

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

В. Г. Пузиков



ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

Методическое пособие
для начинающих
трéнеров



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ
В. Г. Пузиков
ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА



ББК88.5 П88

Пузиков В. Г.

П88 Технология ведения тренинга. — СПб.: Издательство «Речь», 2007.-224 с: илл.

ISBN 5-9268-0336-5

Эта книга — незаменимое пособие для начинающего тренера. В ней описано все: стандартная программа социально-психологического тренинга, основные процедуры, лучшие разминочные и ролевые игры, ответы на наиболее частые вопросы тренеров-новичков и многое другое.

Для психологов, тренеров, педагогов, социальных работников.

ББК 88.5

© В. Г. Пузиков, 2005 © Издательство «Речь», 2005 ISBN 5-9268-0336-5 © П. В. Борозенец, оформление, 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение ИЕ ВОПРОСЫ

1.1. Что такое — социально-психологический тренинг?.....	11
1.2. Групповая динамика и этапы работы группы.....	19
1.3. Роль тренера.....	26
Роль активного лидера, руководителя.....	26
Роль аналитика.....	26
Роль комментатора.....	27
Роль посредника или эксперта.....	28
1.4. Режим работы в тренинге.....	30
1.5. Как заработать очки в тренинге?.....	33
1.6. Трудные участники в тренинговой группе.....	39
1.7. Как начинать работать?.....	43

Глава 2

ПОДГОТОВКА К ТРЕНИНГУ

2.1. Подготовка тренера.....	49
2.2. Характеристика группы.....	54
2.3. Разница в статусе участников тренинга.....	59
2.4. Число участников в группе.....	62
2.5. Подготовка помещения.....	69
2.6. Раздаточные материалы.....	71

Глава 3 ОБЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ

3.1. Правила работы группы.....	75
3.2. Знакомство.....	78
Варианты знакомства.....	80
3.3. Углубленное знакомство.....	83
3.4. Завершение дня.....	85

Глава 4

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА

4.1. Четыре стадии общения.....	89
4.2. Первая стадия — «Контакт».....	94
Игры на установление контакта.....	97
Пять правил вступления в контакт.....	98
4.3. Вторая стадия — «Ориентация».....	103
4	
Технология ведения тренинга	
Техники активного слушания.....	108
Невербальные формы общения.....	116
Игры на невербальное поведение.....	119
4.4. Третья стадия — «Поиск совместного решения».....	123
Игры на аргументацию.....	124
4.5. Четвертая стадия — «Принятие решения».....	128
4.6. Коммуникативные конфликты в тренинге.....	131
Игры для работы с конфликтами.....	133
Способы поведения в конфликтных ситуациях.....	135
4.7. Игры для тренинга общения.....	139

Игры-«катастрофы».....	139
Глава 5	
ПОЛЕЗНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТРЕНЕРА	
5.1. Разминки, или психогимнастики.....	147
Зачем нужны в тренинге разминки?.....	147
Страхи.....	147
Варианты разминок.....	148
«Зоопарк с хлопками».....	148
Модификация «Зоопарка».....	148
«Ботанический сад».....	148
«Зоопарк-2».....	149
«Стая».....	149
«Зоопарк просыпается».....	150
«Путанка».....	150
«Найди свою пару».....	150
«Найди свою пару-2».....	150
«Построиться по росту».....	151
«Жмурки».....	151
«Жмурки наоборот».....	151
«Необычная эстафета».....	151
«Завязать узел».....	151
«Квадрат».....	152
«Пересядьте те, кто...».....	152
«Смена одежды».....	152
«Спираль».....	152
«Имя».....	153
«Покачать».....	153
«Голова великана».....	153
«Ручеек».....	153
«Скала».....	154
«Поздороваться с комплиментом».....	154
«Поздороваться с комплиментом-2».....	154

«Поздороваться без слов».....	154
«Поздороваться без слов-2».....	155
«Физзарядка».....	155
Оглавление	
5	
«Передача чувства по кругу».....	155
«Передача по кругу воображаемого предмета».....	155
«Карлики и великаны».....	156
«Гомеостат на пальцах (выбрасывание пальцев)».....	156
«Шишки, желуди, орехи».....	157
«Пустое место».....	157
«Я самая красивая».....	157
«Мостик-диагностик».....	158
«Кто кого перехлопает/перетопает».....	158
«Составление рассказа».....	158
«Подпрыгивания на 3».....	161
«Почетный гость».....	161
«Жизненное препятствие».....	161
«Муха».....	161
«Чемодан».....	162
«Конверты с именами».....	162
«Атомы и молекулы ».....	162
5.2. Вопросы, которые чаще всего задают участники методического тренинга	
Приложения	
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГОВ	
Приложение 1. Катастрофа на Луне.....	177
Приложение 2. Авария на Луне: экспертные оценки.....	178
Приложение 3. Катастрофа в пустыне.....	179
Приложение 4. Авария в пустыне: экспертные оценки.....	180
Приложение 5.....	181
Приложение 6. Техники ведения беседы.....	182

Приложение 7. Активное слушание.....	184
Приложение 8. Текст для вербализаций.....	186
Приложение 9. Рекомендации по проведению аргументации своей точки зрения, позиции, решения.....	188
Приложение 10. Факторы, способствующие возникновению и развитию конфликта.....	190
Приложение 11. Приемы установления контакта.....	192
Приложение 12. Слалом.....	193
Приложение 13. Метод «Мозговая атака».....	194
Приложение 14. Манипуляции.....	197
Приложение 15. Основные психологические средства и приемы убеждения.....	199
Приложение 16. Образцы рабочих программ тренинга.....	200
Литература.....	212

ВВЕДЕНИЕ

Идея этой книги возникла в результате частых обращений ко мне за помощью начинающих тренеров, которые после прохождения методического тренинга провели по несколько групп самостоятельно. Были группы легкие, динамичные и были группы тяжелые. Иногда тренерам не удавались какие-то игры, иногда результат тренинга не оправдывал их ожиданий. По их словам, или в целом вся группа сопротивлялась и не хотела работать, или в группе попадалось несколько негативно настроенных участников. Ситуации, в общем, достаточно стандартные, но тренер не смог с ними справиться. Некоторые даже говорили, что больше они тренинг вести не будут никогда.

В результате совместного обсуждения часто выяснялось, что тренер допускал какую-нибудь ошибку в начале тренинга, и это сразу сказывалось на групповой динамике, на отношении группы к тренеру. В данной книге я попытался осветить все важные аспекты работы тренера, отношение тренера к группе и к отдельным участникам, в том числе и правила поведения и отношения к так называемым трудным участникам, основные принципы и правила работы тренинговой группы.

Также опыт показал, что большинство ошибок начинающих тренеров являются чисто техническими. Например, тренер может просто перепутать роли в игре, дать неправильную инструкцию, неправильно провести обсуждение игры. В результате эффективность тренинга снижается. И часто тренер не понимает, в чем состоит его ошибка. Поэтому я решил подробно описать все игры, которые провожу в тренинге общения, с собственными примерами и комментариями. Большинство игр, описанных в книге, я узнал на тренинге у Людмилы Георгиевны Почебут. Некоторые игры за последние 15 лет были изменены, модифицированы, другие остались в неизменном виде.

То же относится и к раздаточным материалам, которые традиционно получают участники тренинга. Одни попали ко мне на моем первом тренинге, другие накопились за последние 10-12 лет. Я решил также включить их в книгу, потому что для начинающего тренера они могут очень пригодиться.

Введение

7

Кроме этого, я решил в конце книги привести несколько программ тренинга, которые были разработаны участниками методических тренингов. Эти программы можно использовать как образцы при разработке собственных программ. В конце книги я оставил чистые листы для написания нескольких программ. После проведения такого количества тренингов тренер сможет писать программы абсолютно легко, составляя их из разных блоков программ уже проведенных тренингов.

Большое значение для начинающего тренера имеют правильные установки, правильное отношение к тренингу. В этой книге я решил изложить свои взгляды на тренинг. Мне кажется, что они правильные. Самое главное в них то, что эти установки позволяют тренеру не тратить свое здоровье, что является серьезной проблемой. Кроме того, что может наблюдаться эффект профессионального выгорания, когда после нескольких лет работы тренер испытывает сильное нежелание работать с группой, это может сказываться и на соматическом здоровье. И даже высокие гонорары не компенсируют потерю здоровья. Я считаю, что эта проблема решается за счет правильных установок, правильного отношения к тренингу. Работать тренером, на мой взгляд, можно долго, с удовольствием и помногу, почти каждый день.

В этой книге также рассмотрен ряд вопросов, которые могут показаться мелкими и поэтому выпасть из поля зрения начинающего тренера при подготовке к тренингу; обычно их игнорирование может очень сильно повлиять на его результат. Они описаны во второй главе и, на мой взгляд, достойны внимания при подготовке к работе с группой.

Сама процедура тренинга, описанная в третьей и четвертой главах, является наиболее типичным вариантом тренинга общения. Замечу, что эти процедуры можно использовать на тренинге с любой тематикой, их основная задача — создание условий для эффективной работы участников группы.

Приведенные здесь разминочные упражнения — это небольшая часть всех разминок, которые мне нравятся самому. Конечно, начинающему тренеру необходимо пользоваться и другими разминками, например теми, которые очень хорошо изложены в книге под редакцией Н. Ю. Хрящевой «Психогимнастика в тренинге».

В результате вы держите в руках подробное учебное пособие (справочник) по проведению тренинга общения, на базе которого можно проводить и другие тренинги. Формат книги задуман как рабочая тетрадь, в которой можно также вести свои записи, писать собственные комментарии к уже проведенным играм, к раздаточным материалам, к программам. Таким образом, у вас всегда будут под рукой все матери-

8

Технология ведения тренинга

алы, которые могут оказаться полезными в процессе проведения реальной группы и, возможно, при выходе из какой-либо сложной ситуации.

В следующей книге я хочу изложить программы управленческого тренинга и тренинга продаж, которые также построены на принципах тренинга общения.

Все личные взгляды, оценки и суждения, которые вы прочтете в этой книге, не являются единственно правильными. Я считаю, что я прав. И в то же время понимаю, что есть другие точки зрения на тренинг, и они тоже имеют право на существование.

Книга выходит при поддержке Центра толерантности «Доверие» факультета психологии, СПбГУ.

Удачи в работе!

Глава 1

общие вопросы

1.1. ЧТО ТАКОЕ - СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ?

В 1970-е гг. в ГДР под руководством М. Форверга был разработан метод, названный им социально-психологическим тренингом. С таким названием тренинг появился и у нас в стране.

Тренинги в нашей стране начались с тренинга общения. Тренинг общения является базовой программой практически для любого другого тренинга. Когда были разработаны другие программы (тренинг уверенности в себе, тренинг переговоров, тренинг продаж, тренинг формирования команды, тренинг бесконфликтного поведения и другие), в основу этих программ лег социально-психологический тренинг. Поэтому название СПТ часто используется и для обозначения других тренинговых программ, построенных на принципах СПТ.

Если обратиться к «Большому толковому психологическому словарю», составленному Артуром Ребером, мы увидим такое определение тренинга: «Тренинг вообще — любая учебная программа или набор процедур, разработанных для того, чтобы в результате их осуществления был получен конечный продукт в виде организма, способного на некоторую определенную реакцию (реакции) или участие в некоторой сложной, требующей умений деятельности». Это очень широкое определение, которое охватывает любое обучение, в том числе и не только человека. Главная мысль этого определения заключается в том, что тренинг — это тренировка, наработка навыков и умений.

Другое определение тренинга дал Ю. Н. Емельянов: «Тренинг — это группа методов развития способностей к обучению и овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением» (1985, с. 89).

И. В. Бачков предлагает такое рабочее определение тренинга: «Совокупность активных методов практической психологии, которые используются с целью формирования навыков самопознания и саморазвития».

В «Психологическом словаре» (1990) социально-психологический тренинг (далее СПТ) определяется как «область практической психо-

12

Глава 1. Общие вопросы

логии, ориентированная на использование активных методов групповой психологической работы с целью развития компетентности в общении».

Это определение еще больше сужает область понятия тренинга, сводя его к тренингу общения. Очень часто название «социально-психологический тренинг» используется как синоним тренинга общения, тренинга делового общения, тренинга партнерского общения и т. д.

Использование слова «психологический» традиционно трактуется психологами таким образом, что тренером может быть только психолог, хотя в последнее время значительная часть тренеров не имеют психологического образования и не стремятся получить его.

Я как психолог придерживаюсь мнения, что тренеру необходимо иметь психологическое образование, поскольку большинство механизмов тренинга взяты из психологии. Непонимание основ психологии часто приводит к ошибкам.

Ошибки тренера являются основной причиной неэффективности тренинга, хотя сам по себе тренинг — самая эффективная технология по обучению конкретным навыкам и умениям. Ошибки тренера могут превратить тренинг в совершенно бесполезную трату времени и денег.

Самая главная ошибка тренера — это непонимание механизмов групповой работы: в любой группе, и особенно в тренинговой, протекает несколько взаимосвязанных процессов. Наиболее важный процесс — это тренировка, процесс овладения новыми навыками, обучение новым умениям. Этот процесс базируется на групповой динамике. За счет групповой динамики, сплоченности участников, обстановки безопасности и поддержки обучение проходит более эффективно. Поэтому первоочередная задача тренера заключается в постоянном стимулировании динамики группы, иными словами, тренеру следует уделять много внимания созданию благоприятной обстановки в группе.

К сожалению, некоторые тренеры не уделяют групповой динамике достаточного внимания, не понимая ее механизмов, поэтому часто группы достигают меньших результатов, а иногда тренинги заканчиваются общей неудовлетворенностью.

Часто, когда группа, по мнению тренера, не справляется, тренер раздражается. Своим коллегам он жалуется на то, что группа какая-то «тормозная», участники ни во что «не врубаются», задают глупые вопросы и т. д. Если, по его мнению, они плохо обучаемы, то он начинает их подгонять, считая, что они все должны делать быстрее. А они почему-то делают медленно, и не только в смысле времени, но и в смысле понимания. Вроде уже проиграли не одну игру, обсудили не одну ситуацию, а они опять делают ошибки. Тренера это начинает раздражать и,

1.1. Что такое — социально-психологический тренинг?

9

конечно, это еще больше тормозит групповые процессы и процесс обучения.

В такой ситуации тренер пытается «дураков неразумных» научить и носом потыкать в их ошибки: сказать, мол, что ж вы такие бестолковые.

Опыт показывает, что двух одинаковых групп не бывает. У каждой группы своя скорость и свой результат. И скажем, по учебному материалу в одной группе можно продвинуться быстрее, в другой — медленнее, но по результату для группы это может быть одинаково эффективно.

Тренер должен ориентироваться на саму группу: как группа сама идет, так она и идет. Понятно, что он пытается всячески стимулировать ее и увеличивать эту скорость. В некоторых местах подсказывает, подталкивает. Но здесь самое главное — тот результат, на который выйдет сама группа.

При этом тренер не является «паровозом» и не бежит впереди группы, а только направляет группу и подталкивает тогда, когда это требуется.

Основное внимание уделяется сплоченности членов группы, тому, насколько комфортно и свободно они чувствуют себя в группе. За счет этого группа начинает работать эффективнее. Часто скорость работы возрастает с каждым часом работы, и группа приходит к хорошим результатам. Главное, чтобы участникам нравилось работать в группе. За счет этого эффект тренинга длится дольше, так как о нем приятно вспоминать. После окончания занятий участники таких групп хотят и дальше работать в этих группах.

Бывает, что участники тренинга напуганы тем, что их здесь оценят, напишут им какие-нибудь «характеристики», боятся, что тренинг проводится для выявления их способностей. Тогда они боятся и тренинга, и тренера. Ожидать от них хорошей работы с самого начала не приходится. И конечно, подгонять такую группу вначале не следует, иначе они решат, что все их страхи оправданы, и просидят в «окопе» весь тренинг. Если же тренер первые полдня потратит на обеспечение раскрепощенности группы, даст понять, что учиться можно весело и с удовольствием, то участники группы почувствуют себя свободнее, раскованнее. Потом они сами начинают удивляться своей смелости и в конце первого дня нередко говорят, что обычно в такой обстановке и еще с незнакомыми людьми они вообще молчат два-три дня, а тут сами вызвались участвовать в игре, даже невзирая на то, что их снимали на «видео». Повторю еще раз: чем больше положительное впечатление от тренинга, тем длительнее эффект от него.

14

Глава 1. Общие вопросы

Другая серьезная ошибка тренера — это включение в тренинг неадекватного теоретического и практического материала. Тренер должен понимать, что тренинг — это тренировка. Задача тренера — научить участников группы конкретным навыкам и умениям, а не выдать им новую информацию. Тренер не должен постоянно стремиться к новизне.

Многие тренеры боятся ситуации, когда часть участников уже была на тренинге и, возможно, на подобной программе. Боятся того, что участники начнут говорить, что они, мол, все это знают. Таких ситуаций все больше и больше, поскольку многие сотрудники фирм прошли уже по четыре—пять тренингов. Чтобы как-то компенсировать свой страх, некоторые тренеры включают в тренинговые программы какие-то новые элементы. Но для тренинга, для его участников они часто не только бесполезны, но и вредны, так как нередко обучают участников неправильному поведению, неправильным установкам и принципам.

Так, например, в тренинговых программах по технологии продаж появились различные классификации, типологии покупателей.

Частично они взяты из строгих научных теорий, частично являются доморощенными и выглядят, как, например, деление покупателей

на «голубей», «орлов» и т. д. Но даже строгая научная классификация вредна, так как продавец не сможет сходу правильно определить тип личности покупателя. Тем более что большинство авторов таких классификаций говорят о том, что их типология — это как карта, которая помогает ориентироваться в городе. Но как любая реальная карта отличается от реального города, так и описание типа личности отличается от реальной личности. В итоге продавец пытается что-то делать, говорить по каким-то собственным представлениям, и, конечно, покупатель чувствует, что происходит что-то не то.

В действительности, продавцам необходимо запрещать любую оценку, как самих покупателей, так и их покупательской способности: продавец обязан хорошо работать с любым покупателем, в этом и заключается основной смысл хорошего сервиса, хорошей работы продавца.

Другим примером нововведений в тренинговые программы является включение многих элементов из НЛП. Нейролингвистическое программирование — очень хороший психотерапевтический подход, но для тренинга, в частности тренинга продаж, часто вреден. Даже многие опытные психологи, давно занимающиеся НЛП, не смогут с первого взгляда определить тип человека — «визуал» это, «аудиал» или «кинестетик». На это даже им потребуется от 5 до 15 минут. У продавца же нет этого времени, нет опыта и понимания всей системы НЛП. А если про

1.1. Что такое — социально-психологический тренинг?

11

давца хорошо обучить НЛП (на это уйдет несколько лет), зачем тогда ему работать продавцом?

Еще пример: обучение продавцов навыкам гипноза для воздействия на покупателей и для собственной защиты от возможного гипнотического влияния покупателя. Чтобы научить продавца методам гипноза, надо потратить много времени и денег. И если представить, что это все же произошло, то зачем опять же продавцу оставаться продавцом?! А вот если научить плохо, что в рамках одного тренинга вероятнее, то представьте себя в роли покупателя, которого продавец неумело пытается ввести в состояние транса... Тренинг — это тренировка, и участникам группы надо предоставить возможность тренироваться. Представьте себе бегуна, который заявляет своему тренеру на каждой тренировке, что он уже умеет так бегать и хочет чего-нибудь нового, какого-то нового способа бега. Настоящее мастерство формируется в многократных тренировках, для этого тренинг и существует.

Другая ошибка — это непонимание разницы между тренингом и терапевтической группой. Задача тренинга, как уже говорилось, это тренировка, отработка определенных навыков и умений. А задача психотерапевтических групп — это решение личных проблем участников группы.

Тренинг внешне может выглядеть, как набор каких-то несерьезных игр, где участники часто смеются, веселятся, и это не похоже на работу. А вот в терапевтических группах — слезы и, извините, «сопли». А тренер, побывав в терапевтических группах, начинает включать терапевтические упражнения в свой тренинг. Результат всегда один: кого-то из участников доводят до слез, и на этом работа с ним заканчивается, так как в обычном тренинге нет времени отрабатывать эту ситуацию, а часто нет и умения. Поэтому тренер должен очень четко понимать разницу между этими подходами и в одной программе никогда их не смешивать. Это совершенно разная работа.

Есть, конечно, упражнения, которые используют и в тренинговых, и в терапевтических группах. К примеру, все тренинговые разминки используются и в терапевтических группах, но это не значит, что другие процедуры и игры из терапевтических групп можно перенести в тренинговые группы. Это еще один повод говорить о необходимости психологического образования для тренера. Ведь незнание основ психологии и приводит к подобным ошибкам.

Тренер также может сам придумать неадекватную игру или взять ее из литературы. Многие игры, описанные в литературе, тоже не всегда

12

Глава 1. Общие вопросы

подходят для тренинга. Например, описанная в литературе игра «Катастрофа на воздушном шаре». Игру часто используют школьные психологи, и я много раз слышал от них жалобы на то, что игра плохая. Она часто заканчивается серьезным конфликтом, который может продолжаться и после тренинга. Смысл этой игры заключается в том, что всем участникам необходимо решить, что для спасения людей на воздушном шаре выбросить в море, а что оставить. Но среди предложенных предметов есть живая собака. В пылу игры кто-то из участников решает выбросить ружье, а кто-то собаку (так как, по их мнению, ружье пригодится им для выживания). А иногда в группе могут решить выбросить и кого-то из сторонников той или иной точки зрения. Чтобы избежать конфликта, в такую игру нельзя, наряду с предметами, включать животное (собаку). Это разный уровень эмоциональной привязанности, и сделав такой выбор, человек может получить глубокую эмоциональную травму, и это будет результат некавалифицированной работы тренера, а не тренинга.

Да, один и тот же тренер может вести и терапевтические, и тренинговые группы, что часто бывает, но это разные группы — и с разными участниками, и с разными задачами.

Еще одна проблема заключается в том, что некоторые тренеры используют тренинг для самоутверждения, самоутверждения за счет группы.

Любой тренер знает, что может делать на группе что угодно. В буквальном смысле, тренер — «царь и бог». Тренер проводит различные игры, распределяет роли между участниками. Никто в группе не понимает целей той или иной игры в целом, пока игра не произойдет. Даже если представить, что все участники группы — тренеры, они все равно не знают, какая будет игра, тем более что инструкции участникам часто даются отдельно. И соответственно, легко сделать игру, где некоторые или все участники будут выглядеть глупо. Так, например, на одном тренинге всем участникам была дана такая инструкция: «А сейчас все встаньте в одну линию... (пауза) сядьте на четвереньки... (пауза) теперь высуньте язык». Далее шел комментарий: «Группа служебно-розыскных собак к тренингу готова». А потом все было представлено как шутка. Зачем такие «шутки» тренеру? Понятно, что когда все вокруг выглядят глупо, то сам тренер в своих глазах выглядит и умным, и остроумным, и почти талантливым.

В другой группе тренер дал задание решить задачу про лошадь (см. инструкцию далее). Он стал спрашивать, у кого получилось «О»?

Подняли руку несколько человек. Тренер поинтересовался, какое у них

1.1. Что такое — социально-психологический тренинг}

образование, как они учились в школе. Далее он им радостно сообщил, что это задача из учебника третьего класса. Затем тренер спросил, у кого получилось «1», и все повторилось и т. д. В конце следовал комментарий: вы все взрослые люди с высшим образованием, а задачу для третьего класса не решили. Потом последовала пауза, чтобы у всех участников группы сложилась оценка себя, как людей, которые недотягивают даже до уровня третьего класса.

В действительности, эта игра на стереотипы восприятия, и здесь могут быть ошибки в вычислении. Основной смысл этой игры — показать, что все люди воспринимают условия задачи по-разному, и именно из-за этого возникают все споры. Вывод из игры заключался в том, что переходить к групповому решению задачи было преждевременно. Нужно было сначала сориентироваться в условиях задачи, обеспечить общее понимание всеми участниками этих условий, и тогда решение сразу найдется. Эта задача как раз и показывает, что процесс общения нужно проходить по стадиям. Кроме того, на примере этой игры хорошо видны критерии эффективного общения.

Бывают и менее заметные ситуации. Например, когда тренер бросит несколько оценочных фраз в чей-то адрес, укажет группе на явную ошибку участника, состроит оценочную гримасу — и конкретная «жертва» понимает всю свою несостоятельность. А так как в тренинге почти все игры построены на принципе ошибки (то есть в играх обязательно совершаются ошибки, чтобы на их примере научиться не допускать их в работе), то у такого тренера большое поле для разгула.

Подводя итог, можно сказать, что все вышеперечисленные ошибки тренера влияют на эффективность его работы гораздо сильнее, чем опыт и количество проведенных тренингов. Ведь тренер может работать много лет, но так и не понять ни одну из этих закономерностей, и это будет приводить к плохим результатам. Существуют два мнения об эффективности и полезности тренинга: одни говорят, что тренинг это очень здорово и хорошо, другие заявляют, что тренинг это просто обман и никакого результата не дает. В действительности, одним повезло с тренером, а другим нет. Сам по себе тренинг — замечательный метод, но как хорошая машина с плохим водителем может ехать плохо, так и тренинг часто дает обратный результат.

Как не допускать подобных ошибок? Ответ прост: надо серьезно учиться, и наиболее эффективным методом является тренинг, есть тренинговые программы для обучения тренеров.

Кроме того, в процессе работы тренер обязан постоянно себя контролировать. Замечательный механизм контроля — это постоянно зада

Глава 1. Общие вопросы

вать себе вопросы: зачем я это делаю? какова моя цель? какой результат я хочу получить? И когда тренер собирается что-либо сказать или сделать, он должен понимать, что он делает и зачем это группе. Если это на пользу группе, то все хорошо. Если же тренеру хочется что-то сказать или что-то сделать, но группе это будет вредно или хотя бы не полезно, то говорить или делать этого нельзя. Это и есть хорошая работа тренера. Тренер обязан работать на группу.

1.2. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ЭТАПЫ РАБОТЫ ГРУППЫ

Групповая динамика — это развитие или движение группы, обусловленное взаимодействием и взаимоотношениями членов группы между собой (Кратохвил, 1978).

В групповую динамику входят: цели и задачи группы, сплоченность группы, нормы группы, позиция ведущего, структура группы и структура лидерства, групповые роли, фазы развития группы, этапы работы. Наиболее важный и требующий внимания процесс в тренинговой группе — сплоченность группы, под которой, как правило, понимается взаимное тяготение членов группы друг к другу. Это универсальное групповое явление наблюдается во всех тренинговых группах. К. Левин определяет ее как результат действия положительных сил взаимного притяжения и отрицательных сил взаимного отталкивания.

Развитию сплоченности тренер должен уделять особое внимание, потому что она является важным фактором успешности участников в достижении групповых задач. Для усиления сплоченности тренер использует весь арсенал методов тренинга. Можно сказать, что все, что делает тренер, направлено, в том числе, и на развитие сплоченности группы. Сплоченность ведет к созданию в группе атмосферы безопасности, к снижению психического напряжения, установлению искренних, доверительных отношений между участниками. Участники становятся более открытыми и спонтанными. Повышается ответственность и активность участников, что способствует целенаправленной групповой деятельности. Сплоченность выражается и в стремлении остаться в группе, в стремлении к сотрудничеству при решении общих задач и к сохранению группы.

Как на практике работать с групповой динамикой? Как только тренер появляется в группе (обычно это происходит еще до начала тренинга), он должен произвести на группу хорошее впечатление. Важно вести себя естественно, не суетиться, не хмуриться, обращаться к группе вежливо, улыбаться, в общем, быть приятным человеком. Вначале мож-

20

Глава 1. Общие вопросы

но пошутить, но к месту; все расслабляются, улыбаются, возможно, этого достаточно, чтобы группа продвигалась в динамике к сплоченности быстро и легко. Далее в процессе всего тренинга тренер должен вести себя очень вежливо и корректно. Если большая часть участников на тренинге впервые, они могут чувствовать себя скованно, сидя в круге без столов. Это напряжение заметно с первых минут, и задача тренера — помочь участникам его преодолеть.

Бывает, группа сильно испугана, все напряжены. Чтобы снять напряжение, необходимо понять, в чем его причина. Например, можно спросить сразу после знакомства: как вы себя чувствуете? Далее, в зависимости от ответов, что-то можно прокомментировать, что-то свести к шутке, рассказать о плане работы. При необходимости можно сказать, что самое сложное задание мы уже выполнили, а теперь будем веселиться, а затем провести забавную разминку, например, «Зоопарк» с хлопками.

Важный момент. Если вначале несколько человек говорят, что они волнуются, чувствуют дискомфорт или что-то подобное, то часто бывает, что в конце дня они обязательно скажут, как поменялось (или не поменялось) их состояние. Возможно, они заметят, что вначале волновались, а сейчас прямо все такие родные, такие хорошие люди и им все так понравилось... Это очень хорошо. Значит, люди замечают изменения и начинают их ценить. Иногда изменения заметны уже через час, и важно обратить на это внимание

группы. О состоянии группы можно спросить и не сразу после знакомства, если видно, что многие очень зажаты, а, скажем, через час, если стало заметно, что они немного расслабились.

Чтобы положительно повлиять на состояние группы, можно задать вопрос по поводу ожиданий и опасений от тренинга. Можно спросить у участников, был ли у них опыт участия в тренинге и что они ждут от очередного тренинга. Зачем это нужно? Очень часто бывает, что ожидания абсолютно неадекватны целям и задачам данного тренинга и люди явно ждут чего-то не того. Тогда вы можете сразу прокомментировать ситуацию, сказав, что у нас не будет таких упражнений, что мы будем заниматься только ситуациями, связанными с работой участников. Когда люди откровенно говорят о своих опасениях, то часть опасений можно сразу же развеять, пообещав, что мы не будем делать чего-то неприятного. Например, если тренинг проходит в какой-то организации, то необходимо сказать, что после тренинга не будет никаких оценок.

Но можно сделать и по-другому. Если вам кажется, что участники тренинга откровенно ничего не скажут — слишком зажаты, а вы пред

1.2. Групповая динамика и этапы работы группы

15

полагаете, что такие опасения есть, нужно просто сказать о целях тренинга. Например, что тренинг имеет целью улучшение взаимоотношений в коллективе, более эффективное общение и т. д.

Иногда бывает, что в самом начале в группе стихийно возникает некая дискуссия. Кто-то что-то сказал, другой к слову добавил — и группа стала говорить о чем-то своем. Или другой вариант: вы задаете какой-то вопрос, а люди начинают говорить совсем о другом. В обоих случаях не старайтесь все сразу остановить — надо немного послушать, понять, что происходит в группе. Бывает, в группе есть какие-то общие для всех опасения, но они еще не обговорили эти опасения. Если задавать вопросы, то они могут постесняться прямо об этом сказать или будут еще не готовы обсудить эту тему, а во время дискуссии могут выйти на это стихийно. Бывает, что группа говорит минут 20, сначала даже непонятно о чем, темы просто скачут. И в конце такого совершенно неструктурированного разговора участники могут сказать, что они собрались на тренинг только потому, что есть приказ. Но они очень не хотят заниматься тренингом, потому что опасаются, что могут переругаться.

В Риге у меня был случай. Мы с коллегой проводили тренинг в школе. Первые полдня было видно какое-то напряжение, нам показалось, что-то в группе было не так. Мы, заметив это, специально какие-то моменты сглаживали, старались, чтобы все было весело и абсолютно безопасно. А после обеда участники сказали, что когда они пришли на тренинг, на дверях висела маленькая листовка, написанная от руки на латышском языке. В ней говорилось, что занятия будут проводить русские, они оккупанты и все такое прочее. Участники группы просто сидели и ждали от нас чего-нибудь неприятного. Когда этого не произошло за первые полдня, они решились об этом сказать. Мы ответили им, что ничего плохого не будет, что у нас другая цель, другая задача. Поговорили — и они совершенно нормально работали все остальное время.

Существует много описаний этапов работы тренинговой группы. Дело в том, что строго разделить групповой процесс на определенные этапы невозможно. Так как разные авторы используют различные основания для описания этапов, то, естественно, что

получаются разные варианты этапов. Кроме того, в группе параллельно протекают несколько процессов, и один автор в качестве названия этапа обозначает один процесс, другой автор выделяет другой процесс. Поэтому, повторюсь, описаний может быть несколько, и они не противоречат друг другу.

Можно рассмотреть такой подход, где этапы идут друг за другом и привязаны к процессу тренинга условно. Например, первая стадия

—

16

Глава 1. Общие вопросы

стадия рождения группы, или стадия формирования группы, или стадия знакомства. Вторая стадия может называться стадией обучения, или стадией получения навыков, или рабочей стадией и т. д. Третья стадия — стадия завершения работы группы, окончания группы, встречается даже название «стадия умирания группы».

Конечно, первая стадия — это стадия рождения или знакомства. Но ее продолжительность невозможно строго определить: с одной стороны, группа села в круг, и рождение состоялось, но, с другой стороны, стадия рождения может длиться до тех пор, пока в группе не произойдет качественное изменение в динамике, например, все перезнакомятся и сдружатся. А в какой-то группе изменения в динамике вообще могут произойти только к окончанию тренинга.

То же можно сказать и о знакомстве, если под этим понимать процесс, в котором люди узнают друг друга все лучше и лучше. Таким образом, первая стадия может длиться с начала тренинга и до его окончания. Параллельно, конечно, протекают и другие процессы, и идет другая стадия, к примеру, стадия обучения, которая тоже может длиться до окончания тренинга.

Такой подход к стадиям тренинга не несет большой смысловой нагрузки, поскольку знание и понимание этих стадий не облегчает работу тренера. К ним сложно привязать какие-то определенные действия тренера. Конечно, вначале тренер уделяет больше внимания знакомству, чем обучению, но для некоторых участников это будет самое главное, чему они научатся на тренинге (не знакомство само по себе, а обучение процессу знакомства).

Другой вариант — это привязка стадий к дням тренинга. При пятидневном тренинге обычно на третий день происходит эмоциональный провал — группа устает, идет снижение активности. Но на следующий день опять наблюдается подъем. То есть если посмотреть по всем дням, то эмоциональное состояние и активность участников развиваются по

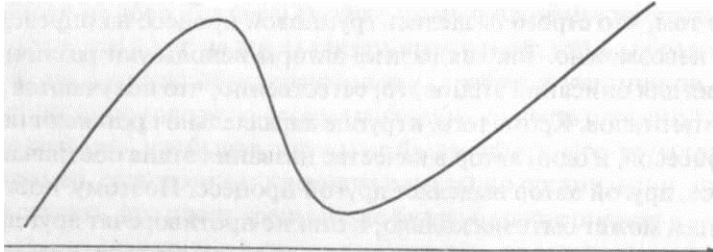


Рис. 1. Динамика эмоционального состояния и активности участников

1.2. Групповая динамика и этапы работы группы

23

синусоиде: в первый и во второй день идет нарастание, на третий день, особенно к концу работы, заметен спад, а далее — вновь подъем. Это естественный процесс, и нарушать его не стоит.

Группа понимает, что пять очень интенсивных и очень эмоциональных дней сильно выматывают. Участникам за это время приходится отказываться от многих стереотипов и привычных способов поведения, может быть, впервые в жизни общаться с чужими людьми так интенсивно и так открыто. Это вызывает естественный спад энергии. У некоторых участников в конце первого дня тренинга из-за эмоциональной перегрузки может даже болеть голова. Но уже на четвертый день открывается второе дыхание, участники начинают осваивать новый способ общения, можно сказать, новый стиль жизни. Появляется много новой энергии, многие процессы тренинга ускоряются. И конечно, тренер должен стремиться к тому, чтобы окончание тренинга совпало со стадией подъема: чем больше будет подъем, тем более сильным и долгим будет эффект от занятий. Поэтому в первый и во второй день он пытается группу, что называется, разгонять и всячески ускорять групповые процессы. На третий день, если видно, что группа устала, необходимо немного «сбавить обороты», заранее запланировать более легкие игры, совсем не загоняя группу. Желательно делать больше веселых двигательных разминок... В общем, сделать более легкий день. И, соответственно, начиная с четвертого дня, группу опять потихоньку надо разгонять, чтобы в конце пятого дня оказаться на подъеме.

Если говорить о трехдневном тренинге, то эти особенности сохраняются не так четко, в некоторых группах они почти не проявляются. Здесь нужно следить за тем, чтобы у группы хватило энергии на все три дня и еще осталось. С двухдневным тренингом ситуация еще более неопределенна: здесь больше работает индивидуальный принцип, то есть одни участники пройдут все два дня на подъеме и им будет мало, а другие устанут уже в конце первого дня. Но тренер обязан видеть, что происходит с участниками, и давать возможность некоторым из них передохнуть.

Попытка привязать стадии к групповой динамике имеет смысл, но остается сложность правильной диагностики каждой стадии. Кроме того, часто описание стадий берется авторами из описания психотерапевтических групп и неточно характеризует процессы в тренинговой группе.

Интересным является подход, где также выделяются четыре стадии: подготовка, осознание, переоценка и действие. Наиболее хорошо эти стадии ложатся на процесс каждой игры в тренинге как законченного

24

Глава 1. Общие вопросы

и целостного блока. На этапе подготовки тренер подводит группу к той или иной теме, иногда за несколько часов, выстраивая определенную стратегию для того, чтобы группа была готова к игре. Готовность к игре заключается в том, что группа заинтересовалась предложенной темой, в ней проявились разные точки зрения, и у большинства участников появляется желание разобраться в данном вопросе. Тренер продумывает игру, распределяет роли, дает инструкции. В процессе игры у участников появляется осознание каких-то важных закономерностей и правил. Далее идет переоценка своего опыта, привычных способов

поведения, формируются новые установки, что приводит к новым действиям, новым алгоритмам и новому поведению. Конечно, данные стадии можно проследить и во всем тренинге как некий совокупный процесс, и его последняя стадия продолжается и после завершения как некий общий результат работы группы.

Кроме этого, есть подход, где обычно вторую стадию называют стадией лабилизации. Между собой тренеры называют эту стадию «мордой об стол». Ее смысл заключается в том, что в самом начале, иногда сразу после знакомства, проводится массовая игра, во время которой участники совершают много ошибок. На разборе тренер еще больше подчеркивает эти ошибки для того, чтобы всем стало понятно, что им есть чему учиться. Считается, что так формируется мотивация на обучение. Но на практике часто происходит обратный процесс: для некоторых участников, а, может, и для большинства, ситуация становится настолько неприятной, что они думают только о том, как много ошибок они допустили. В то же время кто-то из группы этого просто не заметит или, что хуже, начнет защищаться и спорить с тренером на протяжении всего тренинга по любому поводу, чтобы как-то реабилитироваться. А в итоге никто не учится.

На мой взгляд, лабилизацию вообще лучше исключить из тренинга, особенно начинающим тренерам — у них нет опыта отслеживания всей ситуации и нет опыта поведения со спорщиками. Кроме того, у многих участников понимание того, что они сейчас получили что-то очень важное, может наступить в самом конце тренинга. И наконец, мне кажется, что создавать мотивацию лучше за счет интересного материала, интересных игр и доброжелательной атмосферы.

Подобный — «вредный», на мой взгляд, — подход к стадиям тренинга представляет собой перенос стадий терапевтической группы на тренинг. Так, в терапевтических группах психодинамического направления существует стадия агрессии, ее еще называют стадией агрессии против тренера. В терапевтических группах тренер осознанно прово-

1.2. Групповая динамика и этапы работы группы

18

цирует группу на агрессию для того, чтобы группа быстро сплотилась и на основе высокой сплоченности работала более эффективно. Самый простой вариант вызвать такую агрессию — это совершенно пассивная позиция тренера. Тренер может в самом начале дня сесть в круг и не говорить ни слова, не отвечать на вопросы участников. Это начинает вызывать очень сильное напряжение, а тренер может молчать час, два или даже полдня. Потихоньку группа начинает роптать, участники начинают перешептываться, разговаривать и через некоторое время объединяются против тренера. Тренер может попасть в ситуацию очень сильного группового давления и агрессии. Затем группа начинает понимать, что тренер это сделал специально, и его тоже включают в группу, но ему придется выдержать все недовольство группы.

В терапевтической группе такое поведение вполне оправданно, потому что группа будет работать более эффективно, кроме того, в ней появляется энергетика определенного рода, которую можно использовать для терапевтической работы. Важно и то, что вся групповая агрессия может быть материалом для работы с участниками группы на протяжении всей сессии.

Но в тренинговой группе этот материал и эта энергия совершенно не нужны. Стадия агрессии для тренинговой группы тоже не нужна, даже, более того, это вредно для участников. Для тренера, не ведущего терапевтические группы, это также испытание не из приятных, и может быть даже вредным, поскольку после такой группы терапевтическая помощь может понадобиться самому тренеру. Можно исключить ненужные стадии, в частности, исключить стадию агрессии. По мнению Кратохвила, группа не всегда проходит все фазы развития. Возможен путь, где ведущий сначала организует и направляет активность группы, помогает выработать нормы, а уж затем постепенно переходит на позицию наблюдателя. Подобное возможно даже в терапевтической группе, где стадия агрессии часто включена как определенная процедурная часть, но в тренинговой группе исключить стадию агрессии значительно легче.

1.3. РОЛЬ ТРЕНЕРА

В книге Станислава Кратохвила «Групповая психотерапия невротиков» хорошо описаны все позиции, которые может занимать тренер в группе, — от абсолютного диктатора до полной пассивности. Можно рассмотреть эту классификацию и применительно к тренинговым группам.

РОЛЬ АКТИВНОГО ЛИДЕРА, РУКОВОДИТЕЛЯ

«Руководитель определяет активность людей, направляет их деятельность, объясняет, растолковывает, руководит, управляет, учит остальных. Об этой роли можно говорить как о роли учителя, инструктора, режиссера, инициатора и защитника. Руководитель открыто проявляет свою власть. Он использует ее, чтобы оказывать постоянное влияние на членов группы; побуждает их, охраняет, поддерживает, сталкивает, критикует и возбуждает. Все это роли, которые группа от своего руководителя просто ждет и в которых, хотя бы вначале, хотела бы его видеть. В руководимой подобным образом группе пациенты часто обращаются к терапевту за указаниями, поддержкой и советом, они хотят знать его мнение и очень сильно от него зависят».

В тренинговых группах такой подход может встречаться только в самом начале тренинга и то в самой мягкой форме. В противном случае группа будет постоянно обращаться к тренеру за указаниями, оценками, советами, постоянно просить его подсказать «правильное» поведение, и тем самым полностью утратит самостоятельность. Такая позиция опасна и для самого тренера — можно увлечься и превратиться в такого «гуру», который всех учит, наставляет и в итоге всеми управляет.

РОЛЬ АНАЛИТИКА

«В разных вариантах психотерапии с психоаналитической ориентацией, например, в аналитической групповой психотерапии, групп

1.3. Роль тренера

27

повом психоанализе и т. д., терапевт должен все время присутствовать для осуществления переноса инфантильных чувств к отцу и матери, как положительных, так и отрицательных. Поэтому он обязан представлять собой для пациентов что-то вроде неисписанного белого листа. Он ведет себя абсолютно индифферентно, слушает все пассивно, совершенно не проявляет себя, ничего не советует, ничего не осуждает, не выражает никак свои чувства и оценки. Аналитик должен оставаться для пациентов незнакомой личностью, загадкой, фантазией, непоколебимым и бесстрастным. Хотя пациенты могут перед ним изображать самые различные виды семейных

отношений, использовать в качестве необходимого материала для их показа (как подопытного), сам он нисколько не вмешивается, его собственная личность им вообще неизвестна».

Такое поведение тренера в группе возможно только тогда, когда группа уже способна работать самостоятельно. В начале тренинга такое поведение тренера только спровоцирует недовольство группы.

РОЛЬ КОММЕНТАТОРА

«Комментатор точно так же, как и аналитик, предоставляет группу самой себе, не руководит и не направляет ее деятельность слишком активно. Через более или менее равномерные интервалы он тем не менее собирает группу, обобщает и комментирует все, что произошло за этот отрезок времени. Он целиком нацелен на групповой процесс и подставляет группе своеобразное зеркало. Если комментарии регулярны, они совершаются в течение 15—20 минут во время пауз. Они могут носить характер: а) наблюдений, которые терапевт преподносит как бы не от себя лично, а в виде резюмированного описания деятельности группы, без выражения собственных чувств и оценочных суждений; б) перечисления и классификация с использованием адекватного понятийного аппарата; в) гипотез, в которых как бы предполагается, что в группе может произойти и почему».

Чаще такую роль в группе тренер выполняет, помогая группе подвести итоги, суммировать групповое обсуждение какой-либо игры. Но в то же время иногда допустимо, чтобы тренер высказывал свое мнение как участник группы или обращал внимание участников на тот момент, который они пропустили.

28

Глава 1. Общие вопросы

РОЛЬ ПОСРЕДНИКА ИЛИ ЭКСПЕРТА

«Посредник не несет за все происходящее в группе полной ответственности, временами он, однако, вмешивается в деятельность и направляет ее так, чтобы она наиболее эффективно продвигалась к намеченной цели. Сам посредник особого участия почти не принимает, о своих ощущениях не говорит, но иногда советует, что следовало бы сделать, подсказывает содержание того или иного мероприятия либо в удобную минуту использует какой-нибудь психотерапевтический прием, предлагая, например, сыграть психодраматическую сценку или бессловесно выразить собственные чувства. Он следит за участниками и координирует обсуждение; если он видит, что кто-то никак не может проявить себя или даже просто получить слово, он вынудит группу дать этому человеку возможность высказаться. Группа воспринимает его как эксперта, который разбирается во многих вопросах и может представить информацию, что-то растолковать. Он не навязывает авторитарно определенные решения, даже, как правило, будто не замечает и не принимает решения, принятого целой группой; своими замечаниями он помогает подойти к какому-либо вопросу или вещи с разных сторон».

Такая роль наиболее приемлема для тренинговой группы: тренер помогает только тогда, когда это необходимо группе. Тренер не отказывается отвечать на вопросы группы, если это приведет к более быстрому и глубокому пониманию конкретной ситуации.

Но в действительности нужно понимать, что тренинговые и терапевтические группы — это совершенно разные группы с совершенно разными задачами. В тренинге оптимальным вариантом выбора роли является такой, который складывается на тренинге в данной

конкретной группе и который наиболее полезен для группы. Зависимость выбора роли от этапа развития группы понятна: чем более продвинулась группа в динамике, тем более пассивную роль может играть тренер; чем больше группа сделает собственных открытий, чем больше сформулирует выводов, заключений и правил, тем лучше. Если же все это предоставит тренер, то у группы появится желание с ним спорить, только и всего.

Понятно, что занимать такую пассивную позицию в начале работы группы нельзя, поскольку это приведет к нарастанию напряженности, и в результате группа может объединиться против тренера. Такое объединение на тренинге совершенно непродуктивно.

Основная цель тренера — не мешать, «не тянуть одеяло на себя», а только помогать. Необходимо понимать, что роль тренера — все-таки

1.3. Роль тренера

29

вспомогательная. Не он работает на группе, а группа работает на тренинге. Тренер, как любой хороший руководитель, направляет группу только тогда, когда группе это необходимо. Скажем, когда хороший руководитель уходит в отпуск, его организация работает без него замечательно, потому что все процессы налажены. Так и в группе.

Очень часто в тренингах бывает так, что тренер дает группе большое задание часа на полтора-два, затем уходит, а группа продолжает работать сама. Присутствие или отсутствие тренера ей не помогает и не мешает. Вернулся тренер — они еще сидят, работают, пишут свой проект. Совершенно нормальная ситуация.

Таким образом, можно говорить о том, что оптимальная роль для тренера в группе опирается на нарастающую готовность группы самостоятельно работать и на способность тренера замечать эти изменения, а также на его готовность не мешать этим процессам. Роль тренера настолько пассивна, насколько группа готова работать сама. Тренер всегда готов помогать группе, если это необходимо.

Иными словами, он не выполняет какую-то определенную роль, а просто подстраивается под работу группы.

1.4. РЕЖИМ РАБОТЫ В ТРЕНИНГЕ

Существуют определенные стандарты режима работы в тренинге. Большинство проходящих сейчас тренингов длится два-три дня. По-видимому, эти стандарты сложились на основе здравого смысла и жизненных обстоятельств: с одной стороны, нет возможности отрывать сотрудников от работы на целую неделю, с другой, за один день ничему толком не научиться.

Раньше тренинги длились пять дней — возможно потому, что они проходили в основном со студентами, и так было удобнее ставить в расписании. В настоящее время большинство программ сократили до двух-трех дней. Но некоторые тренеры разделили программу на циклы, два-три цикла по 1—3 дня. Это очень хороший вариант, позволяющий привязывать результаты тренинга к непосредственной работе персон-начала фирмы.

Более пяти дней тренинг, на мой взгляд, проводить нецелесообразно — очень большой объем новой информации и новых установок. Кроме того, тренинг — достаточно тяжелая процедура для участников, группу можно настолько перегрузить, что им потребуется несколько дней для отдыха. Вариант в два-три дня хорош потому, что сразу же после тренинга, будучи на эмоциональном подъеме,

участники способны хорошо отработать всю рабочую неделю. Часто бывает, что тренинг проходит в выходные дни — субботу и воскресенье, а в понедельник все должны выйти на работу и быть в состоянии отработать до следующих выходных. Иногда четырехдневный тренинг разбивают на два этапа по два дня, по выходным. В результате может получиться, что участники будут работать три недели без выходных, то есть они отработают пять дней у себя на работе, затем два дня тренинг, следующая неделя пять дней на работе и два дня тренинг. И нужно помнить, что с понедельника они опять идут работать на пять дней, а это очень большая нагрузка.

С другой стороны, если проводить тренинг два дня и через две или три недели еще два дня, то это тоже не очень хорошо, так как теряется связь между этими этапами. Но, конечно, приходится учитывать и мне

1.4. Режим работы в тренинге

22

ние заказчика, поэтому возможны разные варианты. Лучше исходить из принципа, что три дня подряд лучше, чем три раза по одному дню в неделю. Но в то же время нельзя переутомлять группу, чтобы они, придя после тренинга на работу, не заявили, что так устали, что совсем не могут работать.

Минимальная продолжительность тренинга — однодневный тренинг, то есть десять академических часов. Конечно, всю программу уложить в один день очень сложно, но иногда условия заказчика таковы — только один день. За один день все же можно добиться некоего результата. Меньше одного дня — это уже не тренинг, это просто занятие с элементами тренинга. Тогда это может быть вообще три-четыре часа. Можно что-то рассказать и провести одну-две игры. Чаше это так называемый рекламный или демонстрационный тренинг, но у него другая задача — заинтересовать и одновременно дать понять, что есть еще много полезного, чтобы за пользой пришли уже на сам тренинг.

Другой вариант — это когда тренинг идет по 2-4 часа в день, один или два раза в неделю. Так, тренинг, согласно пожеланию заказчика, может проходить, например, до или после работы в течение нескольких дней, идущих не подряд. Конечно, это гораздо хуже, чем два или три дня подряд. Однако если заказчик согласен только на такой вариант, то приходится соглашаться. Но нужно понимать, что группа будет работать гораздо хуже. Ведь во время каждого занятия нужно тратить полчаса или даже целый час на то, чтобы группу «расшевелить», и остается всего час—полтора на работу. В следующий раз то же самое. Добавим, что если тренинг с утра, то почти все хотят спать, а если вечером, то все после работы уставшие. Но даже в такой ситуации можно добиваться хороших результатов и проработав в таком режиме какое-то время, можно уговорить заказчика на другой режим обучения. Например, три этапа по одному дню один раз в неделю или даже раз в две недели. Это могут быть выходные дни (по одному в неделю) или два выходных подряд.

Существует еще вариант, который называется «марафон». Марафон обычно длится сутки или даже двое суток, с перерывами на обед. Если кто-то засыпает, то прямо в группе, но никто из группы до окончания занятия не уходит. Такой вариант имеет смысл только для групп личностного роста, то есть терапевтических групп. Для тренинга умений это скорее всего перебор, но он может подойти для

группы формирования команды. И конечно, такая работа, кроме специальной подготовки тренера, требует особой выносливости. В подобной ситуации, наверное, следует работать только в паре, а может, и с парой ассистен-

23

Глава 1. Общие вопросы

тов. Но здесь, как и во всех ситуациях, лучше опираться на здравый смысл — если можно провести хороший тренинг без таких жертв, то не следует усложнять жизнь ни себе, ни участникам тренинга.

Максимальная продолжительность занятий в течение дня обычно составляет 8—10 академических часов, редко 12 часов. Иногда на выездных группах занятия продолжаются и после ужина. Цели подобной работы могут быть разными. Например, для того, чтобы группа лучше перезнакомилась, сдружилась. В такой ситуации сам тренинг заканчивается, как обычно, до ужина, а после ужина группа собирается вместе, и все играют, например, в «мафию» (игра описана ниже) или проводят какие-нибудь соревнования, например, баскетбол в бассейне (если есть бассейн). Другая цель возникает тогда, когда есть опасение, что участники могут выпивать после тренинга, а это, например, руководством не предусматривается. И для того чтобы такой возможности у них не было, можно занять их и после ужина. В итоге можно получить очень полезное и увлекательное для группы времяпрепровождение.

1.5. КАК ЗАРАБОТАТЬ ОЧКИ В ТРЕНИНГЕ?

Важным моментом в тренинге является то, что когда тренер нравится группе, то и сам тренинг нравится больше, и его эффект длится дольше. Поэтому тренер должен осознанно стремиться к тому, чтобы понравиться группе. Я называю это «зарабатыванием очков».

Основная идея — это влияние на группу косвенным путем, то есть тренер осознанно делает что-то, что группой будет обязательно замечено и оценено положительно. Группа замечает, что тренер много умеет, много знает и делает то, что для них значимо.

Первое очко можно заработать при знакомстве, когда в группе собрались незнакомые друг другу люди. Тренер должен за первые 5—10 минут запомнить имена всех участников и далее, на протяжении всего тренинга, обращаться к ним только по имени. Он специально, но очень аккуратно демонстрирует группе, что он всех помнит. И часто после тренинга некоторые участники подходят и спрашивают, как можно тренировать память и как добиться таких же результатов им самим. Наверное, они это обсуждали в группе, и у них сложилось мнение, что тренинг у них ведет суперпрофессионал. Конечно, у такого тренера группа проходит лучше. Как научиться запоминать имена, я расскажу дальше, когда речь пойдет о процедуре самого знакомства.

Второе очко можно заработать также на знакомстве. Обычно в представлении в начале тренинга все по очереди говорят свое имя и еще что-нибудь о себе. Например, свой девиз, цель своей жизни, или качества, помогающие и мешающие им в общении, или что-то еще. Как только тренер научится безошибочно запоминать имена, он сможет запоминать и еще что-либо из высказываний отдельных участников. Например, участница в группе говорит: «Меня зовут Катя. Мне мешает в общении моя стеснительность, я теряюсь в ответственных ситуациях». Тренер может запомнить только это высказывание. Когда через день или два в какой-то игре Катя проявит себя лучшим образом, тренер может сказать при обсуждении игры: «А вы помните,

2 Зак. 1609

34

Глава 1. Общие вопросы

что при знакомстве Катя сказала, что она теряется в подобных ситуациях, а теперь видите, как она хорошо показала себя в этой игре». Тем самым тренер подчеркнет и успех Кати, а это очень важно не только для нее, но и для группы, потому что группа начинает замечать успехи, которые они делают все чаще и чаще. И конечно, несколько человек из группы отметят: а ведь и правда, она это говорила, мы забыли, а тренер помнит.

Когда тренер научится запоминать больше, то и возможностей показать это группе будет больше. Конечно, в идеале тренер должен помнить все, что происходит в группе, — кто что говорит и даже кто и как на кого смотрит. Хороший тренер почти все помнит, все видит и замечает. Это важно еще и потому, что у тренера появляется возможность предвосхищать события: во многих ситуациях тренер сможет спрогнозировать, что будет происходить дальше. Человек только хочет что-то сказать, а уже понятно, что он может сказать. Появляется возможность избегать всех хождений по кругу, когда группа обсуждает что-то, говоря одно и то же несколько раз, и многие участники начинают уставать и выпадают из процесса.

Очень важно для тренера уметь выбирать участников для ролевых игр. Тренер просто замечает и запоминает все особенности участников, и через час или два работы о большинстве из них может сказать, как они поведут себя в той или иной игре. Дальше все легко: даже если вы выбираете людей на игру по принципу добровольности и у вас есть три добровольца, то вы уже знаете, как распределить между ними роли. Это очень важно, потому что если вы удачно распределили роли, игра пройдет очень ярко, покажет все важные моменты, и тогда анализ игры делает сама группа, а тренер может только подвести итог. А если роли распределены неправильно, то и игра неинтересна, и при анализе сказать нечего. А говорить, что вот если бы он сыграл так, а другой так, тогда бы мы увидели, — это уже не тренинг.

Еще одна возможность заработать очко. Нужно прекращать едва начавшиеся споры и конфронтации и направлять эту энергию в положительное русло. Например, тренер видит, что при обсуждении ситуации начинают накаляться страсти, и похоже, что один из участников готов сказать что-то грубое или резкое. Тренер останавливает дискуссию и говорит: «Чтобы легче было решить эту ситуацию, нам лучше проиграть ее в ролевой игре. Мне нужны три участника». Человек, который немного на взводе, который эмоционально включен в процесс, скорее всего, вызовется играть. Тренер распределяет роли, и этот участник, скорее всего, в игре как-то проявит свои эмоции.

1.5. Как заработать очки в тренинге?

35

Если он сможет себя проконтролировать и сыграет очень хорошо, то при анализе тренер может на это указать и сказать, что могло бы быть, если бы он не смог сдержать свои эмоции. Если же произойдет обратное, то при анализе опять же это будет заметно и ему самому, и всем участникам. Тем самым группа продвинется в понимании каких-то важных механизмов и того, что отрицательные эмоции могут быть использованы в работе, а сам участник сможет научиться новому для себя поведению.

Еще одно очко можно заработать тем, что тренер не пользуется записями на группе: не читает информацию по конспекту, не записывает что-то в процессе работы группы. Добиться этого легко. Основной материал нужно выучить наизусть, а в перерыве всегда

можно посмотреть что-то в своих записях или зафиксировать что-то новое. В конце дня можно сделать любые записи и подготовиться к следующему дню — это очень полезно для тренера.

В разных группах невозможно давать абсолютно одинаковую информацию. В одной группе делаются одни акценты, в другой другие. Это может зависеть от многих факторов — и от специфики деятельности участников, и от привязки к только что проигранной ситуации, и от вопросов, которые задают участники. Все это и многое другое влияет на сообщение тренера. С опытом у тренера накапливается много информации, и он может вести обсуждение любой игры как угодно. В каждой конкретной группе тренер выбирает самую важную информацию для участников именно этой группы.

Для тренера хорошо, что все группы разные — и по информации в том числе. Ему не будет надоедать однообразие: можно провести много групп подряд, и одинаково интересно будет работать с любой группой.

Следующее очко можно заработать на привязке к специфике той деятельности, которой занимается ваша группа. Например, вы ведете тренинг в организации, в специфике работы которой вы ничего не понимаете. Скажем, они продают какой-то очень специфический товар или товар, у которого есть особенности, и большинство людей о них не знает, или есть что-то, что относится к профессиональным «секретам».

Во время разговора с директором или с кем-то другим из заказчиков тренинга, вы узнали, что они, например, производят окна. Вы запомнили слово «стеклопакет», вы запомнили, что есть армированный и неармированный профиль, еще что-то. И когда в тренинге даете задание группе, можете сказать: «Вы приходите к клиенту и предлагаете купить у вас окна и должны описать клиенту все сильные стороны стек-

36

Глава 1. Общие вопросы

лопакета». Когда участники слышат такое задание, они понимают, что это игра построена на примере их работы. Кроме того, они понимают, что вы знаете что-то об окнах, у них сразу создается впечатление, что тренер разбирается в их товаре.

Конечно, тренеру, ведущему тренинг продаж, вовсе не нужно знать товар. По большому счету, все равно, что продавать, есть общие принципы продаж. Но впечатление у группы формируется или в положительную, или в отрицательную сторону. Конечно, с опытом тренер будет получать все больше и больше информации и даже о некоторых товарах знать больше, чем сами продавцы, но для начала можно пользоваться этим приемом.

Я как-то вел тренинг в одной организации. Они продавали оборудование для аптек, химических лабораторий и т. д. Был очень короткий тренинг — всего четыре часа. Директор попросил провести занятие по психологии продаж, но чтобы было что-нибудь интересное. Я приехал к ним за 15 минут до начала, нашел директора, и мы с ним поговорили. За эти 15 минут он рассказал, чем они занимаются, что делают. Я узнал, что они, кроме всего прочего, продают пробирки и специальные стеклянные пробки. Пробкой закрывают пробирку при смешивании кислот. Об этом я раньше и не слышал; к тому же, оказывается, есть посудомоечная машина, которая моет пробирки.

Так как занятие длилось всего четыре академических часа, я рассказал им немного теории, и мы проиграли одну небольшую ролевую игру. Сделали анализ и еще успели сыграть одну игру, и все — время закончилось. Но в одной игре в инструкции я сказал про эти пробки, в другой — про эти машины. Они все решили, что я химик. Потом ко мне подошли и спросили, где я учился, и как я, химик, веду такие тренинги. Я, конечно, сказал, что кроме этого ничего не знаю об их товаре, но все равно это их очень порадовало. Когда по окончании тренинга я говорил с директором, то он сказал, что, по мнению участников, это было самое хорошее занятие за все три недели их обучения.

Поэтому, когда есть возможность, желательно узнавать и запоминать терминологию и к месту ее вставлять. У участников будет представление, что вы это хорошо знаете, а не просто пришли их учить, а сами в этом ничего не понимаете.

Очередное очко можно заработать, сославшись на предыдущий опыт. Вариант первый. Тренер, например, проводя анализ, говорит, что на одной из последних групп в игре «Испорченный телефон» тоже получилось очень смешно, и участники долго не могли успокоиться. А успокоились все очень быстро, когда кто-то сказал, что именно так все у

j j Как заработать очки в тренинге?

26

них на работе и происходит. Так что давайте мы тоже поговорим об этом применительно к вашей работе. Тем самым тренер направляет веселость участников в конструктивное русло и попутно сообщает группе о предыдущих группах.

Второй вариант. Тренер может сослаться на опыт конкретной группы, то есть называет организацию, в которой проходил тренинг. Это возможно, если пример положительный, и тренер не разглашает какой-то закрытой информации. Если же и название этой фирмы имеет для участников какое-либо значение, это тоже сработает в плюс. Например, тренер говорит: «А вот в группе, которая проходила обучение по программе Всемирного Банка, мы обсуждали проблемы мотивирования персонала и, в частности, говорили о мотивировании персонала через необычные варианты. В группе предложили сделать специальную комнату для некурящих и назвать ее «дыхальня». Предложение очень понравилось группе, и далее было придумано еще много интересных вариантов». Конечно, тренеру не стоит говорить обо всех организациях, где он проводил тренинги. Это должно быть естественно. Одного упоминания за весь тренинг может быть достаточно. Главное, чтобы это не выглядело так, как будто тренер полчаса перечисляет свои регалии.

Еще одно очко тренер может заработать тем, что на протяжении всего тренинга не будет поддаваться на провокации отдельных участников группы, спорить и навязывать свое мнение. В любых ситуациях тренер остается спокойным и рациональным, а если кто-то пытается спорить с тренером, то он спокойно говорит: «Да, это тоже правильно. Очень много ситуаций, к которым можно подходить по-разному». Если кто-то из участников заявляет что-либо, с чем тренер не может согласиться, он может сказать: «Я с этим не согласен, но это мое мнение, а у тебя может быть другое мнение». Самое главное, что тренер не включается в ситуацию эмоционально. Он наблюдает за ситуацией со стороны и вмешивается в групповой процесс только по необходимости и очень мягко. У членов группы в итоге может сложиться мнение о тренере, как о бесконфликтном человеке, а это так и должно быть. Ведь этому, в том числе, мы и учим людей на тренинге.

Дополнительное очко можно заработать очень легко — тренер должен быть хорошим человеком, просто приятным, вежливым, обходительным. Группа очень ценит, когда тренер ведет себя на равных и не пытается давить на группу, не навязывает свое мнение, дает возможность группе самой прийти к каким-то важным выводам.

Прежде чем подводить итог всему вышесказанному, необходимо отметить следующее: все эти механизмы не являются манипуляцией.

27

Глава 1. Общие вопросы

По моему мнению, манипуляция - это то, что делается во вред другим или только на пользу себе. Все вышеперечисленные механизмы работают на пользу группе, и тренер обязан их использовать, так как это усиливает результат тренинга. И если это все на пользу группе, то почему же нельзя учиться весело, легко, быстро?!

1.6. ТРУДНЫЕ УЧАСТНИКИ В ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЕ

В любой тренинговой группе всегда есть участники, которые решают, что тренинг — это очень удобный способ самоутвердиться: большая аудитория, все сидят в кругу, всех хорошо видно и можно себя показать.

Существует несколько категорий трудных участников.

Например, участники, активно мешающие тренеру тем, что часто возражают ему. Так, когда тренер дает задание группе, то такой трудный участник может заявить, что в жизни все не так, и совершенно бесполезно играть в такую игру, или говорит, что это ни к чему хорошему не приведет.

Конечно, причина может быть в том, что этот участник просто боится, и все его комментарии нужны, чтобы защититься от возможного проигрыша. Но если часть участников тренинга тоже боится, то они тоже могут его поддержать.

Поведение тренера в такой ситуации должно быть направлено на то, чтобы снять опасения группы. Тренер старается с самого начала работать максимально доброжелательно. Игры, которые идут в начале тренинга, не должны быть для группы страшными, они должны носить массовый характер и быть по возможности веселыми и забавными; очень важно включать между играми веселые подвижные разминки, например, «Зоопарк с хлопками» (описание игры см. далее). После такой разминки большинство участников на многие игры вызываются добровольно, и никакого сопротивления просто нет.

Другой вариант, когда участник решил поспорить с тренером не из-за того, что боится играть в игры, а для того, чтобы группа оценила его как смелого, решительного человека. Он просто хочет выделиться.

В такой ситуации тренер соглашается с любыми здравыми замечаниями и возражениями этого участника и говорит: да я с вами согласен, вы говорите совершенно правильные вещи, и поэтому мы будем проигрывать все ситуации по частям — одну часть в одной игре, другую в другой. А в итоге мы проговорим и проиграем все ситуации. Если

40

Глава 1. Общие вопросы

замечания не совсем здравые, то необходимо просто разобрать любое такое высказывание на группе, чтобы все согласились, что это замечание не по существу. Например, трудный участник говорит, что вот таких требовательных клиентов вообще не бывает. Вы

спрашиваете у группы, так ли это, и, скорее всего, несколько человек в группе скажут, что у них были не только такие, но и гораздо хуже. Обычно после одного такого разбора «трудный» успокоится.

Но бывает, что трудный участник занимает совершенно неконструктивную позицию и спорит просто для того, чтобы спорить. В такой ситуации достаточно дать ему возможность высказаться по любому поводу и сразу предложить подтвердить свои слова в игре. Тренер может предложить ему показать в игре все, о чем он сейчас заявил, и конечно, дать такую роль, где будет много ошибок. А позже в разборе игры ему можно мягко показать, что говорить и уметь — вещи разные. С такими трудными участниками надо придерживаться принципа наращивания давления — сначала мягко, а если не реагирует, то все более жестко ставить человека на место. Чем мягче, тем лучше, но иногда лучше вначале человека привести в чувство, чем он испортит весь тренинг.

Что не следует делать, когда в группе есть кто-то, кто активно работает против тренера? Нельзя включаться в спор с таким участником. Тренер может увлечься — и начинается война. Группа встанет на чью-то сторону. Если она встанет на сторону тренера, то человека могут психологически загрызть. Но групповое давление — очень сильный механизм влияния, и прибегать к нему можно только в крайнем случае. А если группа объединится против тренера, то его могут просто «вынести» из группы.

Еще одна категория трудных участников — это те, кто решил заработать себе авторитет, присоединившись к тренеру. Такой «помощник» комментирует все слова тренера, все время говорит: да, я знаю, это очень полезно, я читал в книге по психологии, что это очень важно, и так далее. Или: «Я знаю, тренер правильно вам, дуракам, говорит, учитесь, пока вас учат. Я в таких вещах разбираюсь, слушайте тренера» — и так далее. Такого человека тоже можно попытаться мягко успокоить. Если не поможет, то поймать на слове, и, как опытному человеку, дать самую трудную роль в игре. Обычно этого достаточно, и далее этот человек ведет себя куда как сдержаннее. Еще необходимо отследить, чтобы такого «активиста» не заклевала группа. Лучше его остановить в самом начале, потому что группа может это сделать достаточно грубо.

Трудными можно назвать и пассивных участников. Они обычно ведут себя очень тихо и стараются не участвовать ни в каких играх, где

1.6. Трудные участники в тренинговой группе

28

нужны добровольцы. Кроме того, они не участвуют в групповых дискуссиях или ограничиваются очень короткими фразами. Скорее всего, эти участники просто боятся и таким образом проявляют свой страх и беспокойство.

Поведение тренера здесь остается самым традиционным. Необходимо с самого начала не только сказать, но и показать всем участникам группы, что здесь совершенно безопасно. Для этого в самом начале тренер объясняет цели тренинга, говорит о том, что в тренинге не будет каких-то сложных и опасных ситуаций. Очень хороший вариант — в начале группы спросить у участников, каковы их опасения и ожидания, и если у участников есть какие-то опасения, нужно дать комментарий по каждому высказыванию, чтобы снять эти опасения. Кроме того, тренер с самого начала ведет себя очень корректно, старается расслабить группу уместными шутками. Но, конечно, самые тревожные из группы все равно могут себя вести достаточно пассивно. Преодолеть такое возможно. Для этого необходимо стараться включать их в различные игры, но только на принципе добровольности. Если в группе кто-то ведет себя таким

образом, сначала необходимо дать такому человеку освоиться и не предлагать ему активное участие в тренинге до обеденного перерыва, а иногда и весь первый день. Вообще, хорошо планировать на первый день много игр, в которых участвуют все, и таким осторожным участникам приходится работать вместе со всеми. Кроме того, нужны такие игры, где все делится на подгруппы по три, четыре, пять, шесть человек, и состав групп необходимо постоянно менять.

Необходимо с самого начала обратить внимание на таких пассивных участников и поберечь их, чтобы кто-то их случайно не обидел. Когда будет видно, что они немного освоились, то можно иногда ненавязчиво приглашать их к участию в каких-то ролевых играх. Обычно при хорошей и доброжелательной обстановке, которую формирует тренер, с начала второго дня пассивных в группе просто не бывает. Более того, часто добровольцев для игр больше, чем ролей, и приходится устанавливать некую очередь.

Еще одна категория трудных — это те, кто любят говорить, что они все знали и до тренинга, что они ничего нового не узнали, или что-либо подобное. На такие высказывания, по моему мнению, вообще не стоит реагировать. Во-первых, тренинг — это тренировка, а не выдача новой информации. Во-вторых, всегда есть какая-то новая информация, а все подобные высказывания — не что иное, как попытка самоутвердиться. И ни в коем случае нельзя возражать и раздражаться на эти

29

Глава 1. Общие вопросы

высказывания. Можно сказать: да замечательно, новым в тренинге может быть только ваше поведение, ваше понимание ситуаций, этим мы и занимаемся.

Есть категория таких трудных участников, которые пришли на тренинг целенаправленно бороться за что-нибудь, особенно, когда в тренинге участвуют руководители. Такие «борцы» иногда пытаются устроить на тренинге митинг или профсоюзное собрание. Их нужно достаточно жестко останавливать, объясняя, что у нас не собрание и нет возможности обсуждать темы, которые не входят в план тренинга. Пожалуйста, все обсуждения и собрания — после завершения тренинга.

Если они пытаются увести обсуждение какой-то игры в сторону, то у нас есть правило «здесь и теперь», всегда уместно на него ссылаться. Если человек очень беспокойный и говорливый, то после очередного высказывания можно запретить ему говорить долго — только по одному предложению и не чаще одного раза за игру.

Еще один тип трудных участников — это так называемые экстрасенсы, целители и так далее. Они мешают тем, что могут в группе комментировать какие-то ситуации, используют специальную терминологию. Чаще всего они абсолютно безобидные, им просто хочется сообщить, что они этим занимаются, найти сторонников и почитателей, но в группе это могут воспринять достаточно негативно. Они, например, могут кому-то сказать: я вижу — у тебя поменялся цвет ауры, но ты не волнуйся, просто посиди спокойно, я все исправлю. И чтобы не обострять ситуацию, им в перерыве можно вежливо сказать, что многие люди не понимают, как это важно, поэтому могут реагировать на это плохо, и на группе больше ничего такого говорить не надо. Обычно с ними не бывает проблем, может быть, они как раз и хотели, чтобы об этом узнал тренер — и все.

Подводя итог, можно сказать, что в действительности все эти ситуации с «трудными» участниками не вызывают у тренера особых затруднений. Нужно просто к ним относиться спокойно и регулировать тогда, когда это может помешать группе. И самое главное,

чтобы тренер реагировал на все очень спокойно и доброжелательно, — тогда все разрешается само собой. Надо помнить, что вся группа постоянно смотрит на тренера, постоянно его оценивает и тоже учится себя вести на примере тренера — его поведения, его установок, тем более что в тренинге обычно такие установки и поведение отрабатываются.

1.7. КАК НАЧИНАТЬ РАБОТАТЬ?

*

Первые группы — самые сложные для любого начинающего тренера. Во-первых, очень страшно: «а вдруг им не понравится, а вдруг кто-то был на такой же программе и скажет, что все давно известно, а вдруг они начнут спрашивать, какой опыт имеет сам тренер в той сфере, по которой тренирует, а сколько групп он провел и с кем конкретно и т. д.». Из-за подобных опасений начинающий тренер волнуется настолько сильно, что может наделать много ошибок или даже совершенно испортить тренинг.

Во-вторых, на первых группах можно получить от участников настолько сильную негативную оценку, что тренер «сломается» и больше тренинг вести не захочет или просто не сможет.

Поэтому первые три-четыре группы — очень важны. Чтобы было легче войти в нормальный режим работы и хорошо адаптироваться, необходимо максимально облегчить работу с первыми группами. Для этого можно использовать различные варианты.

Работа в паре с опытным тренером. Работа в паре с опытным тренером предполагает определенную активность в зависимости от того, в качестве кого вы находитесь на тренинге. Можно как оператор видео, то есть вы сидите за кругом и не участвуете в работе группы, а только снимаете на видео определенные игры; все остальное время вы наблюдаете за работой группы и тренера. Или вы сидите в группе, участвуете по мере необходимости и снимаете на видео те или иные игры.

Может быть, тренер возьмет вас в группу подсадным, то есть вы — участник группы, а в некоторых играх играете специальные роли — например, трудного клиента или разгневанного начальника, или вредного подчиненного и т. д. Многие тренеры берут своих коллег и знакомых на такие роли, поскольку участники группы часто не могут сыграть такую сложную роль, они стесняются, им неловко «наезжать» на своих коллег и т. д. Возможно, тренер даже обрадуется такому предложению — ему не нужно никого искать и, кроме того, человек, который прошел обучение по ведению тренинга, будет лучше играть трудные роли.

44

Глава 1. Общие вопросы

Конечно, очень хороший вариант — это стать вторым тренером в паре с опытным тренером. Вы, по договоренности с ним, проводите какие-то игры, для начала, возможно, только разминки, и у вас появляется уникальная возможность работать со стопроцентной страховкой. Кроме того, вы будете постоянно получать квалифицированную обратную связь. Конечно, такой старт наиболее продуктивный, но если так не получается, то другой вариант доступен почти всем.

Работа в паре с начинающим тренером. Вы выбираете кого-то из вашей методической группы, где вы учились, себе в пару и начинаете работать вдвоем. Работать вдвоем значительно легче: у вас есть человек, который постоянно вас страхует, всегда может помочь, поддержать. Если вы растерялись, он может взять слово и продолжить говорить за вас, причем для группы это часто выглядит, как будто все заранее спланировано. Самое главное — договориться, что вы друг с другом не спорите на группе, друг другу не

противоречите, что вы равноправные партнеры и что если группа решит, что один из вас главный, то вам все равно, вы не считаете, кто из вас больше работает, и соответственно, получаете одинаковую оплату.

Вы можете распределить, кто что говорит и делает, но другой может что-то добавлять, а может сразу исправлять ваши ошибки, только чтобы группа не поняла, что это ваша ошибка. То есть вы договариваетесь, что если первый что-то делает не то, второй вмешивается и поправляет. Например, выдаете инструкцию, и ваш партнер замечает, что вы перепутали роли. Он вмешивается и говорит: «Стоп, я придумал — мы будем играть в другую игру», — и дает правильную инструкцию. Или он говорит, что поступила новая вводная, и исправляет инструкцию. Для вас должно быть понятно, что если ваш партнер вмешался, то значит, это необходимо, и вы ведете себя так, как будто это изначально было задумано. А после группы или в перерыве обсудите ситуацию, и группа даже не заподозрит, что были какие-то ошибки и вы их исправляли.

Работать в паре значительно легче и, главное, продуктивнее, так как можно избежать ошибок, потому что работая с такой страховкой, вы меньше волнуетесь и делаете их меньше. К примеру, у моих знакомых был такой случай. Группу вели два тренера, один из них проводил игру «Электричка» (см. инструкцию далее). Игра вдруг как-то не заладилась, происходило что-то не то. Когда стали анализировать игру, стало понятно, что игроки почему-то решили, что пакет, который лежал на стуле, является макетом человека и им необходимо общаться с этим пакетом, а не с тем человеком, который сидел на соседнем стуле. Они не понимали, как общаться с пакетом, и игра не получилась. Тренер, ко

1.7. Как начинать работать}

45

торый вел эту игру, растерялся и думал только о том, как он запарол игру, и совершенно не знал, что делать дальше. Разрушилась внутренняя логика. Но бросить игру нельзя, а играть что-то дальше тоже нельзя, так как вся группа не поняла бы, зачем играли эту игру и какие выводы можно сделать. Ситуацию спас второй тренер, который сказал, что это была специальная тренировка к игре, которую мы сейчас будем играть, и провел «Электричку» еще раз. Четко дал инструкции, и игра прошла очень хорошо, как и предполагалось с самого начала. Конечно, участники группы ничего не заподозрили, они были уверены, что так все и было задумано. В результате была спасена игра, а может быть, и весь тренинг.

Кроме того, вы можете дать друг другу обратную связь. В конце дня всегда можно обменяться мнениями: какие были сложные или спорные моменты, что помогало, что мешало. Самые разные нюансы выстраиваются в единое целое, оно наполняется содержанием, и вы начинаете понимать закономерности тренинга все лучше и лучше. И так гораздо легче учиться, потому что та обратная связь, которую вам дает группа, все-таки очень общая. Тренер, который вместе с вами ведет группу, даст вам свою обратную связь — как он это видел, что он наблюдал. Это очень полезно для развития.

Вообще, если есть возможность работать в паре все время, то это очень хорошо. Мы с моей знакомой работали в паре несколько лет. И даже когда были очень серьезные заказы, мы просто звонили друг другу накануне, мол, завтра встречаемся на месте. Мы даже не договаривались, о чем мы будем говорить на группе. Ориентировались по ходу игры. Она что-то скажет, я что-то скажу. Я делаю одно,

она что-то другое. Она ставит какой-то информационный блок, я ставлю следующий. И группы получались более эффективные, так как не было каких-то домашних заготовок, а программа была полностью ориентирована на конкретную группу.

Чтобы было легче работать в начале, можно начинать с бесплатных групп. Например, вы приходите в школу, по согласованию с родителями и учителями, формируете группу из старшеклассников и проводите тренинг с ними бесплатно. Это очень благодарная аудитория, им все интересно, они будут активно работать. На таких группах можно отработать все игры, все инструкции, самые разные ситуации. Когда вы приобретете определенный опыт, вам не будет страшно выходить на другие группы, и на переговорах вы уверенно можете ссылаться на свой опыт работы. Позже вы можете получать какие-то деньги и с групп школьников. К примеру, вы провели две-три группы бесплатно, а по

32

Глава I. Общие вопросы

том предлагаете им оплачивать дальнейшие занятия. Плата может быть почти условной, к примеру, 50-100 рублей с человека, но и это гораздо лучше, чем вообще бесплатно. Но если вы, к примеру, работаете в этой школе и поэтому вам неудобно проводить платные занятия, то вы ищете такого же тренера в другой школе, набираете группы друг для друга и работаете за деньги с незнакомыми школьниками. Тем самым вы получаете опыт и зарабатываете какие-то деньги.

Еще один вариант начала работы тренером — набрать группу среди своих знакомых, особенно тех, кто потом сможет разрекламировать вас на своей работе или выступить заказчиком. Работать со своими знакомыми легче, они изначально относятся к вам доброжелательно.

Кроме того, для начала вы можете проводить какие-то веселые игры на вечеринках, когда к вам приходят гости, на пикниках и т. д. Вы научитесь правильно давать инструкции, руководить игрой, тогда на реальной группе вам не будет страшно, и вы сможете избежать многих ошибок, чувствовать себя спокойно, когда говорите что-то группе людей. Можно играть дома с родственниками, друзьями, семьей.

Хочу сказать, что ничего страшного в том, что тренер ошибется, вообще-то нет. Хуже то, что он все равно переживает, что что-либо не так скажет. И когда он вдруг скажет что-то не то, он начинает краснеть, покрываться пятнами, лопотать что-то еще и окончательно портить всю ситуацию.

В любом случае, даже если вы сказали что-то не так, тут же надо сказать: я передумал, сделаем по-другому.

Бывает и так, что уже в ходе самой игры вы понимаете, что в нее уже не сыграть, что инструкции даны неправильно... Просто говорите: «Стоп, я придумал новую игру», — и меняете инструкцию.

Главное, у вас появляется опыт, появляется чувство группы, вы получаете знание того, как обычно группа реагирует на ту или иную игру.

подготовка к тренингу

2.1. ПОДГОТОВКА ТРЕНЕРА

Самое главное в подготовке тренера к работе с группой — это психологическая установка. Правильная установка заключается в том, что тренинг — очень эффективная процедура, что тренинг построен на естественных механизмах работы и развития группы. Группа способна работать эффективно и сама, без участия тренера, главное — группе не мешать. Задача тренера — помогать работать группе, а не работать самому, не «тянуть одеяло на себя». Тренинг всегда нравится участникам, и работать в группе можно с удовольствием. Для первой волны тренеров все было необычно: надо было посадить взрослых людей в круг, заниматься разными игрушками... Из-за опасений, переживаний и волнений за то, как все это группа воспримет, тренеры тратили энергии гораздо больше, чем необходимо. А потом, когда они уже сами начинали учить следующих, то нередко говорили: тренинг — это очень сложно и трудно, после него просто хочется умереть... Ученики воспринимали это как данность. И они уже для себя ставили границу, вот я должен так устать, потому что это очень сложно и трудно.

В действительности это совершенно не так. Тренинг, конечно, это очень сложная и трудная работа, но это еще и очень благодарная работа. Тот эмоциональный заряд, который тренер получает в ходе тренинга, — это настолько весомо и значимо, что компенсирует все затраты. Поэтому к тренингу нужно относиться как, возможно, и к трудной, но очень интересной работе. Чем легче вы ведете группу, тем легче самой группе. Если тренер напряжен, это сразу передается группе. Например, тренер говорит: сейчас мы поиграем в такую веселую игру... Смотрит на группу и боится — а вдруг они откажутся? Они в ответ напряглись — нет, игра не просто веселая. В тренинге ходит по кругу очень много энергии. Идет очень интенсивный энергетический обмен. Каждый участник группы тратит какое-то количество энергии. Умножьте это на количество людей — примерно столько энергии тратит тренер.

Есть некий международный стандарт, который никогда не выдерживается в нашей стране. Он заключается в том, что тренер должен 50

Глава 2. Подготовка к тренингу

проводить одну группу в месяц. Необходимо две недели отдыхать перед тренингом и готовиться к нему морально, писать программу, читать литературу, затем работа в группе и после снова двухнедельный отдых. Это считается нормальным режимом работы тренера. Но в нашей стране так не бывает. Как же человек не будет ходить на работу или будет ходить, но ничего не делать? Поэтому большинство тренеров работают в индивидуальном режиме и сами регулируют свою нагрузку.

В любом случае, нужно для себя изначально решить, сколько вы можете работать, необходимо понять, какие у вас энергозатраты и сколько вам нужно времени на то, чтобы восстановиться после тренинга, чтобы уже хотелось вести следующую группу. Если вести сразу много групп, то наступает пресыщение, да и энергетические затраты бывают очень существенными для организма. Я знаю тренеров, которые теряют до пяти килограммов веса за пять дней тренинга. Ситуация в принципе плохая. Тренинг — это не способ похудеть, потому что теряются не только килограммы, которые, возможно, вы хотите потерять, но и жизненный стратегический запас. Как бы вы ни старались, вы все равно будете уставать на тренинге, но ваша усталость должна быть соизмерима с тем, что у вас еще жизнь впереди, и не всю ее нужно потратить на одну группу.

В начале работы хорошо было бы проконтролировать свой вес, взвешиваясь до и после группы. Проконтролируйте свое самочувствие. Бывает, что тренер отработает на группе, а после этого пластом лежит три дня, ни с кем не разговаривает, телефоны отключает и т. д. Это уже слишком большие затраты.

Что с этим делать? Найти причину такой усталости: что происходит в группе такого, что вы тратите так много энергии? Нужно обязательно отследить наиболее тяжелые для вас моменты. Далее, когда причина понятна, нужно научиться с этим справляться с меньшими затратами. Если не получается выйти на причины или не удастся их устранить, то нужно обратиться за помощью. Или найти хорошего психолога, в работе с которым вы и найдете, и решите эти проблемы. Или договориться с опытным тренером, что он поработает с вами на группе, поможет выйти на эти причины и покажет и расскажет, как сам решает такие проблемы. Возможно, придется обратиться не к одному, а и к второму и, впоследствии, и к третьему тренеру, но это лучше, чем потерять здоровье или (что более вероятно) отказаться от ведения тренингов вообще.

На группе мы отдаем очень много энергии, но мы и получаем ее. Если тренер устал, но при этом он способен, скажем, вечером после группы пойти в кино или в гости и т. д., а на следующий день проснуть

2.1. Подготовка тренера

34

ся и быть нормальным человеком, который отдыхает, потому что у него выходные, это хороший вариант. Для достижения такого уровня есть, на мой взгляд, простой способ: нужно менять отношение к тренингу. Нужно научиться получать удовольствие от тренинга, может быть, даже какую-то подзарядку. Например, я работаю пять-семь дней в неделю, иногда по несколько месяцев без выходных, уже в течение семи-восьми лет, и мне нравится работать с каждой новой группой, и эта работа для меня — удовольствие. Очень важный момент — подготовка программы и материалов для тренинга. Тренеру необходимо очень серьезно готовиться к тренингу. Во-первых, надо написать подробную рабочую программу, все инструкции, которые придется говорить в группе, написать все информационные сообщения, все вопросы, которые вы планируете задать группе. Во-вторых, все это надо выучить наизусть, чтобы вы могли спокойно оперировать данной информацией, моделировать ее по ходу занятий, какие-то части сокращать, а о чем-то говорить подробнее, если вдруг у группы возникнут вопросы, легко на них отвечать. В процессе тренинга у вас не будет времени вспоминать что-то или заглядывать в свои конспекты, вы должны постоянно следить за процессами в группе.

Зачем так серьезно к этому относиться? На тренинге вы можете так испугаться, что все забудете. Сидите и думаете: что же делать? И спросить не у кого (если вы один тренер), а люди сидят, смотрят на вас. Выход тут прост: вы говорите, что сейчас мы поиграем в такую игру... Даете им инструкцию, они начинают играть, а вы тем временем сами начинаете вспоминать. И то, что проговаривалось вами три, четыре раза в разных вариантах, — вспомнится. Затем что-то сделаете и как-то выйдете из ситуации. Иными словами, у вас должно быть в голове много следов от зубрежки. Пусть лучше их будет больше, чем меньше.

При подготовке к тренингу важно предусмотреть все сложные вопросы или высказывания, которые могут возникнуть в группе, и ответы на них. Самыми сложными вопросами являются те, которых вы боитесь, поэтому к ним нужно обязательно подготовиться. Наиболее типичный страх тренера — отказ кого-нибудь из группы играть. Этот страх основывается на том, что сам тренер считает

какие-то игры в тренинге дурацкими, детскими, неинтересными. Побороть этот страх легко — необходимо самому хорошо поиграть в эти игры, чтобы знать, как они влияют на участников. Это совершенно нормальный подход — тренер должен сначала все проверить на себе. Если тренер верит в полезность всех игр, которые он проводит на тренинге, то убедить в этом группу не составит труда, а с опытом появится такая уверенность в своей правоте

35

Глава 2. Подготовка к тренингу

те, что это будут чувствовать все на тренинге, и, следовательно, у них тоже не будет никаких сомнений в целесообразности игры. Часто тренера страшит просьба участников о том, чтобы он (тренер) сам что-то сказал, сделал, показал, как надо и т. д. Например: «А как бы вы (к тренеру) это сделали? Покажите! Продайте нам свою услугу!» Обычный запрос от группы и на него существует совершенно стандартный ответ: в группе тренируются ее участники, а не тренер. Более того, даже когда у тренера появится большой опыт, и он сможет действительно показать лучше, то и тогда этого делать не стоит. Повторяю: в группе работают участники, тренер не должен тащить одеяло на себя.

Еще один страх — что не будет добровольцев на игру. Но когда тренинг интересный, желающих больше, чем надо. Возникает даже необходимость следить, чтобы поучаствовали все желающие.

Бывает такая ситуация, что кто-то из участников говорит, что он бы эту игру сделал по-другому. Нужно согласиться, что можно все сделать по-другому, но потом добавить, что у нас вот так.

Начинающие тренеры боятся каверзных вопросов (например: а вы-то сами много продали?). Конечно, можно отвечать по-разному, но лично мне очень нравится такой ответ: капитан спасательного судна не должен сам тонуть, чтобы быть хорошим спасателем. Или тренер, к примеру, может просто сказать, что он продал тренинг, который ведет сейчас.

Неопытному тренеру бывает страшно, когда участники говорят, что они уже это знают, слышали или уже делали. Обычно все подобные заявления свидетельствуют только о том, что участники просто помнят какую-то игру, но вряд ли помнят, зачем эта игра проводилась, то есть им нужно еще учиться. В любой ситуации игру нужно проводить, хотя иногда тренер боится этого. А нужно сказать: мы будем играть почти в такую же игру или точно такую же, но мы посмотрим еще на некоторые дополнительные аспекты и т. п. Кроме того, поиграть два раза — это лучше, чем один.

Вот самый обычный вариант, например, на тренинге продаж. Во многих больших организациях часто человек переходит с одной должности на другую и проходит три-четыре программы тренинга. Вы начинаете вести тренинг, а он говорит, что это все уже было. Вы можете ответить, что нового быть, в принципе, и не может. Нет нового способа продажи. Он какой был тысячу лет назад, когда люди камень меняли на мясо, такой он и остался. Если бы я изобрел какой-то суперновый способ, я бы не сидел сейчас на тренинге, а продавал бы в Антарктиде снег тюленям и жил бы себе припеваючи. У меня бы его покупали, и я был бы самым богатым человеком в мире.

2.1. Подготовка тренера

53

Поэтому в такой ситуации вы просто оговариваете: «У нас будут не новые способы, а новые ситуации, в которых вы можете себя попробовать. Если вы это хорошо умеете — то научитесь еще лучше, если не умеете — то просто научитесь. А если вы действительно все умеете, то поиграйте в разные роли — сыграйте сложного покупателя для другого участника, ему это пойдет на пользу». Мне иногда продавцы говорят: «Я своего первого сложного покупателя помню уже лет пять, он мне такого наговорил!» Разве это хорошо? А вот если бы он прошел такой тренинг и его там «промурыжили» бы в таких ситуациях... Да, ситуация игровая. Но как раз потому, что это все игра, это легче пережить и научиться на примере. И когда такой «первый покупатель» придет, посмотришь на него и подумаешь, ну да, бывает и так. Даже можно ему посочувствовать, помочь ему решить все проблемы, с которыми он пришел. Он ушел — и все, ситуация закончилась и нет никакого неприятного осадка. Этому можно научиться на тренинге.

Бывает, что тренер пытается провести игру, преждевременную для данного уровня групповой динамики. И игра не идет, так как группа к ней не готова. Например, нельзя предлагать в самом начале тренинга построиться с закрытыми глазами по росту. Половина участников откроет глаза и не будет строиться, а другие будут ходить, но будут бояться, потому что вообще непонятно, для чего эта игра? Я знаю такой негативный пример. На тренинг собрали руководителей. И на знакомстве тренер сказал: «Сейчас мы будем знакомиться. Но чтобы знакомство было интересным и необычным, знакомиться будем так: представьте себя каким-нибудь цветком, опишите свой внешний вид и опишите, какой вы цветок, какие у вас лепестки и т. д.». Есть такая игра в тренинге, но ее можно делать, когда группа готова к ней, а не самой первой. В итоге участники минут пять посидели, потом все встали и ушли. Тренинг был сорван. Тренер должен начинать с более адекватных игр не только в первый, но и на второй и на третий день, учитывая уровень развития группы.

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУППЫ

К характеристикам группы можно отнести возраст участников, пол, образование, интеллект и т. д.

Поговорим о возрасте. В литературе по тренингам можно встретить много мнений по поводу возраста участников группы. Каждый автор по-разному подходит к этому. Например, пишут, что возрастная характеристика группы — это очень важно для тренинга, и необходимо, чтобы все участники были примерно одного возраста. Я считаю, что это абсолютно не так. Просто есть такие моменты, которые легче для тренера, и такие, которые лучше для группы. Тренер работает, чтобы было лучше группе, чтобы группе было интересней, а то, что ему при этом сложнее, уже неважно. Чаще разные по возрасту люди в одной тренинговой группе срабатываются лучше: больше диапазон взаимодействия, больше позитивных эффектов. Но тренеру, конечно, сложнее, потому что определенные ситуации нужно отслеживать.

Разница в возрасте хорошо сказывается на групповой динамике. Люди одной возрастной группы открывают для себя людей другой возрастной группы, и задача тренера — добиться того, чтобы это было положительное открытие.

Если разница участников составляет более 20 лет, то это уже люди разных поколений и с разными взглядами на жизнь. И конечно, необходимо следить за тем, чтобы кто-то не сказал чего-нибудь обидного для других участников. К примеру, люди, которым за 40, могут болезненно реагировать, если при них кого-то, кому лет 30—35, назовут стариком или того хуже. И наоборот, когда кто-нибудь из старшей возрастной группы начинает обобщать и говорить в эмоциональном запале, что, мол, вся молодежь сейчас наркоманы,

хамы и так далее. Но тренер для этого и присутствует в группе, чтобы ничего подобного не происходило, особенно в начале тренинга. Позже люди познакомятся поближе и научатся более бережно и тактично относиться друг к другу. Конечно, это всегда пригодится, так как в жизни приходится общаться с людьми совершенно разного возраста.

У меня была группа, где самому младшему было 16 лет, а самому старшему — 68. На перерыве услышал слова: у нас, оказывается, все

2.2. Характеристика группы

55

люди очень хорошие, и молодежь у нас хорошая; много чего можно сделать, если люди хорошие и в хорошем деле участвуют.

Есть ограничение по возрасту в группах с детьми. Если им 14-15 лет — это почти взрослые, но все-таки дети, а если им 10—12 — это уже совсем другой тренинг.

Если же человек уже работает, ему, по крайней мере, лет 16-18 есть. У него все права такие же, как у более взрослых. А то, что у него меньше жизненного опыта, так это только с одной стороны минус, зато и стереотипов меньше, а это явный плюс. Поэтому ситуация с разницей в возрасте на группе, по моему мнению, такова: чем эта разница больше, тем интереснее и продуктивнее может работать группа.

Следующая характеристика группы — состав группы по полу. Группы бывают мужские, женские и смешанные. Конечно, оптимальный вариант — это 50 на 50. И те, и другие в присутствии противоположного пола лучше работают, потому что сказывается природа. Даже в группе женщин, где всем лет по 20 и среди них только один мужчина, которому, к примеру, 66 лет (у меня такая группа была), все равно природа срабатывает. И хотя тренер тоже определенного пола — на группу это влияет гораздо меньше, так как он — тренер. Если вы мужчина и ведете женскую группу, конечно, это будет чуть-чуть лучше, чем когда тренер — женщина, но это не решит проблему отсутствия мужчин. Нужно заполучить в группу хотя бы одного мужчину, потому что однополая группа работает гораздо хуже. Здесь совершенно другая психология взаимоотношений.

Чисто женские группы — чем это плохо? Можно выделить два негативных варианта. Вариант первый — это такая женская псевдосплоченность: все — подруги, но никто не работает. Могут обсуждать что угодно часами, лишь бы ничего не делать. Группа все время пытается тренера заговорить, без конца задавать вопросы. Вы говорите, что у нас будет такая-то игра, и женщины не сопротивляются, они просто начинают задавать вопросы про эту игру снова и снова. Но их цель — не играть в эту игру. Есть вероятность, что группа настолько ловко все проделает, что тренер будет польщен таким интересом к себе, и сам проговорит большую часть тренинга.

Другой вариант: в женской группе начинают «вставлять шпильки» друг другу, давать после игры псевдодоброжелательные комментарии. Все может выглядеть совершенно безобидно, но вы просто не знаете каких-то внутригрупповых ситуаций, не знаете подтекста, и поэтому вам может быть не очень понятна смена настроений участниц группы, так как внешне все выглядит, повторяю, вполне пристойно.

56

Глава 2. Подготовка к тренингу

Присутствие хотя бы одного мужчины сразу меняет ситуацию. Это уже лучше, потому что это уже не женская группа, а группа с одним мужчиной. Другой положительный эффект от присутствия в группе мужчины — вы сможете сыграть те игры, где по роли обязательно нужен мужчина. Ведь есть игры, которые без мужчины просто не сыграть, например, «Электричка».

Чем плоха чисто мужская группа? Отдельные ее участники могут выпивать не только вечером, но и прямо в перерывах. И если это произойдет, то тренинг испорчен. Хотя есть такие, которые пьют вечером, и с утра они работоспособны, даже ничего не заметно. Но на группе они обычно превышают норму: днем так классно поиграли и настроение приподнятое, а в результате чуть больше выпил — и все. На следующий день такие уже не могут работать, и это сразу скажется на работе группы.

Другая беда чисто мужских групп: участники их осознанно или неосознанно проверяют тренера — пытаются переходить на мат и ждут реакции тренера. Если группа перейдет на мат, это уже не тренинг. Кто-то из группы может попробовать, мол, так получилось, оговорился. Если тренер не обратил внимания — второй раз «оговорился», а потом уже пошло-поехало. Осознанно или неосознанно, но это делается для того, чтобы превратить группу во что-то необязательное. Поверьте мне, все участники боятся тренинга, особенно начальники. Ведь неизвестно, что будет в следующей игре. До нее игра была такая простая, а он понимает, что прокололся, и ему в перерыве кто-то сказал: «Ну, Иван Петрович, ты попался». Поэтому, если попытаться превратить тренинг в балаган, это дает возможность Ивану Петровичу сделать ситуацию несерьезной, чтобы потом сказать, да мы там вообще просто анекдоты рассказывали, выпивали — и все. Если группа пойдет «вразнос», понятно, что вы как тренер там никогда больше работать не будете. Даже если директор понимает, что не вы в этом виноваты и что вы очень пытались сдерживать «активистов», но не смогли, это все равно ваш промах.

Пример из практики. В тренинге участвовали директора районных структур одной государственной организации, всего человек 60. Они занимались в трех группах. Одна группа работала в режиме тренинга, другая — по программе разрешения конфликтной ситуации, а третья — в режиме деловой игры «работа в кризисных ситуациях». Я вел тренинговую группу, в которой было три мужчины, все остальные — женщины. Мужчины с самого начала пытались вести разговор о том, как сократить занятия, потому что всех вместе их не собирали очень давно и

2.2. Характеристика группы

38

что вообще пора отметить это мероприятие. Благодаря тому, что был большой женский коллектив, ситуация решилась легко: я просто вынес так называемое предложение мужчин на обсуждение группы. Было решено, что заниматься надо, что надо отработать все три дня, как и положено, а праздник будет в конце тренинга, так как банкет уже запланирован. Причем женщины побеседовали с мужчинами еще и в перерыве (как они мне потом признались), таким образом проконтролировав ситуацию. Так что в группе никакого моего дополнительного влияния больше не потребовалось.

В другой группе тренер, к сожалению, этот момент не отследил. И они выпили вечером в конце первого дня, во второй день в обед, вечером еще добавили. На третий день отработали до обеда, и все — часть людей после обеда просто не смогла прийти.

Мы работали до шести вечера, а затем сразу приехал генеральный директор и провел итоговое собрание. К началу собрания три человека были просто «никакие». Директор выступал минут 10, а они вслух комментировали его слова. Директор был просто весь в красных пятнах. «Комментаторов» вытолкали за дверь, но они и оттуда пытались что-то говорить. Конечно, директор понимал, что это они сами по себе такие люди. Но больше в этой организации не было ни одного тренинга.

Таким образом, если известно, что у вас будет чисто мужская группа, попробуйте включить в нее хотя бы одну женщину. У нас была группа, где все начальники отделов — мужчины. Мы уговорили директора отпустить на тренинг своего секретаря. Все было просто замечательно. Никто даже не пытался переходить на мат. А когда кто-то пробовал говорить о том, как бы раньше закончить или что-то подобное, можно было просто посмотреть на секретаря, и она тут же говорила: «Что вы, что вы! Это же работа, все будет, как положено!»

Что делать, если группа вечером выпивает? На выездных тренингах это обычная ситуация. Нужно, во-первых, не разрешать. Если хотя бы какие-то попытки есть, нужно поговорить: мы работаем, и чтобы мы эффективно работали, в течение дня мы не пьем вообще, а если выпивать вечером, то лишь столько, чтобы человек был способен себя контролировать, выспаться и утром быть полностью работоспособным. Напоминать об этом можно несколько раз, ничего предосудительного здесь нет.

Если заказан банкет, а так часто бывает, то он обычно приходится на последний день тренинга. Но многие заказчики говорят: «Наши сотрудники не поймут, если мы банкет не сделаем. Но на третий день все уезжают в разное время, поэтому давайте сделаем на второй день». Я на



39

Глава 2. Подготовка к тренингу

такое просто категорически не соглашаюсь. Говорю, что мы закончим в пять часов, пусть все уезжают в разное время, но рассчитывают так, чтобы еще осталось время и на банкет. Конечно, тренер тоже может присутствовать на банкете, он может выпить, но только в разумных пределах.

Что еще надо учесть, говоря о характеристиках группы? Необходим отбор в группу. Отбор нужен для того, чтобы на тренинг не попали психически больные люди, которые могут завалить всю группу. Для этого хорошо увидеть группу до начала тренинга, и если в ней есть люди, которые, на ваш взгляд, психически нездоровы, надо под любым благовидным предлогом их в группу не брать. Хотя бы потому, что для таких людей тренинг — слишком большая нагрузка, у них может ухудшиться состояние, и это, конечно, будет мешать работе группы.

Лучше не брать в группу и человека, у которого, как вы знаете, открытый конфликт со всеми остальными, и руководство надеется исправить ситуацию во время тренинга. Если такой человек уже в группе, его можно «красиво» удалить, скажем, попросить начальника придумать ему срочную работу, или отправить в командировку, или потребовать какой-то срочный отчет. Но делать это лучше до тренинга.

Необходимость отбора людей в группу по уровню интеллекта, на мой взгляд, миф. Во-первых, есть определенная трудность с критериями такого отбора. Это невозможно, так как, если даже представить, что у вас есть надежный и негромоздкий инструментарий, например, тест на 10—15 минут (а таких простых нет), и вы всех участников протестируете, то следующий шаг выглядит очень плохо. Как объяснить тем, кого вы в группу не берете, в чем причина отказа? Перед тренингом нередко проводят психодиагностику участников и по ее результатам — собеседование, но обычно таким образом увеличивают количество часов. Никакой серьезной необходимости в диагностике участников группы нет.

Во-вторых, все равно произойдет так называемое «нормальное» распределение. И опять же задача тренера, чтобы разные люди чувствовали себя в группе хорошо.

2.3. РАЗНИЦА В СТАТУСЕ УЧАСТНИКОВ ТРЕНИНГА

Разница в статусе участников тренинга может влиять на работу группы положительно. Это интересное взаимодействие — возможность посмотреть на ситуации более широко, с разных сторон, возможность понять, что думает мой начальник и мой подчиненный. Это дает возможность установить более тесные взаимосвязи и в целом улучшить обстановку в организации. Конечно, бессмысленно брать рабочего с конвейера и генерального директора в одну группу — это просто ни к чему. У них нет пересечений по работе. Люди могут работать в одной группе, если они пересекаются в своей прямой деятельности. Например, в редакции небольшой газеты можно собрать всех, потому что они все в одном процессе, между ними нет огромной разницы, ни по статусу, и по обязанностям. Если она есть, то она искусственная, она не способствует работе, и на это можно обратить внимание на тренинге.

В более крупных организациях также можно формировать группы по принципу пересечения в работе. В итоге могут получиться более вертикальные или более горизонтальные группы, это зависит от структуры организации и от той задачи, которая стоит перед группой. В группе с большой разницей в статусе участников вы оговариваете, что на занятиях мы убираем этот барьер, общаясь по имени и «на ты». Но вы можете жестко оговорить, что это только здесь, на тренинге, только во взаимодействии внутри круга. Если в организации принято обращаться по-другому, то в перерывах и после тренинга остаются те же правила. Мы не разрушаем структуру, которая есть и которая может быть чем-то оправдана. Если в тренинге нарушаются какие-то статусные вещи, то это может происходить только в силу каких-то игровых моментов. Например, когда это ролевая ситуация — один исполняет роль Директора, а другой роль подчиненного, и в случае, когда по игре подчиненный на директора «наехал», то вы разбираете это как ситуацию в тренинге — чем это плохо и к чему это приводит.

60

Глава 40. Подготовка к тренингу

Если, скажем, директор исполняет роль подчиненного, а его подчиненный — роль директора, то вы разбираете ролевые ситуации, а не их должности. Для игры статус как бы усредняется, каждый принимает должность, которая ему дается в игре.

Присутствие в группе директора — это еще один момент, который необходимо рассмотреть отдельно. Если директор организации собирается участвовать в работе группы, то тренер должен определить, будет ли это полезно для группы. Если директор жесткий человек, и вам кажется, что он будет вмешиваться в процесс, например, назначать участников на роли в играх или давать жесткую

оценку после каждой игры и т. д., такого директора лучше не брать в группу. Его можно отговорить, напугав тем, что на тренинге легко попасть в дурацкую ситуацию, что придется участвовать в каких-то смешных играх и т. д., что так недолго и лицо потерять. После таких комментариев директор обычно отказывается от участия сам. И конечно, ни в коем случае нельзя брать его за круг. Если же, на ваш взгляд, директор будет хорошо работать в группе, то его необходимо пригласить и даже уговорить участвовать, так как эффективность тренинга возрастет. Это полезно для организации в целом. Но это значит, что вам нужно работать в два раза больше, то есть вы половину усилий тратите на группу и половину на директора. Почему необходимо прикладывать так много усилий, если в группе присутствует директор? Потому что вы должны пресечь все ситуации, где он рискует совершить явные ошибки и потерять авторитет. Это плохо отразится на организации в целом, а ваша задача — укреплять организацию. Учитывая то, что все игры в тренинге построены на принципе ошибки, ваша задача — давать директору такие роли, где он будет явно выглядеть лучше, сможет проявить свои лучшие качества.

Вначале необходимо проинструктировать директора, как себя вести, чтобы он случайно не попал в глупую ситуацию. Надо объяснить ему, что он просто участник группы и ему не нужно участвовать во всех играх, и что когда понадобится его участие, вы его предупредите. Конечно, вы будете ему давать трудные роли, но те, с которыми он справится хорошо. Почти в каждой игре есть роли, которые обеспечивают успех игры. Например, вы даете директору роль сложного клиента, эта роль является сложной для большинства участников, но может оказаться вполне по силам директору. И если он сыграет эту роль очень хорошо, это даст возможность остальным участникам почувствовать себя в экстремальной ситуации. Конечно, все наделают много ошибок, будет о чем поговорить на анализе игры, и в его процессе кто-нибудь из груп

2.3, Разница в статусе участников тренинга

61

пы обязательно скажет, как хорошо сыграл свою роль директор. Тем самым его авторитет в коллективе не пострадает, а может быть, и вырастет. Директора можно также привлекать в ситуациях, где требуется эксперт или где он сможет поделиться своим опытом. Присутствие директора очень хорошо и для того, чтобы вы как тренер получили в этой организации еще много заказов. Одно дело, когда директор узнает о тренинге по рассказам своих сотрудников, пусть даже сильно восхищенных, другое дело, когда он сам присутствовал в группе и остался доволен. Возможно, он сам попросит вас провести еще несколько тренингов с персоналом. Но, конечно, если он остался недоволен, уговорить его на проведение еще одного тренинга почти невозможно, даже если этот тренинг проводили не вы. Например, в одном крупном банке на переговорах мы договорились о проведении тренинга и согласовали программу с первым заместителем управляющего банка, а когда пришли к управляющему, он сказал: «Да, тренинг знаю, мы все прошли через эти жернова». Дальше все было понятно, и в итоге тренинг так и не состоялся.

Если в группе присутствуют топ-менеджеры, это обычная ситуация. Нужно только следить, чтобы они сильно не тянули одеяло на себя, а во всем остальном это обычная группа.

2.4. ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ В ГРУППЕ

Существует несколько подходов в определении числа участников в группе. По разным источникам, шесть-восемь человек это минимум, но даже при такой численности группа работает плохо. Почему? Потому что в маленькой группе меньше разница мнений. Люди быстрее устают. Например, три человека поиграли в одной игре, три в следующей игре, а на третью игру добровольцев нет, они уже только что, час—два назад, играли, им нужно посидеть, отдохнуть.

В маленькой группе «динамика группы» ниже, группа дольше достигает сплоченности. Людей слишком мало для того, чтобы они смогли организовать некое сообщество. Кроме того, существует ограничение по минимальному количеству участников группы и по самим играм. Например, есть игра «Конференция». Игра очень полезная во многих аспектах, ее можно использовать в разных программах. На эту игру нужно минимум девять человек. Три человека выходят за дверь, в помещении остается три пары. А в идеале нужно, чтобы было три тройки. Только тройка образует плотную группу, и тогда это уже 12 человек. Иными словами, бывают ситуации, когда малое число участников для тренера проблема: просто не провести какие-то игры.

Еще один момент ограничения по количеству — это четность—нечетность. Двенадцать — цифра оптимальная. Но бывает, что в группе 11 или 13 человек. Это не так важно, потому что тренер может сам работать в паре (когда у кого-то нет пары), как обычный участник тренинга. Поэтому тут никаких особенных сложностей нет.

Что делать, если людей меньше? К примеру, в организации одной деятельностью занимается всего шесть человек (например, рекламный отдел газеты), и они хотят тренинг продаж. Ситуация такая: или рек-ламщики добавляют людей из смежных отделов, кто чем-то подобным занимается или связан с этой работой, или просто приглашают сотрудников, которым это будет полезно.

Но бывает так, что людей у них больше нет. Есть организации, которые друг для друга — не конкуренты, а партнеры. Можно предло

2 4. Число участников в группе

63

жить им договориться со своими партнерами, пусть те своих шесть человек добавят в группу. Они даже могут оплату поделить пополам и в какой-то пропорции. Например, основной заказчик платит 70 процентов, а приглашенные 30. Первые экономят 30 процентов, и группа пройдет эффективней, потому что будет столько людей, сколько надо для хорошего тренинга, плюс еще и участники обменяются опытом.

Можно сделать по-другому: тренер добавляет в группу своих людей. Он приходит со своим ассистентом или вторым тренером. И этот человек может участвовать в каких-то играх. Тренер может взять еще и оператора, который будет снимать на видеокамеру и тоже может участвовать в каких-то ситуациях — в тех, где он нужен как участник.

Но нельзя, чтобы ваших приглашенных людей было больше, чем представителей той организации, где вы проводите тренинг. Если их, скажем, восемь человек, и вы пригласили троих своих знакомых, то это нормально, но большее число приглашать уже рискованно, представители заказчика могут сказать, что тренинг был для ваших друзей за их деньги.

С малым числом людей работать гораздо сложнее. Хотя бывают тренинги, которые проводятся даже с одним человеком. Например, главный человек в фирме говорит: «Я хочу пройти тренинг, но ни с кем не буду работать в группе. Хочу один». Если он платит достаточно, то вы можете пригласить своих троих-четверых друзей или других тренеров, которые будут выполнять разные роли, и

поработать с одним человеком. Конечно, это не будет настоящий тренинг, это будет просто отработка каких-то моментов, получение конкретных навыков, тренировка стилистики, публичных выступлений и т. д. Но тем не менее это возможно. Так иногда бывает на выборах. Самый главный человек не хочет тренироваться даже со своей командой. И тогда тренируют его одного. Почему бы и нет?! Верхняя граница числа участников тоже, по разным источникам, варьирует, скажем, 12, 14, 16, иногда 18 человек. Оптимально все-таки двенадцать человек — хорошо делится на два, три, четыре, шесть. На мой взгляд, 15 человек — это верхний предел, после которого каждый следующий человек увеличивает нагрузку на тренера. Когда группа, скажем, 15 человек, то вы тратите на нее какое-то количество усилий, когда их уже 16, вы тратите усилий в два раза больше, когда их 17 — в четыре раза, 18 — в восемь раз и т. д., в геометрической профессии. Вам нужно будет следить за процессом, больше стимулировать группу, нужно запомнить гораздо больше информации и т. д. К тому же это хуже сказывается и на самой группе, поскольку большая группа обыч-

64

Глава 2. Подготовка к тренингу

но делится на подгруппы, что не совсем хорошо: иногда между ними возникает противостояние.

Многие процессы, которые в группе из 13-14 человек идут легко, в более многочисленной группе уже тормозятся. Представьте обсуждение какого-либо вопроса по кругу: каждый высказывается минимум по 30 секунд — с первого до десятого слушают, 11-го, 12-го еще как-то слушают, 13-14-го полуслушают, полутерпят, 15-16-го уже терпеть не могут. Потому что, уже первые десять высказали, в принципе, все мнения. Каждый следующий потом уже в чем-то повторяется. И даже если 14-й или 15-й скажет оригинальную мысль, он на фоне всех других выглядит таким же, потому что люди устали слушать одно и то же. Кроме того, в таких ситуациях люди, чувствуя, что внимание к ним уменьшается, почему-то начинают говорить дольше, и процесс еще больше затягивается.

И поэтому нужно заранее предусмотреть, чтобы людей было столько, сколько вы запланировали. Нужно составить список и накануне точно знать, что все эти люди придут и что их не будет больше, чем вы оговорили.

Затем подстрахуйтесь и посмотрите на группу заранее. Бывает так: вы приходите на предварительное собрание, а руководитель начинает собирать людей. Собирает, собирает, полцеха сходится, уже человек сто сидят. А начальник говорит, что они думали, что чем больше людей, тем быстрее. Чего мы будем шесть групп проводить, мы решили одну вместе. Может быть, они не поняли, а может, решили деньги сэкономить — так тоже бывает. Вы четко объясняете, что больше 12 нельзя, потому что это будет уже не тренинг, а просто лекция. Тренинг тем и отличается, что здесь каждый участник должен активно работать. А принцип активности предполагает 12 человек, больше — нельзя.

Бывает такая ситуация, что люди уже стихийно собрались. Вы приехали, а их уже человек 50. И бывает, что нельзя отказаться: или вы приехали в другой город, или людей вызвали письмами, или еще как-то, и вместо 16 человек приехало 60. Некоторые проехали по две тысячи километров: и на оленях добирались, и вертолетами, и как угодно. Сказать им — поезжайте обратно, конечно, можно, но с вами после этого дела иметь не будут.

Если людей больше, чем нужно, то можно работать немного в другом режиме. Скажем, группу в 20-23 человека еще можно посадить в один круг. Но это очень тяжело. Тренеру придется запоминать и имена, и какие-то нюансы, и что-то еще. Кроме того, придется все время группу

2.44. Число участников в группе

65

подстегивать, гнать, прекращать все обсуждения на корню, потому что многие хотят еще поговорить, а вы видите, что если будут говорить дальше, то кто-то из тех, кто уже наговорился, просто не выдержит. Бывает, что приходится работать и так, никуда не денешься.

Что делать в таком случае? Тридцать человек можно разделить на две группы и вести их параллельно в одном большом помещении, но нагрузка на тренера возрастает в несколько раз. Тренер дает задание первой группе на какое-то время, а сам проводит знакомство в другой группе, затем дает задание второй группе, а сам переходит в первую группу и проводит там знакомство, анализ задания и т. д. Другой вариант — «аквариум», два круга один в другом. Люди внутреннего круга работают активно, внешний круг — наблюдатели. 15 человек садятся в центр круга, и второй круг — еще 15 человек. Понятно, что помещение должно позволять так сесть. Так может продолжаться все три дня тренинга, то есть 15 человек просто все время работают, а другие 15 наблюдают. Работать в режиме «аквариума» менее эффективно и более тяжело для тренера, чем в обычной группе. Почему? Тем, кто наблюдает, будет все равно скучно, потому что они только смотрят. В театре можно просидеть 2-3 часа на интересном спектакле, но просидеть 30 часов даже на очень интересном спектакле — такое выдержать нелегко, люди будут выпадать из процесса. С другой стороны, очень большой минус и для внутреннего круга — они чувствуют, что за ними наблюдают, и будут работать гораздо хуже, чем в обычной ситуации. Все процессы в группе замедляются настолько, что результат будет в несколько раз хуже, чем мог бы быть при нормальном количестве участников.

Можно менять круги местами, «аквариум» работает и так. Скажем, полдня работает одна группа, во второй половине дня другая группа садится внутрь. Или группа работает по дню, скажем, если у вас четыре дня. Наверное, самый хороший вариант — это работать по полдня, потому что целый день тяжело просидеть наблюдателем.

Я, например, если людей больше нормы, работаю не в режиме «аквариума», а в режиме деловой игры. И конечно, никогда никому не разрешаю сидеть за кругом. Был такой случай: я проводил тренинг в одном институте со студентами, и мой друг, который работал в этом институте, попросил разрешить ему посидеть за кругом всего один час, а дальше, мол, у него свои занятия, и он уйдет. Группа согласилась, и когда он ушел через час, хотя он у них не вел занятия, все с облегчением вздохнули и сказали, что они просто спиной чувствовали его взгляд и думали только о том, что он их оценивает.

I Зак. 1609

66

Глава 2. Подготовка к тренингу

Другой пример. На одном тренинге участники попросили у нас разрешения поставить видеокамеру на штатив, чтобы она снимала все, что происходит в группе: им это нужно для истории, и они собирались включить часть этого материала в фильм о своей организации. Камера проработала почти весь день и вышла из строя. Как только люди поняли, что их больше не снимают, они стали работать совершенно по-другому и сами же сказали, что хоть это и была их идея, но, оказывается, им очень мешала камера, и поняли они это только тогда, когда она сломалась.

Итак, когда 30 человек, можно применить «аквариум», даже если их 35, 36 — еще можно попытаться сделать «аквариум». Но если их уже 40, то нельзя посадить в центр 15, а за круг 25: они просто не смогут сидеть, они начнут переговариваться. Тогда работа идет в другом режиме—в режиме деловой игры. Правда, это уже не тренинг. Люди садятся за столы: обычно в аудитории три ряда столов, на каждый ряд садится по 15—20 человек. Они естественным делением объединяются по рядам в группы и работают в режиме деловой игры. Вы им даете какое-то большое задание, которое они своей группой делают, обсуждая между собой как некий проект. Потом выносят его на общее обсуждение. Можно поделить и на шесть групп по 10 человек, в зависимости от того, что вам позволяет аудитория, сами люди и их число.

Если вы не знаете, какую большую игру можно дать, то можно сделать так: сначала попросите каждую группу разработать список из пяти самых важных проблем для них как для организации или просто для представителей этой профессии. Времени у них на это — полчаса. Они садятся как им удобно, возможно, в круг или за столы, обсуждают, ходят между рядами.

В таком случае лучше повесить каждому табличку с именем, чтобы было понятно, кого как зовут. Поэтому в начале надо договориться, что все по имени и «на ты», и у каждого — табличка с именем.

Вы ходите, смотрите, следите за работой групп. Можете спросить: «А что у вас сейчас в круге происходит?». Когда слишком громко кричат, вы идете туда и говорите: «А по поводу чего вы спорите?» Выясняется, к примеру, что один говорит, что у нас самая главная проблема эта, а другой говорит, что самая главная проблема та.

— А может быть, что обе главные?

— Может. Какая-то из них, возможно, на первом месте, какая-то на втором.

Давайте вы обе учтете и оговорите каждую, чем будете спорить, какая главнее. Вы потратили на спор 10 минут, а соседняя группа уже сделала больше. Как можно решить этот вопрос конструктивнее?

2J, Число участников в группе ____

То есть вы подсказываете, как лучше продвигаться в решении тех или иных вопросов.

Таким образом, вы работаете уже с аудиторией, ходите среди участников, пока они пишут список, и следите за временем. Бывает, что они укладываются, бывает, что — нет. Если совсем не укладываются, вы даете больше времени. В итоге, когда у них все готово, представитель каждой группы выходит, называет пять проблем и объясняет, почему именно эти пять — главные.

В итоге получилось 15 проблем, из которых, скажем, четыре пересекаются, три не пересекаются, то есть в результате их оказалось не 15, а семь. Можно им предложить выбрать самые важные, актуальные для всех. Вы можете записывать их отдельно, можно кого-то назначить писать на доске. В итоге выбрали три самых основных, которые интересуют всех.

Берете самую первую проблему и даете ее как задание, говоря при этом: вот вы — творческая группа, которая собралась, чтобы решить эту проблему. Как ее можно решить? Они должны будут обсудить эту проблему, разобраться, что у них есть сейчас, далее выйти на то, что с этим делать, выйти на цели и от целей подойти к решениям. И в итоге написать программу решения проблемы, программу дальнейшего развития своей организации и т. д.

Все три группы могут решать одну и ту же проблему, могут — разные. Вы можете первую дать первой группе, вторую — второй, третью — третьей. На это уйдет час, а то и два. Они что-то подготовят. Затем один или два человека от каждой группы выходят к доске, рассказывают о проблеме и о том, как они ее предлагают решить. Другая группа — о той же проблеме и о своем решении, третья группа — о той же проблеме и о своем решении. Потом необходимо прийти к некоему общему знаменателю, составить некий план. На это уйдет день, а то и два. Если у вас будет 3-дневная игра, то вы успеете пройти максимум 2—3 проблемы. Но зато будет результат. У каждого участника будет представление, что им в организации нужно будет делать в ближайшее время, к кому обращаться, как решать проблему. В плане все прописывается: есть такая-то проблема — ее будем решать так-то и так-то. Кто будет в этом участвовать? Если директор не участвует в работе группы, это тоже необходимо учесть и подготовиться к встрече с ним. Нельзя прийти и сказать: вы плохо работаете, надо делать то и то. Нужно прийти с планом, сказать, что у нас такая проблема, мы решили, что нужно сделать то-то и то-то. И так далее.

Конечно, люди пройдут не программу тренинга, это будет что-то Другое. Но они будут довольны тем, что хорошо поработали, плюс у

46

Глава 2. Подготовка к тренингу

них есть написанный вариант предложений, с которыми они пойдут к директору. А у вас появляется возможность встретиться с ними еще раз на тренинге, но уже в нормальном количестве.

У нас был такой случай. Секретарь неправильно записала количество участников — вместо 16 написала 60. Все это разошлось по местам. Приехали 60 человек, а когда разобрались, что это ошибка секретаря, директор попросил сделать что-нибудь со всеми, чтобы людей не отправлять обратно. И они написали очень большой проект, разработали его, причем один вопрос решали все три дня. Все это было прописано в виде предложений. К директору пришла делегация, человек пять, рассказали, что у них было за три дня, что они решили. Причем многое из того, что они предложили, директор уже планировал внедрить в этой организации. В итоге все были очень довольны.

Иногда такие вещи делаются и на тренинге, когда определенная его часть посвящается решению какой-то конкретной проблемы организации. Это можно проводить как большую деловую игру. И люди после тренинга идут к директору с этой проблемой.

Еще один важный момент связан не с численностью, а с неизменностью состава людей в группе. Когда состав людей в группе меняется (пусть даже по объективным причинам), это плохо влияет на группу. Принцип закрытости группы предполагает, что в группе люди работают с начала и до конца в одном и том же составе. Почему? Потому что новый, вновь пришедший человек, не видел чего-то, он отстает от группы. И чтобы внедрить его в группу, нужно потратить очень много усилий.

Со студенческими группами часто бывало, что кто-то приходил на второй или на третий день. Но даже за пять дней эти люди так и не догоняли группу. Группа уже пошла дальше, а человек начинал задавать вопросы, ответы на которые для всех и так понятны. Это раздражало группу. Они раз ответят, другой — отмахнутся, им надо уже следующее, а человек не понимал предыдущее. Вдобавок он еще стесняется, чего-то боится. В группе это заметно. У меня была такая ситуация, когда я не хотел брать опоздавшего, но деканат очень просил за старосту группы. И в различных ситуациях было видно, что человек не «догоняет». Где нужны добровольцы, он чуть-чуть побоится, или что-то не так скажет. Плохо и самому участнику, и группе, которая все это замечает. Тренер может сделать так, чтобы группа этого не заметила, но это лишнее время, лишняя затраченная энергия. Поэтому и в организациях и на сборных тренингах жесткое правило — если кто-либо не был в первый день, то на последующие дни его не берут (независимо от причины отсутствия).

2.5. ПОДГОТОВКА ПОМЕЩЕНИЯ

Требования к помещению самые стандартные: в нем должно свободно разместиться в кругу 14-18 человек. Круг должен быть идеально круглым, не должны мешать углы столов, какое-то оборудование. Зачем нужен идеально ровный круг?

Первая причина — это энергетика группы: в кругу циркулирует много энергии, это чувствуется уже с первых часов занятия, а в идеальном кругу энергия циркулирует легче, что сказывается и на работоспособности группы, и на самочувствии участников. Много раз замечено, что через полдня работы в кругу у участников выравниваются и настроение, и самочувствие, и если на тренинг приходит человек, который начинает заболеть, то чаще всего к концу дня он выздоравливает. Те участники, которые часто выдвигаются за круг, могут жаловаться на головную боль, так как они на время выпадают из потока групповой энергии и затем резко попадают в него, поэтому тренер таким участникам предлагает сесть в круг и не отклоняться на стуле.

Вторая причина — в идеально ровном кругу все видят друг друга, что улучшает контакт и также способствует динамике группы. Что значит «сесть свободно»? В начале тренинга группа может сесть широко, так как они еще не готовы садиться в тесный круг. Потом, в процессе работы, они сядут ближе, и это будет заметно всем. Это еще один показатель сплоченности группы и это дает тренеру возможность лучше контролировать процесс.

Если же помещение маленькое, и все садятся слишком близко друг к другу, то это вызывает дополнительное напряжение, только и всего, и тренеру придется работать и с этим.

С другой стороны, слишком большое помещение тоже нехорошо, так как группа чувствует себя в нем некомфортно, что также может повлиять на работоспособность группы. На мой взгляд, максимально большое помещение, которое допустимо для работы группы, это круг на 14-18 стульев, стоящих не вплотную, и еще 50% дополнительной площади за кругом, где можно установить видеоаппаратуру, доску, флипчарт, может быть, стол для чая и кофе. Обычно говорят, что кофе и чай лучше

47

Глава 2. Подготовка к тренингу

пить в отдельной комнате, но часто такого помещения нет, и тогда вполне можно обойтись одной комнатой.

Кроме размеров, очень важно наличие в комнате достаточного количества свежего воздуха, которого должно хватать на полтора-два часа интенсивной работы. В перерыве можно и даже нужно проветрить (для этого тоже должны быть возможности). Если воздуха не хватает и в помещении душно, можно испортить весь тренинг. Тренеру необходимо обратить на это внимание.

Очень важен и температурный режим. Чтобы работать в кругу было комфортно, в комнате должна быть нормальная температура. Если в помещении слишком тепло или слишком холодно, эффективность тренинга может снизиться.

Важно обратить внимание на то, что если в помещении недавно сделан ремонт, то запах краски, пластика или еще каких-то материалов может быть очень сильным. То же относится и к покрытию пола. Сейчас часто используют ковровое покрытие, и если оно новое, то тоже может иметь сильный запах, а старое могло впитать в себя запахи прошлых банкетов. Наиболее приемлемый вариант — это паркет или линолеум. Для того чтобы правильно оценить помещение, необходимо посидеть в нем 30-40 минут. Например, когда вы поедете заказывать помещение, все переговоры лучше вести именно в нем: согласование времени работы, перерывов на чай и обед, местонахождение и состояние туалетов и так далее. За время переговоров вы легко сможете оценить помещение.

Стулья для тренинга должны быть самые обычные — не слишком жесткие и не слишком мягкие: на жестких весь день не высидеть, а слишком мягкие больше располагают к отдыху, чем к работе. Плохо, когда стулья на колесиках, — у круга теряется стабильность, кроме того, эти стулья неудобны для многих разминок, таких, например, как разминки с пересаживанием. Плохие стулья, у которых ножки выступают за сидения, и из-за этого их не поставить вплотную друг к другу, а в некоторых упражнениях бывает необходимо сесть ближе друг к другу. Совершенно не подходят для тренинга кресла и полукресла — группа сразу начинает лениться и работать менее эффективно.

Вопрос с наличием видеоаппаратуры, доски, бумаги и другого оборудования решается в рабочем порядке: или это все есть в данном помещении, или это необходимо привезти с собой. Со временем у тренера появляется на примете несколько проверенных помещений, которые он может рекомендовать своим клиентам.

2.6. РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Практически во всех тренингах используются методические (раздаточные) материалы. Мое отношение к раздаточным материалам неоднозначное. Особенно это касается рабочих тетрадей. Я не люблю рабочие тетради. Мне кажется, что от них больше вреда, чем пользы.

Во-первых, получив в начале тренинга рабочую тетрадь, участники сразу просмотрят все материалы. Бесполезно говорить, чтобы они не смотрели их без команды тренера, все равно будут смотреть. В результате в процессе работы пропадает эффект новизны.

Во-вторых, материалы, собранные в тетрадь делают программу более жесткой, более типовой. На мой взгляд, лучше, когда тренер в процессе тренинга решает, что необходимо давать на этой группе, а от чего лучше отказаться и не тратить время.

В-третьих, всегда может получиться, что материалов в тетради избыточное количество, и о чем-то на тренинге вы не успеете упомянуть. А у участников возникнет впечатление, что им что-то не сказали, чего-то лишили и, возможно, именно самого важного. В результате после окончания тренинга они могут высказать все это тренеру, как некоторые претензии, и затем рассказать об этом своему руководству. Поэтому лучше не создавать ситуацию, из которой потом придется выпутываться. Единственный плюс рабочей

тетради это то, что она выглядит как более дорогой товар и так легче продавать тренинг, ну и конечно на всех листах рабочей тетради можно указать свои телефоны, адрес и т. п.

Я предпочитаю раздаточные материалы в виде отдельных листов, которые выдаются участникам по ходу тренинга. На мой взгляд, у них больше плюсов, чем минусов. Минус только один — очень часто после тренинга часть листов остается брошенными в аудитории, как ненужные. Но эта проблема решается следующим образом. Все листы с методическими материалами, которые вы подготовили для тренинга, предварительно прокалываются дыроколом. И вместе с первым листом всем участникам группы выдаются папки-скоросшиватели. В них уже могут быть вложены, например, титульный лист с названием тренинга, программа тренинга, чистые или разлинованные листы для записей и т. п.

49

Глава 2. Подготовка к тренингу

И далее по ходу тренинга все листы, которые вы будете выдавать участникам тренинга, они будут подкалывать в эту папку. Таким образом, в конце тренинга получится полноценная рабочая тетрадь.

Но можно и не делать папки. Главное, нужно понимать, что основная задача методических материалов заключается в облегчении восприятия участниками того материала, который вы даете на тренинге. И соответственно, этот лист уже сработал. И кто-то возьмет его себе, а кто-то нет. Не надейтесь, что те, кто взял эти материалы, обязательно будут их потом просматривать. Большинство никогда больше не возьмет их в руки. Важно, что как раз вследствие этого нужно прикладывать еще больше усилий, чтобы этот материал был усвоен участниками как можно лучше именно в процессе тренинга.

Чем еще хороши методические материалы в виде отдельно выдаваемых листов, так это тем, что материала можно подготовить гораздо больше, чем нужно, и использовать именно тот, который окажется в процессе работы этой группы наиболее актуальным. А для другой группы можно использовать совершенно другие материалы. Таким образом, тренинг больше ориентирован на конкретную группу.

Кроме того, отдельные листы легче изменять, перерабатывать, улучшать, чем какой-то законченный продукт.

Бывает, что в тренинге вообще не используются никакие раздаточные материалы. Но начинающим тренерам я настоятельно советую ими пользоваться. Они позволяют тренеру чувствовать себя спокойней, так как у него есть некие законные «шпаргалки», и тогда страх что-то забыть не так велик.

Раздаточные материалы, которыми я пользуюсь чаще всего, собраны в приложении. Не все они идеальны, некоторые являются спорными. Я предлагаю относиться к ним, как к образцам, на основе которых или по образу и подобию которых можно готовить свои материалы.

Глава 3

общие

процедуры

3.1. ПРАВИЛА РАБОТЫ ГРУППЫ

После того как все познакомятся, принимаются правила, по которым будет работать группа. Основной смысл правил — показать участникам, что в группе им будет безопасно. Кроме того, правила помогают упорядочить все тренинговые процедуры. Иногда тренер придумывает правила, которые облегчают жизнь ему, но не влияют положительным образом на группу; бывает, что тренер вводит правила, которые, на мой взгляд, являются вредными. Поэтому вначале три полезных правила.

Первое правило — правило обратной связи. Лучше сказать, правило положительной обратной связи. Это значит, что все участники могут рассказать друг другу, кто как себя вел в ролевой игре, что делал хорошо и что можно было сделать лучше. Правило очень сложное, и тренер должен следить за его соблюдением. Это очень полезный навык — делать замечание через позитив, в конструктивной форме. Это правило сразу снимает многие страхи, так как мы договариваемся, что критиковать друг друга не будем, потому что это бесполезно.

Если в группе возражают (например, кто-то может попросить, чтобы его покритиковали, так как он к этому привык), то вы можете привести высказывание Гете: «Если мы принимаем людей такими, какие они есть, мы делаем их хуже. Если же мы относимся к ним так, как будто они таковы, какими им следует быть, мы помогаем им стать такими, какими они в состоянии стать».

Когда на тренинге принимается просто правило обратной связи, то подразумевается, что можно сказать и плюсы и минусы. Может получиться, что двенадцать человек выскажут свое отрицательное мнение одному участнику. А после этого, когда начнется следующая игра и тренер скажет, что нужны добровольцы, то бывает, что все участники опускают голову вниз. Отрицательная обратная связь — это неконструктивно. Когда человеку расскажут только о том, что он сделал плохо, то он только на этом и заикнется. Он не будет развиваться.

Когда же участнику говорят, что он сделал хорошо и что можно было сделать лучше, — это показывает, куда можно двигаться.

Причем, когда двенадцать человек скажут, что можно было так, а, может быть, этак — у человека появляются варианты. Появляется свобода выбора.

76

Глава 3. Общие процедуры

Тренинг не учит одному правильному алгоритму поведению, таких вариантов много, и каждый найдет в тренинге что-то полезное для себя.

Второе правило — это правило «здесь и теперь». Правило «здесь и теперь» говорит о том, что мы обсуждаем и рассматриваем в круге только те ситуации, которые имеют место в группе. Нельзя говорить: «А вот если бы здесь был другой человек...». Это правило важно тем, что оно позволяет прекратить любую дискуссию, как только она затягивается. Мы обсуждаем только то, что происходит внутри круга. Группа может скатиться на разговоры, и об одной игре можно говорить три часа: «А знаете, вот у нас был такой случай...», «А вот там у них такой директор, что если бы мы пришли к нему...» и так далее. И вроде бы всем интересно. Причем никто не устает, все активны, но на это покушаться нельзя. Так можно потерять половину времени.

Вообще, любая дискуссия в группе идет до тех пор, пока хотя бы один человек не заскучал. Если вы видите, что кто-то еще с жаром, с пылом объясняет свою идею, а кому-то это уже не так интересно и он голову опустил — значит, пора закругляться. Если два-три

человека еще будут активно дискутировать, а человек пять уже выпадут из процесса, то уже разминкой их будет не расшевелить.

Поэтому правило «здесь и теперь» очень полезное.

Третье правило — это «правило закрытости группы», или правило «психологической безопасности», или просто «правило безопасности». Оно имеет несколько вариантов. Иногда говорят, что нельзя ничего рассказывать о тренинге никому. Это глупо, так как никто не сможет выполнить такое правило. Зачем вводить правило, которое не сможет исполняться? Если мы придумываем правило, то оно должно работать. Мы говорим, что рассказывать можно кому угодно и что угодно, просто не называть фамилий и имен участников. Для организаций это очень важное правило.

Кроме того, это правило говорит о том, что участники не должны обсуждать игры и содержание тренинга в перерывах, потому что этот материал может быть потерян для группы. Все можно обсуждать только в кругу, это совместный опыт и совместные находки. Правило закрытости группы еще означает, что группа работает в постоянном составе, то есть никто группу не покидает до окончания тренинга, и никого в группу не принимают после его начала.

Кроме этих правил есть еще многие другие, но, на мой взгляд, они вредные. Например, правило искренности — все говорят только честно, никто не врет. Это правило мне кажется каким-то надуманным, так как предполагает, что в группе собрались одни вруны. На мой взгляд, обычно люди всегда говорят правду, если нет какой-то сложной ситуа

3.1. Правила работы группы

77

ции, когда им выгодно врать. К тому же, кто захочет соврать, все равно соврет, и правило никого в этом не ограничит. Зачем же тогда изначально обвинять участников тренинга во вранье?

Или правило «стоп». Смысл его в том, что любой участник группы может прекратить любую процедуру в группе, если она его лично задевает. То есть все сидят, играют в какую-то игру, и если вдруг кто-то почувствовал, что его это лично напрягает, задевает какие-то его душевные струны, то он может сказать: «Я ввожу правило «стоп», мы в это больше не играем, об этом больше не говорим». У меня, как у участника, услышавшего такое правило, сразу возник бы вопрос: «Во что же такое мы можем играть на тренинге, что это так будет человека задевать?» И, скорее всего, ничего такого не будет. Но люди так устроены, им сказали, что есть такое правило, они начнут думать — наверное, там что-то такое будет. Проходит день — ничего нет, проходит два — ничего нет. Но кто-то обязательно попытается это что-то найти в любой, даже простой игре, даже в разминке и скажет—«стоп». Ведь надо же правилом воспользоваться. Некоторые люди будут сидеть три дня и ждать, когда же это произойдет, чтобы ввести правило. Смысла в этом правиле нет никакого, и его незачем использовать.

Следующее правило — правило отказа. Смысл его состоит в том, что любой человек может отказаться от участия в какой-либо игре только один раз за весь тренинг. Например, проводя игру, тренер говорит, что нужны три человека, и он назначает трех первых людей, которые, например, сидят справа от него. И кто-то из них говорит: «Я беру свое право отказа, я сегодня не буду играть (или сейчас не буду играть)». Глупое правило — потому что если людям будет интересно, то они и так захотят играть, и никто не будет отказываться.

А так некоторые могут специально отказаться, чтобы воспользоваться правилом. Мне кажется, лучше работать интересно, чтобы было много добровольцев — это куда как проще и интереснее для самой группы.

Еще правило — говорить по очереди. В принципе, большинство людей специально друг друга никогда не перебивают — только в эмоциональном запале. Зачем же изначально предполагать, что они все невоспитанные и страшно невнимательные друг к другу. А тренер сразу вводит это как правило. Конечно, это бесполезно, потому что в процессе, в эмоциях, даже тренер, бывает, включается и перебивает всю группу.

Существует еще множество правил. Но в любом случае, когда вы в литературе увидите такие правила, просто почитайте и подумайте, что стоит за этим правилом, какое у него может быть обратное действие. Если это правило помогает группе, то все хорошо, его можно использовать в работе, если же не помогает, то просто не используйте его.

3.2. ЗНАКОМСТВО

Все тренинги идут по одному и тому же сценарию. Вначале — знакомство, затем принимаются правила, по которым будет работать группа. Можно сделать наоборот — сначала правила, потом знакомство. Это несущественно, тренер выбирает для себя такую последовательность, которая ему больше нравится. Потом может быть проведено углубленное знакомство, затем следует какая-либо содержательная часть и окончание дня или всего тренинга.

Соответственно, с самого начала все садятся в круг. Тренер представляется, рассказывает о себе. На мой взгляд, чем короче представление тренера, тем лучше. Смешно выглядит ситуация, когда тренер начинает расписывать, какой он хороший тренер и как много групп он провел. Достаточно коротко представиться и сказать несколько слов о тренинге, о программе и задачах, все это занимает 3—5 минут.

Затем проводится знакомство. Вариантов знакомства существует очень много, их можно модифицировать или придумать что-то свое. Основная задача процедуры знакомства для группы — познакомиться друг с другом, для тренера — запомнить имена всех участников. Кроме того, тренер должен сделать процедуру знакомства такой, чтобы она была в чем-то необычной, интересной для всех участников и дала возможность участникам немного раскрыться друг перед другом. Необходимо, чтобы процесс сплочения группы начинался с первых минут.

Вначале необходимо договориться об обращении друг к другу в кругу. Тренер может сказать: «Мы будем работать в группе три дня и нам нужно как-то друг к другу обращаться. Как вы думаете, как лучше — «на ты» или «на вы»? По имени или по имени и отчеству?» Желательно, чтобы группа сама, даже в процессе долгой дискуссии, пришла к тому, что нужно обращаться по имени и «на ты», поэтому этот вопрос лучше вынести на групповое обсуждение.

Зачем? Начинается первый групповой процесс. Вы задаете вопрос группе, группа начинает обсуждать. Вы уже можете наблюдать за группой, кто что говорит и как говорит: интонации, эмоции, поведение.

J.Z Знакомство

Вы можете потихоньку направлять группу в ту сторону, куда нужно. Группа обсудит, что такое имя, что такое имя-отчество, что такое дистанция и нужна ли она, зачем они собрались и т. п. Бывает, что дискуссия по поводу имени-отчества занимает 20—30 минут. Группа обговорит за эти 30 минут все важные для них вопросы. Цепляясь за имя-отчество, они расскажут обо всех своих опасениях, о том, чего они боятся и чего ждут, о том, что они думают. И, соответственно, все эти вещи группа уже согласует.

Это очень хорошо. У меня несколько раз случалось, что группа долго дискутировала по поводу имени-отчества (минут 20), и результатом являлось то, что группа согласовывала этот вопрос и приобретала первый позитивный опыт совместной работы.

Один тренинг, где я сам был участником, помню до сих пор. У нас была сборная группа, то есть совершенно незнакомые между собой люди. Часть людей учились на факультете психологии и прошли несколько тренингов. И были люди, которые вообще первый раз в жизни сели в круг. И в начале тренинга мы говорили минут сорок. Но за это время мы договорились о том, что все мы люди хорошие, что мы будем здесь хорошо заниматься, что не будем друг другу мешать и т. д. То есть мы проговорили все важные для нас моменты без участия тренера. И группа за первые 40 минут уже сплотилась. У нас после этого разговора появилось чувство «мы», и работать в группе сразу стало легко и приятно. Когда группа сразу говорит — давайте будем по имени и «на ты», стоит сразу переходить к процедуре знакомства.

Если вы предполагаете, что группа может запротестовать, можно сказать, что у нас такое правило: по имени и «на ты». Только для тренинга! Да, это непривычно, но мы здесь и тренируемся непривычным вещам. Можно сказать, что мы не на производственном совещании, и настоять на этом как на правиле. Тогда уже никто не будет возражать.

Если группа все-таки решит обращаться друг к другу по имени-отчеству, тогда лучше сделать бейджи, потому что запомнить по имени-отчеству всех сразу не получится. Однако в обычной группе это не лучший вариант.

На мой взгляд, такие группы очень много теряют. Получается, что группа как бы не знакомится друг с другом, а читает подпись под каждым человеком. Человек обращается к другому, смотрит на листочек и читает имя: «Татьяна, а ты как думаешь? А Сергей...».

Как тренер может настоять на варианте «по имени и на ты», если он все-таки дал этот вопрос на дискуссию? Тренер задает вопрос группе, и несколько человек говорят, что они хотят «на вы», а кто-то говорит, что

53

Глава 3. Общие процедуры

и «на ты» нормально. Тренер может просто подчеркнуть мнение, сказав: «А вот Сергей сейчас сказал, что он хочет на «ты». Затем задает вопрос Сергею: «Почему тебе так больше нравится?» Тот объясняет. Далее тренер говорит: «А как вы думаете, что значит «ты», «вы»?» То есть он стимулирует разговор в определенном направлении, и таким образом любая группа придет к выводу, что лучше по имени и «на ты».

Тем самым решаются сразу две проблемы. Во-первых, уже снимаются какие-то барьеры. Во-вторых, это первый результат группового обсуждения.

ВАРИАНТЫ ЗНАКОМСТВА

Инструкция к первому варианту: «Сейчас мы будем знакомиться, но не обычным способом. Кто-то первый, кто сам захочет, назовет свое имя и два качества — одно качество, которое ему помогает в общении, и другое, которое мешает. Второй человек, сидящий рядом с ним в кругу по часовой стрелке, повторяет все, что сказал первый, то есть его имя и его два качества, а затем говорит о себе. Третий человек повторяет слова первого, второго, а затем говорит о себе. Далее все повторяют слова только двух предыдущих участников. Кто хочет быть первым?»

У этого варианта знакомства есть много плюсов. Один из них состоит в том, что он дает тренеру возможность выучить имена всех участников.

Также на подобном знакомстве люди волей-неволей немного раскрываются, то есть делают маленький шаг вперед. Все-таки они говорят о себе лично, что не совсем принято в обычных ситуациях. Называют какие-либо свои качества, пусть не самые сокровенные. Таким образом у людей снимаются какие-то барьеры.

Тренер, как и все, сидит в кругу и, когда до него доходит очередь, повторяет слова двух предыдущих участников и говорит о себе. Так как тренеру не следует забывать их имена и качества, то начинающему тренеру лучше начать самому и дальше запоминать всех остальных. Хотя тогда эту процедуру лучше несколько упростить, например, не спрашивать, кто будет первым, а начать самому. Правда, тогда может получиться, что тренер задает стереотип представления, и группа на этом этапе не работает. А основной принцип заключается в том, что тренер должен в любом упражнении давать возможность больше работать группе. Чем больше группа работает самостоятельно, тем больших результатов она добьется, и это будет ее результат, а не результат тренера.

3.2. Знакомство

81

Или можно предложить первому представиться человеку, который сидит рядом с тренером, а самому представиться вторым, повторив только одного предыдущего, и дальше запоминать имена всей группы.

Наиболее сложный, но и наиболее продуктивный вариант — это когда тренер проговаривает правила представления и предлагает начать тому, кто хочет или кто самый смелый и т. п. Тогда тренер увидит, кто быстрее всех сообразит, что первый не повторяет никого. Этого человека можно взять на заметку, он может хорошо сыграть определенные роли в играх.

После знакомства можно обсудить данное упражнение как любое упражнение в тренинге. Например, спросить, что было труднее: говорить о себе или повторять за другими. Кто-то скажет, что о себе, — такие люди пытались найти действительно главные качества. Кто-то, что о других, — из-за ответственности не обидеть человека своей интерпретацией. Кто-то обратит внимание на то, что труднее запомнить других из-за того, что одновременно приходилось думать о себе. После дискуссии можно сделать вывод, что люди часто не слышат друг друга, потому что заняты своими мыслями. Далее можно перейти к разговору об одной из целей тренинга — научиться слушать и лучше понимать собеседника.

Другой вариант знакомства — каждый называет свое имя и говорит о своих планах на эти три дня тренинга, на год, на пять лет, на всю жизнь и т. п.

Еще вариант: все по очереди говорят после минутной подготовки свой девиз и продолжают две фразы: «Я живу для...» и «Я работаю для...». Можно обсудить это знакомство или не обсуждать, по желанию тренера.

Можно всем по очереди представляться и говорить, о чем мечтали в детстве. Получается очень эмоциональное знакомство, так как у всех есть возможность поговорить о своих детских мечтах, а у многих они могут быть похожи.

Если вы заметили, что в процессе знакомства несколько человек стали чувствовать себя лучше, свободнее, комфортнее, и если, по вашему мнению, они уже могут сказать об этом в кругу, то после знакомства и обсуждения можно спросить у участников, как они себя чувствуют. Они поделятся своими впечатлениями; и те участники, которые еще испытывают дискомфорт, услышав, что другие тоже были вначале напряжены, а теперь расслабились и успокоились, тоже начнут расслабляться. Таким образом, тренер постоянно следит за групповой динамикой, показывая группе любые положительные изменения, тем самым еще больше ускоряя процесс.

Глава 3. Общие процедуры

После знакомства также можно поговорить об опасениях и ожиданиях, чтобы снять напряжение, если оно есть, чтобы еще больше сплотить группу за счет того, что все немного раскроются, осознают свои чувства, эмоции, ожидания и опасения. Какие-то конкретные опасения можно прокомментировать и успокоить участников. На это можно потратить несколько минут, а иногда и час, если тема волнует группу. Часто бывает, что кто-то был уже на тренинге, на котором ему досталось, и теперь есть опасения, о которых сам человек не скажет, но будет ожидать подвоха со стороны тренера. Поэтому, если тема заинтересовала группу, надо поддержать дискуссию, и в результате, когда проявятся какие-то скрытые опасения, можно пообещать группе, что в этом тренинге ничего подобного не будет.

Для заметок

3.3. УГЛУБЛЕННОЕ ЗНАКОМСТВО

Следующая процедура, которую можно провести в группе, называется углубленное знакомство. Все разбиваются на пары и рассказывают друг другу о себе. Задача — узнать как можно больше друг о друге, чтобы потом представить друг друга в кругу. Игра проходит очень хорошо, если в ней принимает участие не более 14 человек, иначе группа может заскучать.

Если участники тренинга хорошо знакомы между собой, подобная процедура нецелесообразна, если же в ней собрались малознакомые или незнакомые между собой люди, углубленное знакомство проводить стоит. Оно хорошо влияет на динамику группы: вначале люди еще не готовы о себе подробно и открыто рассказать в кругу, но в паре расскажут. Поэтому мы, давая очень простое задание рассказать о себе в паре, помогаем людям раскрыться. Время, которое отводится на рассказ каждого в паре, — в среднем от 7 до 15 минут. Здесь, на мой взгляд, есть возрастные отличия: чем моложе человек, тем меньше времени ему нужно на рассказ о себе.

Затем все садятся в круг и представляют друг друга. Эта процедура полезна для сплоченности группы. К примеру, человек начинает рассказывать какие-то факты из жизни своего партнера, и оказывается, что трое других участников учились в том же институте. У меня был курьезный случай: два соседа по дому встретились на тренинге; они восемь лет живут в одном доме и никогда друг друга не видели. Была ситуация, когда встретились два студента из одного потока. Они учились в разных группах десять лет назад и, когда сели

в круг, то друг друга не вспомнили. Обычная ситуация, когда находятся «родственные души»: кто-то любит животных, а кто-то выращивает цветы. Все это очень работает на сближение группы.

Инструкция. «Сейчас все разбиваются на пары. Выберите себе в пару человека, которого вы знаете меньше всего. (Если в группе нечетное число участников, то тренер тоже участвует в выполнении задания.) Все в парах садятся рядом или напротив, как вам удобно. Далее первый номер в паре рассказывает все о себе: можно рассказать свою биогра

56

Глава 3. Общие процедуры

фию, о своих увлечениях, хобби, о своей семье — все, что посчитаете нужным. Задача второго — узнать партнера как можно лучше. Для этого нужно внимательно слушать и запоминать, можно задавать вопросы. На это дается 15 минут. Когда время закончится, я скажу «стоп». Вы поменяетесь ролями в паре, и у вас будет еще 15 минут. Затем вы все садитесь в круг и ваша задача — представить друг друга в кругу другим участникам, то есть рассказать о вашем партнере так, чтобы мы узнали его лучше. Если, по вашему мнению, партнер рассказал вам что-то очень личное, то или спросите у него разрешения, можно ли это говорить в кругу, или просто не сообщайте группе эту информацию. А сейчас все встаем, ищем себе пару, садимся, где удобно, и начинаем работать».

Тренер следит за временем и дает команды на начало упражнения, смену ролей и завершение работы в парах. После того как все друг друга представили, можно немного поговорить об этом упражнении: спросить участников об их впечатлении, о эмоциях или просто объявить перерыв и не обсуждать это упражнение. Тренер просто может сказать, что теперь мы узнали лучше друг друга и нам будет легче работать в группе.

Игра проходит менее интересно, если начинают передавать не факты, а впечатления: очень хороший человек, замечательный человек и т. д. Поэтому в инструкции нужно подчеркнуть, что участники должны поделиться не впечатлением о человеке, а фактами из его жизни. В таком случае получается очень эмоциональное и сближающее упражнение.

Для заметок

3.4. ЗАВЕРШЕНИЕ ДНЯ

Каждый день тренинга заканчивается обсуждением дня, подведением итогов. Подведение итогов дня или всего тренинга позволяет закрепить результат работы, еще раз напомнить участникам об их достижениях, обменяться впечатлениями, согласовать свои оценки. Это очень важная процедура, так как по этому итогу участники и будут судить о тренинге. Все высказывания, эмоции и оценки участников суммируются и усиливают друг друга. То, что участники скажут на подведении итогов, то они и будут говорить, когда у них спросят о тренинге. Можно сказать, что подведение итогов — это репетиция того, что скажут на обсуждении, того, что будут говорить дальше. Поэтому тренер не должен пускать это обсуждение дня на самотек.

Одним из эффектов группы является конформизм всех участников. Если первый говорящий скажет, что, например, «тренинг так себе и много что можно было сделать лучше», то это не обязательно значит, что человек недоволен, вполне возможно, что он просто решил: вот удобный момент показать, какой я умный и т. п. Но после такого выступления вся группа может высказаться в том же

ключе, и прекрасно проведенный день превращается в объект для критики. Эффективность тренинга значительно снижается, и мнение, которое после такого тренинга останется у участников, будет не из лучших.

Поэтому тренеру имеет смысл задать вопрос так, чтобы оценки участников были хорошие и даже восторженные. Например, спросить: «Чему вы сегодня научились?» (особенно, если в течение дня были высказывания в группе по этому поводу). Можно спросить: «Что вам больше всего понравилось сегодня?», или «Заметили ли вы, что все в группе стали более открытыми, стали ближе друг другу?» и т. п. Можно спросить: «Что вам сегодня понравилось, а что нет?» Но после этого вопроса лучше дать слово тому, кто очень доволен, чтобы он задал положительный тон своим высказыванием.

Если в группе есть человек, который решил заработать себе авторитет, споря с тренером, чтобы всем показать, что он крутой, то для него это удобный момент выделиться. Поэтому дайте слово кому-то из очень

57

Глава 3. Общие процедуры

довольных и сделайте так, чтобы по кругу до «спорщика» высказалась большая часть группы. Тогда он будет вынужден присоединиться к мнению группы. А если же он не сообразит и «ляпнет» что-то несоответственное, то на фоне всех остальных высказываний это будет очень заметно и будет ему хорошим уроком.

Как определить того, кто очень доволен? Обычно такого человека очень хорошо видно: он часто улыбается тренеру, кивает, всячески демонстрирует свое расположение.

В последний день можно подводить как итог дня, так и итог тренинга. Особенно важны первый и последний день. Первый день формирует отношение к тренингу, заинтересованность и мотивацию участия в данной группе. Последний день — это общее впечатление, которое участники будут передавать другим людям. Чем это впечатление лучше, тем лучше и результат тренинга, — так как о нем будут долго вспоминать. Поэтому столь важным является обсуждение итогов этих дней.

Кроме того, первый день и последний день — это дни эмоционального пика в группе, и необходимо, чтобы пик был положительным. В первый день очень важно соблюсти два момента: во-первых — чтобы было очень весело и интересно, во-вторых — чтобы группа узнала нечто новое и полезное, чтобы у них возникло желание обязательно прийти на следующий день. Очень плохо, если на второй день не придет несколько человек. Можно считать, что группа развалилась. В середине тренинга, так как есть некоторая эмоциональная усталость (слишком много впечатлений), а второе дыхание еще не открылось, группу гнать не нужно. Достаточно поддерживать нормальный темп работы, ориентируясь на состояние группы. Затем пойдет подъем и его можно подстегивать, но важно не переиграть, чтобы у группы остались силы на работу, особенно, если тренинг закончился в воскресенье, а в понедельник все довольные, но выжатые, как лимон, приходят на работу и работать не могут. Хороший результат — когда тренинг закончился, а группа хочет еще продолжения, у них есть на это силы, и конечно, они смогут хорошо работать всю неделю.

Для заметок

Глава 4

содержание

программы
тренинга

4.1. ЧЕТЫРЕ СТАДИИ ОБЩЕНИЯ

Тренинг общения проводится по традиционному методу — общение разбивается на четыре стадии: контакт, ориентация, поиск совместного решения и принятие решения. Но сначала тренер задает вопрос группе: «Какие критерии эффективности общения вы знаете?»; «Какое общение можно назвать эффективным?»

Участники группы высказывают свои предложения. В результате сама группа может выработать некоторые критерии или тренер может обобщить результаты группового обсуждения и назвать критерии. Их два: общение или беседа будет эффективна или успешна тогда, когда (1) люди удовлетворены ею и (2) найдено и принято решение, с которым все согласны. Для подтверждения этих критериев можно провести игру (например, «Лошадь» или «Курица»).

«Лошадь»

Инструкция. Вариант 1. Пошел крестьянин на рынок и купил лошадь за одну тысячу. На обратном пути встретил купца. Тот уговорил крестьянина продать ему лошадь. И крестьянин продал купцу лошадь за две тысячи. Затем, через какое-то время, снова пошел на рынок и ту же лошадь купил за три тысячи. А по дороге домой продал ее купцу за четыре тысячи. Вопрос: была ли в его действиях прибыль и если была, то какая? Каждый решает задачу самостоятельно и пишет на листочках свое имя и ответ. Задачу можно решать письменно или устно.

Вариант 2. Крестьянин купил лошадь за одну тысячу. По дороге домой продал ее купцу за две тысячи. Затем, через какое-то время, пришел на рынок, но лошадей ни за одну тысячу, ни за две тысячи не было. Поэтому он занял одну тысячу и купил лошадь за три тысячи. А продал ее за четыре тысячи. Вопрос, как и в первом варианте: была ли прибыль и если была, то какая?

Вариант 3. Купил за шесть тысяч, продал за семь. Купил за восемь тысяч, продал за девять тысяч.

Все три варианта приемлемы, но начинать с одной тысячи проще, так как можно легко показать решение на пальцах.

90

Глава 4. Содержание программы тренинга

Ответы обычно бывают от нуля до четырех тысяч. И в первом, и во втором, и в третьем варианте люди ошибаются. Некоторые рассуждают так: если занял, надо отдавать, но занял деньги чужие, а отдает свои, поэтому прибыль одна тысяча. А кто-то рассуждает так, что если крестьянин покупает все время одну и ту же лошадь, то вообще непонятно — лошади все время дорожают, и тогда вообще нет прибыли. Кроме того, часто в группе кто-нибудь может сказать, что прибыли нет потому, что крестьянин ведь остался без лошади, или что он брал деньги в долг и надо возвращать с процентами, или что просто так задача не бывает, обязательно с подвохом и так далее.

Эта задача — на стереотипы восприятия. Дети обычно решают эту задачу быстро и правильно потому, что не знают каких-то вещей из взрослой жизни и не привносят их в задачу. Взрослые часто додумывают условия, привносят что-то из своего жизненного опыта и из-за разницы в восприятии условий задачи получают разные ответы.

Процедура игры. Участникам раздаются листочки бумаги, на которых они напишут свое имя и ответ. Можно также дать задание указать процент уверенности в ответе, например 50%, 80% или 100%. Тренер собирает листочки и выбирает из наиболее активных участников пять-шесть человек — или с разными ответами, или тех, у кого процент уверенности в ответе выше, чем у других. Эти пять человек садятся в круг и им дается задание прийти к единому ответу.

Сам ответ для тренинга не важен, а важно посмотреть, как группа работала, много ли спорили, пришли ли к единому решению, все ли довольны этим решением, какие способы объяснения и убеждения использовали. Но тренер, конечно, должен объяснить правильный ответ, иначе группа еще долго будет возвращаться к этой задаче.

Задачу можно решить несколькими способами. Первый: купил за одну тысячу, продал за две, таким образом, в первом действии прибыль одна тысяча. Купил за три, продал за четыре тысячи, прибыль еще одна тысяча. В сумме две тысячи. И не важно, занимал ли он деньги или покупал все время одну и ту же лошадь. Как не важно и то, что первую лошадь он купил за шесть и продал за семь тысяч, — прибыль все равно та же.

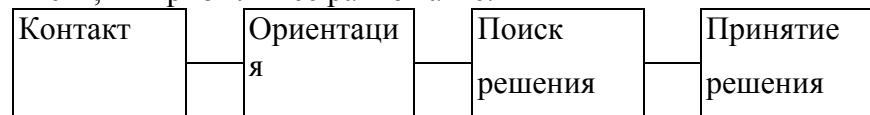


Рис. 2. Схема стадий общения

4 1. Четыре стадии общения

59

Второй: вначале у него была одна тысяча, а в конце продал за четыре, минус одну тысячу, которую должен, и минус одну тысячу, которая была вначале. Остается две тысячи.

Третий: покупал лошадей за одну и за три тысячи, а продавал за две и четыре тысячи. Все складываем, и получается, что потратил четыре, а получил шесть. Шесть минус четыре равно две тысячи — прибыль.

«Курица»

Инструкция. «Полторы курицы за полтора дня несут полтора яйца. Вопрос: сколько снесут две курицы за три дня». Игра проводится аналогично первой, но эта задача сложнее.

Обычно люди ошибаются, так как сокращают и куриц, и время, и яйца. В результате у них получается одна курица, один день, одно яйцо. А две курицы за три дня снесут шесть яиц. Правильный ответ — четыре. Потому что время не меняется и получается, что одна курица за полтора дня несет одно яйцо. Следовательно, две курицы за те же полтора дня снесут два яйца, а полтора дня и полтора дня получается три дня, то есть время увеличивается в два раза и количество яиц тоже — всего четыре.

Если после объяснения многим будет непонятно или многие будут не согласны, то можно попробовать убедить группу на примере аналогичной задачи про землекопов, которую все в детстве решали. Два землекопа за два дня копают две ямы, следовательно, один землекоп копает одну яму за те же два дня. А если считать, что за один день — одну яму, то получается, что два землекопа за два дня копают четыре ямы, но по условиям-то ям только две.

Очень хорошо эту игру снимать на видео. Разбор и анализ игры можно начать вопросом: «Что было эффективно, а что можно было сделать лучше?» или «Как вы считаете, было ли ваше общение эффективным? Да или нет, и почему?» Далее во время анализа тренер может показать важность критериев эффективного общения и сделать вывод, что если Удовлетворяется только один критерий, то общение будет неэффективным. Например, нет результата, группа не пришла к единому решению или с решением группы кто-то не согласен.

В конце анализа тренер может предложить следующую теорию: для того чтобы вероятнее приходиться к эффективному решению, в общении необходимо проходить последовательно четыре стадии: стадию Контакта, стадию ориентации, стадию поиска решения и стадию принятия решения.

60

Глава 4. Содержание программы тренинга

Данную схему можно нарисовать на доске и прокомментировать рисунок. Первая стадия называется «Контакт». Она очень важна, так как именно в этот момент устанавливается доверительный контакт, который помогает быстрее прийти к единому пониманию ситуации, а затем и к решению задачи.

Стадия контакта может длиться от нескольких секунд до нескольких часов. Например, когда собеседники здороваются и сразу переходят к делу, то стадия контакта очень короткая. Но иногда люди сначала долго говорят на отвлеченные темы и только после этого переходят к делу — тогда стадия контакта может быть дольше, чем все остальное общение.

Важность контакта заключается еще и в том, что он длится на протяжении всего времени общения, и общение прекращается выходом из контакта. В нашей культуре традиционно на установление контакта тратится меньше времени, чем нужно: прежде всего дело, а люди не так важны. Поэтому необходимо особо обратить внимание группы на эту стадию.

Вторая стадия общения называется «Ориентация». На этой стадии необходимо сориентироваться в собеседнике, в его проблеме и сориентировать собеседника в своем понимании его проблемы.

Вторая стадия очень важна, но люди традиционно ее пропускают. Чаще всего срабатывает стереотип: все думают точно так же, как и я, и если я как-то понимаю ситуацию, то и другие понимают ее так же. В результате люди сразу предлагают собеседнику свое решение, а тот не понимает, почему именно так, а не иначе. И тогда приходится возвращаться на вторую стадию общения и давать ему объяснения. Чаще именно поэтому процесс общения затягивается, а иногда становится невозможным договориться с собеседником, поскольку он начинает воспринимать эту ситуацию, как давление.

Третья стадия — «Поиск совместного решения». Здесь основной акцент делается на совместности решения, то есть оба собеседника как партнеры должны прийти к единому решению. Иногда эту стадию называют стадией аргументации, так как здесь выслушиваются аргументы партнера и высказываются свои.

Четвертая стадия — «Принятие решения» — нужна для того, чтобы подчеркнуть значимость принятого решения. Бывает, что люди поговорили, и у каждого осталось впечатление, что все вроде бы решено, но непонятно, что за решение и кто ответственный. Поэтому на данной стадии самое главное — четко проговорить принятое решение и убедиться в одинаковом его понимании.

4 1. Четыре стадии общения

93

Также на этой стадии важен выход из контакта, или ритуал прощания. Очень часто после принятия решения один из собеседников может «буркнуть» спасибо и убежать. И у второго может сложиться мнение, что им попользовались, что он выполнил свою функцию и теперь не нужен. Поэтому важно выполнить обычный ритуал: поблагодарить собеседника, сказать что-то приятное для него, показать ему, что он важен для нас сам по себе, а не только в силу занимаемой им должности.

После этой теории тренинг идет по программе, и каждая стадия отрабатывается в ролевых играх и других заданиях.

Для заметок

4.2. ПЕРВАЯ СТАДИЯ - «КОНТАКТ»

Работу группы на этом этапе можно начать с вопроса: «Что нужно делать для установления хорошего, доверительного контакта?» или «Каким образом поддерживать доверительный контакт с партнером?» После групповой дискуссии можно провести игру «Электричка».

«Электричка»

Для игры в идеале нужно четверо мужчин, можно сыграть и когда в группе есть хотя бы один мужчина; в чисто женской группе эту игру не сыграть.

Инструкция. В игре участвуют пять человек: один участник (обязательно мужчина) сидит на стуле, рядом на другом стуле лежит сумка, рядом стоит женщина (именно женщина). Три участника, лучше мужчины (но можно и женщины), выходят за дверь.

Инструкция для тех, кто в вагоне. Мужчине: «Вы сидите на этом месте, на месте рядом — ваша сумка. Вы заняли это место для своей девушки, которая войдет на следующей остановке примерно через пять минут. Вам ехать два часа, и вы хотите посидеть рядом и поговорить. Вы даже купили два билета».

Женщине: «Вам ехать недолго, минут 20-30, и вы спокойно можете постоять. Возможно, если бы вам предложили вежливо, то вы могли бы и сесть, но вы не любите конфликты и для вас главное — спокойно доехать. Ваша роль пассивная. Вы не вмешиваетесь в конфликт, если он будет, а в остальном ведете себя так, как обычно с незнакомыми людьми в электричке».

Инструкция для участников за дверью: «Вы стоите на платформе, подходит электричка; вы заходите в вагон и видите мужчину, который сидит, рядом — на соседнем месте — сумка, рядом стоит женщина. Других свободных мест нет. Входите и делаете то, что считаете необходимым».

Вероятный вариант хода игры.

Три участника игры входят по очереди и проигрывают ситуацию. Обычно стадию контакта и ориентации все пропускают и начинают с

4 2. Первая стадия — «Контакт» 95

третьей стадии — поиска решения. Например, часто можно услышать:

— Мужчина, уберите сумку!

— Люди, посмотрите, такой здоровый лоб, а сидит!

— Мужчина, уступите женщине место! и т. д.

Иногда эта игра проходит по следующему варианту: один из участников входит и просто стоит и ни с кем не разговаривает. Подождав секунд 30, можно у него спросить: «Будешь что-то делать или нет?» Если ответ отрицательный, то игра останавливается и приглашается другой участник. Другой участник может сразу же предложить мужчине уступить место женщине и, услышав отказ, или отступает от роли борца, или пытается усилить давление, привлекая внимание окружающих. Например: «Люди, посмотрите, какие хамы ездят в электричках!» Третий участник может попытаться применить силу. Например, схватить сумку и убежать, или выхватив сумку одной рукой, другой пихать женщину на стул. Иногда это все происходит без единого слова. В общем, вариантов множество. Но правильным в этой игре было бы привлечь внимание только мужчины, установив с ним контакт. Для этого можно наклониться, может быть, дотронуться до плеча, использовать контакт глаз. Затем на стадии ориентации выяснить, чья это сумка, и потом уже решать, что можно сделать в этой ситуации.

Почему в данном случае нельзя предлагать решение, не сориентировавшись в ситуации? Возможны следующие варианты: муж с женой поссорились, и вы влезаете в семейный конфликт. Она говорит: «Я рядом с ним сидеть не буду!» Или это сумка женщины, и возможно она не хочет или не может сидеть. Или под сумкой место испачкано и сумку специально поставили, чтобы никто не сел и т. д.

Анализ игры. Тренер сначала предоставляет слово наблюдателям отдельно по каждой ситуации: как каждый участник себя вел, был ли установлен контакт, как себя вели сидящий мужчина и женщина, которая стояла? Для прояснения отдельных моментов тренер может задавать вопросы. Тем самым можно заострить внимание группы на наиболее важном — на том, как устанавливался контакт.

Далее высказываются участники, которые приходили из-за двери. Тренер просит их рассказать о том, что они делали, что хотели сделать, что получилось, а что нет. Здесь важно показать установки, с которыми Участники начинали играть. Можно спросить у них, что они решили, когда были за дверью? Часто участники говорят, что еще за дверью решили, что мужчина — подлец, невоспитанный человек, и что его надо обязательно поднять, а женщину обязательно посадить.

96

На примере этой игры можно хорошо продемонстрировать, как пропускаются стадия контакта и стадия ориентации. Для некоторых участников, особенно постаравшихся воплотить свое намерение, может быть абсолютным откровением то, что женщина не хочет сидеть.

Тренер может задать участникам такие вопросы: «Как ты думаешь, хотела ли женщина сидеть, и не следовало ли у нее об этом спросить?» или «А может быть, мужчина — инвалид и он не может стоять?», «Может быть, это муж и жена?»

Часто на вопрос тренера: «А знаешь ли ты, чья это сумка?» можно услышать ответ:

— Да, это сумка мужчины.

— А как ты узнал?

— А он пытался ее у меня отнять, когда я ее схватил.

Вариант посложнее — попросить сто рублей у незнакомого тебе человека. Можно, к примеру, просто попросить сто рублей, а можно усложнить ситуацию: «Ты отстал от поезда, тебе нужно 100 рублей, чтобы догнать на скором поезде свой поезд. Ты увидел только одного человека на перроне в 12 часов ночи. Он единственный, кто может тебя спасти, потому что через пять минут подходит скорый поезд, который догонит на перегоне твой поезд. Ты подходишь и просишь у него денег».

Можно сделать три дубля, как в любой ролевой игре, то есть одну и ту же роль выполняют по очереди три участника. А игроку, у которого будут просить деньги, говорите: «Деньги дашь только одному из троих. Решишь это после того, как пообщаешься со всеми тремя участниками».

Ситуацию можно усложнять в разумных пределах, но идея все равно остается та же: это игры, где прежде всего нужен хороший, доверительный контакт. В этих играх, конечно, есть и стадия ориентации, и стадия аргументации, и принятия решения, но акцент при анализе делается на стадию контакта.

Вариант игры на контакт с деловой тематикой: необходимо уговорить секретаря пропустить к директору в неприемное время.

98

Глава 4. Содержание программы тренинга

Один, два или три участника (в зависимости от вашего желания) выходят за дверь. Участник, играющий секретаря, садится за стол.

Инструкция тем, кто за дверью: «Время неприемное, и ваша задача — уговорить секретаря пропустить вас к директору прямо сейчас.

Вам надо подписать заявление на отпуск за свой счет на семь дней с завтрашнего дня, так как друзья предложили вам поехать отдохнуть, потому что неожиданно освободилось одно место. Уговорите секретаря, чтобы она вас пропустила».

Инструкция для секретаря: «Время неприемное. К вам сейчас по очереди придут три человека и будут пытаться попасть к директору.

Вы можете пропустить только одного из троих, того, кто больше понравится».

После игры идет анализ: получилось ли выполнить задание, если получилось, то за счет чего, если нет — то из-за чего. При анализе следует особо подчеркнуть поведение играющих на стадии контакта.

ПЯТЬ ПРАВИЛ ВСТУПЛЕНИЯ В КОНТАКТ

После игры и анализа можно дать пять правил вступления в контакт.

Первое правило контакта — это приветствие. В приветствие входят три составляющих. Первая составляющая — это обращение к человеку по имени или по имени-отчеству (как принято в данной ситуации). Имя для любого человека очень важно, поэтому необходимо запоминать имя, и в беседе периодически обращаться к человеку по имени. Если вы забываете имя человека сразу же после знакомства, то лучше его записать, для этого необходимо иметь с собой блокнот и ручку.

Перепутав имя, вы можете обидеть человека, то есть загнать его в угол. Некоторые собеседники, забыв имя, стараются говорить обезличенно, это плохо, так как в результате ваш собеседник не будет считать себя ответственным за принятые в беседе решения.

Считается, что если имя человека не упоминалось в беседе, то он отвечает за результат только на 10%.

Вторая составляющая — это улыбка в момент приветствия, демонстрация доброжелательности. Но необходимо помнить, что некоторые люди могут неправильно истолковать вашу улыбку, могут подумать, что вы смеетесь над ними или что вы несерьезный человек. Поэтому в деловой беседе нужно улыбаться примерно столько, сколько улыбается ваш собеседник.

4 2- Первая стадия — «Контакт »

65

Третья составляющая — это рукопожатие (если оно уместно) или просто наклон головы. Физический контакт при рукопожатии помогает быстрее установить контакт, но необходимо помнить, что первым руку подает человек, старший по возрасту или положению. Вы можете спровоцировать человека протянуть вам руку, сделав легкое движение вперед плечом, как будто вы сейчас протянете руку для рукопожатия. Но делать это надо очень аккуратно, чтобы человек реагировал на ваше движение бессознательно. Для этого можно потренироваться дома перед зеркалом, это должно быть еле заметное движение.

Кроме того, нужно помнить, что в нашей культуре не принято подавать руку женщине для рукопожатия. Если сама женщина решит подать вам руку, то это ее право, знак особого расположения. Рука для рукопожатия подается снизу, примерно на уровне пояса или немного выше. Для поцелуя рука подается выше, где-то на уровне диафрагмы. В деловой ситуации не принято целовать руку женщине, особенно, когда она протянута для рукопожатия. В мужском рукопожатии не следует забывать, что это не соревнование, прикладываемые усилия должны быть примерно равны, не нужно чрезмерных усилий. Недопустимы вялые и безвольные рукопожатия — это может разрушить контакт. Женскую руку ни в коем случае нельзя жать сильно, это просто дружеское, теплое, немного поддерживающее пожатие.

Второе правило — это контакт глаз. Контакт глаз необходимо поддерживать примерно 10—15% от всего времени общения. Встречаемся взглядом с собеседником, затем смотрим в сторону или на его руки, позу, жесты, затем опять в глаза и так далее. Если собеседник избегает зрительного контакта, то это воспринимается как стеснительность, замкнутость или даже как готовность солгать.

Третье правило — сокращение социальной дистанции. Чем короче социальная и физическая дистанция, тем теснее и надежнее контакт. Например, при входе в кабинет не стоит начинать говорить от двери, лучше подойти ближе к столу. Не стоит садиться без разрешения, необходимо или дождаться приглашения, или спросить разрешения сесть. Если стул стоит неудобно, лучше его передвинуть и повернуть, чтобы сесть боком к столу. Это наиболее удобный вариант, так как колени не будут упираться в стол, и при необходимости можно слегка опираться о стол локтем. Если в кабинете тяжелая мебель, то приходится садиться там, где предложат, двигать кресло не стоит. Также не стоит двигать бумаги или какие-то другие предметы на столе. Если вы хотите передать хозяину кабинета какие-либо бумаги, то нельзя класть свои бумаги сверху его бумаг, лучше передать в руки.

65

Глава 4. Содержание программы тренинга

Если это ваш кабинет, то лучше выйти из-за стола, протянуть руку для рукопожатия, предложить сесть. При желании можно сесть не через стол, а за журнальный столик. Наиболее удобный вариант — когда собеседники сидят рядом или под углом 45 градусов, а не

напротив. Если хотят увеличить дистанцию, то садятся через стол и дополнительно, в процессе разговора, кладут на стол какие-то папки, бумаги, тем самым отгородившись от слишком назойливого посетителя.

Четвертое правило — это сказать человеку о его значимости. Хороший способ дать понять человеку, что он является для вас значимой личностью, — это, например, сказать о том, что к встрече с ним вы готовились целый вечер, что вы очень цените его мнение, что вам понравилось в его офисе и т. д. Основная идея — сказать человеку что-то приятное, но чтобы это не выглядело лестью или просто манипуляцией.

Пятое правило — нельзя вести переговоры на ходу: в коридоре, в буфете, возле подоконника, то есть там, где встретились с человеком случайно. Это правило важно помнить потому, что в нашей культуре «в порядке вещей» говорить с человеком о делах где угодно, даже поймав его по дороге в туалет. Люди часто без должного уважения относятся к себе и собеседнику; это приводит к тому, что о такой беседе складывается негативное впечатление. Единственное, что можно сделать при случайной встрече, это договориться о времени и месте предполагаемой беседы.

Как и все правила в тренинге, эти правила носят рекомендательный характер, они почти всегда работают «в плюс», хотя в какой-то ситуации, может быть, что-то сработает и «в минус». В любом случае, использование этих правил повышает шансы установить доброжелательный, доверительный контакт. Но не гарантирует его.

Добавлять еще какие-то правила можно, но в разумных пределах. Теория по стадиям должна быть сбалансирована — не стоит перегружать отдельные стадии и весь тренинг теорией.

«Конференция»

Необходимо 12 (минимум 9) участников. Если участников больше, можно часть из них сделать наблюдателями.

Три человека выходят за дверь, остальные делятся на три группы по трое или по двое. Если людей больше, то можно по четверо.

Инструкция. Инструкция для тех, кто стоит в группах. «Вы на конференции. Сейчас перерыв, вы стоите в группе и разговариваете на ка-

2. Первая стадия — «Контакт»

101

^ю-либо тему. Те три человека за дверью — ваши знакомые, которые вышли в буфет или покурить. Сейчас они вернутся, и у них будет задача подойти к любой из групп и вступить с вами в контакт, включиться в беседу. Они войдут одновременно, и у каждого из них будет две минуты, чтобы вступить в контакт. Затем, через две минуты, по команде тренера, они перейдут по часовой стрелке в другую группу, затем еще через две минуты в третью группу, и в итоге каждый побывает во всех трех группах. У вас строгое задание: независимо от того, кто к вам подойдет, первого не принимать — вы относитесь к нему отрицательно, ко второму относитесь нейтрально, к третьему — положительно. Договоритесь, как вы дадите им это понять».

Инструкция для участников за дверью: «Вы вышли на перерыв и сейчас вернетесь в комнату, где ваши знакомые по конференции стоят и разговаривают. Ваша задача: выбрать любую группу и вступить с ними в контакт, включиться в беседу. Это надо делать

интенсивно, так как у вас всего две минуты. Затем, по команде тренера, вы переходите во вторую группу по часовой стрелке, и там то же задание, затем в третью группу с тем же заданием».

После завершения игры все садятся в круг и проводится анализ игры. Это единственная игра, где анализ проводится в обратном порядке: первыми высказываются, кто выходил за дверь и выполнял главные роли в игре, а затем представители трех групп. Если были наблюдатели, то они высказываются в последнюю очередь. В ходе анализа необходимо заострить внимание на том, как группы поняли задание: что такое отношение отрицательное, нейтральное и положительное. При подведении итогов тренер делает следующие выводы: когда к вам относятся отрицательно, любые правила вступления в контакт могут оказаться неэффективными. Для группы лучше сразу сказать человеку, что он мешает или что разговор носит конфиденциальный характер, и попросить его подойти в другое время, иначе ситуация будет для всех очень неприятной и психологически тяжелой. Следующий вывод: если вас принимают, это сразу видно, и вступить в контакт очень легко. Третий вывод заключается в том, что нейтрального отношения нет. Отношение может быть только в «плюс» или «минус», что и проявилось в игре, и, следовательно, необходимо сразу определить свое отношение к человеку и ему об этом сказать.

Игру можно снимать на видео и после анализа, для того, чтобы подтвердить сделанные выводы, показать, как менялось выражение лиц у Участников игры.

Глава 4. Содержание программы тренинга

,ля заметок

4.3. ВТОРАЯ СТАДИЯ -«ОРИЕНТАЦИЯ»

В начале разговора о второй стадии уместно задать группе вопрос: «Что необходимо уметь делать на этой стадии, чтобы сориентировать человека в вашем понимании проблемы и сориентироваться самому в том, как ваш собеседник понимает данную проблему?» Участники высказываются в свободной форме (по желанию, а не по кругу), излагают свои мнения. Мнения могут быть очень разными. Например: «надо понять человека», «нужно его к себе расположить», «нужно быть честным и искренним» и т. д. Тренер ведет дискуссию, предоставляя всем желающим слово, и старается, чтобы люди друг друга не перебивали и не спорили. Тренер всегда может сказать, что важны все мнения, а не только одно, даже если поверить, что может быть только одно правильное мнение. После групповой дискуссии тренер подводит итог и выделяет три момента: нужно уметь говорить, уметь слушать и обращать внимание на невербальные проявления человека, как при монологе, так и при слушании.

«Испорченный телефон»

Затем можно сыграть игру «Испорченный телефон». В нее играют 10-12 человек. Если в группе больше участников, то можно привлечь их всех или часть оставить наблюдателями. Все участвующие в игре выходят за дверь.

Инструкция. Инструкция для тех, кто за дверью: «Сейчас вы будете передавать друг другу информацию. Вы будете по очереди входить в комнату, выслушивать текст и передавать его следующему. Первому текст скажу я, он скажет второму, второй третьему и т. д. Ваша задача — передать информацию следующему как можно ближе к тексту, желательно слово в слово, ничего не путая, не искажая и не добавляя. Делать можно все, что угодно, записывать нельзя. Понятно?»

Глава 4. Содержание программы тренинга

Инструкция для тех, кто остался в комнате: «Сейчас сюда будут входить по одному участники игры, первому я сообщу текст, который он передаст второму, второй — третьему и так далее. Ваша задача — фиксировать, кто и как точно будет передавать текст (можно разделить участников между наблюдателями, кому за кем наблюдать)».

Текст.

«Марфуша была примерной девочкой.

Работала на заводе.

Ходила, как все, на демонстрации.

Продукты — только из магазина.

А секс только с мужем и только по пятницам.

Но вот пошла она как-то в лес и встретила там НЛО. С тех пор все не как у людей.

Работу забросила.

Дома сплошные демонстрации.

Продукты только с рынка.

А секс когда попало и самым необычным образом.

Другой текст, который можно использовать в этой игре, называется «Иван Петрович».

«Иван Петрович ждал вас и не дождался. Очень огорчился и просил передать, что он сейчас в главном здании решает вопрос насчет оборудования, кстати, возможно, японского. Должен вернуться к обеду, но если его не будет к 15 часам, то совещание нужно начинать без него. А самое главное, объявите, что всем руководителям среднего звена необходимо пройти тестирование в 20-й комнате в главном здании, в любое удобное время, но до 20 февраля».

Игру можно снимать на видео. Входит первый участник, и тренер говорит ему текст. Первого лучше не снимать, чтобы он от растерянности не потерял весь текст. Снимать можно в пол и записать только звук. Затем первый приглашает второго, затем второй зовет третьего и так далее.

Анализ игры. Первый вопрос, который тренер задает участникам: «Когда вы передавали информацию, вы говорили, чтобы сказать или чтобы вас услышали?» Конечно, большинство скажут, что они говорили, чтобы сказать, и не пытались помочь партнеру понять и запомнить текст. Отсюда можно сделать первый вывод: когда вы говорите, необходимо все время обращать внимание на собеседника: слышит — не слышит, понимает — не понимает. И по выражению лица, и по удивленным глазам всегда видно, что человек не понимает, и тогда стоит остановиться и что-то уточнить, пояснить, задать вопросы.

4 J. Вторая стадия— «Ориентация» 68

Второй вопрос тренера: «Кто помнит инструкцию, которую получили участники игры за дверью?» Общими усилиями инструкция может быть воспроизведена. А далее можно задать такой вопрос: «А что значит «делать можно все что угодно, записывать нельзя».

Понятно?»» Все слышали эту фразу, но большинство не обратили на нее внимания и механически ответили: «Понятно», а остальные поняли как-то по-своему. А в действительности можно было переспрашивать, задавать вопросы, попросить повторить еще раз и т. д. Вывод: задавать вопрос: «Понятно?» не следует, на него у всех стандартный ответ: «Понятно», а понимания при этом может не быть вообще.

Дальше анализируем, кто и что потерял из информации и почему. В ходе анализа можно сказать, что, например, текст про Марфушу специально написан для этой игры и в нем много несоответствий, которые еще больше путают участников. Например, «Марфуша была примерной девочкой, работала на заводе». Эти предложения противоречат друг другу по восприятию, так как примерная девочка обычно представляется как школьница младших классов и т. д., а здесь она работает на заводе. Таким образом, можно рассмотреть закономерности при получении и передаче информации и сделать подробный анализ по листочку, прокомментировав каждый пункт. Тренер раздает участникам листы с текстом (приложение 5), зачитывает по очереди пункты, спрашивает у группы, что они думают по этому пункту, а затем дает свой комментарий и рекомендации, как нужно говорить, чтобы люди могли лучше и услышать и запомнить. «Слушатель пропускает информацию через личностный фильтр». Это значит, что любой человек, услышав информацию, сравнивает ее со своими представлениями, со своим жизненным опытом, с известными ему фактами. И передавая ее дальше, может что-то поменять, рассказать по-другому, потому что ему так понятнее, потому что это соответствует его жизненному опыту.

«Незначительные, с точки зрения получающего, моменты пропускает». Это значит, что люди делят информацию на важную и неважную, причем важную и неважную не для них, а в данном тексте. И неважную информацию забывают сказать, полагая, что другая является более важной. Из-за этого текст начинает сокращаться от игрока к игроку. Обычно уже четвертый или пятый участник замечают, что приглашать следующего начинают все быстрее и быстрее.

«Непривычные слова заменяет на привычные». В данном тексте, например, используется слово «примерная». Это слово сейчас использу-

106

Глава 4. Содержание программы тренинга

ется редко, и обычно в конце Марфуша становится хорошей, добропорядочной и так далее.

«Слушатель обрабатывает информацию сообразно своей логике». В данном тексте во многом отсутствует логика, а некоторые предложения противоречат друг другу. Обычно это приводит к тому, что люди начинают как-то связывать предложения. Например, «Марфуша жила в деревне, затем поехала в город», «вышла замуж и стала работать на заводе», или «и пошла в лес за грибами» и так далее.

«Слушатель запоминает необычные, «жареные», факты. Но «большое» слово может доползти до конца, а может быть заменено на менее опасное и эмоционально выдержанное». В тексте два момента, которые привлекают внимание, это секс и НЛЮ. Эти слова за счет своей эмоциональной насыщенности вытесняют другую информацию, и обычно в тексте к последнему участнику сохраняются только секс и НЛЮ, но в то же время часто слово «секс» заменяют чем-то другим, например, «занимались любовью», «жили хорошо и все у них было в порядке». НЛЮ иногда заменяют на инопланетян, а иногда теряют.

«То, что можно истолковать, слушатель истолкует». На фоне только что проведенной игры обычно этот пункт можно даже никак не комментировать, поскольку на примере всех участников можно найти ему подтверждение.

Теперь необходимо прокомментировать рекомендации по передаче информации.

«Говорить однозначно», «Использовать простые слова». Абсолютно понятные рекомендации — чем проще и однозначнее информация, тем она лучше понимается и запоминается.

«Важное проговаривать несколько раз». Вполне понятная рекомендация, так как действительно лучше сказать несколько раз и рискнуть выглядеть попугаем, чем впоследствии пожалеть о том, что это не было сделано.

«Структурировать сообщение, разбивать его на пункты». Очень полезная рекомендация: в любом сообщении должна быть внутренняя структура, должно быть понятно, как предложения связаны друг с другом. Самый простой пример структуры — это пронумерованные предложения: первое, второе, третье и так далее. Очень сложно потерять предложение, которое идет под номером. Например, если есть первое, второе, четвертое, то сразу ясно, что было что-то третье.

«Контролировать состояние слушающего и отслеживать, когда он не понимает информацию». Это значит, что во время разговора необходимо постоянно следить за выражением лица, за глазами собеседника и

^ j Вторая стадия — «Ориентация»

107

по его реакции можно заметить, когда человек не слышит или не понимает. Это сигнал того, что надо остановиться и повторить еще раз, задать вопрос или прокомментировать сказанное.

«Вам все понятно?» не спрашивать, так как все обычно отвечают: «Да». Надо задать вопрос на уточнение, например: «После нашего разговора что вы будете делать дальше?», «Что вы сделаете в первую очередь?» Это понятная рекомендация, так как еще со школы у всех выработался рефлекс на вопросы: «Вам ясно?», «Вам понятно?», — автоматически отвечать «понятно», при этом не всегда понимая, о чем их спрашивали.

«Если произошла помеха (вас перебили), то надо остановиться и вернуться назад, проговорить еще раз предыдущее предложение». Обычно, когда человека перебивают, то из-за переключения внимания обычно теряется последняя мысль, последнее предложение. Все могут вспомнить подобные ситуации, когда после помехи кто-то из собеседников говорит: «А о чем я говорил?» Поэтому для сохранения связи в сообщении лучше повторить последнее предложение и после этого продолжить свой рассказ.

«Необходимо учитывать темповые характеристики слушающего». Это объясняется легко: все люди говорят с разной скоростью и, что важно для нас, способны слушать тоже с той скоростью, с которой говорят. Если человек говорит быстро, то с ним надо говорить примерно с той же скоростью, а с медленно говорящим, соответственно, медленно. Почему так? Если мы говорим слишком медленно для человека, то его это раздражает, а если слишком быстро — то человек просто может не услышать какие-то слова.

«Можно создать позитивную или негативную мотивацию: "если все сделаете по инструкции, то...", "если не сделаете, то произойдет..."». Обычно начинают с позитивной мотивации. Например, если вы сделаете то-то и то-то, то вы получите такой-то

результат. Если позитивная мотивация не помогает, используют негативную мотивацию. Например: «Если вы нарушите пункт третий договора, вы лишаетесь гарантийного обслуживания, денег и т. д.».

«Можно использовать техники типа «забор» — специальные фразы: «Я специально обращаю ваше внимание», «Я хочу, чтобы вы это запомнили». Основной смысл в том, что мы можем огородить важную информацию определенными фразами, как забором, внутри которого информация должна сохраниться.

В данной программе тренинга умение говорить на других примерах не рассматривается (поскольку считается, что люди все-таки умеют

108

Глава 4. Содержание программы тренинга

достаточно хорошо говорить), а больше внимания уделяется умению слушать, как более значимому. Хотя, конечно, есть программа тренинга публичных выступлений, которая большей частью посвящена именно умению говорить.

Далее нужно перейти к техникам активного слушания.

ТЕХНИКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

В приложении 6 описаны 3 типа техник ведения беседы: не способствующие пониманию партнера, промежуточные и способствующие пониманию. Тренер может зачитывать в круге каждую технику, не озвучивая названия, и просить каждого из участников оценить ее по шкале от —3 до +3. Результаты можно записывать в таблицу. Участников, поставивших крайние баллы, можно спрашивать, почему они их поставили.

Комментарий к крайним оценкам нужен для того, чтобы группа обратила внимание на то, что разные техники оцениваются разными людьми по-разному, в зависимости от ситуации и точки зрения. Нет абсолютно эффективной техники, но техника активного слушания при умелом использовании чаще дает положительный результат.

В конце тренер может по очереди зачитать все способы ведения беседы с их названием и дать короткий комментарий по каждому. Негативная оценка, игнорирование и эгоцентризм — эти три способа ведения беседы считаются не способствующими пониманию партнера, и, наверное, большинство участников тренинга оценили эти способы как отрицательные, но, возможно, в каких-то ситуациях эти способы могут принести позитивный результат.

Выспрашивание, замечания о ходе беседы — промежуточные техники, или техники пассивного слушания. С их помощью можно показывать собеседнику, что «я тебя слушаю», но в действительности слушать не помогают. Например, собеседник внимательно слушает партнера и постоянно кивает и поддакивает и через минуту может отвлечься и думать о своем и продолжать точно так же механически кивать головой.

Последними идут техники, способствующие пониманию партнера, — приемы активного слушания. В данном варианте даны три ступени вербализации, и тренер, исходя из задач, которые стоят перед группой, сам определяет, сколько ступеней вербализации тренировать: одну, две или три.

Вербализация, ступень А: проговаривание. Собеседник дословно повторяет высказывания партнера, при этом он может начать с ввод

4.3. Вторая стадия — «Ориентация»

109

ной фразы: «Какя понял вас...»; «По вашему мнению...»; «Другими словами, ты считаешь...» и т. п.

Вербализация, ступень Б: перефразирование. Собеседник воспроизводит высказывание партнера в сокращенном и обобщенном виде, кратко формулирует самое существенное в его словах: «Вашиими основными идеями, какя понял, являются...»; «Итак...».

Вербализация, ступень В: развитие идеи. Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказывания партнера: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...»; «Вы так считаете, видимо, потому, что...».

Три ступени вербализации различаются только степенью переработки информации. Обычно в разговоре собеседник сам определяет, какую ступень вербализации применить в данном случае, а может использовать и какой-то другой прием.

Для пояснения техник вербализации используется приложение 7. Здесь в первой части дается объяснение всех трех ступеней вербализации. На приведенных примерах можно показать, как используется вербализация, и пояснить основные принципы. Основным в вербализации является то, что она заставляет партнера слушать. Если человек ставит себе условие повторить высказывание партнера, он должен его выслушать и услышать. Если слушать в пассивном варианте, то обычно срабатывает такой механизм: человек говорит три минуты подряд, мы его слушаем две минуты и думаем, что понимаем, что он хочет сказать. И после этого мы его уже не слушаем, а просто ждем, когда он замолчит, чтобы самим сказать о своем. Но возможно, что в последнюю минуту человек как раз и сказал что-то самое важное. То же может делать и наш партнер, и в итоге мы обнаруживаем, что говорим о разном. Наверное, у любого человека такое случалось хотя бы раз в жизни. Поэтому вербализация и называется активным слушанием — она заставляет активно слушать собеседника, то есть прикладывать к этому усилия.

Далее можно рассмотреть функции вербализации.

1. Вербализация позволяет собрать информацию. Имеется в виду то, что когда мы используем в беседе вербализацию, мы активно слушаем собеседника и, соответственно, получаем больше информации, а кроме того, вербализация позволяет собеседнику говорить больше и тем самым передать нам больше информации.
2. Вербализация помогает отобразить наиболее важную информацию. За счет того, что мы вербализовали именно важную информацию и, соответственно, получили подтверждение собеседника о том, что мы по

Глава 4. Содержание программы тренинга

его правильно понимаем, эта информация становится более проясненной и одинаково понимается обеими сторонами.

3. Вербализация помогает уточнить, правильно ли поняты слова партнера. Эта функция совершенно понятна, поскольку в самой вербализации содержится уточнение правильности понимания слов партнера, и если что-то не так, то у партнера есть возможность разъяснить спорный момент.

4. Вербализация помогает лучше запомнить информацию. Понятно, что за счет повторения информация запоминается лучше.

5. Вербализация помогает осмыслить информацию. Повторяя слова партнера, можно еще раз все продумать и лучше понять. В сложных ситуациях это может быть очень значимо.
6. Вербализация помогает подводить итоги. Каждый процесс вербализации — это некое подведение итогов: «Мы не плывем по широкой и быстрой реке общения, а движемся от буйка к буйку». При любых трудностях можно вернуться к последнему буйку и продолжить путь.
7. Вербализация помогает держаться в русле проблемы. Эту функцию вербализации легко пояснить при помощи рисунка. На доске можно нарисовать цепочку и показать, как партнер с помощью вербализации цепляется за высказывание партнера и продолжает свое, тот в свою очередь делает то же самое, и наша цепочка может как угодно изгибаться, но не разорваться, она вьется вокруг обсуждаемой проблемы.
8. Вербализация является средством ориентации на партнера. Так как вербализация — это активное слушание партнера, то партнер все время находится в зоне нашего внимания.
9. Вербализация помогает партнеру лучше понять свою проблему. Очень важно то, что сам партнер, выслушав повторение собственных слов собеседником, может лучше понять то, что только что сказал. В обычном разговоре это может показаться смешным, но в ситуациях сложных переговоров играет очень важную роль.
10. Вербализация помогает закрепить точку зрения партнера. Вербализация позволяет договориться с так называемыми «скользкими» людьми, то есть с теми, кто в ходе разговора может поменять свою точку зрения несколько раз. Вербализуя отдельные фрагменты беседы и подтверждая правильность понимания данного вопроса, в дальнейшем можно ссылаться на эти подтверждения в случае попытки поменять что-то в достигнутых договоренностях.
11. Вербализация дает время на обдумывание. Эта функция легко объясняется на примере экзамена: студент, выслушав вопрос и не зная, что отвечать, может повторять вопрос и в это время пытаться вспом

4.3. Вторая стадия — «Ориентация»

73

нить ответ. Если просто молча вспоминать, не вербализуя вопрос, то пауза может затянуться, и ситуация станет напряженной. В любой ситуации, когда от нас требуется быстрый ответ, можно повторить вопрос и выиграть немного времени.

12. Также на примере экзамена можно показать одну из самых важных функций вербализации — «вербализация позволяет использовать механизм паузы». Например, вам задают сложный вопрос. Вы повторяете вопрос и делаете паузу. И пауза начинает работать против собеседника — он должен сказать что-либо еще.

Как это может выглядеть в жизни? Тренер обращается к группе: «Кто хочет быть добровольцем в следующей игре?» После этого делается пауза, которая работает против участников. Если нет добровольцев, то все замолкают, опускают голову вниз. Дальше напряжение нарастает, кто-то может толкнуть соседа и сказать: «Давай ты!» Если тот отказывается, то напряжение еще больше нарастает, и кто-то не выдержит и наконец согласится. А если кто-нибудь из группы повторит вопрос тренера и сделает паузу, то пауза будет работать против тренера и вынуждать его что-то сказать, например: «Да, нам нужен доброволец», или даже добавить, что сейчас

будет такая-то игра. Механизм паузы позволяет возвращать слово партнеру по общению, и тот вынужден давать дополнительную информацию.

Для отработки техник активного слушания используются упражнения «Сухое плавание» и «Полусухое плавание».

Для сухого и полусухого плавания используются одни и те же тексты (приложение 8). В «сухом плавании» все по кругу вербализуют один и тот же текст. Например: «Я понимаю, что вам завтра надо сдавать отчет, но, вы знаете, эти все вопросы в анкете такие странные, и мне не понятно, как они помогут мне в моей работе, тем более что большинство из них касаются моих личных качеств, моих способностей, моего состояния, а не работы, собственно. (Пауза — ждем ответа партнера...)». Первый человек читает текст, второй вербализует, затем читает текст третьему, третий вербализует и так далее. Упражнение достаточно скучное, но все могут увидеть и услышать, как происходит процесс вербализации. Тренер может поправить, если у кого-то не получится. Достаточно, чтобы упражнение сделали 4—5 человек, а затем уже провести «полусухое плавание».

В «полусухом плавании» люди работают в парах. Парам дается листочек с текстом, и они обрабатывают вербализации. Все пары работают одновременно, и тренер не может проконтролировать правильность

74

Глава 4. Содержание программы тренинга

выполнения этого упражнения: он просто подходит к каждой паре по очереди, но зато у всех участников больше возможности потренироваться. Можно дать по 2—3 листочка, и они будут этим заниматься минут 15.

В этих упражнениях важно показать механизм паузы, который заставляет человека говорить дальше. Таким образом, вербализации позволяют собрать дополнительную информацию и даже узнать то, что человек не хотел говорить. Эта техника используется как основная в гуманистической психотерапии, где клиент рассказывает о своей проблеме, а психолог вербализует и тем самым подталкивает клиента к говорению до тех пор, пока тот сам не поймет свою проблему и не найдет решение.

Для того чтобы у группы была возможность потренироваться в вербализациях, проводятся различные игры, например, ролевая игра на ситуацию, которая близка участникам группы. А для того чтобы усилить значимость вербализации, часто проводят игру на скрытый мотив.

Игры на скрытый мотив

У участника игры есть скрытый мотив, который он не хочет и не должен сообщать партнеру. Однако проблему можно решить только при условии раскрытия этого мотива. Например, приходит к начальнику подчиненный и говорит, что хочет уволиться с работы, называя при этом много причин: далеко ездить, нашел работу получше и т. д. А настоящий мотив — конфликт с мастером, о котором не хочет говорить. Но в то же время, если начальник поймет и как-то решит проблему, то подчиненный, конечно, останется на работе. То есть хочет остаться, но хочет, чтобы и конфликт разрешился. Рассуждает он при этом так: если скажу директору, что мне что-то не нравится на работе, то придется сразу рассказывать про начальника, а если скажу, что увольняюсь, то я ценный работник, и директор, наверное, попробует меня уговорить остаться. Глядишь, или выйдем на конфликт, или он мне предложит работу в другом подразделении (не с моим непосредственным начальником). Начальнику можно дать задание удержать человека любой ценой.

Анализ этой игры проводится традиционно. Сначала высказывают свое мнение наблюдатели. Причем они тоже не знают скрытый мотив работника, и поэтому могут выдвигать свои гипотезы: правильно ли понял директор работника, удалось ли ему решить проблему подчиненного и какая была проблема. Затем высказывается директор: рассказы

^ j Вторая стадия — «Ориентация»

113

вает о своем понимании данной ситуации, и какова, по его мнению, основная проблема, с которой к нему пришел подчиненный. Затем высказывается работник, говоря о своем впечатлении от беседы, и в конце называет истинную причину, свой скрытый мотив. Особенно это показательно, если директор в ходе беседы не вышел на этот скрытый мотив, хотя, возможно, был очень близок к пониманию ситуации.

Эта игра может проходить по-разному, все зависит от того, насколько правильно директор будет использовать вербализации. Но даже если у него не получится выяснить скрытый мотив, то после анализа игры, во время просмотра видеозаписи, группе можно легко показать, что такая возможность у директора была, и не раз. Он просто ухватился за первую причину, которую назвал работник, и пытался решить ее, а до скрытого мотива так и не дошел. И во время просмотра сам подчиненный может сказать: «Вот смотрите, я ему говорю здесь, что, в общем, это не главное, и что есть и другие причины, а он просто на это не обратил внимания».

А если у директора получится выйти на скрытый мотив, это тоже легко показать на видеозаписи: в какой момент это произошло, и как здесь ему помогла вербализация.

Еще пример игры на скрытый мотив. К директору приходит подчиненный, который тоже говорит об увольнении, но скрытый мотив другого плана, скажем, некое любовное преследование или излишнее внимание со стороны руководителя. Подчиненный не хочет вступать в подобные отношения, но в то же время понимает, что если жаловаться, то можно пострадать, лишиться премий или чего-то подобного. Поэтому он приходит к директору и говорит, что думает об увольнении, надеясь, что в ходе разговора как бы сама собой прояснится основная проблема. Эта игра проходит аналогично первой.

Другой вариант игры на скрытый мотив — ситуация, связанная с тестированием работников организации. Работник отказывается от тестирования под любым предлогом, а скрытый мотив заключается в том, что работник не доверяет психологу. Причина в том, что в прошлый раз психолог сообщил результаты тестирования мастеру, и работника лишили премии. В этот раз психолог другой, но риск остается. Работник отказывается, потому что боится последствий, хотя впрямую об этом не говорит.

А вообще хорошо, когда тренер знает ситуацию в организации и может специально дать игру на тему, наиболее близкую для участников тренинга.

114

Глава 4. Содержание программы тренинга

Игра на скрытый мотив для работы в парах

Инструкция. Группа делится пополам, одна половина выходит за дверь.

Инструкция для тех, кто за дверью: «Вы сейчас пойдете в гости к своему знакомому, который работает начальником. Ваша задача — подвести разговор к тому, чтобы он вам предложил работу у себя. А проблема в том, что с предыдущей работы вас выгнали за плохую работу и прогулы, но вы не хотите ему об этом говорить».

Для другой половины группы инструкция такая: «Вы — руководитель какой-либо организации, сейчас находитесь у себя дома, и к вам в гости приходит ваш знакомый. Ваша задача — просто с ним поговорить. Но помните о техниках вербализации, поскольку наверняка он пришел не просто так».

Еще пример скрытого мотива: к знакомому психологу или просто опытному человеку пришла в гости женщина и расспрашивает о детях: как их воспитывать, какие проблемы бывают и т. д. А скрытый мотив таков: она прочитала личный дневник дочери. Ребенок это увидел и не разговаривает с мамой уже две недели. Хочется, с одной стороны, получить помощь, а с другой стороны, стыдно признаться в поступке.

Кроме этого, можно провести любую ролевую игру без скрытого мотива (например, уговорить начальника подписать заявление на внеочередной отпуск, или увеличить зарплату, или подписать бумагу в районной администрации и т. д.), но в этой игре важна стадия ориентации.

«Устройство на работу»

Хорошая игра, где могут использовать вербализации сразу оба собеседника. Эту игру можно играть в три этапа. Первый — игра в парах (один — соискатель, другой — работодатель), затем разбор и анализ. Второй этап — участники меняются ролями и опять анализ. Третий этап — к одному директору приходят три претендента и он выбирает одного.

Инструкция. Инструкция для тех, кто за дверью: «Вы прочитали объявление в газете, что организации требуется работник вашей профессии. Ваша задача — прийти на собеседование и добиться того, чтобы вас взяли на эту должность. В ходе собеседования вам нужно будет рассказать о себе, но также постараться как можно больше узнать о работе, оговорить все важные моменты: рабочее время, условия работы, зарплату. Попробуйте использовать вербализации, чтобы получить от

^ 3 Вторая стадия — «Ориентация »

115

руководителя дополнительную информацию. Может быть, у вас получится сделать так, что больше будет говорить сам руководитель».

Инструкция для тех, кто остался: «Вы — руководитель крупной организации, вам требуется работник той специальности, которую будет представлять претендент. Вы дали объявление в газету, и сейчас придет человек на собеседование. Ваша задача — поговорить с этим человеком и решить, подходит он вам или нет. Попробуйте использовать вербализации, чтобы получить больше информации, более точное представление о претенденте».

Ход игры. Первый этап. Участники, которые выходили за дверь, входят в комнату и каждый выбирает себе пару. Игра продолжается пять-семь минут. Когда время закончится, тренер дает парам две минуты на обратную связь. Участники в паре обсуждают игру и говорят друг другу то, что посчитают полезным. Затем все садятся в общий круг и рассказывают по очереди то, что считают важным: взяли или нет претендента и почему, и на что полезное они обратили внимание.

Второй этап. Вторые номера выходят за дверь и получают такую же инструкцию. Перед тем, как они войдут в помещение, лучше сказать им, чтобы они сели работать в пару с другим участником, чтобы у них был разный опыт. Игра также длится пять-семь минут, далее — обратная связь две минуты в парах и рассказ на круге. После обсуждения игры можно еще и поговорить о том, что участники отметили как наиболее важные моменты, какие рекомендации они могут сформулировать.

Третий этап. Тренер предлагает троим желающим попробовать себя в следующей игре, где нужно будет на конкурсной основе пройти собеседование. Три участника выходят за дверь. Инструкция для них. «Сейчас вы по очереди пойдете на собеседование к директору (здесь можно назвать конкретную организацию). Вы прочитали объявление в газете, позвонили по телефону, и вам назначили на это время. Ваша задача — попытаться выиграть этот конкурс. Подумайте, как вам произвести лучшее впечатление, используйте все, чему мы научились на предыдущей игре».

У оставшихся в группе тренер спрашивает, кто бы хотел быть директором. Желающий садится за стол, для подкрепления авторитета на стол ему можно поставить телефон, положить какие-то бумаги, журналы и так далее. Инструкция для него: «Вы — директор организации (можно указать профиль и название), вам требуется специалист на определенную должность. Вам позвонили три претендента, и вы назначили им время. Сейчас вы побеседуете с ними по очереди и затем ре-

116

Глава 4. Содержание программы тренинга

шите — кого вы возьмете, а кого нет. Запишите на листочке, кого вы выбрали и почему, и в конце обсуждения сообщите нам».

Эта игра снимается на видео. При просмотре видеозаписи тренер может обращать внимание группы на моменты, где использовались вербализации, и насколько это было удачно.

Игра «Переводчик»

Еще одна игра с использованием вербализаций, но в отличие от предыдущих, проходящая всегда очень весело. В игре участвуют двое (лучше, если это будут мужчина и женщина). Они выходят за дверь.

Инструкция. Инструкция для тех, кто за дверью: «Женщина — это американская кинозвезда. Она приехала в Россию на презентацию своего нового фильма и будет выступать на пресс-конференции. Задача кинозвезды — сначала рассказать о фильме, а затем ответить на вопросы журналистов. Второй участник — мужчина — это переводчик. Задача переводчика — переводить рассказ кинозвезды, ее ответы на вопросы и переводить ей вопросы журналистов. То есть кинозвезда говорит что-то о фильме на русском языке, а переводчик переводит это (как будто это было произнесено на английском языке). Он также переводит все вопросы для кинозвезды и ее ответы журналистам».

Инструкция оставшимся участникам: «Вы — журналисты, придумайте названия своих газет. Садитесь полукругом. Сейчас сюда придет американская кинозвезда и будет пресс-конференция по поводу презентации ее нового фильма. Вы выслушаете рассказ о фильме и сможете задать свои вопросы. Переводчик будет переводить все вопросы и ответы на них, как будто они вам непонятны».

Игра обычно проходит очень забавно, особенно когда переводчик смешно переводит вопросы и ответы. Он может посчитать, что журналисты спрашивают не то или ведут себя нагло, и переводить совсем другие вопросы. Иногда начинает защищать кинозвезду,

если, по его мнению, ей задают слишком острые вопросы. В то же время в этой игре можно хорошо посмотреть, как человек повторяет слова партнера иногда буквально, а иногда привнося что-то свое.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ФОРМЫ ОБЩЕНИЯ

Следующий важный момент на стадии ориентации — это невербальные формы общения. Почему на это надо обращать внимание?

Потому

4J. Вторая стадия — «Ориентация»

78

что люди доверяют словам только на 10%, а остальное доверие складывается благодаря невербальной коммуникации.

К невербальным формам общения традиционно относят несколько параметров.

1. Характеристики речи: ритм речи, темп, интонации, паузы и т. д. Здесь важно обратить внимание группы на то, что иногда интонация даже одного произнесенного слова может отрицательно повлиять на собеседника. Можно привести пример того, как собаки слушают своего хозяина. Собака не понимает слов, зато очень чутко реагирует на интонации. Если что-то произошло, и хозяин подзывает к себе собаку словами: «Иди сюда, моя дорогая», но при этом у него угрожающие интонации, то собака сразу прижимает уши и идет очень медленно. А если интонация другая, то собака подбегает и весело машет хвостом. Люди тоже очень чутко реагируют на характеристики речи собеседника, и на это нужно специально обращать внимание. Например, вам звонит подруга и говорит одно слово: «Привет». И вы по интонации, по тому, как она произнесла это слово, знаете, что она будет говорить дальше.

2. Проксемика — взаимное расположение, дистанция и позы. Взаимное расположение партнеров во время беседы может играть значительную роль. Самым хорошим вариантом считается расположение под углом от 45 до 90 градусов — это одновременно позволяет сидеть очень близко и не давить на собеседника, в то же время всегда можно встретиться взглядом и при необходимости прикоснуться к собеседнику. А когда люди сидят друг напротив друга, то слово «напротив» как раз и отражает возможное развитие отношений.

Дистанция между собеседниками. Расстояние примерно от 0 до 50 см называется личной (интимной) дистанцией или индивидуальным психологическим пространством. В эту зону пускают только самых близких людей. Вхождение в эту зону воспринимается как давление.

От 50 см до 1 м — дружеская дистанция. В нее желательно войти, но надо делать это постепенно. Если это первая беседа с человеком, то входить сразу в дружескую дистанцию не следует, это могут воспринять как давление, ведь вы еще не друзья.

От 150 см до 4 м — деловая дистанция. На этой дистанции проводятся все совещания и переговоры. Больше четырех метров — это уже Дистанция публичная, например, для лекций. Общаясь на такой дистанции, человек психологически не несет ответственности за происходящее — на лекции можно слушать, а можно и не слушать.

Позы трактуются в литературе иногда слишком категорично, но нам важно то, что эти трактовки в целом верны. Например, известная поза

118

Глава 4. Содержание программы тренинга

«два креста» — нога на ноге и руки, сложенные перед собой, — трактуется обычно, как закрытая поза, хотя такая поза может говорить о том, что у человека болит желудок. Но большинство людей воспримет эту позу как закрытую, и это уже важно. Что еще важнее в позах, так это их изменение в процессе общения. Если поза меняется во время разговора, это может говорить об изменении отношений между собеседниками или изменении отношения к беседе, ее содержанию.

3. Движения и жесты. Движения и жесты также подробно описаны в психологической литературе. Жесты в литературе часто трактуются слишком категорично, но, в основном, это говорит об убежденности авторов. Рассматривая в тренинге движения и жесты, достаточно обратить внимание на подход, в котором выделяется два типа жестов и движений — рисующие и усиливающие. Или собеседник жестами усиливает свое высказывание, или рисует некую картину, что может быть показателем отношения собеседника к предмету разговора. Если движение или жест не несут такой информации, на это следует обратить внимание, так как это может быть важно.

4. Мимика. Мимика также является важным моментом в коммуникации. Ребенок с раннего детства учится по выражению лица матери понимать ее отношение и к себе, и к своим действиям. В жизни мы постоянно обращаем внимание на выражение лица собеседника, и, конечно, собеседник обращает внимание на выражение нашего лица. Поэтому важно следить за мимикой собеседника и осознавать, чем вызваны те или иные изменения мимики и что это может значить. И, конечно, важно следить за своим лицом. Разумеется, не нужно сидеть с каменным, ничего не выражающим лицом, но надо понимать, что слишком откровенные гримасы скорее отрицательно повлияют на собеседника.

5. Контакт глаз. Как уже отмечалось, контакт глаз является важным моментом в невербальной коммуникации, и здесь можно еще раз напомнить об этом группе.

Внимание к невербальному поведению позволяет как контролировать собственное поведение, так и оценивать невербальное поведение других. При общении необходимо осознанно стремиться к конгруэнтности — это значит, что человек должен и говорить, и показывать одно и то же, в его коммуникации не должно быть противоречия. Примером неконгруэнтности может быть ситуация, когда на приеме у психолога клиент говорит, что очень любит свою семью, и одновременно стучит по колену кулаком. Конечно, такое явное противоречие привлекает внимание и может повлиять на доверие к человеку и его словам.

4.3. Вторая стадия — «Ориентация»

79

Можно вспомнить игру «Мафия» (инструкция далее). Кого-то оправдали, а кого-то «застрелили», потому что один человек вел себя так, что его невербальному поведению поверили, а другому не поверили. Часто в этой игре, когда «честному» человеку говорят, что он нечестный, то он (оттого, что это несправедливо) начинает краснеть. Участники воспринимают это как доказательство и голосуют против.

К невербальному поведению и конгруэнтности можно возвращаться в течение всего тренинга, если есть телевизор и видеокамера. Во всех играх, которые идут после информации о невербальном поведении, тренер обращает внимание и на жестикуляцию, на позы, на

мимику и т. д. Особенно хорошо это заметно во время игр «в кабинете», где есть стол, ручки, бумага. Люди начинают манипулировать предметами, двигая их по столу. Иногда на столе разыгрывается просто настоящий футбольный матч!

При просмотре видеозаписи очень хорошо заметно, как изменение позы одного собеседника влияет на состояние другого. Например, можно заметить, как один из собеседников, наклоняясь вперед, в буквальном смысле вынуждает другого отклоняться назад. Иногда тому даже приходится отодвигать стул, когда отклоняться дальше некуда. И даже без слов понятно, что один давит на другого.

Другой пример, когда два собеседника одновременно откидываются на спинки стульев, отстраняясь друг от друга. Сразу понятно, что интерес к разговору потерян.

После теории о невербальном поведении следует провести игры для иллюстрации и закрепления материала.

ИГРЫ НА НЕВЕРБАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ «Зеркало»

Группа выстраивается в две шеренги друг напротив друга (если число участников нечетное, то тренер тоже участвует). Участники из первой шеренги делают любые движения и жесты, меняют мимику и позы, а участники второй шеренги, как зеркало, повторяют за своей парой все невербальные проявления. Игра длится 2-3 минуты, потом группы меняются ролями.

«Кривое зеркало»

Первая шеренга делает любые движения, но движения дискретные, то есть между ними должны быть паузы. Зеркало (вторая шеренга) на

120

Глава 4. Содержание программы тренинга

чинает повторять движения с отставанием на одно движение. Например, человек поднимает руку, пауза в секунду, затем поднимает вторую, зеркало делает предыдущее движение, то есть отстает на один шаг. Через 2—3 минуты шеренги меняются ролями.

Передача информации «через стекло»

Все так же стоят парами друг напротив друга. Сначала работает первая пара. Один человек показывает своему партнеру что-то без слов, так, как будто он стоит в вагоне, а другой на перроне. Например, забыл выключить утюг. Партнер, посмотрев на сообщение, говорит, что из сказанного он понял. Затем показывает и угадывает вторая пара. И так по очереди все участники группы. Эти игры идут после теории на невербальное поведение сразу одна за другой, одновременно являясь и разминкой, и демонстрацией.

«Крокодил»

В нее можно играть и в середине дня, если вам кажется, что нужно немножко разрядить обстановку, и тогда, когда речь идет о невербальном поведении.

Инструкция. Группа делится на две части. Каждая подгруппа придумывает слова, которые сложно изобразить. Затем приглашает представителя другой подгруппы, говорит ему на ухо это слово, и тот должен его показать своей группе. По буквам показывать нельзя, надо изображать смысл слова. Все могут активно задавать вопросы. Группы работают по очереди.

Игру можно ограничивать по времени, например, на показ две минуты. Так же можно вести счет между группами. Обычно тем самым вводят соревновательный момент. Это может повысить эмоциональность упражнения, и вся игра проходит значительно веселей. В некоторых группах участники настолько ориентированы на соревнование, что без слов тренера сами ведут счет.

Если есть время, то лучше, чтобы каждый побывал в роли показывающего. Бывают очень смешные ситуации. Помню, как в одной группе показывали слово «прихвостень». Было очень смешно, и группа вспоминала этот момент еще очень долго.

Можно загадывать не слова, а, например, поговорки. Но поговорки хуже, потому что если они малоизвестные — то не отгадать, а если известные — то угадать можно сразу.

4.3. Вторая стадия — «Ориентация»

81

«Дом инвалидов»

Группа разбивается на тройки и каждому в тройке дается роль: первый — «немой и слепой», второй — «паралитик и глухой», третий — «глухой и немой»- Всем группам сначала говорится одно и то же: после того, как им предложат их вариант задания, они должны договориться, как они будут все выполнять, а потом рассказать это другим. Затем каждой группе в отдельности предлагается ситуация. Для первой группы — вы едете отдыхать к морю, вам надо договориться, как вы поедете, как будете загорать, купаться и т. д. Для второй группы — вы едете на дачу копать картошку. Для третьей — в лес по грибы или на день рождения и т. п. Слепые закрывают глаза, глухие делают вид, что они не слышат, парализики не двигают руками. Затем, когда они договорятся, каждая группа показывает это в лицах для всех.

Игра проходит очень весело, но самое главное, на ее примере можно обсудить, что происходит при нарушении некоторых каналов информации, насколько участникам было легко или тяжело договориться, насколько они в тройке дополняли друг друга.

«Тарабарщина»

В игре участвуют двое — мужчина и женщина. Семейный конфликт. Муж ушел в баню и пришел через два дня. Задача мужа — помириться с разгневанной женой. Задача жены — сказать ему все, что она о нем думает. Но они не могут говорить слова, а только бессмысленные слоги — бу-бу, по-по, ко-ко и т. д. Здесь присутствует только невербальная коммуникация. После проигрывания они могут поменяться ролями, муж становится женой, а жена — мужем, и они проигрывают ту же ситуацию еще раз. Игра обычно проходит очень весело и ее можно провести как разминку. Если необходимо, то можно и обсудить ее, поговорив о роли невербальной коммуникации.

Для заметок

81_ Глава 4. Содержание программы тренинга

Для заметок

4.4. ТРЕТЬЯ СТАДИЯ - «ПОИСК СОВМЕСТНОГО РЕШЕНИЯ»

Стадию поиска совместного решения часто называют стадией аргументации, так как здесь необходимо аргументировать свою точку зрения и работать с аргументами партнера. Многие, к сожалению, не умеют и не пытаются услышать друг друга в процессе общения и

понять аргументы другого, а ведь это и есть самое важное для общения. И если уметь «вплетать» аргументы собеседника в свои, и на этом строить свою аргументацию, то собеседник быстрее согласится с вами. Или вам обоим будет легче выработать совместное решение. Возможно, принципиально новое решение.

Что необходимо делать с аргументами, которые ваш собеседник уже высказал? На какие-то из них нужно привести контраргументы, какие-то аргументы разобрать, рассмотреть с разных точек зрения, но нельзя игнорировать аргументы собеседника.

На что имеет смысл обратить внимание в беседе? Чем дольше длится беседа, тем больше необходимо аргументов. Если у вас много аргументов, то, соответственно можно не беспокоиться о времени общения, но если аргументов мало, то время беседы следует ограничить.

Существует две основные стратегии аргументации — по восходящей и по нисходящей. Если ваш собеседник слабее психологически, если он сомневается в своей точке зрения, тогда имеет смысл начинать с самого сильного аргумента. Партнер сразу соглашается, а дальше идут аргументы послабее, чтобы просто завершить ситуацию и подтвердить правильность вашей позиции.

Если собеседник убежден во мнении, противоположном вашему, то есть он жестко стоит на своих позициях, то надо начинать со слабых аргументов и постепенно наращивать их силу, чтобы партнер шаг за шагом согласился с вами. И в то же время вы его не «сломаете» вначале самым сильным аргументом, он просто от аргумента к аргументу будет убеждаться в правильности вашей точки зрения.

Далее можно рассмотреть приложение 9.

82

Глава 4. Содержание программы тренинга ИГРЫ НА АРГУМЕНТАЦИЮ << Шнуровка >>

Группа делится пополам, все садятся в две линии друг напротив друга. Тренер дает задание: одна сторона «за», другая — «против».

Далее стороны поочередно приводят свои аргументы за и против. Тема может быть любая, например, отдавать ребенка в детский сад или нет, получать высшее образование или нет и т. д.

Первый участник из одной подгруппы говорит свой аргумент (например, почему нужно вступать в брак). Участник другой подгруппы, выслушав аргумент первого, отвечает на этот аргумент и приводит свой аргумент (почему не нужно вступать в брак). Далее следующий человек отвечает на этот аргумент и приводит свой. И так по очереди представители двух команд говорят свои аргументы, перед этим отвечая на предыдущий аргумент.

Эта игра может быть использована и как разминка, и как демонстрация по данной теме. После этой игры об аргументах можно поговорить в кругу. Можно спросить у группы, какие аргументы понравились больше всего? Оказались ли для них какие-то аргументы очень неожиданными? В конце можно сделать вывод, что даже когда мы очень хорошо знакомы с предметом обсуждения, то все равно до начала беседы полезно подготовиться к беседе, продумать свою аргументацию.

« Сказочные персонажи »

Эта игра может проводиться в парах, например, колобок и лиса, волк и Иванушка и т. д. В зависимости от роли в паре, каждый собеседник приводит аргументы в защиту своей позиции. Например, лиса говорит: «Колобок, я тебя съем потому, что ты очень питательный». Колобок отвечает: «Не ешь меня, лиса, у тебя будет болеть живот» и т. д. Таким образом, в течение нескольких минут все участники приводят свои аргументы и отвечают на аргументы собеседника. После игры можно обсудить данное упражнение, рассказать об особенно удачных аргументах.

«Портье»

Для игры нужно пять человек. Один остается в комнате — это портье в гостинице, четверо выходят за дверь.

4.4. Третья стадия — «Поиск совместного решения» 125

Инструкция для портье: «Ты портье в гостинице, у тебя есть четыре места: одно место в одноместном номере, одно место в двухместном номере, место в рабочем общежитии, где в комнате десять кроватей, и раскладушка под лестницей. Твоя задача: послушать по очереди четверых командированных и затем распределить эти места между ними, ориентируясь на силу их аргументов. Выслушав каждого человека, ты говоришь: «Места появятся минут через 15. Подождите, пожалуйста!» А после всех четырех ситуаций ты решишь, кого куда расселить. Запиши свое решение на листочек, и в конце обсуждения ты расскажешь нам результаты и объяснишь, почему так распределил претендентов».

Инструкция для тех, кто за дверью: «Вы приехали в этот город в командировку на две недели и ваша задача — получить лучшее место (лучшее место — это одноместный номер). Каждому из вас надо продумать свою аргументацию так, чтобы именно вам дали одноместный номер. Портье слушает всех по очереди, а затем скажет, кому он предоставит одноместный номер».

Эта игра с интригой — «командированные» не знают о других местах и готовят аргументы для получения одноместного номера. Так как для раскладушки под лестницей годятся многие аргументы, часто результат игры бывает для них неожиданным. Например, кто-то говорит, что ему нужен обязательно одноместный номер потому, что он сильно храпит. Но такого претендента могут отправить и под лестницу, и в рабочее общежитие, так как в первом это никому не мешает, а в последнем не похрапишь.

Анализ этой игры для сохранения интриги проводится в такой последовательности: сначала говорят командированные, что они хотели получить и как они думают, предоставит ли портье им одноместный номер. Затем говорят наблюдатели. Они, зная обо всех местах, уже могут излагать свои гипотезы относительно того, кого куда поселят. И в последнюю очередь говорит портье, кого и куда он решил поселить и почему.

«Эрмитаж»

В этой игре участвуют три или четыре человека. Один человек остается в комнате, остальные выходят за дверь.

Инструкция для того, кто остался в комнате: «Ты — билетер в Эрмитаже. Эрмитаж работает до 18 часов. Сейчас уже 17 часов, и людей уже в музей не пускают, но желающие есть. Твоя задача — послушать людей, которые будут сюда по очереди входить, и решить, пустить это-

го человека или нет. У тебя нет ограничений: ты можешь пустить всех, или пустить только тех, кто тебя убедит, или не пустить никого».

Инструкция для участников за дверью: «Вы пришли в Эрмитаж за час до закрытия. В музей уже не пускают и касса закрыта. На входе еще стоит билетер. Ваша задача — продумать аргументацию, чтобы вас пустили в музей. Придумывать можно все, что угодно, но чтобы это было в рамках разумного. Вы подходите и пытаетесь его уговорить. У вас примерно две-три минуты».

Эта игра без «подвоха», на ее примере просто можно посмотреть на аргументы и на стратегию, которую придумали участники. «Наследство»

Игра проводится аналогично задачам про «Лошадь» или «Курицу».

Муж оставил завещание беременной жене: если родится мальчик, то имущество делится таким образом — две трети мальчику, одна треть — жене; если девочка, то поровну. Родилась двойня — мальчик и девочка. Как поделить имущество?

Эта задача сложнее, так как у нее нет математического решения, потому что здесь три неизвестных, и соответственно, абсолютно правильного решения нет.

Можно сослаться на мнение юристов, что сначала все делится пополам, потом каждая доля делится согласно завещанию. Но лучше всего было бы прописать и ситуацию раздела имущества при рождении двойни.

Процедура и анализ этой игры аналогичны тем, которые используются в задачах «Лошадь» и «Курица». Только если проводить ее на третьей стадии, необходимо больше внимания обращать на аргументацию, которую используют участники игры.

В анализе можно сказать, что у этой задачи нет однозначно правильного решения, как и у многих задач, с которыми мы сталкиваемся в жизни. Очень важен сам процесс поиска совместного решения, то, как мы приходим к результату, какие аргументы мы используем для отстаивания своей точки зрения, насколько они удачны. Задачи «Лошадь» и «Курица» тоже можно использовать на стадии аргументации.

4 4. Третья стадия — «Поиск совместного решения» 127

69

Для заметок

4.5. ЧЕТВЕРТАЯ СТАДИЯ -«ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ»

Четвертая стадия — стадия принятия решения и выхода из контакта. Успешность прохождения и завершения этой стадии зависит от того, насколько эффективным было общение, то есть отвечало ли оно обоим критериям эффективности. Это очень важно для четвертой стадии. Здесь важно уделить внимание тому, чтобы было принято единое решение, и все участники одинаково понимали это решение. Второй важный момент — это чтобы все участники общения были довольны как самим решением, так и процессом его принятия, а, следовательно, и общением друг с другом. В такой ситуации выход из контакта происходит естественно, всем легко сказать друг другу приятные слова. Например: «Рад с вами работать...», «Большое спасибо за сотрудничество...» и т. д.

Для закрепления этих установок можно провести игру «Катастрофа». Если в первый день проводили «Катастрофу в пустыне», то сейчас можно провести «Катастрофу на Луне» или «Катастрофу в Уральских горах».

«Катастрофа в Уральских горах»

В игре участвует вся группа.

Инструкция. «Вы все пассажиры самолета, который летит над Уральскими горами. Ваш самолет попадает в пургу и час летит неизвестно куда, затем падает.

Летчик погиб, самолет сгорел, но вы все спаслись. Все в обычной зимней одежде; упали на ровную площадку примерно 1000 метров над уровнем моря, температура воздуха —4 °С, идет снег, пурга. В 100 метрах внизу по пологому склону виднеется лес.

Успели вытащить из самолета:

- 1) шесть шерстяных одеял;
 - 2) одну винтовку и восемь патронов;
 - 3) одну пару лыж;
- 4 5. Четвертая стадия —«Принятие решения»

85

- 4) косметическое зеркальце;
- 5) одну большую свечу;
- 6) 20 пакетиков с бутербродами, по два бутерброда в пакетике;
- 7) полиэтиленовую пленку 4х6 метров;
- 8) электрический фонарик;
- 9) нож;
- 10) авиационную карту;
- 11) четыре бутылки водки;
- 12) шесть пар солнцезащитных очков;
- 13) четыре коробка спичек.

Какими будут ваши дальнейшие действия? Договоритесь сейчас, что вы будете делать в такой ситуации».

Далее идет обычная групповая дискуссия. Чаще выделяются один или несколько лидеров, которые будут управлять процессом обсуждения. Если группа будет слишком громко обсуждать проблему, то тренер может подойти и напомнить им о том, что главное договориться, учесть мнение всех.

У группы есть два варианта решения: или построить лагерь и сидеть и ждать, когда спасут, или идти, но идти можно одному, потому что лыжи только одни. Но идти одному нельзя, потому что можно погибнуть. Нет, конечно, он, может быть, и дойдет. Но даже любой опытный спортсмен может случайно упасть и сломать ногу. И обратно он не доползет, его просто ночью съедят волки.

Тысяча метров над уровнем моря — это невысоко, и дышать можно совершенно спокойно. Но в то же время это все-таки горы, значит, местность не ровная (не поле, где на 30 километров в одну и в другую сторону хорошо видно), а пересеченная. Это предполагает уже

более сложное передвижение. В ста метрах ниже по пологому склону находится лес. Видимость сто метров, поэтому понятно, что пурга не очень сильная. Температура —4 °С.

Верное решение — это сидеть на месте и ждать помощи, обустроить лагерь и ходить на разведку недалеко от лагеря.

После того как время выйдет, надо остановить обсуждение и спросить у группы, к какому мнению они пришли. Выслушав их решение, Можно озвучить им правильный ответ. Затем надо приступить к анализу того, как группа приходила к решению, как велась дискуссия. И тут главное подчеркнуть, что когда общаются только два человека, то они обычно легче договариваются и остаются довольны. Когда три — тогда °Дин уже может быть не согласен. Когда принимается решение голосовать, это уже будет неэффективно, так как есть несогласные. Вот по-

5 Зак. 1609

86

Глава 4. Содержание программы тренировок,

этому вся группа должна быть привлечена к обсуждению, чтобы участвовали все и учли мнение всех. Эффективное общение — это не принятие решения большинством голосов, а ситуация, когда все согласны, все довольны, то есть в этой игре реализуются сразу оба критерия.

На этой игре можно показать, как группа проходила все стадии общения — от контакта до принятия решения.

Вместо игры «Катастрофа» можно предложить игру «5 главных качеств хорошего специалиста». Участники группы разрабатывают список из пяти качеств хорошего специалиста, затем ранжируют его. Принцип тот же самый — групповая дискуссия, аргументация, принятие решения.

На стадии принятия решения важно провести такую игру, где люди точно договорятся, придут к единому решению. Тогда тренер в итоге может группу похвалить и сказать: «Вы молодцы, быстро пришли к решению, учли мнение всех участников» и т. д. Это последняя игра в тренинге, это итог тренинга и здесь не должно быть каких-то сложностей, ошибок, противоборства. Игра должна закончиться на эмоциональном подъеме.

Для заметок

4.6. КОММУНИКАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ТРЕНИНГЕ

Конфликты — это тема, которую можно включать в тренинг общения, а можно делать темой отдельного тренинга. Если она включена в программу тренинга общения, то можно на схеме стадий общения показать, где находится конфликт.

Эту тему лучше включать в тренинг ближе к завершению, после того, как прошли третью стадию общения. Тогда участникам будет понятно, что если вести себя в конфликте правильно, то он проходит по тем же стадиям, что и общение: контакт, далее ориентация в проблеме (в ее одинаковом понимании всеми участниками конфликта), затем стадия поиска решения, и в этом случае конфликт протекает в конструктивной форме.

Внимание группы можно обратить на то, что в конфликтах можно выделить две основные стратегии выхода из конфликта — конструктивную и деструктивную. В первом случае решается проблема, во втором выясняется, кто прав и кто виноват.

Тренер может рассказать о нескольких теоретических подходах для решения конфликтных ситуаций. Перед теорией конфликтов можно спросить группу, как она думает, что нельзя делать в конфликтных ситуациях. Участники высказываются. Далее можно провести игру на конфликтное взаимодействие и на основе анализа рассмотреть выведенные закономерности. После первой игры можно поработать с приложением 9. Тренер зачитывает одиннадцать факторов, которые способствуют возникновению и развитию конфликта, и дает свои комментарии.

Контакт	Конфликт	Ориентация		Поиск решения	Принятие решения

Рис. 4

132

Глава 4. Содержание программы тренинга

Перебивание партнера. В большинстве случаев в эмоционально напряженной ситуации перебивание собеседника приводит к нарастанию раздражения и напряжения, что может послужить дополнительным толчком к конфликту. Рекомендации здесь просты: нужно ждать, пока собеседник выговорится, как бы ни хотелось ему в ответ что-то сказать.

Принижение партнера. Пункт, который не нуждается в комментариях, так как даже самый спокойный человек с трудом может сдерживать себя в ситуациях, связанных с принижением.

Высказывание негативных оценок партнера, его слов, поступков. Обычный вариант, когда в ситуации спора мы часто говорим собеседнику, что его мнение ничего не значит, что только мы в этой области специалисты, и так далее. Конечно, это только «подливание масла в огонь».

Подчеркивание разницы между собой и партнером. Еще один фактор, который тоже часто встречается в сложных ситуациях, когда один или оба собеседника заявляют друг другу, что «я на этом деле собаку съел», «я здесь работал, когда ты под стол пешком ходил» и тому подобное. Понятно, что партнеру не понравятся такие высказывания.

Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего. Никому не нравится, когда его обвиняют в том, что он сделал меньше другого, или когда заявляют, что вообще всю работу сделал именно другой.

Мелочные придирки. Нередко бывает, что вместо детального анализа проблемы один из собеседников обвиняет другого в несущественных, мелких ошибках и тем самым уходит от ответственности.

Искусственное создание дефицита времени для решения проблемы. Этот пункт обычно проявляется в нежелании одного из партнеров решать проблему, и он придумывает отговорки для того, чтобы этим не заниматься. Например: «У меня есть только пять минут».

Резкое убыстрение темпа беседы. Еще одна попытка побыстрее закончить неприятный разговор.

Полное непонимание или нежелание понять партнера. Обычно, когда нас не хотят услышать и понять, вероятность достижения взаимоприемлемого результата существенно снижается.

Отсутствие или потеря эмоционального контакта с партнером. Самый обычный пример такого поведения — это когда ребенок игнорирует эмоциональное высказывание родителей, тем самым еще более накаляя обстановку.

Избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером. Это тоже часто встречается в жизни, когда один из собеседников

4.6. Коммуникативные конфликты в тренинге

88

может отводить глаза, и это раздражает другого, так как не понять, слушает человек или нет. То же относится и к увеличению дистанции в разговоре — это воспринимается как нежелание продолжать разговор.

После разбора этой части листа можно провести еще одну игру на конфликт и рассмотреть вторую часть листа, которая называется «Поведение в напряженной конфликтной ситуации». Здесь описаны два важных момента. Первый — это рекомендации, как правильно отнестись к претензиям партнера, как не обидеться на него, а понять, что человек возмущен и именно поэтому так себя ведет. Это можно рассматривать как первую стадию выхода из конфликта. Вторая стадия заключается в том, что мы даем возможность партнеру выговориться и немного успокоиться. Далее мы стараемся показать, что мы с ним партнеры в борьбе с проблемой, готовы и хотим ему помочь. Если есть наша вина, то сначала надо признаться в этом, попросить прощения и предложить выход. Если же нашей вины нет, то мы опять же просим прощения (но в данном случае, когда мы говорим «извините», это просто форма вежливости, а не признание вины), а потом говорим о нашей непричастности и предлагаем свою помощь.

Все эти правила и рекомендации выполнять в полном объеме не обязательно, нужно ориентироваться на конкретную ситуацию.

ИГРЫ ДЛЯ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ

Важно помнить, что ситуации на конфликт, которые вы даете для проигрывания, должны быть очень простыми и не значимыми для людей, чтобы они не обиделись друг на друга и не наговорили друг другу гадостей в ходе игры. Иначе потом они могут долго обижаться друг на друга и после тренинга. В этих же целях инструкция дается всем участникам сразу, чтобы ситуация не была для них очень неожиданной.

«Конспект»

В игре участвуют два человека.

Инструкция первому участнику: «Вы вместе учились на курсах повышения квалификации, и один человек писал конспект, а другой нет. На экзамен преподаватель потребовал конспект. Ты сдаешь экзамен сегодня, и поэтому попросил конспект у товарища, так как он сдает завтра. Ты сдал экзамен на пять, очень обрадовался, и, уходя из аудито

88

Глава 4. Содержание программы тренинга

рии, забыл забрать конспект. А когда вспомнил и вернулся, то в аудитории никого уже не было, и конспекта тоже».

Инструкция обоим участникам: «Вы встречаетесь в коридоре и должны вести себя так, как обычно поступаете в жизни».

После игры проводится классический анализ: сначала высказываются наблюдатели, а затем участники. В конце обсуждения тренер задает вопрос на прояснение отношений между участниками игры после взаимодействия: «Ты пойдешь к нему в следующий раз просить конспект или нет?»; «А ты дашь ему в следующий раз конспект, если он попросит?». При анализе важно показать, что если кто-то из участников пытался «наезжать» на другого, то в ответ другой может обидеться и просто уйти, сказав, что тот сам виноват. Но важно получить конспект, а не обругать ответчика. И последнее: если ситуация разрешилась хорошо, то потерпевший должен помочь снять чувство вины с ответчика, если оно есть.

«Отчет»

Участвуют два человека, инструкцию они также получают вместе.

Двое написали совместный отчет о работе. Один ушел с работы пораньше. Зашел начальник, забрал отчет и решил, что это отчет одного, и теперь говорит второму, чтобы тот принес свой отчет, так как Петров свой уже сдал. Человек растерялся и сразу не нашел, что ответить.

Инструкция участникам: «Вы встречаетесь в коридоре. Каковы ваши действия?»

«Статья»

Участвуют двое, инструкция зачитывается обоим.

Вы вместе написали статью. Один остался распечатывать, а другой ушел домой на полчаса раньше. Зашел начальник и сказал, что статья очень поможет на аттестации, что могут повысить в должности, и человек убрал вторую фамилию. Через несколько дней вышел журнал со статьей и одной фамилией.

Инструкция участникам: «Вы встречаетесь в коридоре. Ваши действия?»

«Журнал»

Инструкция участнику: «Ты вчера принес на работу журнал, который тебе дал на время друг, он привез его из Америки. Этот журнал у

4.6. Коммуникативные конфликты в тренинге

135

тебя попросил второй участник и потерял его вечером в транспорте. Друг попросил ему вернуть журнал утром, и ты пообещал, не зная, что тот утерян. Вы встречаетесь в коридоре и говорите...»

«Шарфик»

Участниц две (обязательно женщины).

Инструкция: «Тебе вчера твой любимый подарил шарфик, который он привез из Индии. Шарфик очень красивый, очень необычный. Подруга у тебя попросила этот шарфик на вечеринку, и на вечеринке шарфик попал на свечу и сгорел. Ты, не зная об этом, обещала своему другу, что завтра его наденешь в театр. Вы встречаетесь с подругой. Ваши действия?»

СПОСОБЫ ПОВЕДЕНИЯ

В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

В разговоре о конфликтах можно дать теорию по опроснику Томаса «Пять способов поведения в конфликтных ситуациях». Первый способ называется «уход». Человек всячески избегает конфликта, старается в любых ситуациях сделать вид, что ничего не произошло; такой человек часто говорит, что считает себя неконфликтным, что у него почти не бывает конфликтов.

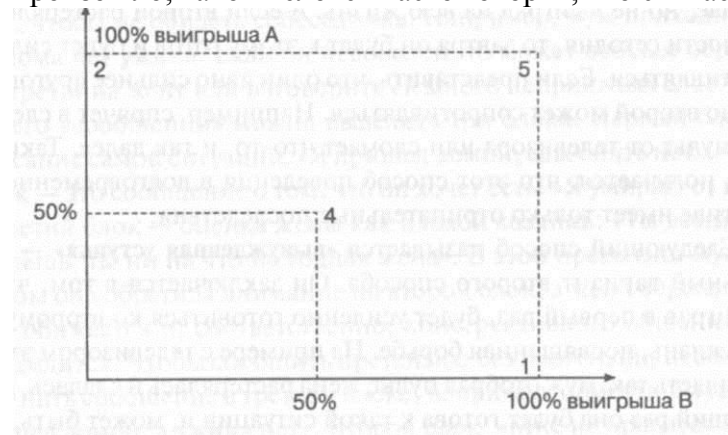


Рис. 5. Способы поведения в конфликтных ситуациях

136

Глава 4. Содержание программы тренинга

Но в действительности, если рассмотреть этот способ на обычном бытовом примере, то получается иная картина. Оказывается, что в результате ухода от конфликта у его участников может накапливаться недовольство. Представьте, что два человека одновременно хотят смотреть две разные программы по одному и тому же телевизору. Достаточно обычная ситуация. Один говорит, что хочет смотреть футбол, другой, что хочет смотреть любимый фильм. После этого они замолкают. Если оба человека придерживаются принципа избегания в конфликте, то понятно, что они должны делать в подобной ситуации — выключить телевизор и смотреть на погасший экран. Конечно, в жизни это может выглядеть менее драматично. К примеру, они могут пойти и заняться своими делами, или включить какую-то третью программу и т. д. Но суть ситуации остается прежней: ни один не получает то, что хочет. И конечно, они будут думать друг о друге, что «если бы не он, то я бы спокойно смотрел свой...» Если эта ситуация повторится несколько раз, то это приведет к тому, что когда-нибудь, когда первому не нужен будет телевизор, а второй заявит, что он хочет смотреть телевизор, то первый может в ответ заявить, что ему тоже хочется, но другую программу. Вопрос стал принципиальным.

Второй способ поведения в конфликтных ситуациях называется «конфронтация». Использование этого способа приводит к тому, что выигрывает один человек, а второй проигрывает, то есть один получает выигрыш на 100%, а другой получает ноль. Выигравший может также выиграть и чувство вины, а проигравший выиграл обиду. Рассмотрим это на нашем примере с телевизором. Один взял пульт и сказал: «Я буду смотреть свой футбол, и меня не волнуют твои проблемы». Он выиграл сейчас, но не выиграл на всю жизнь. А если второй растерялся от его наглости сегодня, то завтра он будет к этому готов и будет сильнее сопротивляться. Если представить,

что один явно сильнее другого, то все равно второй может сопротивляться. Например, спрячет в следующий раз пульт от телевизора или сломает что-то, и так далее. Таким образом, получается, что этот способ поведения в долговременной перспективе имеет только отрицательные последствия.

Следующий способ называется «вынужденная уступка» — это зеркальный вариант второго способа. Он заключается в том, что один, проиграв в первый раз, будет усиленно готовиться ко второму раунду. Это жизнь, посвященная борьбе. На примере с телевизором это может выглядеть так: муж отобрал пульт, жена растерялась и сдалась, но в следующий раз она будет готова к такой ситуации и, может быть, расплачется. Тогда муж проиграет, но будет готовиться к следующей схватке.

4.6. Коммуникативные конфликты в тренинге

91

Четвертый способ получил название «компромисс». Это когда можно что-то поделить поровну. Но на примере телевизора понятно, что делить телевизор бессмысленно. Если делить время, то это тоже не выход, так как смотреть первую или вторую половину передачи нет смысла, да и не выбрать — и то, и другое имеет свои минусы.

Обычно человек обращает внимание не на то, что получил, а на то, что не получил. Кроме того, в компромиссе есть один подводный камень: начиная что-то делить, люди увлекаются и доходят до абсурдных ситуаций. Например, поделив мебель, пилят пополам последний стул. Конечно, когда что-то делится легко и оба согласны поделить поровну, то это может быть выходом.

Пятый вариант называется «сотрудничество». Этот вариант хорош тем, что каждому участнику можно выиграть сто процентов, а может быть, и сто пятьдесят. Например, один добровольно уступает другому потому, что к нему хорошо относится и не считает, что второй ему обязан. Люди сохранили отношения и даже сделали их лучше. И просто приятно делать что-то хорошее хорошему человеку. Другой пример: оба сели перед телевизором и поняли, что одновременно два разных канала не посмотреть. Кто-то предложил: «А давай пойдем в гости, в театр или в кафе». И здесь выигрыш больше, так как этого не было в планах, а идея возникла в ходе конструктивного конфликта. Люди получают что-то большее, чем просмотр телевизора, и улучшают свои отношения. Конечно, выход из более сложных ситуаций найти не так просто, но это единственный способ, который гарантирует хороший результат.

Также можно рассказать о «претензии без претензий» и потренироваться. Для этого нужно научиться предъявлять претензии без претензии: так, чтобы не обидеть собеседника. Например, муж приходит домой, а дома нет ужина. Если он недоволен, то может особым образом «посмотреть» на жену или наговорить ей много неприятных слов. Но в любом его «сообщении» можно выделить три блока. Первый блок — это описание самой ситуации: «Я пришел домой, еды опять нет...» Второй блок — это сообщение о том, что он хочет есть: «Я умираю от голода...» Третий блок — оценка жены как плохой хозяйки: «Ты всегда так себя ведешь, ты ни на что не годная жена». В этой претензии муж хочет, чтобы она обратила внимание на второй блок, а жена обращает на третий, обижается и, соответственно, конструктивного общения уже не предвидится. Чтобы сообщить претензию без претензии, необходимо изменить сообщение в третьем блоке, например, описать ситуацию: «Я пришел домой, а ужина нет». Второй блок: «Мне не нравятся такие ситуации». Третий блок заменить на просьбу о помощи: «Помоги мне,

91

Глава 4. Содержание программы тренинга

пожалуйста, покорми меня и т. д.». Услышав такое обращение, жена, вероятнее всего, отреагирует на него положительно. Таким образом, в любых ситуациях, переформулировав свою претензию в претензию без претензии, мы не обижаем человека и не нарушаем коммуникацию.

Точно так же мы сами можем не входить в «угол», когда слышим претензию от кого бы то ни было. Сами в уме можем перевести претензию в конструктивную форму и понять, что если человек кричит, то не на нас, а нам. Это крик о помощи, он уже не может не кричать и ему надо помогать, а не обижаться на него. Он просто не знает, как правильно предъявлять претензию, вот и все.

Для заметок

4.7. ИГРЫ ДЛЯ ТРЕНИНГА ОБЩЕНИЯ

ИГРЫ-«КАТАСТРОФЫ»

Рассмотрим два варианта: «Катастрофа в пустыне», «Катастрофа на Луне». Игра «Катастрофа в Уральских горах» описана ранее. «Пустыню» и «Луну» можно давать на бланках (приложения 1, 2). В первый день тренинга чаще проводят «Пустыню»; группа обычно не справляется, и следует вывод, что группа работает хуже, чем каждый в отдельности. «Катастрофу на Луне» лучше проводить в последний день, так как задача легче; кроме того, после трех дней тренинга группа работает лучше и разница между результатом в первый день и в последний может быть очень значимой. Это показатель эффективности тренинга и работы группы.

«Катастрофа в пустыне»

Сначала каждым участником в индивидуальном порядке заполняется колонка «Я», затем группа вместе решает ту же задачу и заполняет колонку «Группа». После групповой дискуссии дается экспертная оценка и считается разница по модулю «Я — Эксперты» и «Группа — Эксперты». И в столбик подсчитывается сумма.

Экспертная оценка «Катастрофы в пустыне». На первом месте косметическое зеркальце, потому что можно сразу подать сигнал. Драповое пальто на втором, потому что жарко, нужна теплоизоляция от такой жары. Третье — вода, понятно почему. Четвертое — фонарь. Фонарь нужен для того, чтобы светить ночью, это и сигнализация, и способ ловить каких-то животных. Пятое — парашют, как средство сигнализации, еще с его помощью можно сделать навес от солнца. Шестое — плащ синтетический, с его помощью можно добывать воду. Седьмое — нож перочинный, скорее всего, если поймать какое-то животное, то можно разрезать. Восьмое — пистолет, в основном его можно использовать, как средство звуковой сигнализации и для охоты, но в пустыне нет крупных животных. Девятое — очки. В тени от парашюта они не особо нужны.

92

Глава 4. Содержание программы тренинга

Десятое — набор марлевых перевязочных пакетов. 11-е место — компас, вещь бесполезная, так как с компасом и картой нельзя сориентироваться и определить место падения. Поэтому карта на 12-м месте. 13-е место — книга «Съедобные животные пустыни». Она не важна, так как можно есть всех, кого удастся поймать. Несъедобными являются только жало у скорпиона и зубы у змеи. Водка

на 14-м месте, потому что пить нельзя, так как это увеличит влагоотдачу организма. Соль на 15-м месте, так как ее использование приведет к большей жажде.

Идти никуда нельзя, необходимо разбить лагерь и ждать помощи.

«Катастрофа на Луне»

Порядок проведения игры аналогичен предыдущей. В этой игре, как и в «Пустыне», можно или остаться на месте, или идти к лунной базе. Правильно, конечно, идти, так как это Луна, и никто спасать не прилетит, к тому же понятно, где эта база находится. 320 километров — это большое расстояние, но на Луне в шесть раз меньше притяжение, поэтому идти легче. И можно дойти за несколько дней. Соответственно, исходя из этого, и ранжируются все предметы. Первое, понятно, нужен кислород, потому что нужно будет дышать. На втором месте вода

— через час-два захочется пить. Причем космические скафандры устроены так, чтобы можно было пить. На третьем месте звездная карта — это ориентир. Атмосферы нет, звезды видно все время, можно сориентироваться по звездной карте, понять, где находится база, взять ориентир на какую-то звезду и просто идти в эту сторону. И даже если придется обходить какие-то скалы или расщелины, то ориентир — звезда

— остается тем же самым. На четвертом месте находятся пищевые концентраты. Предполагается, что скафандры оснащены специальным устройством и можно будет есть в дороге. На пятом месте приемник. Почему он не на первом месте? Потому, что расстояние до базы — 320 км, а УКВ действует в зоне видимости. То есть УКВ-волны идут по прямой линии. А так как кривизна Луны больше (она меньше по диаметру, чем Земля), то УКВ-приемник может на Луне работать в радиусе примерно 60 км. Поэтому надо сначала подойти ближе, чтобы смогли услышать на базе. На шестом месте нейлоновый канат. В условиях Луны притяжение слабое, но расщелины могут достигать глубины в несколько километров. И если человек туда упадет, он, возможно, даже не разобьется, но вылезать оттуда будет несколько дней. Поэтому канат необходим для связки, как у альпинистов. Кто провалится, его тут же выдернут обратно. На Луне человек будет весить килограммов 20.

4.7. Игры для тренинга общения

141

На седьмом месте находится аптечка. Во-первых, в аптечке есть обезболивающее, вдруг что-нибудь случится. Также в аптечке, скорее всего, есть заплатки и пластыри для скафандра. Если порвался скафандр, можно его заклеить. На восьмом месте — парашютный шелк. Есть разные варианты, как его можно использовать: сделать носилки и кого-то нести, если понадобится, можно сделать какую-то теплоизоляцию. Если скафандр не будет справляться с температурой, то можно сделать накидку. На девятом месте — спасательный плот, надуваемый углекислым газом. В действительности, плот нужен только для того, чтобы в нем переночевать первую ночь.

Потому что если просто лечь спать, то с одной стороны будет греть Солнце, а с другой стороны будет минусовая температура. На 10-м месте — сигнальные ракеты. В общем, по идее, они будут чуть-чуть гореть. Но так как атмосферы нет, то горение будет слабое. На 11-м месте — пистолеты, вообще вещь бесполезная. Стрелять в сторону базы опасно, ее вообще можно уничтожить одним выстрелом.

Пакет сухого молока — на 12-м месте. Молоко не развести и сухим его тоже не съесть. На 13-м — солнечная переносная печь. Варить

нечего, греться незачем. На 14-м — магнитный компас. Он вообще ничего не покажет, так как на Луне нет магнитного полюса. На 15-м месте, соответственно, коробок спичек. Они не будут гореть на Луне, да и поджигать нечего.

Бланки с ранжированием предметов для «Луны» и «Пустыни» абсолютно аналогичные. Анализ проводится в зависимости от того, на какую стадию общения дается игра. Если мы эту игру даем на стадии аргументации, то анализируем, соответственно, аргументы. Если на стадии ориентации, то нас волнует, как участники сориентировались в ситуации.

«Мафия»

Существует несколько модификаций этой игры.

Вариант 1. Группа 12-16 человек. Участвуют все. По количеству участников нарезаются небольшие листочки бумаги (для жребия). На двух-трех листочках пишется буква «М» (это мафия), остальные чистые бумажки — это «честные» люди. Тренер готовит бумажки (складывает их, чтобы не было видно надписи) и раздает группе. Все смотрят, что им досталось и, никому не показывая, возвращают бумажки тренеру.

Задача «мафии» — убить всех «честных», а задача «честных» — вычислить, кто в мафии, и убить их. «Мафия» ночью убивает по одному человеку. «Честные» убивают днем и тоже по одному человеку. «Мафи

142

Глава 4. Содержание программы тренинга

от» днем ведут себя как честные люди и стараются незаметно подставить честных. Игра начинается с того, что тренер объявляет — «Ночь»: все закрывают глаза и опускают голову вниз, подсматривать нельзя, кто случайно открыл глаза — тот «умер от разрыва сердца».

Далее тренер говорит: «Мафия просыпается». «Мафиози» открывают глаза, выбирают жертву и показывают ее тренеру без слов и звуков. Затем тренер говорит: «Все просыпаются». А потом объявляет, что сегодня ночью убили такого-то человека (больше он в игре не участвует, а только наблюдает) и что за день (а это минуты три-четыре) надо выяснить, кто мафиози. Все начинают обсуждать ситуацию. Говорят все, что им приходит в голову. «Мафия», в свою очередь, старается «перевести стрелки» на «честных». В итоге по истечении времени нужно проголосовать, и если больше половины живых проголосовали за кого-то, то он считается убитым (и также в игре больше не участвует). Тренер тут же говорит: «Ночь» и делает объявление, кем был убитый — «мафией» или «честным». Далее «мафия» просыпается и т. д. Игра идет до победы одной из сторон.

Вариант 2. В этом варианте игры есть комиссар Каттани и Мэр города. Все то же, но на одной бумажке написано «К» — это Каттани, а на другой Мэр, «мафия» и «честные», как и в предыдущем варианте.

«Ночь» — все спят. Ведущий говорит: «Мафия просыпается». «Мафия» открывает глаза и убивает кого-нибудь. Ведущий говорит: «Мафия засыпает и просыпается Каттани». Он убивает только «мафиози», если он показывает на «честного», то утром ведущий говорит, что «мафия» убила такого-то человека, а Каттани промахнулся и теперь он знает, что это «честный» человек.

Мэр не имеет никаких полномочий, но если его решат убить днем, заподозрив, что он мафиози, он может сказать, что он Мэр. Но мафиози тоже может сказать то же самое, если все проголосовали за него. Мафиози, если все решат его убить, может сказать, что он

Каттани, в ответ Каттани тоже может сказать, что он Каттани; после этого его, скорее всего, мафия ночью убьет, но он в последнем слове может сказать, кого он уже проверил и кто точно честный человек.

Вариант 3. Это очень структурированная игра, для нее надо иметь повязки на глаза, свечи для каждого участника и колоду карт. В эту игру лучше играть сидя за столами, которые ставятся в круг.

Перед каждым ставится зажженная свеча и кладется карта. Например: вся красная масть — честные люди, король — это Мэр, а туз — Каттани. Черный туз — глава мафии, черный король — его заместитель, а черный валет — киллер.

4.7. Игры для тренинга общения

95

Все посмотрели свои карты и по очереди говорят свою легенду. Например: «Я булочник Пьеро, живу в этом городе всю жизнь...» и т. д. Когда все представятся, тренер говорит: «Есть сведения, что здесь есть мафиози, и сейчас мы должны решить, будем ли мы убивать кого-то прямо сейчас (это игра начинается с дня, а не с ночи) или нет». Все могут высказаться по очереди, затем идет голосование. На этом этапе можно заметить какие-то моменты. Скажем, решили, что надо попытаться найти мафиози, и все, кто хочет, может высказать свои предложения. Например, кто-то говорит: «Я считаю, что это Пьеро». Другой говорит, что это банкир и т. д. После того, как названо три-шесть кандидатур, идет структурированное обсуждение: тот, кто предложил Пьеро, говорит аргументы против Пьеро. Затем Пьеро имеет 30 секунд на оправдательную речь, и сразу после этого идет голосование. Если голосов недостаточно, обсуждается вторая кандидатура, и так до тех пор, пока по кандидатуре не наберут больше половины голосов. Тренер подходит к этому человеку, гасит свечу и показывает всем его карту.

Затем объявляется «ночь», все надевают повязки на глаза, и тренер говорит, что «мафия» просыпается и по очереди представляется друг другу. «Глава мафии», — говорит тренер, и главарь поднимает руку и т. д. Затем «глава мафии» выбирает жертву. Тренер подходит, гасит свечу и переворачивает карту. Потом «мафия» спит, но просыпается комиссар Каттани; он тоже выбирает жертву. Если он попал в мафиози, тренер гасит свечу и переворачивает карту, если в «честного» человека, то тренер показывает Каттани карту этого человека, и тот остается жив.

Далее «день» и все по сценарию.

Эта модификация игры более структурирована и занимает больше времени. Обычно в нее играют в группах, которые проходят на выезде, и если группу надо занимать вечером после ужина.

После любого варианта игры можно выделить какое-то время на обсуждение того, почему кто-то мог убедить всех в том, что он честный, а другой нет, кому-то верили, а кому-то нет, и почему кого-то слушали, а кого-то нет.

Для заметок

95 Глава 4. Содержание программы тренинга

Глава 5 —

полезные материалы для тренера

Для заметок

5.1. РАЗМИНКИ, ИЛИ ПСИХОГИМНАСТИКИ ЗАЧЕМ НУЖНЫ В ТРЕНИНГЕ РАЗМИНКИ?

Разминки выполняют несколько функций. Главная заключается в том, что они способствуют групповой динамике, сплоченности группы, снимают напряжение, позволяют участникам раскрепоститься, дают возможность переключаться с одной темы на другую, не уставать и поддерживать хорошее рабочее состояние в течение всего дня, а также сделать тренинг веселым занятием, а не нудной учебой.

Разминки в тренинге обычно проходят каждые час-полтора. Разминка должна проводиться между играми. Внутри ролевой игры разминку не проводят. То есть можно сделать разминку до начала ролевой игры, затем играть саму игру, потом снова разминку, а после разминки — перерыв. После перерыва — снова разминка, игра и снова разминка. Если времени не хватает, то перед перерывом разминку можно не проводить, но после него разминку сделать надо.

СТРАХИ

Начинающие тренеры часто боятся, что кто-нибудь в группе откажется играть. Я уже говорил, как можно стимулировать людей к участию в какой-либо игре. А с разминками еще проще. Например, если вы делаете разминку, которую нужно выполнять стоя, то вы сначала говорите: «А сейчас мы встаем». Затем встаете, все встают за вами, и вряд ли кто-нибудь откажется в нее играть, раз уж встал. А вот если люди сидят, а вы им сначала рассказываете, что мы будем играть в это так-то и так-то, а потом говорите: «Давайте будем играть», то кто-нибудь может и отказаться. Могут сказать: «Ой, да нам не хочется! Ой, да зачем?» То есть не нужно людям давать возможность отказаться. Такие вещи очень просто решаются.

148

Глава 5. Полезные материалы для тренера

Существуют разные варианты разминок, но, по большому счету, для тренера важно, чтобы эти разминки ускоряли групповые процессы. Поэтому хорошо, чтобы разминка была заводной, двигательной, так как надо, чтобы люди сближались интенсивно. Хорошо, когда все выполняют какое-то задание, в котором им приходится сближаться в буквальном смысле. К таким разминкам относятся разминки с закрытыми глазами, где, например, надо найти свою пару, не открывая глаз и не говоря ни слова. По разминкам в настоящее время много литературы. Я здесь хочу указать только те, которые мне нравятся больше всего.

ВАРИАНТЫ РАЗМИНОК «Зоопарк с хлопками»

Все сидят в кругу. Тренер говорит: «Сейчас будет игра «Зоопарк» и каждому необходимо выбрать, кем он будет, каким животным, птицей или рыбой». Все участники по очереди говорят, кем они будут. Затем им дается инструкция.

«Мы будем хлопать в ладоши. Два раза по коленям и два раза в воздухе. Хлопают все одновременно, а говорит кто-то один, тот, кто водит (сначала это обычно тренер). Хлопая в воздухе, одновременно два раза называем себя, то есть то животное, которым являемся. Хлопая по коленям, называем два раза любое животное, которое есть у нас в зоопарке. Соответственно, теперь говорит тот, кого назвали: два раза хлопая в воздухе, называет себя, и два раза хлопая по коленям, называет кого-то из зоопарка. Нельзя ошибаться:

сбиваться с ритма, называть тех животных, которых нет, хлопать или говорить один раз. Ошибки наказываются: название животного меняется на звук, звук — на движение руками, движение руками — на движение ногами».

Модификация «Зоопарка»

Инструкция к игре та же, но меняется наказание. Звук и движение не меняются друг на друга, а прибавляются друг к другу. То есть тому, кто ошибся три раза, приходится, когда его назвали, вместе со звуком делать еще движения руками и ногами.

«Ботанический сад»

Все сидят в кругу. Тренер говорит: «Сейчас будет игра «Ботанический сад» и каждому необходимо выбрать, кем он будет, каким растением (цветком, деревом, кустарником и т. п.)». Все участники по очереди говорят, кем они будут. Затем им дается инструкция.

«Эта игра с одним свободным стулом и водящим в центре. Всем сидящим необходимо следить за стулом справа от вас. Когда он освобождается, то вам нужно быстро постучать по нему два раза и одновременно два раза назвать любое растение из нашего ботанического сада, но не себя. Тот, кого называют, должен просто сесть на тот стул, по которому постучали, освободив, таким образом, свой стул. Водящий же должен успеть на только что освободившийся стул сесть, пока по нему не постучали и не назвали растение. Если по нему постучали и сказали, то место считается занятым, и он водит дальше. Или водит ошибившийся. Ошибкой считается не успеть постучать или сказать, один раз постучать или один раз сказать».

«Зоопарк-2»

Можно играть как сидя, так и стоя. Каждый выбирает, каким животным он будет, и изображает это животное со звуками и жестами. Когда все по кругу показали, кем они будут, начинается игра: кто-то первый показывает себя и сразу же кого-то другого. Тот, в свою очередь, показывает себя и еще кого-то и т. д. В этой игре ошибки не наказываются, но если проводить ее во второй и последующие дни тренинга, то она проходит очень весело.

«Стая»

Все встают в круг, и тренер по кругу на ухо каждому говорит, каким он будет животным. Лучше выбирать животных одного вида, например, только птиц или только кошачьих и т. п. Количество животных подбирается в зависимости от числа участников. Хорошо, когда в одной стае три-четыре человека, соответственно, если в группе девять человек, то получится три стаи и три вида животных, а если 11-12, то четыре стаи и т. д. Далее дается задание для участников: без слов, без звуков все должны невербально (то есть с помощью жестов) показать себя, то есть то животное, которое назвал ему тренер, и одновременно найти свою стаю. Например, тренер идет по кругу и говорит на ухо участникам: «Ты — утка, ты — курица, ты — орел, а ты — ворона». А потом сначала — утка, курица, орел, ворона — и так до конца круга. Затем Дается команда к началу игры. Так как все с крыльями, то сначала собираются в одну стаю. А затем начинают видеть отличия и переходить от одной стаи к другой. Когда все разобрались, то можно спросить, кто есть кто, и бывает забавно, когда орел попал к курицам или что-то подобное.

«Зоопарк просыпается»

Все встают в круг. Один выходит в центр и показывает какое-нибудь животное. Животное нужно изображать просыпающимся. А остальные за ним повторяют. В центр круга выходят все по очереди. Эту разминку лучше проводить во второй и последующие дни.
«Путанка»

Все встают в круг. Тренер дает задание: «Закройте глаза». Ждет, когда все закроют глаза, затем говорит: «Поднимите руки вверх под углом 45 градусов и идите в центр круга навстречу друг другу». Затем: «Найдите и возьмите в каждую свою руку — руку другого». Тренер ждет, пока участники выполняют задание, иногда помогает им найти руки. В результате получается запутанная масса людей. А затем следует последняя команда: «Не размыкая рук, не открывая глаз и не говоря ни слова, надо распутаться, то есть встать в ровный круг, держась за руки».

Эту разминку можно проводить и в первый день.

«Найди свою пару»

Все встают в круг. Тренер дает задание: «Сейчас опустите головы вниз. Как только я начну считать до трех, то на счет «раз» вы должны будете поднять голову и взглядом найти себе пару, а на счет «три» одновременно показать руками друг на друга».

Тренер играет, если в группе нечетное количество игроков. Если пары не совпали, то можно повторить еще раз.

Если все пары совпали, то можно попросить закрыть глаза, обернуться вокруг себя три раза и найти свою пару, не открывая глаз.

«Найди свою пару-2»

Для игры понадобятся повязки на глаза. Выбираются две-три играющие пары. Остальные участники встают в круг и берутся за руки. Играющим парам завязывают глаза, разводят по внешней границе круга и крутят вокруг своей оси. Их задача — по команде тренера найти свою пару. Для этого они могут звать друг друга, произнося лишь имя своего партнера.

«Построиться по росту»

Все встают в круг, закрывают глаза, затем по команде тренера делают три поворота вокруг себя. Затем тренер дает команду: «Не открывая глаз, не разговаривая, без звуков надо построиться по росту».

Можно усложнить задачу — построиться в две группы. Тренер играет по желанию.

«Жмурки»

Одному участнику (водящему) завязывают глаза. Поймав человека, водящий должен назвать его, описать его одежду.

«Жмурки наоборот»

Повязки на глаза завязываются всем, кроме одного. Все стоят, потом ловят человека без повязки. Тот, кто поймал, отдает ему свою повязку и игра продолжается.

«Необычная эстафета»

Участники делятся на две команды. По команде тренера участники должны выполнять следующие задания:

- бежать треугольником! Но не по треугольнику, а именно треугольником. Как бегают треугольники?
- теперь, в другую сторону, побежали пунктиром;
- побежали квадратиками; П в косую линейку;

- столбиком;
- всмятку и т. п.

Не надо смотреть по сторонам — здесь нет единственно правильного решения. Каждый сам решает, как бежать.

«Завязать узел»

Для данной игры нужна веревка длиной 2—3 м. Все встают в шеренгу и берутся за веревку двумя руками, равномерно распределяясь по

ней. Задача — завязать на веревке узел ровно посередине, но при этом отрывать от веревки рук или перемещать их по веревке нельзя.

«Квадрат»

Для игры нужна веревка длиной 3-4 м, завязанная в кольцо. Все встают в круг и берутся двумя руками за веревку, равномерно распределяясь по ней. Тренер дает команду закрыть глаза и затем встать так, чтобы получился квадрат, треугольник, ромб. При построении фигур можно разговаривать, но глаза открывать нельзя.

«Пересядьте те, кто...»

Все сидят в кругу, в центре один водящий (сначала это всегда тренер). Лишний стул убирается, а стоящий в центре круга говорит: «А сейчас пересядут все те, кто... » и задается условие, относящееся к большинству сидящих. Например: пили сегодня кофе, ехали в метро, в черной обуви и т. п. Все участники, к которым подходит этот признак, должны быстро встать и пересесть на другое освободившееся место. Нельзя оставаться на месте, если это к вам относится, нельзя садиться на места справа и слева. Водящий занимает первое освободившееся место. Тот, кто остался без места, становится водящим — и он задает следующее условие и т. д.

«Смена одежды»

Один участник выходит за дверь. Остальные участники группы меняются частями одежды. Вошедший должен определить, у кого что не свое, и водворить вещь на хозяина.

Вариант игры: один участник также выходит за дверь, а оставшиеся делятся на две половины по какому-либо признаку. Вошедший должен определить признак, по которому произошло разделение.

«Спираль»

Группа делится на две команды. Каждой команде дается задание: встать в соседние углы комнаты в шеренгу, взявшись за руки, завернуться в тугую спираль и затем пройти по диагонали в противоположный угол и обратно, кто быстрее. Задания выполняются последовательно.

«Имя»

Назвать себя уменьшительно-ласкательным именем. Каждый по очереди выходит в круг и называет себя ласковыми именами. Все остальные повторяют эти имена за ним. С такой разминки хорошо начинать новый день тренинга.

«Покачать»

Правила этой игры сначала нужно рассказать, а участвовать в ней игроки будут по желанию. Участники встают в очень тесный круг. Один участник (по желанию) встает в центр, закрывает глаза и падает назад или вперед на подставленные руки стоящих по кругу.

Группа аккуратно качает его из стороны в сторону по кругу. Человек в центре должен стоять расслабившись и не сгибать ноги в коленях. Затем в центр встает другой желающий и т. д.

«Голова великана»

Выбирается ведущий, остальные участники «играют» «голову великана». Для этого роли надо распределить следующим образом: один играет роль левого глаза, другой — правого, третий — носа, четвертый — уха и т. д. Затем надо скомпоновать такую мизансцену, чтобы образовалась фигура, напоминающая «голову великана». Если участников много, то имеет смысл дать кому-нибудь роли левой и правой рук. Перед «головой» становится ведущий и продельывает самые простые манипуляции. Например, он может подмигнуть, потом зевнуть, чихнуть, почесать ухо и т. д. «Голова великана» должна в точности воспроизвести все эти простейшие действия. Можно выполнять упражнение в несколько замедленном темпе.

«Ручеек»

Необходимо нечетное число участников, поэтому при необходимости тренер тоже играет. Участники становятся парами друг за другом, берутся за руки и поднимают сомкнутые руки вверх. Получается проход. Ведущий проходит по проходу с закрытыми глазами и, беря кого-либо за руку, уводит его с собой. Пройдя до конца, они образуют пару и встают в конце за всеми. Участник, оставшийся без пары, водит.

«Скала»

Все участники, изображая «скалу», встают в одну линию очень плотно, держась друг за друга. Ступни — как выступы на «скале». Каждый проходит по очереди «по краю пропасти, держась за скалу» и встает в конец линии. Проходить вдоль пропасти нужно ступая вплотную к ступням, поэтому у участников и возникает необходимость держаться за других.

«Поздороваться с комплиментом»

Хорошая игра для начала второго дня тренинга. Инструкция для участников: «Сейчас вы все встанете и будете здороваться друг с другом. Каждый должен будет поздороваться с каждым. Но здороваться не просто так, а с комплиментом. Лучше с необычным комплиментом. Но комплимент вы придумываете только для первого человека, который будет с вами здороваться. Дальше вы выслушиваете комплимент, который сказали вам, запоминаете его и, здороваясь со следующим, говорите ему этот комплимент. Затем опять выслушиваете комплимент, который говорят вам, и опять передаете его следующему. И так — пока не поздороваетесь с каждым в группе. Таким образом вам может вернуться ваш же комплимент».

Бывает очень смешно, когда мужчинам достается женский комплимент и наоборот.

«Поздороваться с комплиментом-2»

Эту игру лучше давать в последний день тренинга.

Все участники должны встать и здороваться друг с другом, говоря при этом каждому комплимент или пожелание. Но для каждого участника нужно придумать свой комплимент или пожелание. Таким образом, если, например, в группе 12 человек, то каждый должен будет придумать 12 комплиментов или пожеланий.

«Поздороваться без слов»

Каждый должен будет поздороваться с каждым, но не с помощью слов, а посредством каких-нибудь оригинальных или необычных приветственных жестов, но без физического контакта.

«Поздороваться без слов-2»

Инструкция та же, но поздороваться так, чтобы был физический контакт.

«Физзарядка»

Один участник показывает какое-нибудь движение, а все остальные повторяют его четыре раза. И так каждый по кругу показывает движение, которое все опять повторяют. Можно делать это упражнение в движении по кругу.

«Передача чувства по кругу»

Все встают в круг и закрывают глаза. Первый, кто начинает, открывает глаза и невербальным способом с помощью прикосновения передает второму какое-нибудь чувство. Затем закрывает глаза. Тот, кому передали, открывает глаза, передает третьему, что он почувствовал, и затем закрывает глаза. Третий — четвертому, и т. д. Потом все высказываются в обратном порядке, какое чувство они передавали.

«Передача по кругу воображаемого предмета»

Все сидят в кругу. Первый придумывает предмет, показывает его руками (не называет), что-то с ним так же невербально делает и передает соседу. Тот должен взять и что-то с этим предметом сделать, а затем передать дальше. Так все играют, пока предмет не передадут тому, кто начинал. Затем в обратном порядке все говорят, что они получили и что передали. Повторять движения нельзя.

«Передача движения по кругу»

Все участники встают в круг и одновременно по команде тренера начинают показывать какое-либо движение (физическое упражнение). Сделав его четыре раза, показывают движение соседа слева тоже четыре раза. Соответственно, сосед слева тоже уже делает движение другого. Поэтому, повторив одно движение, через четыре раза нужно повторять уже следующее движение. И так до тех пор, пока к каждому не вернется его же движение. Темп можно ускорять.

«Летает — не летает»

Все встают в круг. Тренер дает инструкцию: «Я буду называть разные предметы или животных. Если я назову что-нибудь летающее, например, самолет или воробей, то вы должны, поднять руки, а если не летающее, то не поднимать». Через какое-то время ошибившихся можно выводить из игры и играть до победителя.

«Карлики и великаны»

Все встают в круг. Тренер дает инструкцию: «Я буду говорить два слова — или «карлики» или «великаны». Если я скажу «карлики», то вы все должны сесть на корточки, а если «великаны», то встать».

Тренер может намеренно подавать неправильные команды, например: «Кастрюли! Валенки! Ворота!» и т. п. Через какое-то время ошибившихся можно выводить из игры и играть до победителя.

«Запретный плод»

На середину комнаты ставится стул. Вся группа встает с любой стороны стула. Стул в центре обозначает запретный плод. Каждый участник по очереди должен подойти к стулу и пантомимой показать, что он с ним будет делать, как с запретным плодом.

«Гомеостат на пальцах (выбрасывание пальцев)»

Все сидят в круге и по команде тренера выбрасывают какое-нибудь количество пальцев. Выбрасывание происходит на счет (один, два, три, четыре...). Задача группы — выбросить одинаковое количество пальцев, не договариваясь.

«Шеренга»

Все встают в одну шеренгу. Тренер разворачивает всех лицом в разные стороны и начинает считать. На каждый счет все делают один разворот на 90 или 180 градусов в любую сторону. Задача группы — не договариваясь, встать лицом в одну сторону. Счет может дойти и до 120 и т. д. Это упражнение помогает усилить сплоченность в группе.

«Шишки, желуди, орехи»

Все участники разбиваются на тройки. Один называется шишкой, второй — желудем, третий — орехом. Водящий, стоя между тройками, громко называет одно из трех, например: «Шишка». Все играющие, названные шишками, должны поменяться местами, а водящий стремится встать на любое освободившееся место. Если ему это удастся, то игрок, оставшийся без места, становится водящим.

Если водящий скажет: «Желуди!» — меняются местами те в тройках, кто является желудем. Если: «Орехи!» — меняются местами «орехи». Когда игра освоена, водящему можно вызывать двух игроков в тройках, например: «Шишки! Орехи!» Вызванные также должны поменяться местами. А можно сказать: «Корзина». Тогда все игроки в тройках должны поменяться местами с игроками из других троек.

Нельзя вызванным оставаться на месте, не перебегая в какую-нибудь другую тройку. Такой игрок идет водить.

«Пустое место»

Все встают в круг. Выбирается водящий, который бежит по кругу (с внешней стороны) и дотрагивается до одного из игроков. После этого он бежит в обратную сторону по кругу, а тот, кто вызван на соревнование, устремляется ему навстречу. Встретившись, они должны поприветствовать друг друга, пожав друг другу руки. После этого, продолжая бег, они стремятся занять свободное место в кругу. Кто прибежит вторым — остается водить.

«Я самая красивая»

Для данной разминки необходимо два сарафана (или передника) и две косынки. Участники разбиваются на две команды. Каждая стоит на старте шеренгой, в затылок друг другу. Впереди команд на расстоянии 8-10 метров ставятся стулья, на них кладут по сарафану и косынке. По сигналу тренера первый участник команды подбегает к стулу, надевает сарафан, повязывает косынку и громко говорит: «Я самая красивая». Затем снимает с себя сарафан и косынку, кладет их на стул и возвращается за стартовую линию. За ним следующий участник проделывает то же самое.

На полу мелом рисуется «доска» шириной 5 см и длиной 3 м (если есть, то можно положить настоящую доску). Группа делится на две части. Первая пара — один участник из первой группы, другой из второй группы — встают на противоположные концы доски и идут навстречу друг другу. Их задача — разойтись друг с другом, не сходя с доски и не двигаясь назад. Затем вторая пара и так до конца. Эту разминку лучше делать во второй и последующие дни, когда группа уже «раскручена».

«Рассмешить»

Все встают в круг и замирают в спокойной позе. Ведущий ходит по кругу и пытается рассмешить стоящих любым способом (гримасами, жестами и т. д.) Нельзя только человека трогать и тем более щекотать. Тот, кто рассмеялся, водит сам. Вариант этой разминки — засмеявшиеся присоединяются к ведущему и «расколдовывают» остальных.

«Рассмешить-2»

Все встают в круг. Ведущий берет своего соседа, например, за нос. Все остальные по кругу должны сделать то же самое по очереди. Когда круг замкнулся, ведущий снова берет соседа теперь уже за ухо, волосы, коленку и т. д. Задача всех участников — не рассмеяться. Те, кто засмеялся, — выбывают. Игра идет до тех пор, пока не останется один победитель.

«Кто кого перехлопает / перетопает»

Группа делится на две части. Все начинают одновременно топтать или хлопать. Выигрывает тот, кто захлопал или затопал громче.

«Составление рассказа»

Все сидят в кругу. Первый участник говорит одно предложение. Следующий повторяет предыдущее предложение и добавляет свое. Можно задавать тему рассказа («Детектив», «Человеческая близость», «Саморегуляция» и т. д.).

Эту разминку можно проводить с мячом. Первый человек говорит первое предложение и бросает кому-либо мяч; поймавший мяч повторяет предыдущее предложение и, добавляя свое, бросает мяч дальше.

«Создание рисунка по кругу»

Все сидят в кругу. У каждого участника чистый лист бумаги и ручка. За одну минуту все что-нибудь рисуют на своих листах. Далее передают свои листы соседу справа. Дорисовывают что-нибудь за одну минуту и опять передают соседу справа. Игра идет, пока лист не вернется к хозяину.

«Баржа»

Игра с мячом. Все встают в круг. Тот участник, у которого в руках находится мяч, начинает игру словами: «Плывет к нам баржа и везет...». Нужно назвать предмет на какую-то конкретную букву (например «б») и кинуть мяч кому-нибудь из круга. И так каждый по кругу повторяет фразу, говорит свое слово на букву «б» и кидает мяч.

Можно играть и без мяча. Тогда фразу и предмет произносят по кругу.

«Комплимент, пожелание, вопрос с мячом»

Все сидят или стоят в кругу. Тот, кто начинает, говорит какой-либо комплимент, пожелание или задает вопрос конкретно кому-нибудь из участников и бросает ему мяч. Поймавший также должен кинуть кому-нибудь мяч, одновременно говоря комплимент или

пожелание. Если был задан вопрос, то сначала надо ответить на вопрос, затем задать свой вопрос и кинуть мяч тому, кого спрашиваешь. Кидать мяч можно только тому, кто еще не участвовал.

«Выйти из круга»

Группа делится пополам. От каждой подгруппы выбирается один доброволец. Оба выходят за дверь. Оставшиеся встают в два отдельных круга, держась за руки. Им дается следующая инструкция: «Сейчас в центр каждого круга встанет участник из другого круга. Его задача — выйти из круга любыми способами, но только без слов. Ваша задача — выпустить только в том случае, если хорошо, вежливо попросят».

Инструкция для тех, кто за дверью: «Сейчас вы войдете и увидите, что ваши команды стоят каждая в своем круге. Вы должны войти в центр круга другой команды. Ваша задача — любым способом выйти из круга и вернуться в свой круг, но при этом, не говоря не слова». Смысл: попросить жестами пропустить в свой круг.

«Слепой и поводырь»

Все встают в пары. Если участников нечетное число, то один не играет или встает в пару с тренером. В парах договариваются, кто первый, кто второй. Второй номер закрывает глаза. Первый ведет напарника за собой туда, куда ведет тренер. Переговариваться нельзя. Взаимодействие в парах только через руку. В конце можно сделать препятствие — тренер со своим напарником перекрывают дверной проем руками. На обсуждении можно задать несколько вопросов: как вас вели? как преодолевали препятствие? было ли желание попросить о чем-то?

«Рисунок вдвоем»

Все садятся в парах близко друг к другу. Один лист и одна ручка на двоих. Тренер просит, чтобы молча, за 10 секунд каждый придумал, какой рисунок он будет рисовать. Затем одновременно, держась за одну ручку, оба в паре рисуют свои рисунки. В конце, не договариваясь, подписывают то, что получилось (нужно написать название одновременно). При обсуждении рисунки кладутся в круг, на пол.

«Лилипуты и великаны»

Группа делится на две части. Одни будут «великанами», а другие «лилипутами». Рост «лилипутов» 10 сантиметров, а рост «великанов» — 3 метра. Группам дается следующая инструкция: «Сейчас вы должны договориться внутри каждой группы, как, по вашему мнению, должно делиться пространство комнаты, в которой мы сейчас находимся, между «великанами» и «лилипутами». А также продумать, как вы будете об этом договариваться с другой группой, потому что через пять минут у вас переговоры».

Смысл: зачем что-нибудь делить?

«Самокат-самолет»

Соревнование в парах. Говорить можно только эти два слова — или «самолет» или «самокат». Оба участника говорят одновременно. Один человек работает на согласование, другой — на рассогласование. Проговаривая одно из слов одновременно, разыгрывают очки. Каждый раз — очко выигравшему. То есть если слова совпали — то очко тому, кто работает на согласование, и наоборот. Игра идет до

одиннадцати очков. Потом надо поменяться ролями или устроить соревнование по олимпийской системе (выигравшие в парах соревнуются между собой и так до последнего победителя).

«Подпрыгивания на 3»

Стоя в кругу, группа считает от 1 до... Каждый по очереди называет очередное возрастающее число. Вместо числа, включающего 3, или делящегося на 3, нужно подпрыгнуть. Через какое-то время тех, кто ошибся, можно исключать. И так до победителя.

«Почетный гость»

Доброволец садится на стул в середине круга — это «почетный гость». Каждый участник должен его невербально поприветствовать. Остальных можно разделить на две подгруппы, тогда приветствия поступают по очереди из одной и из другой подгруппы.

«Жизненное препятствие»

Аналогична игре «Запретный плод». На середину комнаты ставится стул. Вся группа встает с любой стороны стула. Стул в центре обозначает «жизненное препятствие». Каждый участник по очереди должен подойти к стулу и пантомимой показать, что он с ним будет делать и как он будет его преодолевать.

«Муха»

Все сидят в кругу. Тренер дает инструкцию: «Сейчас мы будем гонять «муху» по воображаемому квадрату из девяти клеток (3x3). Сначала она находится в центре. Перемещать можно на одну клетку (вправо, влево, вверх, вниз). Нельзя вылезать за границы квадрата. Надо удержать «муху» в течение трех минут. Два варианта — с образцом перед глазами и без. Ходы делаются по очереди по кругу.

«Пианино»

Все садятся в круг как можно ближе друг к другу. Правую руку кладут на колено соседа справа, а левую на колено соседа слева. Хлопать по кругу по очереди, изображая проигрывание гаммы. Не стоит делать в первый день.

«Чемодан»

Существует множество различных вариантов игры. Здесь предлагается следующий вариант. Каждый раз кто-нибудь из участников, по очереди, выходит за дверь. Ему нужно собрать «чемодан» качеств. Оставшиеся участники группы решают, какие качества они ему положат в «чемодан» (по два каждому участнику: одно, которое ему помогает, другое — мешает). Тренер, в свою очередь, следит за тем, чтобы не было каких-нибудь очень плохих качеств и мягко корректирует, предлагая более легкий альтернативный вариант.

Тренер тоже может поучаствовать и выйти за дверь последним. Этой игрой хорошо заканчивать тренинг.

«Конверты с именами»

За день до окончания тренинга тренер кладет где-нибудь (на столе, на подоконнике и т. п.) конверты с именами участников. Каждый участник пишет пожелания остальным (обязательно каждому) и вкладывает в конверты. Тренер проверяет, чтобы количество пожеланий в конвертах совпадало с числом участников, потом запечатывает их и вручает тому, кому они адресованы.

«Атомы и молекулы»

Все встают в круг. Тренер дает инструкцию: «Стулья, стоящие по кругу, обозначают стенки емкости. Все участники внутри круга — «атомы». А «атомы» все время двигаются, сталкиваются и объединяются в молекулы. Двигаются «атомы» в зависимости от

температуры. Низкая температура — медленнее, а высокая — быстрее. По моей команде вы начнете двигаться и сталкиваться, а когда я буду называть цифру, то объединяться в группы («молекулы») с тем числом человек, которое я назову. Затем разъединяетесь, опять двигаетесь и объединяетесь».

Начинать объединять в группы можно с двух-трех человек, а закончить сбором всех в одну группу. Эта игра хорошо снимает агрессивность, например, после «Конференции».

« Бинокль »

Для данной игры потребуются веревка длиной 5—6 метров и бинокль. Веревка кладется на пол, но не в виде прямой линии, а как-нибудь извилисто. Задача каждого участника — пройти по веревке, стараясь попадать на нее ногами, при этом смотря на нее в бинокль с той стороны, чтобы предметы уменьшались.

ля заметок

5.2. ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЧАЩЕ ВСЕГО ЗАДАЮТ УЧАСТНИКИ МЕТОДИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

Каким образом можно придерживаться четких временных рамок в ходе тренинга?

Абсолютно точно рассчитать время по минутам невозможно. Когда вы будете писать программу, старайтесь просто примерно рассчитать ее по времени. Так, например, любая ролевая игра обычно занимает час, максимум — полтора. Больше полутора часов не имеет смысла затягивать — люди устанут. Поэтому, если игра больше, то вы ее сокращаете, а если она меньше, вы ее растягиваете, или делаете две игры поменьше. Ведь всегда можно поговорить чуть дольше, комментарии сделать чуть более развернутыми и наоборот. Если игра снимается на видеокамеру, соответственно, надо учитывать, что время разбора и анализа увеличивается. Если у вас остается время, можно спросить у участников, что они еще увидели в этой игре, а потом самому прокомментировать.

В действительности, время в тренинге варьируется очень легко. Но на всякий случай не нужно никогда обозначать четкие временные рамки перерывов и точное время окончания тренинга, лучше говорить о примерном времени окончания.

Часто бывает, что осталось двадцать минут до перерыва или до конца тренинга, а группа вдруг начинает обсуждение, причем по делу, и так минут 40-50. Если есть время, то немного задержаться с окончанием тренинга не страшно. Лучше немного переработать, чем недоработать. Но режим дня (перерыв примерно каждые полтора часа) лучше выдерживать. Опыт показывает, что это оптимальный вариант режима работы группы.

Необходимо ли тренеру иметь часы с секундомером или какие-нибудь специальные часы?

Как угодно. В принципе, с секундомером иногда удобнее. Например, в какой-то игре я говорю, что задание нужно выполнить максимально быстро, и демонстративно включаю секундомер. Во-первых, это делает игру более динамичной и активной. Во-вторых, пытаюсь сделать задание быстрее, участники делают больше ошибок. А это материал для разбора игры. В-третьих, это и момент обучения — участники обращают внимание на время, а это значимый ресурс в любой деятельности, таким образом, косвенным путем участники обучаются планировать свою деятельность, более четко ориентируясь на время.

А еще есть таймеры со звонком, возможно ли использовать их?

С одной стороны — да. Но, с другой стороны, бывает, что на задание дается 10 минут, а сделали за шесть. Или уже 10 минут прошло, но участники настолько увлеклись и говорят по делу, что прерывать их не надо. В отдельных случаях надо ориентироваться не на время, а на групповую дискуссию, степень активности и результат. Если это людям интересно, я им даю больше времени. Скажем, «Катастрофу в Уральских горах» можно обсуждать минут 15, можно пять минут, а может и часа не хватить. Такое тоже возможно. В принципе, даже когда я говорю, что на задание дается три минуты, то это не значит, что будет только три минуты, иногда получается шесть-семь минут. Например, кто-то нарисовал рисунок быстро, а большая часть группы еще рисует. Тогда я жду потому, что будет интереснее, когда в рисунках будет больше деталей и т. п.

Можно ли иногда тренеру, по запросу группы или по собственной инициативе, самому показать, как нужно правильно вести себя в какой-то ситуации, то есть показать правильное поведение?

Никогда ничего подобного делать не следует. Всегда есть риск допустить ошибку. И тогда, во-первых, авторитет тренера резко снизится. А во-вторых, доказать что-либо группе уже будет невозможно, если даже тренер не смог сделать как надо.

Но даже если тренер сделает все хорошо, то это сделает тренер. А ведь не тренер тренируется на тренинговой группе, а группа. И зачем «тянуть на себя одеяло»?

Бывает, что тренеру самому хочется поиграть в веселые игры, такие, например, как «Мафия» или «Крокодил». Можно заиграться и уже играть как участник. А тренер должен вести группу и постоянно следить за ситуацией.

Конечно, бывают ситуации, когда участие тренера необходимо для группы. Например, во время работы в парах кто-нибудь говорит, что не может работать со своим партнером, так как слишком хорошо его знает. Тогда возможен вариант участия тренера. Или возникает необходимость проиграть экстремальный вариант — сложного клиента. Часто сами участники не могут сыграть такого клиента. Тогда эту роль играет тренер. Но только в том случае, если есть явная необходимость, и тренер решил, что для группы это самый хороший вариант, так как, на его взгляд, никто из участников группы не сможет сделать эту ситуацию серьезной.

Насколько тренер должен владеть всем тем, чему учит?

Тренер должен уметь учить. Уметь учить и уметь делать самому — это разные вещи. Не нужно самому уметь тонуть, чтобы быть спасателем. Надо уметь спасать.

Тренинг — это всегда повод для развития тренера, как тренера. Тренер учится у группы тому, как ее вести. Не как быть участником, а как вести группу. Это постоянно происходит, поскольку каждая группа — это всегда что-то новое.

Можно ли тренеру пользоваться конспектами и вести записи на тренинге?

Допустимо абсолютно все. Многие тренеры так работают и, более того, считают, что это правильно. Хотя я считаю, что, пользуясь записями или записывая что-либо — имена или какие-то высказывания, — тренер теряет очки. По идее, тренер на группе должен набрать хотя бы три-четыре очка, а шансов для этого немного. Один из них — попытаться работать, что называется «вчистую» — без подсказок, шпаргалок, чего-то еще. Конечно, у вас могут быть какие-то бумаги, которые, например, будут лежать на столе. И когда вы дадите группе задание, сами в это время можете что-то посмотреть или отметить в них. Но сидеть постоянно с листочками на группе лично мне не нравится. Во-первых, все видят, что память у тренера не очень хорошая. Во-вторых, группа может подумать: «А что он

там, интересно, записывает? Наверное, он про нас что-то пишет». Такая ситуация будет напрягать участников. Поэтому я считаю, что это лишнее. И кроме того, работа без записей освобождает вас от каких-то заготовок, и вы больше ориентируетесь на ситуацию в группе и действительно становитесь более профессиональным.

Часто участникам тренинга хочется узнать, как их оценивает тренер: правильно или неправильно я сыграл в той или иной ситуации? Многие сразу просят дать обратную связь. Что должен отвечать тренер?

В зависимости от ситуации, но никогда не давать оценок. Бывает, что участник настолько хорошо сыграл какую-нибудь отрицательную роль, что группа в эмоциях начинает говорить ему что-то лишнее, негативное. Тогда нужно человека защитить. Можно сказать, что если он так хорошо сыграл свою роль, это совершенно не значит, что он такой на самом деле. Можно привести в пример актеров. А при обсуждении можно добавлять, что мы сейчас обсуждаем не конкретного человека, а ту роль, которую тренер попросил его сыграть. Можно сказать, что сыграй он хуже, обсуждение бы получилось не таким ярким.

Если вам кажется, что человека надо поддержать, то можно сказать: «Мы посмотрели, как это может быть сложно. Молодец, что ты так сыграл, потому что теперь, попадая в любую подобную ситуацию, ты уже будешь чувствовать себя спокойнее. Это и есть результат».

В конце дня или всего тренинга хорошо обратиться к группе и сказать, что, несмотря на тяжелые ситуации, довольно-таки сложные задачи, вы сегодня классно играли. Это было задание для всех, и вы отлично с этим справились.

Что должен говорить тренер, когда после тренинга участники хотят услышать мнение тренера, как психолога, лично о себе?

Лично я никогда ничего не говорю. Во-первых, я объясняю, что тренинг это просто такая форма обучения, не предусматривающая никакой оценки, тем более психолога. Во-вторых, человек может неправильно интерпретировать мои слова, и всю жизнь теперь будет бороться со своим, так называемым, недостатком. В-третьих, что бы я о нем ни думал, это будет только мнение по ситуации, а человека в целом за три дня тренинга оценить невозможно. Да и у тренера на это нет времени.

Бывают ли в группе проблемы, связанные с национальностью участников? Есть ли какая-то специфика работы с группой, где присутствуют люди разных национальностей?

Для меня разница в том, что чем больше национальностей, тем сложнее, но одновременно и интереснее для группы.

Если тренинг проводится в конкретной организации, то там этот вопрос (если он вообще существовал), скорее всего, на данном уровне уже решен. Если же он все-таки всплывает на тренинге, то тренер может его просто снять, потому что это не тема для тренинга. Но о каких-то вещах можно и поговорить, например, что все люди — люди, у каждого человека есть свое человеческое право, оно абсолютно одинаково у всех наций, национальностей, народностей, рас и т. д. И обсуждать это даже не стоит.

Принцип очень простой: не бывает плохих наций, бывают плохие люди. Они бывают в любой нации. Можно привести много примеров из нашей российской истории и из любой другой.

С

Что нужно делать, если в группе есть участник с недостатками речи?

Для начала его нужно подстраховать, создав более благоприятные условия. Каким образом? Во-первых, в начале тренинга следует сказать, что участие в любой ролевой игре будет по желанию, то есть по добровольной инициативе. Во-вторых, некоторое время можно просить высказаться только тех, кто желает, а не всех по очереди.

Вообще, в начале тренинга щадящий режим необходим для всех. Бывает, что в этот день человек чувствует себя плохо и что-то не может сделать просто в силу физического состояния. Или, например, в предыдущей игре какой-либо участник слишком напрягся, и заставлять его сразу после этого делать что-то еще не стоит. То есть тренер постоянно должен оценивать ситуацию и каждому участнику предоставлять возможность работать в максимально комфортных и безопасных для него условиях. Возможно, через час или два этот человек почувствует себя более безопасно и сможет свободно говорить что-то на круг без всякого напряжения.

Цель не в том, чтобы «загнать» людей в какие-то ситуации и показать, насколько они могут быть несостоятельными. Наоборот, нужно стремиться к тому, чтобы в процессе тренинга у них получалось все лучше и лучше, чаще и чаще, и чтобы они видели результаты своей работы.

Как реагировать без раздражения на участников, которые спорят с тренером?

Необходимо правильно относиться к такой ситуации. Во-первых, нужно помнить, что спорят всегда два человека. И если тренер не спорит с участником, то спора как такового нет. Во-вторых, нужно правильно воспринимать ситуацию: если человек возражает, значит, он чем-то заинтересован и пытается, пусть даже в некорректной форме, донести свой интерес. А если человек заинтересован, то это всегда хорошо. Гораздо хуже, когда интереса никакого нет. Задача тренера — активно помогать участникам. Осталось только приложить немного усилий, чтобы разрешить эту ситуацию: где-то согласиться с человеком и показать, что может быть и так, и по-другому. Главное, что участника интересует материал, интересуется тренер, и он готов активно работать. Присутствие такого участника должно не раздражать, а наоборот, радовать. Вот когда человека ничего не интересует, тогда гораздо сложнее, потому что сначала нужно его заинтересовать, а затем работать с этим интересом.

Нужно принять установку — я тренер, и моя задача тренировать, а не спорить и доказывать. Если участник высказывает явное несогласие с ситуацией, которую вы описываете, говорит, что в жизни все не

так, то вы говорите: «Да, конечно, все может быть и по-другому. Как раз сейчас у нас будет игра на эту тему, и вы сможете показать нам свой вариант. И это очень хорошо, что у нас будет возможность сравнить различные способы поведения, так как нет одного правильного варианта поведения». Всегда напоминайте себе о том, что вы не пытаетесь поймать такого участника на слове, вы работаете для результата, а не мстите за всех тренеров. Поймать на слове — это крайняя мера, когда другие способы не сработали.

Могут ли участники на время тренинга придумывать себе псевдонимы?

В литературе о тренингах такие варианты встречаются. Иногда тренер в группе вводит такое правило, по которому следует, что не должно быть повторяющихся имен. Например: если две Ольги, то пусть одна будет, скажем, Ольга, а другая Оленька — и только так их следует называть. Лично я считаю, что это неправильно. Во-первых, когда мне нужно обратиться к одной Ольге, я говорю: «Ольга», и одновременно могу жестом показать на нее. Когда обращаюсь к другой Ольге, то поворачиваюсь и смотрю на нее и называю по имени. И никто их не перепутает. А во-вторых, если называть одну только Ольга, другую только Оленька, то имя как бы превращается

в прозвище, просто в обозначение какого-то человека. Я считаю, что имя нельзя менять, так как в жизни мы часто называем человека по-разному, например, Сергей или Сережа, для того, чтобы подчеркнуть какую-то мысль, настроение или показать отношение и к человеку, и к ситуации. То есть, если мы жестко закрепляем имена, то таким образом мы не можем пользоваться этими механизмами, и тем самым обедняем общение.

А когда человек придумывает себе псевдоним, это вообще плохо. Дело в том, что в тренинге человек выступает от себя. И когда он представляется своим именем, то тем самым берет на себя ответственность за свое поведение, слова, поступки. А беря себе псевдоним, он эту ответственность снижает. А тренинг призван, в том числе, учить людей большей ответственности.

Например, у меня в группе был человек, который решил быть Джеком, сказав, что он всю жизнь мечтал об этом. Он и вел себя в группе как Джек. Успокоить его было гораздо сложнее, чем кого бы то ни было. Он ведь лично не отвечал за поведение «Джека», для него все в группе было игрой. Конечно, в терапевтических группах это может быть использовано, если психотерапевт считает, что это поможет какому-то процессу, но для СПТ в псевдонимах нет никакой пользы.

170 Глава 5. Полезные материалы для тренера

Что делать, если после того, как договорились обращаться друг к другу по имени и на «ты», через какое-то время или сразу кого-то все равно называют по имени-отчеству?

В принципе, есть ситуации, которые поменять чрезвычайно сложно. Бывает, что человек в организации настолько статусный, что никто так и не сможет перейти на «ты», хотя это и оговорили. Можно, конечно, поправлять какое-то время. Но любое действие, которое мы предпринимаем в тренинге, должно быть соизмеримо с результатом. Количество усилий, которые мы приложим, и времени, которое мы потратим, в данном случае не окупит результат. Зачем это? Из любого правила есть исключения. После второго раза поправлять уже не стоит, что получится, то и получится. В принципе, что такое обращение по имени-отчеству? Это показатель дистанции. И когда все обращаются по имени и на «ты», это сокращает дистанцию. Но если одного или двух человек в группе называют по имени-отчеству, хотя вначале договорились наоборот, то это не страшно. Главное, сам участник сказал, что он согласен, чтобы к нему обращались по имени, тем самым эта дистанция уже стала меньше. И если в процессе тренинга опять к нему стали обращаться по имени-отчеству, то, конечно, дистанция немного увеличилась, но она все равно стала меньше, чем была до начала тренинга. Поэтому какой-то эффект сокращения дистанции мы получили — и хорошо. Не только на этом строится тренинг. Нужно использовать другие механизмы повышения эффективности работы группы. Кроме того, для самих участников может быть хорошо, что сохранилась какая-то дистанция с этим человеком. Это может быть хорошо и для самой организации, потому что в результате, возможно, тренинг обеспечит укрепление авторитета конкретного начальника. Почему бы и нет, ведь тренинг проводится не для тренинга, а для организации в целом.

В варианте «аквариума» группа меняется полностью или можно их менять частями?

Обычно местами меняется вся группа в полном составе. Работа в варианте «аквариума» и так очень сложная. А если менять участников частями, то тренеру будет еще сложнее работать. Конечно, возможны всякие варианты, но чем запутаннее, тем сложнее.

Для самой группы это тоже будет сложнее, поскольку то, что в самой группе постоянно меняются люди, будет тормозить групповую динамику.

А где сидит тренер — во внутреннем или во внешнем кругу?

Конечно, тренер сидит во внутреннем кругу и работает только с внутренним кругом. Обычно участникам внешнего круга не разрешается вмешиваться в процесс работы внутреннего круга.

. которые чаще всего задают участники методического тренинга 171

Л если разбить день на две части: позаниматься с одной группой, остальные пока гуляют, а потом наоборот?

Тогда получится, что каждая группа будет работать в два раза меньше. Невозможно двухдневную программу втиснуть в один день или пятидневную программу в два дня. Что-то придется выкидывать. И для участников это тоже неудобно. Что им делать в это время?

К тому же для тренера это еще большая нагрузка, чем вариант «аквариума». Ему нужно будет помнить все, что было до обеда у первой группы, затем у второй. Придется продумать продолжение тренинга у двух групп. А параллельно вести две группы гораздо тяжелее. Также не стоит делить по дням: один день одна группа, другой день — другая. Это получится однодневный тренинг, а люди пришли на двухдневный. Таким образом, «аквариум» может быть наиболее эффективным вариантом работы, но, конечно, при каких-либо иных условиях возможны и другие варианты.

Если мы говорим о щадящем режиме для участников, то как растормозить пассивных?

Никого специально тормозить и не надо. Зачем? Ни на одном тренинге не ставится задача увидеть таких (пассивных) участников и искусственно вовлечь их в активный процесс. Во-первых, если остальные участники заметят, что вы специально пытаетесь активизировать кого-либо, это обязательно проявится, и тогда человек «закроется» еще больше.

Во-вторых, способности у всех людей разные: кто-то делает быстрее, кто-то чуть медленнее. Возможно, этот человек так работает — в таком темпе и в такой форме пассивного слушателя. Но он возьмет свое. К тому же в тренинге всегда есть игры и упражнения, в которых участвуют все. Таким образом, и у пассивного участника будет возможность активно поработать. Возможно даже, что после такой совместной игры его поведение поменяется, так как спадет напряжение, он расслабится, поймет, что играть не так уж и страшно, и дальше будет вести себя гораздо активнее.

В-третьих, можно попасть в ситуацию противодействия, когда он будет сопротивляться. Зачем это нужно?

В-четвертых, может быть совершенно глупая ситуация, если вы его все-таки «расшевелите», а он начнет рассказывать про свои личные проблемы. И вы вынуждены будете сказать: «Извини, у нас другая тема и т. п.». Спрашивается, зачем человека трогали?

И в-пятых, нельзя человека научить, если он не хочет, и нельзя его изменить, если он не хочет.

172

То есть таких людей мы не форсируем?

Мы подталкиваем не отдельного человека, а всю группу, в ее составе и этот человек. Создайте ситуацию, чтобы человек сам захотел попробовать себя. Если боится, то надо дать ему возможность почувствовать и понять, что ситуация для него полностью безопасна.

Или сделайте ситуацию такой, что он не сможет не пойти. Но только если это оправдывает результат и если это будет полезно.

Тогда этот человек останется таким же, каким был до тренинга?

Это не так. Он, возможно, не так сильно продвинется, как остальные участники группы, но он был на группе и для него будет свой результат.

То есть мы рассматриваем не отдельного человека, а именно всю группу, нас интересует динамика группы?

В действительности — да. Но каждый человек — это кирпичик, из которых строится здание. Поэтому с каждым мы работаем в силу его особенностей, то есть надо соизмерять необходимое влияние на группу и на отдельного человека.

А можно использовать поддерживающую мотивацию, например: «Если вы это попробуете сами, для вас же будет лучше»?

Хочу сказать, что вся работа, не только в тренинге, но и в жизни строится исходя из ваших целей. Вы четко должны понимать, что вы делаете и зачем. Какая цель любого вашего действия? Если говорить о тренинге, то другими словами можно спросить, полезно ли будет группе ваше следующее действие. Если вы считаете необходимым участие данного участника в какой-либо игре, то можно попробовать убеждать и уговаривать, но в косвенной форме, а не напрямую конкретного человека.

Что делать тренеру в ситуации, когда группа стала говорить о том, что у них плохой начальник, плохое руководство? Нужно ли защищать начальника, или стоит пустить все на самотек?

Часто группа сама спонтанно предлагает некоторые темы. Тогда задача тренера заключается в том, что он должен предвидеть, чем может закончиться данное обсуждение, и вовремя направить его в конструктивное русло. Например, группа может в первые минуты совместного общения сплотиться настолько, что сразу выйдет на проблемы организации. Это может быть и плохое руководство, и конкретно один какой-нибудь плохой начальник. Тренер не обязан защищать начальника, но и прерывать дискуссию тоже не стоит, так как тогда они договорят в

< 7. Вопросы, которые чаще всего задают участники методического тренинга_112

перерыве и неизвестно, к каким результатам и решениям придут. А потом окажется, что это они решили на тренинге. Лучше попытаться помочь группе перевести дискуссию в конструктивное русло, предложить им подумать, что делать в такой ситуации, как помочь начальнику наладить отношения с коллективом. Если есть какая-то критика, то как ее оформить в виде предложения, которое и не обидит начальника, и действительно будет конструктивным.

Основная идея заключается в том, что тренер работает на группу, то есть работает на участников тренинга. И если участники представляют какую-то организацию, то, следовательно тренер работает на эту организацию и делает все, что будет ее укреплять и развивать.

Для заметок

ля заметок

Приложения ____

материалы для проведения тренингов

Приложение 1 КАТАСТРОФА НА ЛУНЕ

Пролетая над поверхностью Луны, ваш космический челнок потерпел крушение. Все члены группы живы и здоровы. Скафандры исправны.

Вы находитесь на освещенной стороне Луны в 320 км от лунной базы.

В корпусе челнока и на месте аварии вам удалось найти предметы, перечисленные в таблице.

Ваша задача: в колонке «Я» проранжировать перечисленные предметы, то есть расставить их по степени важности в сложившейся ситуации.

		Я	Группа	Эксперт	Я — Эксперт	Группа - Эксперт
1	Коробок спичек					
2	Пищевой концентрат					
3	Нейлоновый канат					
4	Параютный шелк					
5	Переносная солнечная печь					
6	Пистолеты (2 шт.)					
7	Пакет сухого молока					
8	Кислородные баллоны (2 шт. по 45 кг)					
9	Звездная карта					
10	Спасательный плот, надуваемый СОг					
11	Магнитный компас					
12	Вода(20 л)					
13	Сигнальные ракеты					
14	Аптечка					

4						
1 5	УКВ-приемник- передатчик на солнечной батарее					
					Разница	Разниц а

Приложение 2

АВАРИЯ НА ЛУНЕ: ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ

		Я	Группа	Эксперт	Я-Эксперт	Группа — Эксперт
1	Коробок спичек			15		
2	Пищевой концентрат			4		
3	Нейлоновый канат			6		
4	Парашютный шелк			8		
5	Переносная солнечная печь			13		
6	Пистолеты (2 шт.)			11		
7	Пакет сухого молока			12		
8	Кислородные баллоны (2 шт. по 45 кг)			1		
9	Звездная карта			3		
10	Спасательный плот, надуваемый СОг			9		
11	Магнитный компас			14		
12	Вода(20 л)			2		
13	Сигнальные ракеты			10		
14	Аптечка			7		
15	УКВ-приемник-			5		

передатчик на солнечной батарее					
				Разниц а	Разница

Приложение 115

КАТАСТРОФА В ПУСТЫНЕ

Вы в составе группы потерпели авиакатастрофу. Летчики погибли. Все члены группы живы и здоровы.

Вы находитесь в пустыне Сахара. 10 часов утра. Температура воздуха — 45 градусов по Цельсию, температура песка — 70 градусов по Цельсию. Последняя отметка на карте пилотов — 120 км к Ю-Ю-З от лагеря буровиков. Но из разговора пилотов незадолго до аварии вы знаете, что самолет отклонился от курса примерно на 100 км (неизвестно, в каком направлении).

В корпусе самолета и на месте аварии вам удалось найти предметы, перечисленные в таблице. Ваша задача: в колонке «Я» проранжировать перечисленные предметы, то есть расставить их по степени важности в сложившейся ситуации.

		Я	Группа	Эксперты	Я-Эксперты	Группа — Эксперты
1	Электрический фонарь + 4 батарейки					
2	Перочинный нож					
3	Аэронавигационная карта					
4	Синтетический плащ большого размера					
5	Магнитный компас					
6	Набор марлевых перевязочных пакетов					
7	Пистолет 45 калибра					
8	Парашют красно-белый					
9	Банка с соляными					

	таблетками					
10	По 1 литру воды на каждого					
11	Книга «Съедобные животные пустыни»					
12	Солнцезащитные очки на каждого					
13	2 литра водки					
14	По плотному драповому пальто на каждого					
15	Косметическое зеркальце					
					Разница	Разница
					а	

Приложение 4

АВАРИЯ В ПУСТЫНЕ: ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ

		Я	Группа	Эксперт	Я-Эксперт	Группа-Эксперт
1	Электрический фонарь + 4 батарейки			4		
2	Перочинный нож			6		
3	Аэронавигационная карта			12		
4	Синтетический плащ большого размера			7		
5	Магнитный компас			11		
6	Набор марлевых перевязочных пакетов			10		

7	Пистолет 45 калибра			8		
8	Парашют красно-белый			5		
9	Банка с соляными таблетками			15		
10	По 1 литру воды на каждого			3		
11	Книга «Съедобные животные пустыни»			13		
12	Солнцезащитные очки на каждого			9		
13	2 литра водки			14		
14	По плотному драповому пальто на каждого			2		
15	Косметическое зеркальце			1		
					Разниц	Разница
					а	

Приложение 117

Слушатель, получающий информацию:

- пропускает информацию через личностный фильтр;
- незначительные, с точки зрения получающего, моменты выпускает;
- непривычные слова заменяет на привычные;

П обрабатывает информацию согласно своей логике;

- запоминает необычные «жареные», факты, но «большое» слово может доползти до конца, а может быть заменено на менее опасное и эмоционально выдержанное;
- то, что может истолковать, истолкует.

Передающий информацию должен следить за тем, чтобы:

- говорить однозначно;
- использовать простые слова;

- важное проговаривать несколько раз;
- структурировать сообщение, разбивать его на пункты;
- контролировать состояние слушающего и отслеживать, когда он не понимает информацию;
- «Вам все понятно?» не спрашивать, все обычно отвечают: «Да»; надо задать вопрос на уточнение, например: «После нашего разговора что вы будете делать дальше?», «Что вы сделаете в первую очередь?», — может быть, важные моменты проговорить еще раз;

Если произошла помеха (вас перебили), то надо остановиться и вернуться назад, проговорить еще раз предыдущее предложение;

- учитывать темповые характеристики слушающего;
- создать позитивную или негативную мотивацию: «Если все сделаете по инструкции то...», «Если не сделаете, то произойдет... »;
- использовать техники типа «забор» — специальные фразы («Я специально обращаю ваше внимание... », «Я хочу, чтобы вы это запомнили... »).

Приложение 118

ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ

Техники, не способствующие пониманию партнера

1. Негативная оценка: в беседе делаются высказывания, унижающие личность партнера (например, «Глупости ты говоришь...»; «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь...»).
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

4. Выспрашивание: собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняет ему своих целей.
5. Замечания о ходе беседы: в ходе беседы собеседник вставляет высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора»; «Мы несколько отвлеклись от темы»; «Давайте вернемся к цели нашего разговора» и т. п.
6. Поддакивание: собеседник сопровождает высказывания партнера реакциями типа «да-да...», «угу...».

Техники, способствующие пониманию партнера (активное слушание)

7. Вербализация, ступень А: проговаривание. Собеседник дословно повторяет высказывания партнера, при этом он может начать с вводной фразы: «Какя вас понял...»; «По вашему мнению...»; «Другими словами, ты считаешь...» и т. п.
8. Вербализация, ступень Б: перефразирование. Собеседник воспроизводит высказывание партнера в сокращенном и обобщенном виде,

Материалы для проведения тренингов

183

кратко формулирует самое существенное в его словах: «Ваши основными идеями, какя понял, являются...»; «Итак...».

9. Вербализация, ступень В: развитие идеи. Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказывания партнера: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...»; «Вы так считаете, видимо, потому, что...».

Приложение 119

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

1. Вербализация, ступень А: высказанное партнером передается собственными словами.

а) Повторение отдельных слов партнера, которые способствуют уточнению мысли, конкретизация его идеи.

б) Высказывание партнера возвращается ему вашими словами; форма возврата:

«Так вы говорите, что...»;

«По вашим словам выходит...»;

«Если я вас правильно понял...»;

«Иными словами...».

в) Высказывание партнера обобщается, если оно длинно или нечетко; форма обращения:

«Таким образом...»

«Коротко говоря...»;

«Подводя итог сказанному...»;

«Итак...» и др.

г) Обобщение тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие.

2. Вербализация, ступень Б: высказанное партнером передается собственными словами и добавляется то, что вы могли бы пронаблюдать: как партнер переживает то, что говорит, какие чувства испытывает в данный момент.

3. Вербализация, ступень В: высказанное партнером передается собственными словами с добавлением того, что партнер имел в виду, готов был сказать, но не сказал.

Функции вербализации

1. Позволяет собрать информацию.

2. Помогает отобразить наиболее важную информацию.

Материалы для проведения тренингов

185

3. Помогает уточнить, правильно ли поняты слова партнера.

4. Помогает лучше запомнить информацию.

5. Помогает осмыслить информацию.

6. Помогает подводить итоги.

7. Помогает держаться в русле проблемы.

8. Является средством ориентации на партнера.

9. Помогает партнеру лучше понять свою проблему.

10. Помогает закрепить точку зрения партнера.

11. Дает время на обдумывание.

Приложение 120

ТЕКСТ ДЛЯ ВЕРБАЛИЗАЦИЙ

1. Нашему ребенку, такому впечатлительному и развитому, исполнилось три года, и его надо отдавать в детский сад. Я очень беспокоюсь по этому поводу. Там, знаете, и обращение не то, что дома, и инфекции различные — болеть будет. А не отдавать тоже нельзя: бабушка, которая за ним присматривала, стала очень слабенькая, здоровье у нее уже не то. Что делать — ума не приложу? (Пауза — ждать ответа партнера...)

2. Хотелось бы отдать сына в «английскую» школу, хотя она и находится далеко от дома. Ведь если он будет учиться там, то получит хорошую подготовку по английскому языку, а сейчас это почти профессия. Но он у нас часто болеет, мало бывает на свежем воздухе, и я боюсь, как бы это не отразилось на его здоровье. Правда, во дворе у нас есть школа, но простая. (Пауза — ждать ответа партнера...)

3. Вот, принес заявление об уходе по собственному желанию. Хватит мне здесь здоровье надирать! И работу я подыскал недалеко от своей новой квартиры. Жалко, конечно, уходить: работа здесь интересная и коллектив хороший. Но эти постоянные стычки с мастером кого угодно доведут... Не могу я так больше. (Пауза — ждать ответа партнера...)

4. Я понимаю, что вам завтра надо сдавать отчет. Но вы знаете, все эти вопросы в анкете такие странные и мне непонятно, как они помогут мне в моей работе. Тем более что большинство из них касаются моих личных качеств, моих способностей, моего состояния, а не работы самой по себе. (Пауза — ждать ответа партнера...)

5. Мой ребенок за последние два-три месяца очень изменился. После того как он приехал от бабушки из деревни, он совсем «отбился от рук». Грубит, огрызается, дерется со сверстниками, срывает шапки с прохожих. В школе на него тоже жалуются, сплошные двойки. А ведь до этого был прекрасный ребенок, учился хорошо, ходил в кружок. А теперь что? Соседи меня уже сторонятся, в школе говорят, что я плохая мать. А что я могу сделать? Мы уже и беседовали с ним, и обещали ему разное, если он будет хорошо вести себя. Отец его уже несколько раз выпорол, но ничего не помогает. (Пауза — ждать ответа партнера...)

Материалы для проведения тренингов

187

6. Вот, сынок, после долгих усилий мне удалось получить отпуск в июле и достать две путевки в горы. Мы там славно отдохнем. Тем более, тебе предстоит в августе сдавать вступительные экзамены в институт, и потом мы с тобой уже вряд ли сможем вместе отдохнуть. Ты ведь знаешь, что мне горный воздух очень полезен. Да и тебе полезно побыть с отцом, ведь потом ты уедешь на пять лет учиться, и у тебя появятся новые друзья и знакомые. (Пауза — ждать ответа партнера...)

7. У меня очень сложное дело о разделе имущества: квартиры, мебели, дачи с хорошим участком, машины и прочего. Я не знаю, как это лучше сделать, так как очень привык ко всему этому. То ли по-мирному договориться, то ли сразу в суд подать? Конечно, за 15 лет привыкаешь ко всему: ко всем этим удобствам, к книгам (у нас хорошая и большая библиотека), есть коллекция старинных

серебряных монет, которую я собирал с детства. Я уже не говорю о преимуществе своей отдельной комнаты, где можно укрыться пледом и отдохнуть или почитать одному. Но теперь я в полной растерянности, так как в вашей приемной только что видел мою жену, которая со мной почему-то даже не поздоровалась... (Пауза — ждать ответа партнера...)

8. Вы знаете, не могу никак понять, почему люди ко мне так плохо относятся? Я же не делаю им ничего плохого. Я, конечно, принципиальный человек и всегда говорю людям правду в глаза об их недостатках и о том, что я о них думаю. Если кто-то там «шашни» какие-нибудь с девчонкой заводит, смеется, шутки там всякие во время работы рассказывает или одевается невесть во что, штаны там дырявые, или вдруг опаздывает кто-то. Я всегда выступаю против этих и других недостатков всех членов нашего коллектива. А они, неблагодарные... (Пауза — ждать ответа партнера...)

9. Доктор, вы сами говорили, что операция новая и полное излечение после операции наступает лишь у половины больных. Что возможно и незначительное ухудшение состояние после операции. Тем более мне важно, кто будет делать операцию, насколько хорошо он знаком с историей болезни, ее развитием и лечением, насколько он сам уверен в положительном исходе. Вы ведь должны знать, что говорят больные и об этой, и о других операциях. Говорят, что один врач пьет лекарство перед операцией, потому что у него слабое сердце, которое в любой момент может отказаться. Другой пьет спирт, чтобы руки не дрожали. Говорят, бывают случаи, когда ножницы или другой какой инструмент оставляют внутри человека, и так и зашьют... (Пауза — ждать ответа партнера...)

Приложение 121

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ АРГУМЕНТАЦИИ СВОЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ, ПОЗИЦИИ, РЕШЕНИЯ

1. Оперировать простыми, ясными, точными понятиями.

2. Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику:

- а) открыто признавать правоту собеседника, а потом приводить собственные аргументы;
- б) продолжать оперировать только теми аргументами, которые приняты собеседником;
- в) сначала отвечать на аргументы собеседника, а потом приводить собственные аргументы;
- г) сохранять вежливость.

3. Учитывать личностные особенности собеседника:

- а) нацелить аргументацию на цели и мотивы собеседника;
- б) избегать простого перечисления фактов, излагать преимущества того или иного события;
- в) употреблять понятную собеседнику терминологию;
- г) соизмерять темп аргументации с особенностями темперамента собеседника.

4. Пытаться как можно нагляднее излагать свои доказательства, идеи и соображения:

- а) использовать ручку и бумагу для рисования схем, конспектировать ход беседы;
- б) использовать сравнения, но без преувеличений, так как они вызывают недоверие.

5. Не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, а 1—2 ярких довода достигают большего эффекта.

6. Использовать специальные приемы аргументации:

- а) метод перелицовки — постепенное подведение собеседника к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблем вместе с ним;
- б) метод «салями» — постепенное подведение собеседника к полному согласию с вами путем получения его согласия сначала в главном, а затем в необходимых для полного согласия частностях;
- в) метод расчленения — разделение аргументов партнера на верные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции;
- г) метод положительных ответов — такое построение разговора, когда партнер на ваши первые вопросы отвечает «Да... да... да...» и потом продолжает соглашаться с вами уже по более существенным для дискуссии вопросам;
- д) метод классической риторики — согласие с высказываниями партнера с последующим внезапным опровержением всех его построений с помощью одного сильного аргумента (применяется в случае излишней агрессивности партнера);
- е) метод замедления темпа — умышленное медленное проговаривание слабых мест в аргументации партнера;
- ж) метод двухсторонней аргументации — указание как преимуществ, так и слабых сторон предлагаемого вами решения (этот метод рассчитан на интеллектуального собеседника).

7. Своевременно делать обобщения и выводы по проведенному обсуждению аргументов.

Приложение 122

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЮ И РАЗВИТИЮ КОНФЛИКТА

1. Перебивание партнера.
2. Принижение партнера.
3. Высказывание негативных оценок в отношении партнера, его слов, поступков.
4. Подчеркивание разницы между собой и партнером.
5. Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего вклада.
6. Мелочные придирки.
7. Искусственное создание дефицита времени для решения проблемы.
8. Резкое убыстрение темпа беседы.
9. Полное непонимание или нежелание понять партнера.
10. Отсутствие или потеря эмоционального контакта с партнером.
11. Избегание пространственной близости и контакта глаз с партнером.

Поведение в напряженной конфликтной ситуации

Фаза 1. Настройка на партнера.

1. Не замыкайтесь в беседе на себе, на своем состоянии, на своих мыслях.
2. Старайтесь смотреть в глаза партнеру, на его лицо, руки, позу, следить за изменениями выражения лица и позы.

3. Попробуйте мысленно встать на место партнера и понять, какие события привели его в конфликтное состояние.
4. Попробуйте поставить себя на место партнера и почувствовать: «А каково бы было мне в этом состоянии?»

Материалы для проведения тренингов

191

Фаза 2. Перестройка поведения партнера (Техники выравнивания напряжения).

1. Дайте партнеру выговориться и сделайте паузу.
2. Скажите о том впечатлении, которое производят на вас слова партнера.
3. Скажите о состоянии: а) своем, б) партнера.
4. Подчеркните свою общность с партнером.
5. Подчеркните значимость мнений и суждений партнера для вас.
6. Обратитесь к фактам.
7. В случае вашей неправоты немедленно признайте ее и предложите выход из ситуации.
8. Сохраняйте самообладание.
9. Ведите себя корректно и даже подчеркнуто вежливо.
10. Повторяйте самые неразумные слова партнера.
11. Если партнер слабее вас или имеет более низкий статус, покажите ему, что вы понимаете его состояние.

Рекомендации

1. Не замыкаться на себе.
2. Следить за поведением партнера.
3. Вставать на место партнера.
4. Сочувствовать.

Приложение 123

ПРИЕМЫ

УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

1. Приветствие:
 - а) улыбка;
 - б) обращение по имени и отчеству;
 - в) рукопожатие или легкий поклон.
2. Установление контакта глаз.
3. Изменение дистанции — социальной и физической:
 - а) желательно встать, приветствуя собеседника, выйти из-за стола, встречая его и провожая к месту, где вы ведете разговор;
 - б) лучше сесть так, чтобы между вами и собеседником не было преграды (например, письменного стола);

в) целесообразно разместиться не прямо лицом друг к другу, а под углом 90 градусов.

4. Рекомендуется дать понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним — подобрали бумаги, подготовили кресла для беседы и т. п.

5. Не рекомендуется вступать в разговор на деловую тему в коридоре учреждения, во время перекура, в буфете, в обеденный перерыв.

Приложение 12

СЛАЛОМ*

1. Студент-практикант: «Меня направили к вам в цех, а все посылают от одного к другому. Не знаю, к кому и обратиться. Может, я здесь вообще не нужен?»

2. Плановик (женщина): «Иван Васильевич! Только одну подпись! Знаю, что вы торопитесь. Нет, не здесь! Сейчас... Нет, нет... Сейчас... » (роеся в бумагах до тех пор, пока руководитель терпит и ждет).

3. Молодой мастер: «Иван Васильевич! Варить некому, а сварщик выпивши. Допустить его к работе?»

4. Кладовщица: «Иван Васильевич! Машина пришла, шофер ругается — разгружать некому. Говорит, так с грузом и уедет, если сейчас не разгрузят. Что делать?!»

5. Рабочий: «Василич! Подпиши на три дня за свой счет! Тут такое дело, целая история, сейчас надо срочно уезжать в деревню к матери!»

6. Работник главка: «Простите, вы — начальник цеха? Добрый день! Хорошо, что я перед отъездом успел вас застать и могу получить информацию, так сказать, из первых рук...»

7. Бригадир: «Как хотите, Иван Васильевич, я больше не могу! Долго нас еще будут кормить обещаниями?! Что мы на этом заработаем? Почему на нашей бригаде все должны выезжать?! В лучшем случае удастся закрыть по трешке в день. Что я скажу ребятам?»

8. Журналист: «Простите, вы не подскажете, как мне найти Федора Кузнецова? Мне сказали, что он работает в этом цехе. Я вот только забыл его специальность... »

* Представленные далее приложения не были подробно описаны в тексте; начинающие тренеры могут использовать их в различных тренингах для реализации стоящих перед группой задач.

7 Зак. 1609

Приложение 124

МЕТОД «МОЗГОВАЯ АТАКА»

Метод «Мозговая атака» — один из эффективных приемов продуцирования новых идей. Сущность его заключается в коллективном поиске нетрадиционных путей решения проблем. Область его применения достаточно широка — от научно-технических и экономических до социальных и психологических проблем. Мозговой штурм проводится в две фазы: 1) генерация идей; 2) оценка и отбор лучших идей.

На этапе генерации идей группа разделяется на несколько подгрупп, в каждой из которых выбирается секретарь для записи идей. Выдвижение идей осуществляется по правилам, приведенным ниже.

На втором этапе оценка и отбор лучших идей проводится теми же подгруппами, но с взаимной передачей идей. Обсуждение проводится в соответствии с правилами проведения дискуссии.

1. Во время сессии нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов — есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.
2. Участник сессии должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.
3. «Мозговая атака» требует полного раскрепощения мысли и свободы для воображения; чем неожиданнее идея, тем больше оснований рассчитывать на успех.
4. Как бы фантастична и невероятна ни была выдвинутая идея, она должна быть встречена с одобрением.
5. Категорически запрещаются взаимные критические замечания и промежуточные оценки — они мешают формулированию новых идей.
6. Не допускаются перешептывания, переглядывания, жесты, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками сессии.
7. «Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления: полное освобождение из плена стереотипов, стандартов, традиций — важнейшее условие успешности творческого поиска.

Материалы для проведения тренингов

195

8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли о том, что обсуждаемая проблема может быть решена только известным способом.
9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически неразрешимых проблем не существует.
10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное решение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно большое значение.
11. Чем больше выдвинуто предложений, тем выше вероятность появления новой и ценной идеи.
12. В ходе сессии приветствуются дополнение, усовершенствование и развитие идей, предложенных участниками «мозговой атаки».
13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать оценки идеи или вашего отношения к ней.
14. Тщательно, но кратко сформулируйте свои мысли; не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить свою идею.
15. Не ждите одобрения или осуждения вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.
16. Не обращайтесь к руководителю «мозговой атаки» за поддержкой — до окончания сессии он не имеет права на публичную оценку.
17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь сконструировать некоторую систему из казалось бы «чуждых» друг другу частей.

19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, попытайтесь сделать все наоборот — поставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей и т. п.

20. Попробуйте использовать для решения данной проблемы известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

21. Решение поставленной задачи не обязательно должно быть найдено только в данной отрасли: попытайтесь вспомнить интересные и неожиданные решения сходных проблем в других сферах деятельности, например, в спорте, медицине и т. п.

196

Приложения

22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме — уменьшить или увеличить стоимость, сроки, размеры, расстояния и т. п. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных производством границ.

23. В процессе «мозговой атаки» меньше обращайтесь внимания на возможные последствия, больше думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для предприятия и коллектива, в котором вы работаете.

24. Помните: оптимизм и уверенность удесятят умственную и психологическую энергию человека.

25. За пять минут до начала сессии ответьте для себя на следующие вопросы:

- заслуживает ли данная проблема внимания?
- что дает ее решение?
- кому и для чего это нужно?
- что произойдет, если ничего не менять?
- что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Приложение 126

МАНИПУЛЯЦИИ

Признаки: осознанно используются нечестные приемы с целью добиться преимущества над партнером. Виды манипуляций:

- 1) психологическое давление;
- 2) манипуляции с информацией;
- 3) позиционное давление.

1. Психологическое давление (выведение партнера из состояния комфорта)

а) угрозы (реальные — прямые; нереальные — косвенные);

б) личное нападение (например с самого начала разговора на партнера начинают кричать, затем извиняются);

в) манипуляции с территорией (некомфортная температура, неудобные кресла, размещение собеседников на разных уровнях; своя / чужая территория);

г) «плохой парень — хороший парень».

2. Манипуляции с информацией:

а) дезинформация;

б) манипуляции с полномочиями;

в) выдача недостоверной или неполной информации.

3. Позиционное давление:

а) «вертикаль сзади» («Я-то все понимаю, но начальник... »);

б) «горизонталь сзади» («Я бы так сделал, но меня не поймут коллеги...»);

в) отказ от переговоров;

г) тактика ультиматума (применяется со слабыми партнерами: «Если Вы..., то...»);

д) манипуляции со временем: затягивание разговора; сбивание темпа партнера; резкое ускорение темпа разговора; создание ситуации жестко лимитированного времени;

е) «тактика затвора» (я делаю нечто, что снимает с меня ответственность за решение проблемы, то, что предопределяет исход переговоров, например: «Вы, конечно, можете не подписать приказ, но о нем уже объявили по радио»).

Блокировка манипуляций

1. Осознание.

2. Вынесение ситуации (иногда косвенным образом) на обсуждение.

3. В случае угроз вы не замечаете их. (У американцев есть традиционная фраза: «Моя репутация построена на том, что я не отвечаю на угрозы».)

4. При использовании по отношению к вам манипуляции типа: «Вертикаль сзади», «Горизонталь сзади», «Затвор» реакция на них по принципу «Это ваши проблемы».

Приложение 127

ОСНОВНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА И ПРИЕМЫ УБЕЖДЕНИЯ

Правила эффективной аргументации

- Не используйте наиболее сильные аргументы в самом начале разговора.
- Чередуйте сильные аргументы и частности.
- Если нужно — повторяйте сильные аргументы.
- Избегайте преувеличений и превосходных степеней сравнения.
- Не скрывайте и не отрицайте недостатки товара (они есть всегда).
- Не поднимайте первым вопрос о конкурентах.
- Не ругайте конкурентов.
- Предвосхищайте наиболее вероятные сомнения и возражения.

□ Подкрепляйте ваши слова демонстрацией товара.

П Не злоупотребляете техническим языком (аргументы должны быть понятны).

□ Воздействуйте на «мечту» клиента, обращайтесь к чувствам. П Переходите от «мечты» снова к факту сделки.

□ Дайте повертеть, попробовать товар клиенту (он должен ощутить его «своим»).

Виды возражений по мотивам

	Неискренние	Искренние
Необоснованные	Отговорки	Заблуждения
Обоснованные	Манипуляции	Серьезные возражения

Приложение 16

ОБРАЗЦЫ РАБОЧИХ ПРОГРАММ ТРЕНИНГА

Тренинг делового общения

Содержание программы	Примечание	1	Время
Первый день			
Представление тренера. Обсуждение целей и задач тренинга, режима и организации работы группы. Ваши опасения и ожидания. Психогимнастические упражнения. Игра «Курица». Обсуждение результатов			
Перерыв			
Психогимнастические упражнения. Обсуждение в группе принципа положительной обратной связи. Психогимнастические упражнения. Игра «Марфуша». Анализ игры			
Обрд			

Общая дискуссия участников группы по теме «Эффективность в общении». Рольевая игра «Деловой контакт со сложным клиентом». Анализ игры		
Перерыв		
Психогимнастические упражнения. Теория о 4-х стадиях общения. Рольевая игра «Электричка» с использованием видео. Оценка и анализ результатов. Психогимнастические упражнения. Обсуждение и анализ итогов 1 -го дня работы группы		
Второй день		
Психогимнастические упражнения. Теория «Правила вступления в контакт». Рольевая игра «Конференция» с использованием видео. Оценка и анализ результатов.		
Психогимнастические упражнения. Рольевая игра «Переводчик». Анализ и обсуждение результатов игры		
Перерыв		
Психогимнастические упражнения. Рольевая игра «Подписать документ». Обсуждение и анализ результатов. Теория «Техники активного слушания»		
Обед		
Психогимнастические упражнения. Рольевая игра «Эрмитаж». Обсуждение и анализ результатов. Психогимнастические упражнения.		

Ролевая игра «Напряженная ситуация» с использованием видеозаписи. Обсуждение, анализ результатов игры, стратегий и стилей поведения_		
Перерыв		
Психогимнастические упражнения. Разбор практических ситуаций и отработка методов эффективной коммуникации. Деловая игра «Инцидент» с использованием видеозаписи. Психогимнастические упражнения. Игра «Мафия». Подведение итогов тренинга_		

Тренинг партнерского общения

о

Содержание программы	Примечание	Время
Первый день		
Представление тренера. Знакомство в парах: узнать что-то необычное или неизвестное о партнере и рассказать на круг. Правила работы группы. Шеренга - построиться по росту. Групповая дискуссия: что такое эффективное общение? «Курица» (7-9 человек; дискуссия в кругу). Критерии эффективного общения		
Перерыв		
Рассмешить прикосновением. 4 стадии общения. Игра с секретарем (к одному секретарю приходят по очереди три человека).		

Правила вступления в контакт		
Обед		
Разминка «Стаи». «Конференция» (правила). Игра «Атомы». Игра «Электричка» (правила угла)		
Перепыт		
Игра «Установление контакта с новым партнером». Разминка «Крокодил». Игра «Мафия». Завершение дня		
Второй день ___ -		
Разминка: поздороваться необычным способом. Стадия ориентации. Способы ведения беседы (эффективные и неэффективные). «Необычная эстафета» ___ 1		
Перерыв __, __, а;---		
Разминка «Самолет». Функции вербализации. Скрытый мотив, игра в парах: «Выгнали за прогулы». «Устройство на работу» (игра в парах). Разминка «Спираль». «Устройство на работу» (3 претендента и один менеджер) _____		
Обед		
Разминка «Белочка». Невербальное поведение: «Дом инвалидов». Игра «Перехватчики»__		

Перерыв _____		
Разминка «Пустое место». Игра «Портъе». Игра «Мафия». Завершение дня _____		
Тренинг общения		
Содержание программы	Примечание	Время
Первый день		
Представление тренера. Правила и нормы работы группы. Знакомство. Припомните трудные ситуации, связанные с общением. Напишите на бумаге 2 темы: «Ваше отношение к частной собственности», «Ваше отношение к взяткам». Ответы только «да» - «нет».		
Перерыв		
Групповая дискуссия по теме, которую выбрало большинство участников. Участвуют 4 человека.		
Обед		
Разминка: «выбрасывать» пальцы. Вопрос группе: «Какие правила общения положительно сказываются на общении людей»? Игра. В женский коллектив нужен начальник. Есть две кандидатуры (мужчина и женщина). Качества у них одинаковые. Кого выбрать? Разминка «Зарядка». Игра «Древо общения». Теория «Общение»		
Перерыв		

Разминка. Игра. Вводная: прийти к начальнику и что-то попросить. Подведение итогов дня		
..... Второй день		
Разминка: упражнение на восприятие. Нужно сказать, какого цвета сосед и почему? А сосед должен подтвердить или опровергнуть.	1	
Работа в парах: две минуты смотреть друг другу в глаза. Потом говорить: «Я вижу человека (в 3-м лице) среднего роста и т. д., следующий вопрос: Какой - это человек и почему?» Игра на контакт (с видеозаписью): познакомиться с девушкой на улице. Анализ игры _ . _____ 1		
Перерыв		
Разминка «Пианино». Ролевая игра. Поговорить с секретаршей, чтобы она пустила к начальнику (может пустить, а может нет...). Анализ игры. Напишите на листочке ситуацию, которая была бы для вас затруднительной и может быть использована на тренинге, но только с вашего согласи** _ 1	•	
Обед _ , _ —		

<p>Разминка «Если бы люди ходили на четырех ногах, что бы следовало менять в первую очередь».</p> <p>Ролевая игра: выступление перед аудиторией. Приходят в производственный коллектив доверенные лица кандидата в депутаты (2 человека). Все другие в роли задержанных после работы работников, и им надо вести себя согласно роли (роль скептика, роль крикуна, борца за правду и т. д.).</p> <p>Анализ игры, акцент при просмотре видео на невербальное поведение. Разминка: назвать две черты соседа: одна, которая мешает общению, другая - помогает.</p> <p>Групповое обсуждение всех высказываний.</p> <p>Конец второго дня: что было хорошо, что - неудачно</p>		
Третий день _____ -		
<p>Игра «Испорченный телефон».</p> <p>Анализ: фиксируются искажения, выпадения, появление новой информации и т. д.</p>		

о

Содержание программы	Примечание	Время
Разминка.		
Раздаточный материал пор передачу информации: оценить все пункты по шкале от -3 до +3.		
Обсуждение каждого пункта		
Перерыв		

<p>Разминка. Зачитывается текст и предлагается письменно вербализовать его по пункту 7 приложения 6. Обсуждение результатов Вербализация по пункту 8</p>		
<p>Перерыв</p>		
<p>Разминка «Игра в ассоциации». Человек выходит. Группа загадывает одного из участников. Входит выходящий и говорит, на кого похож загаданный человек: на какое дерево, животное цветок и т. д. Затем, когда он принял решение, то должен угадать этого человека с восьми раз. Группа разбивается по три человека. Двое говорят, один слушает и поправляет исходя из списка правил. Обсуждение идет по теме «Главные качества начальника». Игра-рисунок: листок делится на четыре равные части. С помощью рисунка стараться передать «как я взаимодействую со старшими», «с равными», «с младшими», «идеальное общение». Разбор рисунков и обсуждение</p>		
<p>Обед</p>		
<p>Разминка. Групповая дискуссия с ведущим: пять человек садятся в центр круга, один из них ведущий, он только вербализует высказывания других. Тема: какие качества необходимо включить в анкету для отбора претендента на должность начальника (только пять качеств). Задача участников и</p>		

<p>ведущего - прийти к консенсусу. Анализ игры</p>		
<p>Перерыв</p>		
<p>Разминка. Один выходит. С одной стороны сидят люди, которые объединены одним каким-либо признаком, с другой - другим признаком. Выходящий отгадывает эти признаки. Игра «Семейная проблема». Муж возвращается из бани или из гаража. Цель мужа - успокоить жену. Цель жены - показать недовольство. Цель для участников: тренировка, ориентация в проблеме другого. Анализ игры. Завершение дня</p>		
<p>Четвертый день</p>		
<p>Вопрос для группы «Видели ли вы по телевидению применение техники вербализации?» Групповая дискуссия «Какое качество Вам хотелось бы воспитать в вашем ребенке?» Работа в парах: обсудить черты, помогающие и мешающие вам в общении. Вопрос: «Узнали ли вы что-то новое?» Разминка. Ролевая игра «Начальник и подчиненный». Инструкция рабочему: уходишь потому, что получил квартиру и далеко ездить. Скрытая причина: в организации много</p>		<p>■</p>

<p>молодых - неуютно себя там чувствуешь. Цель начальника - не отпустить, рабочего - уйти. Обсуждение, просмотр видео</p>		
<p>Перерыв</p>		
<p>Разминка на внимание. Ролевая игра. Основной акцент на поиск совместного решения. К начальнику приходят трое рабочих, и одному из них надо будет по производственной необходимости перейти в ночную смену. Предварительно с ними все обговорено. Теперь необходимо принт окончательное решение</p>		
<p>Содержание программы</p>	<p>Примечание</p>	<p>Время</p>
<p>Обед</p>		
<p>Игра «Слепой и поводырь». Задание для всех: вербализовать на бумаге фразы, причем так, чтобы это сначала усиливало плохое состояние человека (скверно текущая беседа), а затем, наоборот, облегчало задачу в беседе. Фразы: 1. «Вы меня доводите прямо-таки до инфаркта». 2. «Вашего сына заметили, что он курит.</p>		

<p>Его надо наказать».</p> <p>3. «Вы столько мне сегодня наговорили, что я вот-вот заплачу». Разбор и анализ самой группой.</p> <p>Завершение дня, мнение по кругу</p>		
<p>Пятый день</p>		
<p>Вопрос группе: «Если кто-то проявляет агрессию, то как вы реагирует?» (по кругу). С кем из группы вы сходно реагируете в сложных ситуациях? (по кругу). Игра. Участвуют четыре человека. Один встает и подходит к любому из трех оставшихся. Роль: отпроситься у начальника в отпуск на три дня. Начальник может отпустить, а может и нет. Остальные следят за эмоциональным состоянием, последовательностью и прохождением стадий</p>		
<p>Перерыв</p>		
<p>Разминка «Пустой стул».</p> <p>Игра. Девушка приходит к начальнику. Она не замужем. Он холостой. Она жалуется, что все намекают, что она в него влюблена, и ее никуда не берут, потому что думают, что она ему наушничает (он цветы ей дарил и т. д.) (задача - отработать стадию «Принятие решения»)</p>		
<p>Обед</p>		

Разминка. Каждый должен сказать о себе, на какого зверя похож. Теория: техники аргументации. Разминка «Шнуровка». Игра «Лошадь». Цель: посмотреть технику аргументации. Анализ игры. . Игра «Чемодан». Завершение тренинга		
---	--	--

Программа тренинга общения

Содержание программы	Примечание	I	Время
Первый день			
Знакомство. Форма обращения - «Ты», «Вы». Представление: имя, 2 положительных и 2 отрицательных качества личности. Определение каждым цели занятий. Итог тренера. Введение правил поведения. Углубленное знакомство. Пары мужчина-женщина. Рассказ о событиях 10-летней давности. Разминка «Подпрыгиваем на 3». Стулья спиной друг к другу. Рассказ о каждом человеке. Дискуссия «Как нужно относиться к другому человеку?» Теория «Фазы беседы». Техники установления контакта. Разминка: распределяемся по третьей букве имени.			

<p>Ролевая игра. Группу делим на три части. Игрокам нужно вступить в контакт с тремя группами и определить, кто и как к ним относится. Теория «Техники контакта». Тренировка техник. Один выходит за дверь, остальные загадывают человека, нужно определить по глазам, кого загадали. «Мостик-диагностик».</p> <p>Игра в ассоциации. Загадываем человека. Нужно задать вопрос: «Если это цветок, то какой?»</p> <p>Один выходит за дверь. Группа делится на две части по какому-то признаку: импульсивные - уравновешенные; энергичные, готовые к деятельности - апатичные; жстгйверты-интроверты и т. д.</p> <p>Умение слушать. Задача 1.</p>		
<p>Первый день</p>		
<p>Ролевая игра.</p> <p>Введение техник запоминания.</p> <p>Отработка техник запоминания. Ролевая игра.</p> <p>Четыре уровня передачи и воспроизведения информации.</p> <p>Четыре невербальные формы общения.</p> <p>Отработка невербальных форм общения.</p> <p>Игра «Зеркало».</p> <p>Игра «Кривое зеркало».</p> <p>Передача информации жестами (просьба, приглашение).</p> <p>Игра «Волшебное кольцо».</p> <p>Передача информации жестами. Круги на</p>		

<p>листке. Заключительная игра «Крокодил». Итоги дня</p>		
<p>Второй день</p>		
<p>Вербализация. Этикетное приветствие в группе. Дискуссия на лабилизацию. Игра «Яйца». Анализ. Введение техник вербализации. Отработка техник. «Сухое плавание». «Полусухое плавание». Игра с мячом «Детективная история». Игра «Переводчик». Ролевые игра на скрытый мотив. Функции вербализации. Разминка. Заключительная игра «Робин-Бобин». Итоги дня</p>		
<p>Третий день</p>		
<p>Эмоциональное напряжение в конфликте. Повторение вербализаций. Рассказать, что делали вчера, вербализация слов соседа. Игра «Дерево». Две шеренги. Внешний и внутренний круг.</p>		

<p>Техники снятия эмоционального напряжения; четыре стратегии поведения в конфликте. Неэффективные приемы разрешения конфликтов. Отработка техник. Работа с мячом. Подчеркивание значимости партнера. Подчеркивание общности с партнером. Разминка «Баржа». Ролевая игра. Отработка эмоциональных состояний. Вербализация состояний. Как реагировать на критику? Как формулировать свое замечание другому человеку? Заключительная игра «Алмаз раджи». Итоги дня</p>		
<p>Четвертый день</p>		
<p>Аргументация. Дискуссия «Пустыня». Введение техник аргументации. Общие положения об аргументации. Метод положительных ответов. «Сухое плавание». «Полусухое плавание». Отработка с мячом. Отработка по парам. Метод расчленения. «Сухое плавание». «Полусухое плавание». Отработка техники вежливого отказа. Метод перелицовки. Ролевая игра. По парам - выработать три качества профессионального психолога, согласовать качества в парах. Пара выбирает своего представителя на круг. Согласовываем качества профессионального психолога в кругу. Введение техник поведения ведущего</p>		

<p>дискусии. Поведение участника дискуссии. Ролевая игра «Портъе». Итоги дня. Итоги тренинга</p>		
--	--	--

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамова Г. С. Введение в практическую психологию. М.: Международная педагогическая академия, 1994.
2. Атватер И. Я Вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. М., 1988.
3. Большаков В. Ю. Психотренинг: Социодинамика. Упражнения. Игры. СПб.: Социально-психологический центр, 1996.
4. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт. Новосибирск, 1983.
5. Бачков И. В. Введение в тренинговые технологии. Психологическое сопровождение выбора профессии / Под ред. Л. М. Митиной. М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998.
6. Бачков И. В. Основные виды тренинговых групп в западной практической психологии//Деп. в ИТОП РАО. № 20-96. М., 1996.
7. Бачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. М.: Издательство «Ось 89», 2000.
8. Бачков И. В. Психологический тренинг как средство развития профессионального самосознания педагогов // Школа здоровья. 1995. № 3.
9. Горелов И. Н. Невербальные компоненты коммуникации. М., 1980.
10. Деркач А. А., Ситников А. П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии. Вып. 1-2. М.: Луч, 1993.
11. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение. Л.: Изд. ЛГУ, 1985.
12. Завьялова Ж. В. Путь тренера. СПб.: Речь, 2002.
13. Захаров В. П. Практические рекомендации по ведению групп социально-психологического тренинга: методические указания. Л.: ЛГТУ, 1990.
14. Захаров В. П., Хрящева Н. Ю. Социально-психологический тренинг. Учебное пособие. Л.: Изд-во ЛГУ, 1989.
15. Игры — обучение, тренинг, досуг... / Под ред. В. В. Петрусинского. М.: Новая школа, 1994.

16. Козлов Н. И. Лучшие психологические игры и упражнения. Екатеринбург: Изд. АРД ЛТД, 1997.
17. Коротаева Е. В. Игровые модули общения: учебные материалы к тренингу. Екатеринбург, 1995.
18. Коротаева Е. В. Хочу, могу, умею! Обучение, погруженное в общение. М.: КСП, Ин-т психологии РАН, 1997.
19. Лабунская В. А. Невербальное поведение (социально-перцептивный подход). Ростов-на-Дону, 1986.
20. Лойшен Ш. Психологический тренинг умений. СПб.: Питер, 2001.
21. Лунева О. В., Хорошилова Е. А. Психология делового общения: Учебное пособие. М., 1987.
22. Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс. Минск, 1986.

Литература

213

23. Макаров Ю. В., Исаков В. В. Тренинг как объект психологического анализа. СПб., 1996.
24. Макшанов С. И. Психология тренинга. СПб., 1997.
25. Марасанов Г. И. Методы моделирования и анализа ситуаций в социально-психологическом тренинге. Киров, 1995.
26. Миккин Х. Цели, процессы и методы видеотренинга руководителей // Человек, общение и живая среда. Таллин, 1986.
27. Петровская А. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. М.: Изд. МГУ, 1989.
28. Петрусинский В. В. Игры, обучение, тренинг, досуг. М., 1995.
29. Практикум по социально-психологическому тренингу/Под ред. Б. Д. Парыгина СПб. Издательство Михайлова В.А., 2000.
30. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. СПб.: Речь, 2000.
31. Самоукина И. В. Игры, в которые играют... Дубна, 1996.
32. Самоукина Н. В. Игры в школе и дома: психотехнические упражнения и коррекционные программы. М.: Новая школа, 1995.
33. Сидоренко Е. В. Терапия и тренинг по А. Адлеру. СПб.: Речь, 2000.
34. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2000.
35. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб.: Речь, 2004.
36. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности. СПб.: Речь, 2002.
37. Тренинг развития жизненных целей / Под ред. Е. Г. Трошихиной. СПб.: Речь, 2001.
38. Фопель К. В. Создание команды. М.: Генезис, 2002.

Василий Григорьевич Пузиков

Технология ведения тренинга

Главный редактор И. Авидон Технический редактор О. Колесниченко Художественный редактор П. Борозенец Директор Л. Янковский

Подписано в печать 2 10.2007 . Формат 60x88 '/,,. Усл. печ. л. 14 Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 1609

ООО Издательство «Речь» 199178, Санкт-Петербург, ул. Шевченко, д. 3 (лит. «М»), пом. 1 тел. (812) 323-76-70, 323-90-63,

info@rech.spb.ru, www.rech.spb.ru. Интернет-магазин: www.internatura.ru.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография "Наука"» 199034, Санкт-Петербург, 9-я линия, д. 12