленинград: Лениздат, 1974. 165 с.
30. *Линдеман Х.* Система психофизического саморегулирования / Х. Линдеман. Москва: РЭНАР, 1992. 160 с.
31. *Лосик Б.* Держитесь! Стресс-менеджмент для трудооголиков / Б. Лосик. Москва: НТ Пресс, 2006. 256 с.

32. *Лютлова Е. К.* Тренинг эффективного взаимодействия с детьми / Е. К. Лютлова, Г. Б. Мони́на. Санкт-Петербург: Речь, 2005. 145 с.
33. *Лютлова-Робертс Е. К.* Тренинг начинающего консультанта: ведение доверительной беседы / Е. К. Лютлова-Робертс. Санкт-Петербург: Речь, 2007. 307 с.
34. *Маслоу А.* Мотивация и личность / А. Маслоу. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 352 с.
35. *Мони́на Г. Б.* Коммуникативный тренинг / Г. Б. Мони́на, Е. К. Лютлова. Санкт-Петербург: Речь, 2007. 224 с.
36. *Мони́на Г. Б.* Тренинг взаимодействия с неуспевающими учениками / Г. Б. Мони́на, Е. В. Панасюк. Санкт-Петербург: Речь, 2005. 208 с.
37. *Оллпорт Г. В.* Личность в психологии / Г. В. Оллпорт. Москва: Ювента, 1998. 345 с.
38. *Осипова А. А.* Общая психокоррекция: учебное пособие / А. А. Осипова. Москва: Сфера, 2002. 510 с.
39. *Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А. П. Панфилова. Санкт-Петербург: Знание: ИВЭСЭП, 1999. 495 с.
40. *Пезешкиан Н.* Психотерапия повседневной жизни: тренинг в воспитании партнерства и самопомощи / Н. Пезешкиан. Москва: Медицина, 1995. 336 с.
41. *Петровская Л. А.* Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга / Л. А. Петровская. Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1982. 168 с.
42. *Петровский А. В.* Основы теоретической психологии / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. Москва: Инфра-М, 1998. 528 с.
43. *Прайнс Э., Маслач К.* Практикум по социальной психологии / Э. Прайнс, К. Маслач. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 528 с.
44. *Прутченков А. С.* Социально-психологический тренинг в школе / А. С. Прутченков. Москва: ЭКСМО-Пресс, 2001. 640 с.
45. *Психогимнастика* в тренинге / под ред. Н. Ю. Хрящевой. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 256 с.
46. *Психология* влияния: хрестоматия / сост. А. В. Морозов. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 512 с.
47. *Райх В.* Посмотри на себя, маленький человек! / В. Райх. Москва: Мир Гештальта, 1997. 112 с.

48. *Руденский Е. В.* Социальная психология: курс лекций / Е. В. Руденский. Москва: ИНФРА-М, 1999. 224 с.
49. *Рудестам К.* Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика / К. Рудестам. Москва: Прогресс, 1993. 368 с.
50. *Семенова Е. М.* Тренинг эмоциональной устойчивости / Е. М. Семенова. Москва: Психотерапия, 2002. 256 с.
51. *Сидоренко Е. В.* Межличностное общение / Е. В. Сидоренко, Н. Ю. Хрящева // Психология: учебник / под ред. А. А. Крылова. Москва: Проспект, 1998. С. 336–355.
52. *Сидоренко Е. В.* Мотивационный тренинг: практическое руководство / Е. В. Сидоренко. Санкт-Петербург: Речь, 2005. 240 с.
53. *Сидоренко Е. В.* Развитие организационной приверженности: материалы семинара-тренинга / Е. В. Сидоренко; Шк. менеджеров «Арсенал». Москва, 2004. 42 с.
54. *Сидоренко Е. В.* Терапия и тренинг по Альфреду Адлеру / Е. В. Сидоренко. Санкт-Петербург: Речь, 2002. 347 с.
55. *Сидоренко Е. В.* Технологии создания тренинга / Е. В. Сидоренко. Санкт-Петербург: Речь, 2007. 336 с.
56. *Сидоренко Е. В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. Санкт-Петербург: Речь, 2005. 300 с.
57. *Сидоренко Е. В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. Санкт-Петербург: Речь, 2008. 208 с.
58. *Ситников А. П.* Акмеологический тренинг: теория, методика, психотехнологии / А. П. Ситников. Москва: РАГС, 1996. 428 с.
59. *Смит Г.* Тренинг прогнозирования поведения: тренинг сензитивности / Г. Смит. Санкт-Петербург: Речь, 2001. 256 с.
60. *Смит М. Дж.* Тренинг уверенности в себе / М. Дж. Смит. Санкт-Петербург: Речь, 2000. 203 с.
61. *Столяренко Л. Д.* Основы психологии / Л. Д. Столяренко. Москва: Феникс, 2000. 672 с.
62. *Сухов А. Н.* Прикладная социальная психология / А. Н. Сухов, А. А. Деркач; под ред. А. Н. Сухова. Москва: МОДЭК, 1998. 688 с.
63. *Тарабрина Н.* Практикум по психологии посттравматического стресса / Н. Тарабрина. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 240 с.
64. *Тренинг* развития жизненных целей / под ред. Е. Г. Трошихиной. Санкт-Петербург: Речь, 2001. 216 с.

65. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом / Дж. Уитмор. Москва: Финансы и статистика, 2000. 365 с.

66. Фопель К. Психологические группы / К. Фопель. Москва: Генезис, 2000. 256 с.

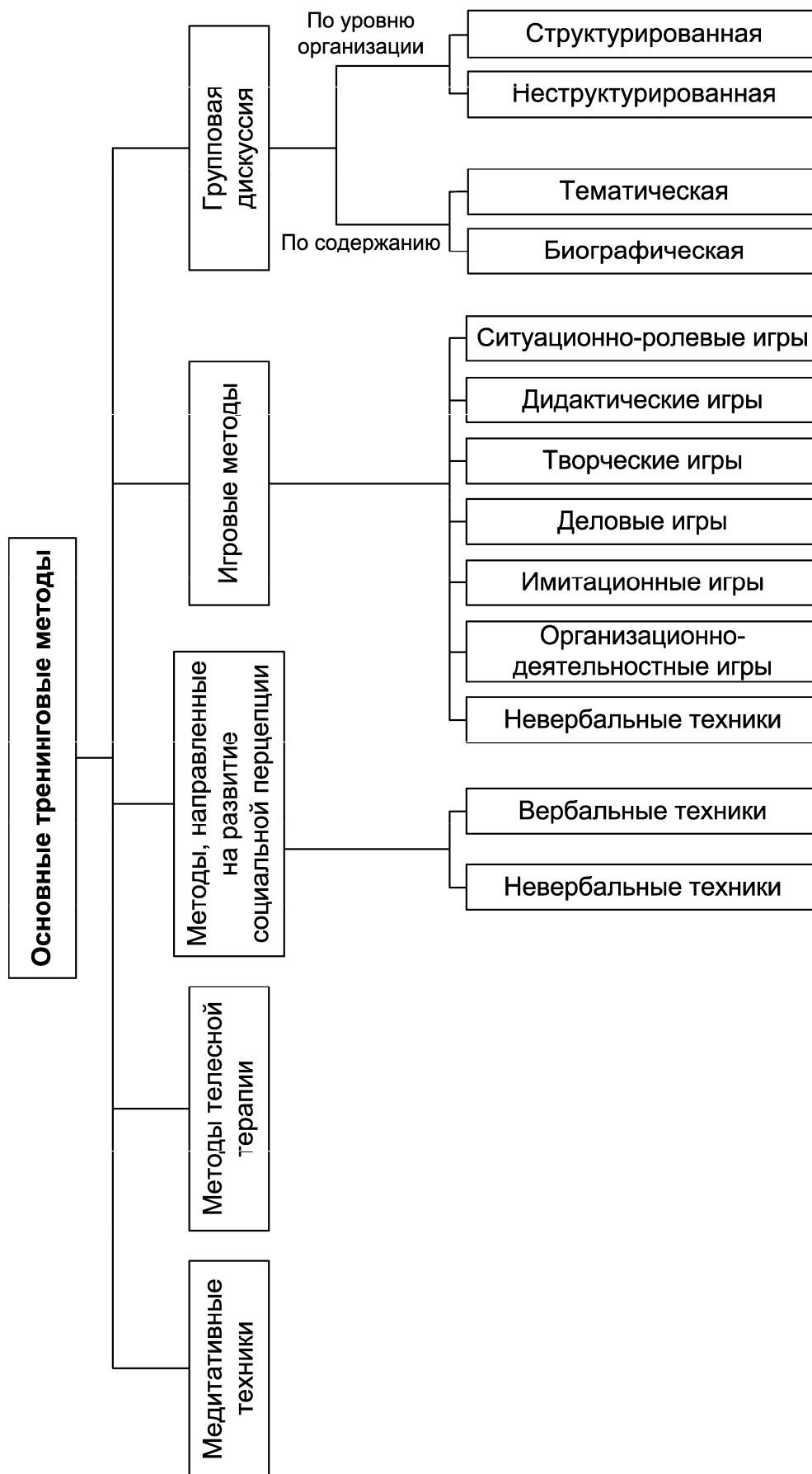
67. Фопель К. Создание команды / К. Фопель. Москва: Генезис, 2002. 400 с.

68. Фопель К. Технологии ведения тренинга / К. Фопель. Москва: Генезис, 2003. 272 с.

69. Цзен Н. В. Психотехнические игры в спорте / Н. В. Цзен, Ю. В. Пахомов. Москва: Физкультура и спорт, 1985. 160 с.

70. Ялом И. Экзистенциальная психотерапия / И. Ялом; пер. с англ. Т. С. Драбкиной. Москва: Класс, 1999. 576 с.

## Основные тренинговые методы





## **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 (сходства интересов, мнений, единства 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.

### **Техники ведения беседы**

*Техники, не способствующие пониманию партнера:*

1. Негативная оценка. В беседе используются высказывания, приносящие личностную оценку партнеру (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 его высказывания («Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...», «Вы так считаете, видимо, потому, что...»).

Учебное издание

*Реньш* Марина Александровна  
*Лопес* Елена Геннадьевна

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Учебно-методическое пособие

Редактор Е. А. Ушакова  
Компьютерная верстка Н. А. Ушениной

Печатается по постановлению  
редакционно-издательского совета университета

Подписано в печать 01.03.16. Формат 60×84/16. Бумага для множ. аппаратов.  
Печать плоская. Усл. печ. л. 13,9. Уч.-изд. л. 15,5. Тираж 200 экз. Заказ № \_\_\_\_\_.  
Издательство Российского государственного профессионально-педагогического университета. Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

---