

**Министерство образования Российской Федерации  
Российский государственный профессионально-  
педагогический университет.  
Факультет психологии**

**М.А. Реньш  
Н.О. Садовникова**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ:  
МЕТОДИКА И ТЕХНИКА**

*Учебно-методическое пособие*

Екатеринбург  
2003

Р 39  
ББК 88.37

**М.А. Реньш, Н.О. Садовникова.** Психологический тренинг: методика и техника: Учеб.-метод. пособие. — Екатеринбург, «Филантроп», 2003 г. — 70 с.

ISBN 5-901112-25-3

Данное учебно-методическое пособие содержит в себе основные методологические принципы и методические приемы ведения групп психологического тренинга и предназначена для психологов, работающих с группами. В пособии рассмотрены базовые технологии, используемые в коммуникативном, социально-психологическом тренинге и тренинге личностного роста, при работах с разными видами групп.

В приложении приведены примеры структуры тренинга, использования тех или иных технологий.

**Пособие предназначено для практических психологов.**

Рецензенты: доктор психологических наук, профессор **Н.С. Глуханюк** (Российский профессионально-педагогический университет); кандидат психологических наук, доцент **Г.Г. Овчинникова** (Гуманитарный университет, г. Екатеринбург).

© Реньш М.А., Садовникова Н.О., 2003  
© Российский государственный  
профессионально-педагогический  
университет, 2003

## Оглавление

Введение .....	4
<b>Раздел I.</b>	
<b>ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА.....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1.</b>	
Общее представление о психологическом тренинге.....	5
Основные парадигмы тренинга.....	7
Краткая характеристика основных видов тренинговых групп.....	9
<b>Глава 2.</b>	
Основные тренинговые методы.....	15
Психологические особенности тренинговой группы.....	17
Групповые нормы.....	19
Принципы и критерии формирования тренинговых групп.....	22
Применение видеосъемки на тренинге.....	26
<b>Раздел II.</b>	
<b>ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА.....</b>	<b>27</b>
<b>Глава 1.</b>	
Социально-психологический тренинг – как метод активного обучения.....	27
Теоретические предпосылки социально-психологического тренинга.....	27
Этапы тренинга.....	28
<b>Глава 2.</b>	
Роль тренера в организации социально-психологического тренинга.....	47
Психологические особенности личности тренера.....	47
Принципы работы тренера.....	50
Общие рекомендации для работы тренера.....	51
Критерии эффективности тренинга.....	54
Библиографический список.....	54
Приложения.....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Современная психология, особенно практическая психология, наполнена значительным количеством методов и технологий, которые направлены на развитие жизненной среды человека, помощь в адаптации и т.д.

Практическая психология несет в себе в явной или в превращенной форме средства воздействия на человека, поэтому она требует внимательного и исключительно профессионально-компетентного отношения к себе.

Безболезненное проживание проблемных ситуаций обеспечивается профессионализмом психологов-практиков. При этом психолог, оказывая воздействие на другого человека, сам является носителем индивидуального сознания (живого или фантомного) и имеет дело тоже с живым или фантомным сознанием. Не трудно представить, как усложняются процессы взаимодействия при работе с группой людей.

Описание всего многообразия отношений, которые могут быть между членами группы, сложно и часто практически нецелесообразно. Связано это с тем, что не все виды отношений входят в содержание психологической задачи, которую решает психолог.

Задача психолога состоит в том, чтобы найти предмет взаимодействия членов группы, в котором были бы представлены взаимосвязанные модели внутреннего мира каждого члена группы. Для решения этой задачи психолог должен располагать психологическим материалом о типе отношений между членами группы.

# Раздел I.

## ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

### Глава 1. Общее представление о психологическом тренинге

*Хорошими людьми становятся  
больше от упражнения,  
чем от природы.*

Демокрит

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



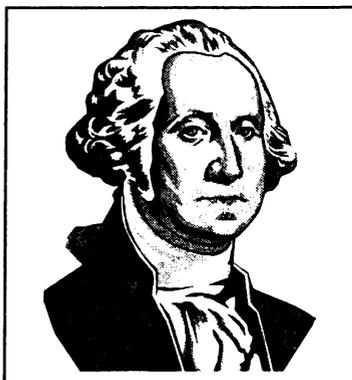
Первой попыткой дать научно-теоретическое объяснение происходящим в группе процессам излечения следует считать теорию «животного магнетизма» Франца Антона Месмера – австрийского

врача, практиковавшего в Париже в конце 18 века. Суть этой теории заключалась в следующем: существует некий магнетический флюид, который в случае неравномерного распределения в организме человека порождает болезнь; задача врача – с помощью специальных манипуляций гармонично перераспределить флюиды и тем самым излечить больного. Однако никто из ученых в то время не обратил внимания на обнаружившиеся в работе Месмера социально-психологические эффекты, связанные с личностным взаимодействием врача и больного, с целебным влиянием группы.

Фактически до середины 19 века эти эффекты не изучались исследователями. И только во второй половине 19 века интерес к групповому влиянию возрос, и возродили его врачи-психотерапевты. Они же заменили термин «животный магнетизм» на «гипнотизм», увязывая психологический механизм месмеровского излечения со сном.

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

В России групповая психологическая работа имеет собственные глубокие традиции. Можно, пожалуй утверждать, что элементы методов, получивших впоследствии наименование тренинговых, активно использовались в нашей стране еще в 20-30-е годы. Речь идет, прежде всего, о своеобразном «психотехническом буме» первых послереволюционных десятилетий, когда изучались и внедрялись в практику методы профотбора и профконсультаций, психологической рационализации профессионального образования, создавались специальные тренажеры и разрабатывались приемы психологического воздействия на группу. Были созданы первые деловые игры, ставшие позже составными элементами многих тренингов.



В «Психологическом словаре» можно найти такое определение социально-психологического тренинга: *«...это область практической психологии, ориентированная на использование активных методов групповой психологической работы с целью развития компетентности в общении»*. Однако групповой психологический тренинг не сводится только к социально-психологическому тренингу. Область его применения значительно шире, чем у последнего, и отнюдь не ограничивается развитием навыков эффективного общения и повышения коммуникативной компетентности.

**Акмеология** — новая отрасль науки, изучающая профессиональную деятельность с точки зрения проблемы повышения ее продуктивности, выявления закономерности и факторов совершенствования и достижения вершин профессионального мастерства.

Один из ведущих специалистов по тренингам в нашей стране Ю.Н.Емельянов отмечает: «При этом термин «тренинг», по нашему мнению, в структуре русской психологической речи должен использоваться не для обозначения методов обучения, а для обозначения методов развития способностей к обучению или овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением».

Известный специалист в области нейролингвистического программирования и акмеологии А.П.Ситников дает такое определение тренинга: «Тренинг является синтетической антропотехникой, направленной на преобразование данных человеку способностей и сочетающей в себе учебную и игровую деятельность, проходящие в условиях моделирования различных игровых ситуаций...».

## **Основные парадигмы тренинга**

Среди всего разнообразия методов практической психологии тренинг выделяется наличием определенных специфических черт. Какие это черты:

- *соблюдение ряда принципов групповой работы;*
- *нацеленность на психологическую помощь участникам группы в саморазвитии*, при этом такая помощь исходит не только (а порой и не столько) от ведущего, сколько от самих участников;
- *наличие более или менее постоянной группы* (обычно от 7 до 15

человек), периодически собирающейся на встречи или работающей непрерывно в течение двух-пяти дней (так называемые группы-марафоны);

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

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

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

<b>Парадигма</b> – обобщенный принцип деятельности, определенный культурный стандарт, шаблон, образец.
--

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

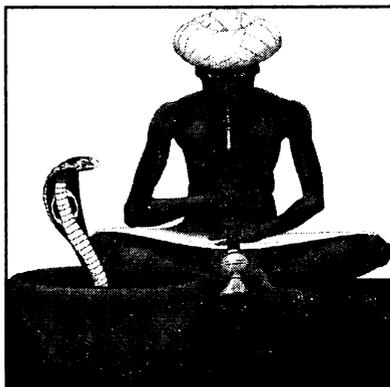
2. Тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения.

3. Тренинг как форма активного обучения, целью которого является, прежде всего, передача психологических знаний, а также раз-

витие некоторых умений и навыков.

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

Парадигмы расположены в списке по степени уменьшения уровня манипулятивности ведущего и возрастания ответственности за происходящее на тренинге и осознанности участников группы. «Дрессировщик» полностью берет ответственность на себя за изменения, происходящие в участниках, и абсолютно не интересуется уровнем осознанности групповых и внутриличностных процессов. «Тренер» делегирует «тренируемым» только малую часть ответственности и занимается «натаскиванием» для развития необходимых умений и навыков. «Учитель» способен осуществлять сотрудничество с участниками, однако занимает обычно позицию «сверху» и не рискует полностью отдавать членам группы ответственность за них. «Ведущий» берет на себя ответственность только за создание для участников благоприятных и безопасных условий, в которых возможен старт самоизменений. Понятия «дрессировщик», «тренер», «учитель», «ведущий» имеют лишь относительное семантическое сходство, согласно той парадигме, в которой разработана та или иная программа тренинга



### **Краткая характеристика основных видов тренинговых групп**

*Начни, и дело будет сделано.*

И.Гете

В настоящее время существует большое количество классификаций психокоррекционных и психотерапевтических групп. Не углубляясь в теоретические исследования, дадим краткую

характеристику основных видов тренинга, которые используются сейчас различными психологическими школами и клубами практической психологии.

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

Собственно говоря, Т-группы явились предшественницами большинства видов психологической работы с группами, которые у нас объединяются понятием «социально – психологический тренинг».

**К.Левин** (1890-1947)- немецко-американский психолог, сначала примыкавший к представителям гештальт-психологии; впоследствии разработал концепцию “топологической психологии” (“теории поля”).

Цели лабораторного тренинга обычно содержат такие аспекты:

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

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

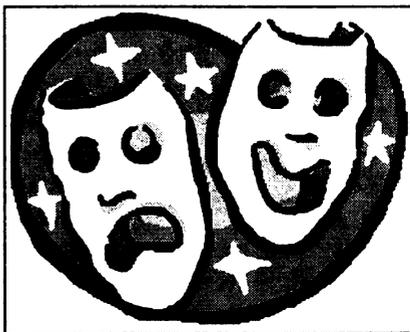
**Бихевиорально ориентированные группы (Б-группы)** (тренинг жизненных умений). В западной психологической традиции основоположником научного бихевиоризма (от англ. «бихевиор» — поведение) считается русский ученый И.П.Павлов, но отечественные психологи упорно выдвигают вперед имя американского психолога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

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

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

Однако занятия поведенческим тренингом не ставят перед собой глобальных задач развития и роста личности или реализации человеческого потенциала, их цели более конкретные.

Обычно эти занятия называются тренингами жизненных умений (или просто умений). Их задача — обучить участников справляться с теми или иными проблемами, выработать умение приспосабливаться к определенным жизненным обстоятельствам. Например, существуют тренинги коммуникативных умений, тренинг принятия решения, и др.



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

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

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

В отличие от традиционных театральных постановок на сцене разыгрывается не чужой для участников сценарий, а его собственный жизненный опыт, его личные проблемы (как в психодраме) либо специфические социальные роли (как в социодраме). Свой метод Д. Морено называл глубокой эмоциональной хирургией. Участники психодрамы способны испытать на сцене эмоциональное потрясение, которое оказывает сильной психотерапевтическое воздействие и позволяет освободиться от тревоги, преодолеть неэффективные стереотипы поведения и актуализировать свой творческий и человеческий потенциал.

*Гуманистический подход (В-группы) (тренинг свободного саморазделения группы).* Главным предметом гуманистической психологии является личность, ее уникальность, переживание человеком мира и осознание своего места в нем. Человек наделен возможностями непрерывного развития и самореализации, и его задача – актуализация этих возможностей, рост и развитие личности. Именно на этих принципах образовалось новое направление групповой работы, получившее название «групп встреч» (В-группы). Чаще всего с этим направлением группового движения, основной чертой которого является максимально недирективный стиль управления группой, связывают имя Карла Роджерса.

При работе в этой группе позиция руководителя следующая: ведущий отказывается направлять и организовывать деятельность участников, создавая ситуацию фрустрации и вынуждая их проявлять активность и принимать на себя ответственность за все, что с ними проис-

**Дж. Морено (1892-1974)** – американский психиатр и психолог, создатель таких практически ориентированных психологически направлений, как социометрия и психодрама.

**К. Роджерс (1902-1987)** – американский психолог, один из создателей *гуманистической психологии*. Автор терапии, centered на клиенте.

ходит в группе. Проявления негативных эмоций не тормозятся, участники, их проявившие, наказанию не подвергаются, чтобы они осознали возможность откровенно высказывать любые (а не только социально одобряемые) чувства. Впоследствии этот опыт проявления негативных эмоций конструктивно перерабатывается группой, и в ней возникает атмосфера взаимного доверия и открытости.

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

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

***Трансактный анализ (ТА-группы) (тренинг рационального самопознания и саморазвития).***

Создателем трансактного анализа (анализа взаимодействий) как нового направления в психологии, психотерапии является Эрик Берн. В основе этой школы лежит теория о том, что каждый индивид существует в одном из трех основных состояний, именуемых состояниями Эго. Состояния Эго определяют, каким образом человек думает, чувствует и ведет себя в этот момент. Эти

**Э.Берн (1902-1970)** – американский психотерапевт, создатель трансактного анализа, одно из важнейших отличий которого от психоанализа состояло в анализе не только жизни клиента, но и жизни его родителей и других предков.

состояния Эго, в которых может находиться любой человек, носят название «Родитель», «Взрослый», «Ребенок». Первоначально применяемые лишь в психотерапевтических целях, впоследствии ТА-группы получили широкое распространение в качестве психологического метода, помогающего людям подойти рационально к анализу собственного и чужого поведения, лучше осознать себя и структуру своей личности, а также сущности взаимодействия с другими людьми и внутренне запрограммированный жизненный стиль – сценарий.

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



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

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

Главная задача Г-группы не обучение, как Т-группы, и не терапия, как, например психоанализ, а расширение сферы осознания, «проявления» человека подобно фотографии, осознание им самоидентичности и собственного совершенства, принятие ответственности за все, что с ним происходит.

**Гештальт** (нем.- структура, целостность, образ) обозначает целостные (т.е. не сводимые к сумме частей) структуры сознания.

В отличие от традиционных подходов к групповой работе, апеллирующих к человеческому сознанию, гештальттерапия провозглашает принцип «забудь о своем уме и доверься чувствам».

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

## Основные тренинговые методы

*Характер человека лучше всего раскрывается, когда он описывает другого человека.*

Жан Поль Рихтер,  
немецкий писатель

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

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

Кратко охарактеризуем базовые методы (Приложение 1).

- **Групповая дискуссия** в психологическом тренинге — это совместное обсуждение какого-либо спорного вопроса, позволяющее прояснить (возможно, изменить) мнения, позиции и установки участников группы в процессе непосредственного общения. В тренинге групповая дискуссия может быть использована как в целях предоставления возможности участникам увидеть проблему с разных сторон (это уточняет взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации от ведущего и других членов группы), так и в качестве способа групповой рефлексии через анализ индивидуальных переживаний (это усиливает сплоченность группы и одновременно облегчает самораскрытие участников). Классифицировать формы групповой дискуссии можно по разным основаниям. Например, можно говорить о *структурированных* дискуссиях, в которых тема для обсуждения задается, а иногда и четко регламентируется порядок проведения



дискуссии; *неструктурированные* дискуссии характеризуются пассивной ролью ведущего, выбор темы произвольный, время дискуссии формально не ограничивается. Кроме того, можно рассматривать *тематические* дискуссии, в которых обсуждаются значимые для всех участников тренинга темы; *биографические* дискуссии, ориентированные на прошлый опыт; *интеракционные*, материалом для которых служат структура и содержание взаимоотношений между участниками группы. Дискуссионные методы применяются при разборе разнообразных ситуаций из практики работы или жизни участников тренинга, при анализе предлагаемых ведущим сложных ситуаций межличностного взаимодействия и в других случаях.

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

**Психологическая защита** - термин, введенный психоаналитиками, обозначает совокупность бессознательных приемов, с помощью которых психика защищает себя от травм и разрушений.

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

- **Методы телесно-ориентированной психотерапии** стоят несколько особняком. Их основатель В. Райх, и в настоящее время практических психологов — ведущих тренинговых групп все больше привлекает этот вид терапии. Здесь выделяют три основные подгруппы приемов: работа над структурой тела, чувственное осознание и нервно-мышечная релаксация, точные методы (хатха-йога, айкидо, тайчи).



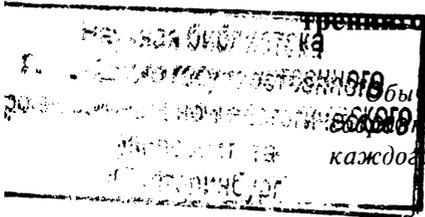
- **Медитативные техники** также могут быть отнесены к тренинговым методам, поскольку эти техники, прежде всего, используются в целях обучения физической и чувственной релаксации, умению избавляться от излишнего психического напряжения, стрессовых состояний, обучению навыкам *аутосуггестии*, способам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

**Гетеросуггестия** — внушение, влияние одного человека на другого, вызывающее изменения в его психике и поведении.

**Аутосуггестия** - самовнушение.

## Глава 2. Психологические особенности

### тренинговой группы



Обычно легче изменить индивидуумов, входящих в группу, чем изменить каждого из них в отдельности.

Психолог К. Левин

Вопрос о том, нужны ли практической психологии тренинговые группы, связан с осознанием тех особенностей и достоинств, которые имеет групповая форма по сравнению с индивидуальной. Наиболее полно преимущества групповой работы

Методический кабинет  
кафедра ТЭП

отражены в книге К. Рудестама «Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика». Перечислим эти преимущества, дав им краткую характеристику:

*групповой опыт противодействует отчуждению, помогает решению межличностных проблем:* человек избегает непродуктивного замыкания в самом себе со своими трудностями, обнаруживает, что его проблемы не уникальны, что и другие переживают сходные чувства;

*группа отражает общество в миниатюре:* делает очевидным такие факторы, как давление партнеров, социальное влияние и конформизм; по сути дела в группе моделируется — ярко, выпукло — система взаимоотношений и взаимосвязей, характерная для реальной жизни участников, это дает им возможность увидеть и проанализировать в условиях психологической безопасности психологические закономерности общения и поведения других людей и самих себя в житейских ситуациях;

*возможность получения обратной связи и поддержки от людей со сходными проблемами:* в реальной жизни далеко не все люди имеют шанс получить искреннюю, безоценочную обратную связь, позволяющую увидеть свое отражение в глазах других людей, отлично понимающих сущность чужих переживаний, поскольку сами они переживают почти тоже самое; возможность «смотреться» в целую галерею «живых зеркал» является, по-видимому, самым важным преимуществом групповой психологической работы, не достижимым никаким другим способом;

**Обратная связь**  
(в общении) — процесс и результат получения информации о состояниях партнера по общению и его восприятию поведения субъекта.

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

**Идентификация** — отождествление себя с другим человеком, сознательное уподобление себя ему.

ситься к себе и людям — и все это в атмосфере благожелательности, принятия и поддержки;

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

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

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

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

## **Групповые нормы**

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

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

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

**Рефлексия** –  
психологический  
механизм  
самосознания,  
способности к  
анализу самого себя.

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

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

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

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

Помимо указанных норм следует оговорить способ обращения друг к другу. Обращение между всеми участниками и ведущими

независимо от возраста и социального статуса рекомендуется осуществлять на «ты». Это позволяет создать дружескую и свободную обстановку в группе, хотя обращение на «ты» достаточно трудно на первых порах вследствие привычки и определенной иерархичности отношений.

Кроме того, всем участникам предлагается выбрать себе на время тренинговой работы «игровое имя» — то имя, по которому все остальные участники обязаны будут обращаться к человеку. Это может быть как действительное собственное имя (иногда в уменьшительно-ласкательной форме), так и детская кличка, институтское прозвище, имя любого художественного персонажа или просто любое нравящееся имя.

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



## Принципы и критерии формирования тренинговых групп

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

Важным условием эффективного тренингового процесса является возможность создания групп по тем критериям, которые вытекают из цели и программы занятий. В этих случаях вопросы обучения (которые ставит в некоторых случаях тренинг) решаются быстрее, темп обучения растет, практически не возникает сбоев, а внутренние конфликты в группе носят фрагментарный характер. Подобная практика комплектования тренинговых групп предполагает этап психодиагностики или тестирования будущих участников, а затем подбор их в группы в соответствии с полученными данными. Важен вопрос о том, какие свойства личности способствуют, а какие препятствуют эффективности группового воздействия. Опыт использования групповых форм работы показывает, что эффект наблюдается тогда, когда группа укомплектована по принципу гетерогенности. Это означает, что в группе собираются участники, обладающие разнообразными личностными качествами по принципу противоположности или взаимодополнительности. В группе с гетерогенной структурой наблюдается более активный интерес к занятиям, более разнообразные ожидания к содержанию занятий, чем в группе с гомогенной структурой, когда участники обладают сходными личностными качествами.

<p><b>Гомогенность</b> — однородность, сходство, совпадение каких-то характеристик и свойств.</p> <p><b>Гетерогенность</b> — различие между характеристиками и свойствами объектов или субъектов (вплоть до диаметральной противоположности).</p>
---

Использование принципов гомогенности-гетерогенности при комплектовании групп должно исходить из целей и задач груп-

повых форм работы (Клуб ищущих работу, Новый старт, коммуникативный, личностный тренинг), а если состав групп уже задан, необходимо выяснить насколько группы гомогенны или гетерогенны по тем или иным признакам.

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

С целью эффективного группового воздействия важно провести предварительное психодиагностическое тестирование с целью подбора участников по определенным качествам.

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

- **Личностные качества.** В качестве значимых для комплектования групп личностных качеств участников, измеряемых тестами, выступают такие черты, как интроверсия — экстраверсия; нейротизм — стабильность; ригидность — гибкость; экстернальность — интернальность. В процесс подбора могут быть включены и другие переменные, однако практика показывает, что и этих показателей достаточно, чтобы скомплектовать группу с заданным заранее потенциалом активности. Опираясь на принцип гетерогенности при комплектовании групп, участников необходимо подбирать с разным уровнем выраженности тех или иных личностных качеств, чтобы участники взаимодополняли друг друга. Например, в одной группе опасно концентрировать людей с преобладанием одних и тех же личностных качеств, например, ригидности или экстернальности. Равно-

мерное распределение этих признаков предполагает включение в группу лиц и с высокой и с низкой ригидностью или экстернальностью. Гетерогенная структура личностных черт окажет стимулирующее влияние на процессы групповой динамики, а также на настройку оптимальных для тренинга взаимоотношений, видов коммуникаций. Конечно, важно оценить у каждого члена группы способности к кооперации — взаимопомощи и сотрудничеству, хотя предполагается, что каждый кандидат в группу обладает этими качествами. В то же время нежелательно иметь в группе нескольких участников, проявляющих выраженную самоориентацию, эгоцентризм и некооперативность. Чрезмерная «автономия» таких членов группы может привести к тому, что сформируется псевдоструктура взаимоотношений, тренинг будет проводиться как формальная процедура и тренеру будет очень трудно «расшевелить» участников.

- **Уровень интеллектуального развития** является важной характеристикой групповой структуры и обучаемости группы. Несмотря на то, что тестирование здесь излишне, учитывать этот признак необходимо. Уровень интеллектуального развития проявляется даже в том случае, если группу выровнять по образовательному признаку. Гетерогенность в данном случае проявляется не в интеллекте, а в различных оценочных стереотипах и представлениях о нормах поведения, в различном «локусе контроля». Это наглядно проявляется в ролевых играх, в различном понимании исполняемых ролей, в дискуссии по проблемам образа жизни и пр. В целом же группа должна быть однородной по уровню образования и интеллекта.

- **Возраст и опыт** участников группы является значимым критерием комплектования группы и работы с ней. Активнее работает группа с минимальным возрастным разбросом, то есть люди примерно одного поколения и одного жизненного опыта. Допустимые возрастные границы: от 18 до 60 лет, оптимальные — от 20 до 40 лет. Группы формируют по признаку идентичности делового опыта.

- **Пол** также влияет на эффективность проведения тренинга. Замечено, что в однополые группы более вяло и менее интересно принимают участие в тренинговых упражнениях, чем при разнополой. Психологами — практиками подчеркивается целесообразность

включения в состав однополой мужской группы 1-2 женщины, а при обратном варианте 1-3 мужчин. Отмечается, что многих проблем можно избежать, если при однополой группе руководитель — противоположного пола.

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

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

Численность групп. Допустимая: от 6 до 25 человек, оптимальная от 8 до 12 человек.

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

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

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

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

Не рекомендуется включать в группы невротиков и лиц с пониженным интеллектом.

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

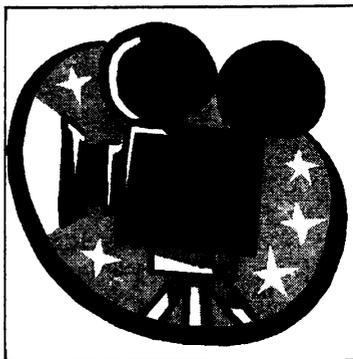
## Применение видеосъемки на тренинге

*Познав самого себя,  
никто не останется тем,  
кто он есть.*

Томас Манн

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

С самого начала работы необходимо получить согласие от всех участников группы на использование видеокамеры. Кроме того, как подчеркивают некоторые исследователи, в частности И. Вачков, нет необходимости снимать абсолютно все происходящее во время занятий: во-первых, постоянное нахождение «под прицелом» видеокамеры вызывает у участников излишнюю напряженность и тревожность, особенно на первых этапах, а во-вторых, наличие оператора, не



являющегося «включенным» в группу и вынужденного все время быть пассивным наблюдателем происходящих процессов, создает дополнительные трудности объединения группы в единую команду. Исключения составляют случаи, когда ведущему необходимо иметь полный фильм о работе группы для последующего анализа процесса психокоррекции (например, в ситуации возможности проведения нескольких тренингов с одной группой). В остальных случаях представляется оптимальным следующий вариант: двое ведущих группы поочередно снимают на видеокамеру те моменты, которые особенно важны для анализа. Совмещение деятельности ведущего с достаточно эпизодической работой оператором в значительной мере снимает страх перед камерой у участников.

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

## Раздел II.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

## Глава 1. Социально-психологический тренинг – как метод активного обучения

### Теоретические предпосылки социально-психологического тренинга

Социально-психологический тренинг входит в число так называемых активных методов обучения, которые ряд педагогов и психологов предлагают в качестве альтернативы традиционным методам и формам обучения: лекциям, семинарским и практическим занятиям. Он позволяет дать участникам не только психологические знания, но и способствует развитию у них навыков и умений, облегчающих деловое партнерское общение и поиски выхода из трудных производственных и житейских ситуаций.

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

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

Средой и средством обучения для социально-психологичес-

кого тренинга служит группа, незаметно направляемая в нужное русло тренером.

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

- каждому участнику осознать особенности своего поведения в общении, его достоинства и недостатки;
- развить умения и навыки делового общения (вступление а контакт, выравнивание нервно-эмоционального напряжения, активное слушание, согласование интересов, аргументация своей позиции, ведение деловых совещаний);
- развить социальную сензитивность — восприимчивость к состояниям, переживаниям, мнениям других людей;
- сплотить группу на основе единых целей и задач изучения норм и правил взаимодействия.

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

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



## Этапы тренинга

Работа с группой происходит в несколько стадий. Поведенческий тренинг включает обычно два этапа: *основной и контрольный*. На основном этапе происходит подготовка группы к

работе (разогрев, лабилизация) и направленное обучение приемам и навыкам (обучения техникам). Контрольный этап включает контроль уровня достигнутых результатов и снятие остаточных напряжений у участников тренинга.

Обычный «стандартный» тренинг как правило включает в себя следующие стадии или фазы:

1. Фаза формальная или знакомства;
2. Разогрев;
3. Фаза лабилизации;
4. Фаза создания (введения) ориентировочных основ деятельности;
5. Фаза овладения.

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

Рассмотрим каждую фазу более подробно.

### ***Фаза знакомства.***

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

Основными элементами первой фазы являются:

#### ***1. Знакомство.***

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

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

### *2. Сообщение о самочувствии.*

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

Вопрос о самочувствии полезно задавать и в критические моменты тренинга. Такие самораскрытия часто дают очень много и членам группы, и тренеру — главное знать, когда задавать этот вопрос.

В случае, если большинство членов группы говорят, что чувствуют себя плохо, можно спросить: «Что вы ждете от занятий?»

Диагностику самочувствия участников можно проводить разными способами. Например, попросить членов группы показать на пальцах, или выразить по пятибалльной шкале, или десятибалльной.

### *3. Сообщение об ожиданиях.*

Это не обязательная процедура. Можно не говорить об ожиданиях, если «все идет по плану» или группа очень велика.

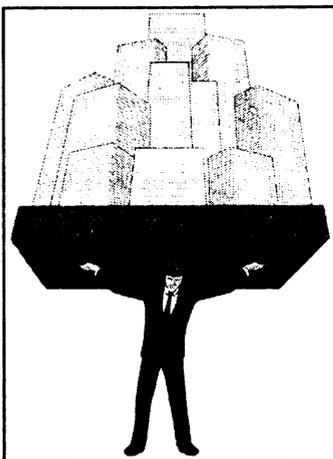
В некоторых ситуациях можно попросить, чтобы все встали, закрыли глаза и каждый представил себе, что он хочет добиться в этот день (или эти часы). Затем дать каждому участнику возможность высказаться.

Сообщение об ожиданиях преследует несколько целей. Во-первых, в процессе сообщений происходит дальнейшее укрепление участников группы; во-вторых, тренер получает от участников дополнительную информацию, полезную для

себя; в-третьих, каждый из членов группы может проявить себя как-нибудь по-новому.

#### 4. Сбор проблем.

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



- а) проблемы взаимоотношений с людьми в процессе производственной деятельности;
- б) чисто производственные проблемы;
- в) смешанные проблемы (решению которых может помочь улучшение взаимоотношений).

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

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

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

### *5. Видеопроба.*

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

Задание для первой съемки должно быть не трудным и не затяжным, чтобы хватило времени на просмотр и обсуждение видеозаписей всех членов группы. Однако нельзя давать задание «с потолка». Надо, чтобы оно было направлено на определенную конечную цель, иначе группа будет считать время потерянным.

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

### *6. Введение групповых норм.*

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

Нормы бывают следующие:

1. Гарантия безопасности. Вся сообщаемая информация ос-

тается в группе (это касается как участников группы, так и тренера);

2. «Здесь и теперь» — что волнует участника группы сейчас в связи с данным конкретным событием;

3. Об отсутствующих не говорят;

4. Искренность в выражении чувств;

5. Активность;

6. Каждый участник имеет право на свободное изложение своего мнения и коррекцию поведения других членов группы, в том числе тренера;

7. Каждый участник может попросить помощи у любого члена группы или у всех (эта норма вводится не всеми тренерами).

Данный перечень правил поведения в группе не является обязательным. Более того, он может быть принят группой или не принят. В любом случае правила работы группы обсуждаются и принимаются только в том случае, если с ними согласны все. В зависимости от содержания и целей тренинга бывает целесообразным включать еще дополнительные правила. Например, правило общего равенства — общение на «ты». Это правило позволяет стереть социальные, демографические, статусные различия участников группы. Важным для некоторых тренингов является правило «стоп». Оно защищает свободу каждого участника и его право включать в работу ровно столько чувств и переживаний, сколько он готов прожить и прочувствовать. Это своего рода защита от насилия и тяжелого для личности воздействия (тяжелого в смысле душевных переживаний).

### ***Фаза разогрева***

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

### ***Фаза лабильзации***

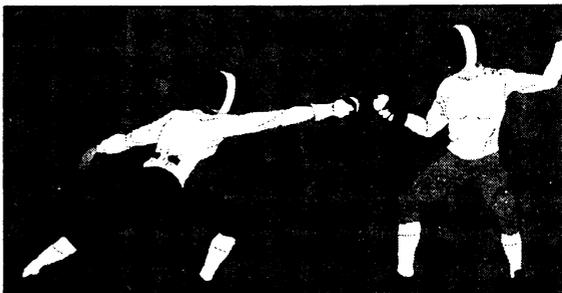
Важным этапом работы тренинговой группы является ла-

билизация, т.е. процесс создания у участников мотивации к обучению. Этот процесс обычно проходит через осознание своей некомпетентности в определенной ситуации. То есть тренер ставит определенную задачу перед группой, а группа не справляется с ней.

**Лабелизация** — стадия тренинга, в процессе которой личность переживает ролевой конфликт, связанный с осознанием неадекватности привычных форм поведения.

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

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



*Зависимая* — позиция неуверенная, колеблющаяся. Члены группы нуждаются в близости и поддержке тренера, пугаются ответственности и конфликтов, нуждаются в поддержке и поощрении со стороны тренера.

*Бесконфликтная* — члены группы относительно независимы от аспекта власти и аспекта близости к руководителю. Они достаточно адекватны, способны делать выводы из полученного опыта, более гибкие в поведении не испытывают трудностей при нарушении в коммуникациях. Это своего рода «локомотив», которые помогает группе выйти из кризиса.

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

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

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

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

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

Именно раздражение и агрессия становятся сплывающим и сдерживающим механизмом.

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

Группа переживает лабилизацию гетерохромно (неодновременно): кто-то очень рано, кто-то позже, а кто-то вообще «не прожил». Причины могут быть разными. Одной из главных является страх изменения Я. Этот страх затрагивает глубинные, спрятанные в подсознании, базисные установки личности на самоутверждающие роли.

Эти установки возведены в форму стереотипных самооценок. Если они расшатываются, то возникает тревога или *страх изменения Я*. Этот процесс можно сравнить с процессом деперсонализации, утраты личности: человек вытесняет все неуспешные ситуации, которые рушат стереотип успешности.

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

Фаза лабилизации может быть построена на следующих *технологиях* (рис.1.):



Рис. 1. Технологии, используемые при построении фазы лабилизации.

Рассмотрим каждую из этих техник более подробно.

### ***Задачи***

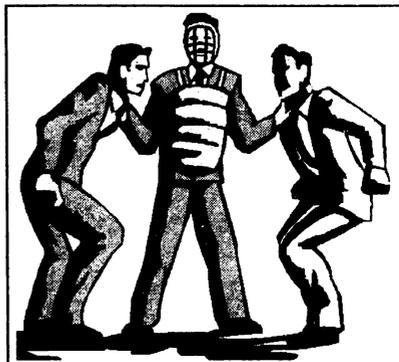
Они могут быть самыми разнообразными: разбор чьей-нибудь проблемы, легкая задачка «с подвохом» либо ситуация на вскрытие мотива. Важный критерий подбора задачи – значимость ее для участников. Другим критерием может быть занимательность задачи, проблемы. Возможно для этой стадии использовать задачи, не имеющие решения или решений может быть много. При решении этих задач группа некоторым образом взаимодействует, и тренеру важно, во-первых, подметить все выявляющиеся в процессе этого взаимодействия особенности поведения членов группы, которые препятствуют решению задач; во-вторых, удачно запечатлеть всех на видеопленку, и, наконец, самое сложное, так скрыто управлять игрой и ее анализом, чтобы группы не только в полном составе «сели в лужу»,

но даже и не подумали бы обвинить в этом тренера. Что касается выделенных особенностей поведения, то работа тренера состоит в том, чтобы не только подметить, но и запомнить их, так как это и будет материалом, с которым ему придется в дальнейшем работать. Наиболее распространены:

- эгоцентризм;
- негибкость;
- многословие;
- неумение слушать;
- склонность перебивать речь других людей;
- неадекватная самооценка;
- игнорирование партнера;
- слабость или отсутствие обратной связи;
- негативные оценки без особой нужды.

### ***Игры***

Они могут быть групповыми, ролевыми (с предписанными или непредписанными ролями). Игра должна вызывать определенный интерес, но он не должен лежать близко к ценностям группы. Также игры могут быть с открытой мотивацией и закрытой мотивацией. В любом случае, роль участников провоцирует другого или других на поиск того или иного поведенческого конструкта.



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

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

Когда выбираются два человека для ролевой игры, важно, чтобы между ними было равновесие сил. Например, партне-

ром лидера можно выбрать того, кто любит говорить «попереку». На первые игры нежелательно ставить людей с низким уровнем самооценки, тревожных. При подборе ситуации для ролевой игры надо учитывать характеры игроков, отобранных для этой игры, а также конкретную ситуацию, сложившуюся в группе.

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

Также, если дискуссия пошла непродуктивно, группа «вышла» на обсуждение второстепенных вопросов, можно спросить: «Кто помнит, какая у нас была цель?» или «Какая задача была поставлена?»

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

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

Существует два самых распространенных варианта ответов на этот вопрос:

высокая удовлетворенность (70-80%);

низкая удовлетворенность (0-30%).

Второй вариант является более легким для анализа хода ведения дискуссии – участники более решительно критикуют свое поведение.

В случае высокой удовлетворенности задается вопрос тем, кто не удовлетворен или колеблется (обычно это те, кто молчали, либо те, кому не удалось отстоять свою точку зрения, хотя они активно участвовали в дискуссии): «А почему ты не удовлетворен». Объяснение причин неудовлетворенности полезно вербализовать.

После этого можно предложить: «Давайте посмотрим запись на видеомэгнитофоне». Если дискуссия проходила шумно, то запись можно прокручивать большими кусками. В самый шумный момент надо нажать «стоп-кадр». Лучше ничего не гово-

речь, а просто пристально посмотреть на всю группу. После того, как почувствуешь, что пауза выдержана достаточно, можно задать вопрос: «Как вы полагаете, грамотно ли ведется дискуссия?» или «Как вы полагаете, слушают ли участники друг друга?»

После анализа игры на основе видеозаписи участники группы опрашиваются: «Какой вывод сделал каждый из нас на основе анализа этой игры?» Если выводы только позитивные, задается более конкретный вопрос: «Какие недостатки каждый заметил за собой?» После того как все выскажутся, надо в 3-х - 4-х фразах обобщить высказывания, сгруппировав их по единству мнений.

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

Для нормального, психически здорового человека любой вид лабелизации не несет излишних отрицательных последствий. Однако следует учитывать особенности личности каждого участника и не усиливать лабелизирующие воздействия чрезмерно.

Не следует работать и так, чтобы участники группы потом обвинили тренера в манипулировании.

Особое внимание на фазе лабелизации уделяется ролевым играм, так как ролевая игра — это диагностический и коррекционный инструмент. Суть ее состоит в том, чтобы через активное взаимодействие проявить личностную сущность участника и скорректировать ее. Игра может выступить и как обучающий инструмент в тренинге.

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

В тренинге используются, как минимум, три вида игр:

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

В ролевых играх существуют следующие роли:  
исполнитель, носитель (протагонист);  
партнеры (вспомогательное эго);  
зрители — судьи;  
сопереживающий.

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

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

#### ***Процедура проведения ролевой игры***

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

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

Как построить ролевую игру?

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

- 1) дать инструкцию всей группе;
- 2) отдельно кому-то одному из участников в присутствии группы раскрыть мотив (бывает, что у каждого из играющих свой скрытый мотив);

- 3) распределить наблюдателей;
- 4) организовать пространство;
- 5) включить секундомер;
- 6) процесс вскрытия мотива одного из участников другим (или другими);
- 7) вопрос тому, кто должен был вскрыть мотив: «Какой был мотив?»;
- 8) вопрос его партнеру: «Удовлетворен ли ты беседой с Иваном?»;
- 9) вопрос группе: «Почему Иван не вскрыл мотив?»;
- 10) опрос по очереди: сопереживающих, наблюдателей, остальных членов группы;
- 11) обобщение (почему не вскрыт мотив) — в том случае, если многие из участников группы были неудовлетворены процессом вскрытия мотива.

В противоположном случае надо напомнить о цели (вскрыть мотив) включить видеозапись. После этого дать группе возможность высказаться, фиксируя основные моменты и обобщая их в одной-двух фразах.

Оптимальный вариант тот, когда возможно подвести человека к осознанию причин своей неуспешной деятельности.

В качестве самостоятельной тренинговой техники, применяемой на стадии обучения, целесообразно использовать и игры-переговоры.

### *Техники ведения беседы (вербализации)*

Техники вербализации являются основными. Они позволяют участникам осознать свои реакции и поведение. Определяя свои чувства и ощущения, обозначая причинно-следственные связи, представляя их группе, личность может открыть для себя настоящие причины или источники поведения, скрытые за стереотипами, установками и другими защитными механизмами.

Когда тренер вводит техники, он меняет амплуа — становится более активным. Тем не менее, на вопрос, зачем нужны техники, группа должна ответить сама. Принцип тренинга — каждый доходит до своих открытий сам. Задача тренера — создать условия, в которых это получится.



Рассмотрим один из вариантов введения одного из 4-х блоков техник (см. приложение).

Участникам раздаются чистые листочки бумаги.

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

Свою оценку каждый записывает на листочек. Тренер просит каждого огласить свою оценку по очереди. При этом он может фиксировать оценки участников в специально заготовленной таблице.

Обсудить можно все техники или их часть — только «отрицательные» техники и «положительные» техники. Работая с руководителями, некоторые техники, по которым могут возникнуть большие разногласия, лучше не зачитывать.

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

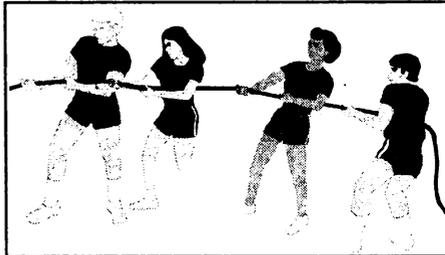
Если членам группы скучно, это может означать, что тренер не создал условий для индивидуальной и групповой активности на фазах лабилизации, отработки техник и т.п. Поэтому можно применить интеграцию техник, например, соединить техники вербализации и ролевые игры.

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

Если по группе видно, что она сильно недолабилизирована, можно предложить какую-нибудь жесткую ситуацию на вскрытие мотива, причем группа этот момент знать не должна. Инструкция каждому из участников игры записывается на пленку. Если удачно подобрать участников, мотив однозначно оказывается невскрытым. Затем опрашиваются зрители, которые, как правило, также не поняли скрытого мотива. Прослушивается запись инструкции — и вся группа оказывается лабилизированной. После этого можно проводить дальнейшую отработку техники делового партнерского общения.

Еще один способ — так называемые серийные ролевые игры.

Парам участников дается задание решить две каких-либо проблемы. Сначала первый в течение 2-3 минут решает проблему второго, используя отработанную технику (ки). Делается запись игры. Затем партнеры меняются ролями. Второй из пары, используя технику, помогает решить проблему первого. Видеозаписи всех парных игр анализируются одновременно по окончании игр. Главный акцент при этом — на успешность применения техники.



#### *Функции техник вербализации:*

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

#### *Введение техник снятия напряжения в группе*

Напряжение в группе может возникать в ситуации неуспеха у участника группы при выполнении упражнения. Это, с одной стороны, показатель эффективного воздействия, показатель лабильности, «точного попадания». С другой стороны, напряжение участника может стать серьезным препятствием для его дальнейшей работы, т.к. возникает опасность активизации защитных механизмов. Поэтому в целях эффективного воздей-

ствия тренеру необходимо периодически вводить техники, позволяющие снимать или фиксировать и осознавать степень напряжения у участников группы. Показатель напряженности может являться и своего рода диагностикой самочувствия участников группы, и диагностикой правильного хода тренинга.

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

Существует несколько видов тренировки техник снятия напряжения:

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

Следует также фиксировать и источники напряжения.

### ***Установление контакта***

Эта техника вводится с целью создания в группе атмосферы доверительных отношений, ситуации принятия, а также как механизм взаимодействия участников группы между собой. Важно, чтобы в процессе тренинга каждый участник группы мог установить контакт с каждым. За этим необходимо следить тренеру. Техники установления контакта могут проводиться разными способами: попарно, по группам, один — группа и т.д.

Всех участников разбивают на группы. Каждая группа заранее придумывает ситуацию установления контакта либо тренер сам ее задает. Затем эти ситуации проигрываются подряд (можно

перед видеомэгнитофоном). Количество ситуаций равно количеству групп, длительность сценок 1,5-2 минуты.

Тренер организует подробное обсуждение и анализ представленных сценок или их видеозаписи. После достижения лабилизации вводятся техники установления контакта.

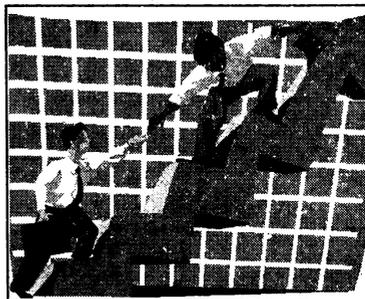
### ***Фаза введения ориентировочных основ деятельности***

Цель фазы – собрать воедино все установки участников и стимулировать их внимание на оптимальное поведение и взаимодействие. Она базируется на готовности участников обучаться, воспринимать и усваивать предлагаемые новые формы поведения.

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

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

Новые правила поведения и деятельности задаются тренером. Основные методические приемы заключаются в использовании различных типов ролевых игр: сюжетные, «сухие» («Сухое плавание»), «полусухие» («полусухое плавание»):



1. *Сухое плавание* представляет собой один из вариантов первичной отработки техник вербализации: разучивание всей группой какого-то способа деятельности под руководством тренера. Например, упражнение «Зигзаг». Выглядит это так. Тренер просит, чтобы кто-нибудь из участников сказал ему какую-нибудь фразу, и применяет к ней выбранную для отработки технику. Затем сам для каждого произносит по фразе, чтобы участники группы по очереди применили эту технику. Другой способ: по часовой стрелке каждый дает друг другу фразу, а тот, для кого она предназначена, применяет технику.

Метод обработки техник вербализации таков. Тренер должен внимательно следить за соблюдением всех условий.

Тренер называет одну из техник и просит внимательно прочитать ее в листочках, которые разданы каждому. Затем задает вопрос: «Как каждый понял суть этой техники?» После того, как все выскажутся, задается новый вопрос: «Что дает эта техника?» Все высказывания вербализуются тренером. Далее тренер просит, чтобы каждый сказал соседу какую-нибудь фразу с тем, чтобы тот ее развил. Можно разбиться на две подгруппы, сесть друг против друга и обмениваться фразами с применением этой техники. Можно включать магнитофон с записанными репликами, и после каждой фразы или отрывка все участники письменно применяют обрабатываемую технику. Записи зачитываются и обсуждаются.

*2. Полусухое плавание* – это отработка одной или нескольких техник вербализации, но в более живой, активной форме. При этом схема отработки может быть разной. По способу проведения техника напоминает процесс консультирования. Тренер акцентирует внимание на успешном поведении и может давать положительные оценки.

Разыгрывается маленькая сценка. Кто-то рассказывает о своей ситуации, а партнер рефлектирует ее или использует какую-нибудь другую технику.

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

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

### ***Фаза овладения***

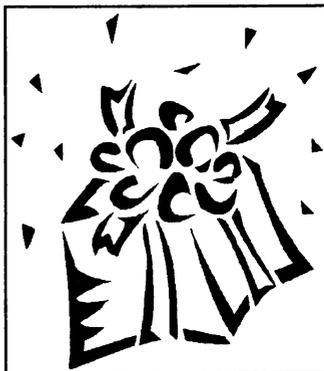
Это завершающая фаза тренинга, фаза подведения итогов. Здесь каждый получает возможность говорить о том, как он оценивает себя и других в процессе работы группы. Тренер ведет анализ общих положительных достижений группы и просит об этом каждого члена группы.

Большое значение имеют рефлексивные процессы. Особое внимание уделяется индивидуальным особенностям поведения

и реакциям каждого отдельного участника группы. Эффективность тренинга для каждого участника группы заключается в готовности человека принимать как положительную, так и отрицательную информацию о себе.

Фаза характеризуется высоким сплочением группы, проявлением желания интеграции с каждым участником группы. Поэтому здесь возможно использование техник, которые носят оттеночный характер. Например, «Горячий стул», «Сбор чемодана», «Подарки» и др.

Итак, в любом случае — успешен ли был человек в тренинге или неуспешен, личность приобретает опыт проживания определенных ситуаций и эмоционального реагирования в этих ситуациях.



Осознавание и понимание себя и своего поведения может наступить как сразу после тренинга, так и через неопределенное количество времени. Последнее называется **«тренинговым эффектом»**. Он может проявляться через новые стереотипы поведения, новые навыки, повышенную сенсорную чувствительность или эффекты зависимости от тренинга (когда человек хочет чувствовать себя успешным при участии других людей).

## **Глава 2. Роль тренера в организации социально-психологического тренинга**

### **Психологические особенности личности тренера**

Главное - всегда помнить, что ты Человек!

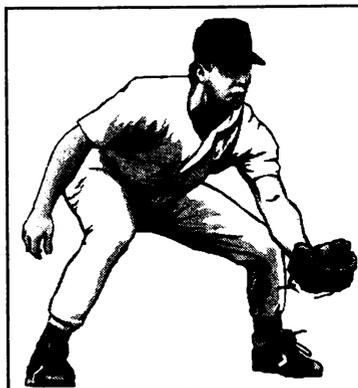
П.Рутт, психолог

В настоящее время довольно широко распространена точка зрения, в соответствии с которой успех тренинговой группы определяется, прежде всего, системой применяемых психотехник, заданий, упражнений. Иными словами, принципиальное значение отводится психологическому инструментарию, при этом личностные характеристики группового тренера считаются

чем-то вторичным. Однако это не совсем так, и эффективность тренинга во многом зависит от личности тренера, от его умения создать в группе атмосферу эмпатии, искренности, самораскрытия и теплых взаимоотношений между членами группы и ведущим. Психологическая аксиома гласит: “Невозможно насильно привести к счастью, невозможно осуществлять личностное развитие извне по отношению к личности”. Поэтому желательно, чтобы тренер обладал такими личностными качествами, которые позволили бы ему заботиться о создании максимально благоприятных условий самопознания, самоактуализации и развития участников группы, что и обеспечивает эффективность тренинговой работы.

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

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



Не менее важной для тренера является способность к самообучению, т.к. тренер не должен в своих знаниях останавли-

ваться на одном месте, он должен находить и использовать в своей работе новую необходимую и полезную информацию, для того, чтобы повысить эффективность своей работы.

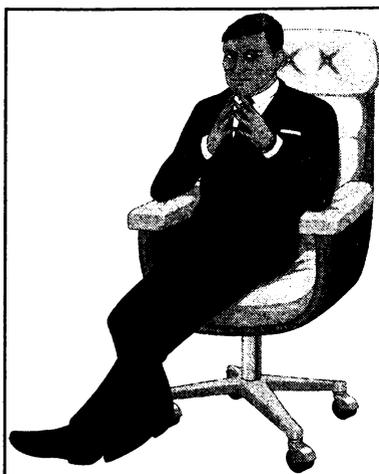
Кроме личностных качеств, руководитель тренинга должен обладать и определенными навыками групповой работы. А именно навыками:

1. По сплочению группы.
2. Проведения разминок, ролевых и психотехнических игр.
3. Ведения дискуссии.
4. Повышения мотивации.
5. Устранения возражения.
6. Обратной связи.
7. Общения с “трудными клиентами”.

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

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

Известный специалист в области психокоррекционных групп К. Рудестам пишет о взаимосвязи личностных черт, теоретических установок и стилей управления: «Руководитель в группах роста и терапевтических группах должен быть отчасти артистом, отчасти ученым, соединяющим чувства и интуицию с профессиональным знанием методов и концепций».



С одной стороны, с развитием самосознания, ростом опыта и знаний о групповой и индивидуальной динамике возрастает надежность интуиции. Концептуальные рамки, метод осмысления руководителем наблюдаемых элементов поведения могут служить ему основой для проверки чувств и надежности интуиции. С другой стороны, концептуальные рамки и методы, используемые без учета интуиции и чувств, могут вести к ригидному, негибкому стилю руководства. Эффективное руководство группой предполагает выбор стиля руководства и широкий спектр творческих умений».

### **Принципы работы тренера**

В процессе ведения группы тренер должен придерживаться ряда принципов, которые являются обязательным условием успешности тренинга.

1. Принцип преобладания процесса обучения перед результатом: все техники вводятся в процесс не для того, чтобы «проглотить яблоко», а ради процесса «прожевывания» (осознания участниками своего поведения).
2. Принцип обратной связи.
3. Принцип индивидуального подхода. Тренер работает с каждым участником, исходя из его проблем и личности, а групповой процесс идет как бы сам по себе, т.е. если работаешь с каждым конкретно, то работаешь и со всей группой. Тренер выясняет и ясно представляет себе, что каждый из участников хочет получить от занятий, и на этом строит процесс обучения — понять мотив и сделать этот мотив работающим.

4. Принцип перехода импульсивного поведения в рефлексивное (объективное). На этом строится процесс лабилизации. Корректировать поведение или отрабатывать техники можно только после того, как поведение отрефлексировано.
5. Принцип пошагового обучения в усвоении нового материала.

### **Общие рекомендации для работы тренера**

1. Тренер должен выражаться так, чтобы все понимали его однозначно (кроме случаев, когда он специально выражается неопределенно).
2. Лобовые вопросы надо переадресовывать другим или спрашивающему.
3. Если кто-то говорит неопределенно, надо просить других конкретизировать его слова.
4. Больше использовать в работе взгляд, а не речь.
5. К третьему дню нужно установить контакт глаз со всеми участниками.
6. Социометрические наблюдения можно проводить в перерывах на основании невербального поведения участников.
7. Если на занятиях затягивается излишнее веселье, нужно задать вопрос по существу.
8. Если все устали, лучше провести релаксацию в виде игры, упражнения.
9. Тренер не должен на занятиях заниматься посторонними вещами.
10. Перерывы можно устраивать только тогда, когда процедура завершена (в крайнем случае, подошла к какой-то логической паузе), и группа «созрела» для перерыва. Т.е. перерывы должны быть логическим завершением процедуры.
11. Не следует открыто смотреть на часы.
12. Желательно, чтобы тренер приходил чуть-чуть раньше и ко времени начала занятий уже сидел на своем месте.
13. Тренер не должен оправдываться, многословно объяснять причины своих поступков.
14. Не рекомендуется высказывать отрицательные суждения.
15. Не следует давать советы или говорить: «На твоём месте я бы сделал...».

Таким образом, поведение тренера, его умения могут способствовать более эффективному процессу, происходящему в группе. Чем более профессионально работает тренер, тем более интенсивно происходят групповые процессы. Эффективный тренер – это тренер, которые всегда «в форме». Поэтому, чем больше тренерская практика, тем более результативен будет итог тренерской работы. Однако, не стоит переусердствовать. В целях психопрофилактики тренера рекомендуется:

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

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

### **Критерии эффективности тренинга**

Участники группы могут проявлять и выражать различные эмоции, переживать множество чувств, принимать или не принимать участие в разрешении как собственных ситуаций, так и становиться участниками ситуаций других участников группы. В любом случае это можно рассматривать как приобретение личного опыта, развитие личности. Более того, успешен ли был участник тренинга или неуспешен, он уже не сможет жить по-прежнему, т.к. у него есть новый опыт. Осознание и понимание себя или ситуации может прийти позже. Это называется тренинговый эффект. Он может наступить и через достаточно большой промежуток времени. Прогнозирование в данном случае невозможно. В качестве тренингового эффекта могут про-

явиться новые стереотипы поведения, повышенная сенсорная чувствительность, обидчивость, зависимость от тренинга и др.

Существуют положительные критерии эффективного тренинга. Их фиксация позволяет тренеру или самому участнику группы оценить результативность тренинга. Эти критерии могут служить и критериям оценки работы тренера, его рефлексии. Определим наиболее часто встречающиеся:

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

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



## Библиографический список

1. Аллинг Э.Г. Подготовка к общению при помощи видеотренинга //Проблемы подготовки к общению /Отв. ред. Х. Лийметс. — Таллин, 1979.
2. Аллинг Э.Г., Миккин Х.Х. О типах задач, применяемых в социально-психологическом тренинге методом видеообратной связи //Взаимодействие коллектива и личности /Отв. ред. Х. Лийметс. — Таллин, 1979.
3. Атватер И. Я вас слушаю. — М., 1984.
4. Беме К. Из опыта социально-психологического тренинга в ГДР //Актуальные проблемы современной психологии. — К., 1983.
5. Берн Э. Групповая психотерапия. — М., 2001.
6. Битянова Н.Р. Психология личностного роста. — М., 1996.
7. Богомолова Н.Н. Групповая дискуссия //Социально-психологический климат коллектива /Под ред. Духова Ю.М. И. — М., 1981.
8. Богомолова Н.Н. Ситуационно-ролевая игра как активный метод социально-психологической подготовки //Теоретические методологические проблемы социальной психологии. — М., 1977.
9. Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. О методах активной социально-психологической подготовки //Вести Моск. ун-та. Серия 14. Психология. — 1977. I. С. 53-61.
10. Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Социально-психологический тренинг как форма обучения общению //Общение и деятельность. — Прага, 1981.
11. Большаков В.Ю. Психотренинг: социодинамика, упражнения, игры. — С.-Пб., 1996.
12. Вачков И. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учеб. пособие. — М., 2000.
13. Гермохова С. Использование методик социально-психологического тренинга в процессе создания коллектива //Общение и деятельность. — Прага, 1981.
14. Групповая психотерапия при неврозах и психозах. Под ред. Б.Д. Карвасарского и В.А. Мурзенко. — Л., 1975.
15. Добрович А.Б. Глаза в глаза. — М., 1982.
16. Емельянов Д.Н., Кузьмин Е.С. Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга: Учебное пособие. — Л., 1983.

17. **Емельянов Ю.Н.** Активное социально-психологическое обучение. — Л., 1986.
18. **Жуков Р.Л., Железняк А.Г., Лифшиц А.Л.** Методика разработки и оформления деловых игр. Методические разработки. — Л. 1977.
19. **Захаров В.П.** Роль дискуссий при обучении руководителей //Актуальные вопросы организационно-психологического обеспечения работы с кадрами. /Под ред. **А.В. Филипова.** — У., 1989.
20. **Захаров А.И.** Игровой способ управления групповой динамикой //Психология управления. Экспериментальная и прикладная психология. — М., 1979. Вып. 9. С. 144-154.
21. **Захаров В.П.** Применение активных социально-психологических методов при проведении освещений и экспертиз //Методы в деле повышения квалификации. Материалы научно-практической конференции. Т. 2.— Таллин, 1986.
22. **Захаров В.П.** Применение ролевых игр для обучения руководителей деловому общению //Психологическое обеспечение трудовой деятельности /Эксп. и прикл. психология. Вып. 12. — Л., 1987. С. 83-87.
23. **Захаров В.П.** Применение социально-психологического тренинга при подготовке руководителей. В кн.: Совместная деятельность: методология, теория, практика, Гл.5. М., Наука. 1988. С. 216-226.
24. **Захаров В.П., Беликова, Завьялова Е.К., Сидоренко Б.В.** Социально-психологический тренинг как фактор социального развития личности //Психологическое обеспечение социального развития человека /Эксп. и прикл. психология /Под ред. А.А. Крылова. — Л., ЛГУ, 1969. С. 80-84.
25. **Захаров В.П., Кухарева Л.В., Хряцева Н.Д., Гайда В.Л.** Активные методы обучения общению в подготовке студентов-психологов //Современные психолого-педагогические проблемы высшей школы. Вып. 5.— Л., Изд-во ЛГУ, 1985. С. 78-86.
26. **Захаров В.П., Хряцева Н.Ю.** Социально-психологический тренинг. — Л., 1989.
27. **Зеер Э.Ф., Шахматова О.Н.** Личностно-ориентированные технологии профессионального развития специалиста. — Екатеринбург, 1999.
28. Игры, обучение, тренинг, досуг. Ред. **М. Петрусинский.** М., 1995.

29. **Исмагилова Ф.С.** Основы профессионального консультирования: Учеб. пособие. — Екатеринбург, 1999.
30. **Карвасарский Б.** Групповая психотерапия. — М., 1990.
31. **Ковалев Г.А.** Механизмы и эффекты процесса активного социального обучения //Вопросы психологии межличностного познания общения. — Краснодар, 1983. С. 127-135.
32. **Ковальчук У.А., Петровская Л.А.** Проблема группового тренинга в зарубежной социальной психологии //Вопр. психологии. — 1982. — №2. С. 140-146.
33. **Коряк Н.М., Шаляпин В.И.** Концепция развития личности и практика Т-групп //Психологические условия социального взаимодействия /Под ред. Э.М.Верник. — Таллин, 1983.
34. **Коряк Н.У.** Ресурсы нашей личности (о новом методе подготовки руководителей). Экономика и организация промышленного производства. — 1900. П 9. С. 156-166.
35. **Кратохвил С.** Групповая психотерапия неврозов. — Прага, 1978.
36. **Кроль Л.М.** Человек — оркестр — микроструктура общения. М., 1996.
37. **Кузьмин Е.Г., Волков И.П., Емельянов Д.Н.** Руководитель и коллектив. Социально-психол. очерк. — Л., 1974.
38. **Куков Р.Ф.** Применение деловых игр и конкретных ситуаций в решении производственных задач. Методические разработки. — Л., 1977.
39. **Лебедева М.М.** Некоторые психологические аспекты проведения имитационных игр //Вести. МГУ. Серия 14. Психология. — 1980. — № 3. С. 72-78.
40. **Лебедева М.М.** Психологический анализ имитационной игры. Автореф. канд. дисс. — У., 1980.
41. **Лехтсаар Т.** О применении методов психотерапии в социально-психологическом тренинге //Проблемы психологии восприятия и мышления. Уч.записки ТГУ. Труды по психологии. Вып. №2. — 1985. С. 164-172.
42. **Либих С.С.** Коллективная психотерапия неврозов.— Л., 1973.
43. **Лингарт И., Перлаки И.** Модель активного социального учения //Вопр. психологии. — 1977. — №6. С. 30-39.
44. **Лоос В.Г.** Об активных методах в психологической подготовке руководителей и педагогов (методические вопросы) // Психол. журнал. — 1982. — Т.3. — № 5. С. 73-81.

45. **Лопухина Е.В., Лопатин Г.С.** Видеотренинг трудных ситуаций в деловом общении хозяйственных руководителей: Уч.-метод. пособие, АНХ при СМ СССР. — У., 1986.
46. **Лютова Е.К., Молина Г.Б.** Тренинг эффективного взаимодействия с детьми. — С.-Пб., 2000.
47. **Мануэль Дж. Смит.** Тренинг уверенности в себе. — С.-Пб., 2000.
48. **Марена Л.** Лодка жизни. — М., 1995.
49. **Миккин Х., Эрме И.** Измерение эффекта видеотренинга методом Лидера //Педагогический процесс и формирование социалистического образа жизни. Тезисы I. — Таллин, 1981.
50. **Миккин Г.А.** О некоторых личностных предпосылках стабильности в работе видеотренинга. Когнитивные стили. Тезисы научно-практ. семинара. /Под ред. В.Колга. — Таллин, 1986.
51. **Новикова Л.А.** Ролевая игра как метод преодоления барьеров коммуникации. Автореф. канд. дисс. — У., 1985.
52. Организация и проведение тренинга. — Екатеринбург, 1995.
53. **Параносич В., Лазаревич Л.** Психодинамика спортивной группы. Советы тренеру. Сокр. перев. с сербохорв., — У., 1977.
54. **Петровская Л.А.** Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. — М., 1982.
55. **Прайнс Э., Маслач К.** Практикум по социальной психологии. — С.-Пб., 2000.
56. Практические рекомендации по ведению групп социально-психологического тренинга. — Екатеринбург, 1990.
57. Прикладная социальная психология. Ред. **А.Н. Сухова.** М., 1998.
58. Проблемы подготовки к общению. Материалы симпозиума. — Таллин, 1979.
59. Проблемы практической психологии /Под ред. **Х. Уиккина.** — Таллин, 1987.
60. **Прутченков А.С.** Социально-психологический тренинг в школе. — М., 2001. — 640 с.
61. **Прутченков А.С.** «Свет мой зеркальце, скажи...» — М., 1996.
62. **Пряжников Н.С.** Активизирующие опросники профессионального и личностного самоопределения. Часть 1,2. — М., 1997.

63. **Пряжников Н.С.** Игровые профорientационные упражнения. – М., 1997.
64. Пять шагов навстречу работе: Методические рекомендации /ДФГСЗН по Омской области, 2001. – 16 с.
65. Психогимнастика в тренинге. Ред. **Н.Ю. Хрящевой**. – С.-Пб., 2000.
66. **Реньге В.Э.** Усовершенствование способов обучения: Практические занятия по социальной психологии для руководителя и специалистов народного хозяйства. – Рига, 1990.
67. **Руденский Е.В.** Социальная психология. – М., 1998.
68. **Рудестам К.** Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. – М., 1993. – 368 с.
69. **Сидоренко Е.В.** Мотивационный тренинг. Практическое руководство. – С.-Пб., 2000.
70. **Столяренко Л.Д.** Основы психологии. – М., 2000.
71. **Ташлыков В.А., Фробург И.** Исследование «вербализации» (эмпатической коммуникации в психотерапии) и связь с задачами учебного тренинга психотерапевтов //Современные формы и методы организации психогигиенической и психотерапевтической работы. – Л., изд. Ин-та им. З.М.Бехтерева. – 1986. С. 144-148.
72. Тренинг в развитии жизненных целей. Ред. **Е.Г. Трошихиной**. – С.-Пб., 2001.
73. **Филонов Л.Б.** Психологические аспекты установления контактов между людьми. – Пушкино, 1982. 40 с.
74. **Филонов Л.Б.** Психологические способы выявления скрываемого обстоятельства. – М., УГУ, 1979. 100 с.
75. **Форверг У., Альберг Т.** Характеристика социально-психологического тренинга поведения. Психол.журнал. V 4. – 1984. С. 57-64.
76. **Цзен Н.В., Пахомов Д.В.** Психотехнические игры в спорте., Физкультура и спорт, 1985. 160 с.
77. **Ярмухамодова Н.Д.** Некоторые методические аспекты социально-психологического тренинга //Психология познавательной деятельности. – Д., 1970. С. 92-ЮЮ.
78. **Яуекко Т.С., Гришин В.В., Семилет У.З.** Результативность активного социально-психологического обучения //Вопросы психологии познания и обучения. – Краснодар, 1965. С. 176-185.

## ПРИЛОЖЕНИЕ I.

### МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ КОММУНИКАТИВНОГО ТРЕНИНГА

*Время проведения тренинга: 8 часов.*

Количество упражнений и время проведения может варьироваться в зависимости от конкретных целей и задач тренинга, состояния группы и групповой динамики.

#### **1. Упражнение «Знакомство»**

*Цель:* настроить участников группы на серьезное отношение к делу; научить внимательно слушать выступления каждого члена группы с тем, чтобы уметь слышать друг друга, подмечать особенности каждого человека.

*Время:* 20 минут.

*Материал:* цветные карандаши, бумага, булавки.

*Процедура:* участники группы высказывают свои ожидания и опасения. Оформляют бейджи, где они рисуют свою эмблему и девиз.

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

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

*Время:* 20 минут.

*Материал:* ватман, маркеры.

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

Основные правила группы:

- доверительный стиль общения;
- общение по принципу «здесь и теперь»;
- персонификация высказываний (отказ от безличной речи);

- искренность в общении;
- конфиденциальность всего происходящего в группе;
- безоценочные высказывания;
- уважение говорящего;
- активное участие в происходящем.

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

*Цель:* снять возникшее напряжение, чтобы почувствовать работу в команде.

*Время:* 30 минут.

*Материал:* повязки для глаз.

*Процедура:* участникам группы с завязанными глазами предлагается найти себе пару по рукам.

### **4. Упражнение «Экстрасенс»**

*Цель:* отработать навыки понимания другого человека.

*Время:* 40 минут.

*Процедура:* каждому члену группы предлагается найти среди участников одного человека, чье состояние и мысли он будет угадывать. При этом участник описывает состояние партнера, который не знает, что это относится к нему. Затем члены группы должны определить, чье состояние было описано. Дается 3 минуты на то, чтобы участники письменно изложили, о чем думал другой человек во время занятий, какие чувства испытывал. Тот, чье состояние описывают, может прокомментировать этот рассказ, высказать свое мнение — подтвердить правильность выводов экстрасенса или опровергнуть их.

### **5. Упражнение «Воздушный шар»**

*Цель:* создание ситуации по объединению и сплочению группы.

*Время:* 1 час 20 минут.

*Материал:* ручка и лист бумаги.

*Процедура:* «Итак, представьте себе, что ваша группа — экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы получили много новой информации. И вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Ваш воздушный шар летит над океаном. До ближайшей земли 500-550 км, и скоро долгожданный берег, но

произошла непредвиденная авария и шар стал стремительно снижаться. Вы выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось.

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

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

Прежде чем принять групповое решение, вы примете это решение самостоятельно, только после этого группа приступает к выработке группового решения. Главная задача — остаться в живых, если вы не сможете договориться, то вы разобьетесь. Помните об этом.

## **6. Упражнение «Приветствие и настроение»**

*Цель:* показать особенности общения, связанные с различными эмоциями и настроением.

*Время:* 40 минут - 1 час.

*Процедура:* участникам предлагается вытянуть карточку с заданным настроением:

- был тяжелый день, Вы устали и никого не хотите видеть;
- Вы встретили человека, которого Вы не хотите видеть, но Вам надо с ним поздороваться;

- у Вас хорошее приподнятое настроение.  
(количество карточек и варианты настроений могут меняться).

Участникам предлагается ходить по кругу и общаться друг с другом в том настроении, которое указано в карточке. Время общения 5 минут. После этого участники обмениваются карточками, чтобы каждый побывал в каждом настроении.

## **7. Упражнение «Зигзаг»**

*Цель:* научить участников группы эффективному взаимодействию.

*Время:* 40 минут.

*Процедура:* группа делится на две половины, которые садятся друг напротив друга. Одна группа выступает в качестве защитника темы, вторая – в качестве обвинителя. Выстраивается последовательный попарный диалог между этими двумя группами.

Номер первый высказывает аргумент «за», номер второй – «против», номер третий – «за», номер четвертый – «против» и т.д.

Темы для обсуждения:

- ранние браки;
- браки по расчету;
- супружеская измена;
- нищие и милостыня;
- отношение к смертной казни;
- бродячие собаки в городе.

В результате выполнения этого упражнения участники группы должны прийти к выводу о необходимости аргументированного обоснования своей позиции в процессе обучения.

## **8. Упражнение «Ораторские способности»**

*Цель:* обучение эффективному взаимодействию.

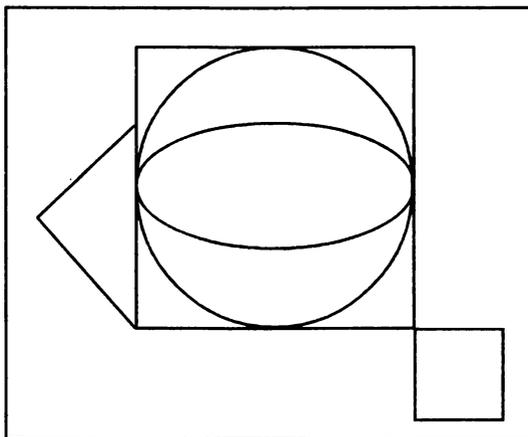
*Время:* 20 минут.

*Процедура:* «Часто в нашей жизни происходят разные ситуации, когда из-за своего неумения правильно и красиво говорить, мы попадаем в неловкое положение.

Предлагаю Вам провести небольшую игру, которая покажет Ваше умение излагать свои мысли так, чтобы люди правильно понимали то, что Вы хотите им сказать. Для игры Вам понадобится

ручка и листок (желательно не разлинованной) бумаги. Все участники делятся на пары. Один из пары получает карточку, на которой изображены геометрические фигуры. Его задача – объяснить своему партнеру, что нарисовано на карточке так, чтобы партнер смог воспроизвести данную комбинацию фигур на листке бумаги. Чем больше полученное изображение будет похоже на заданное, тем высший балл получит объясняющий. После выполнения задания можете поменяться ролями.

*Пример карточки с заданием.*



## 9. Упражнение «Метафора»

*Цель:* получение обратной связи.

*Время:* 20 минут.

*Процедура:* каждому интересно знать, какое он производит впечатление на окружающих. Какие вызывает ассоциации, что воспринимается как существенное, а что вовсе не замечается? Предлагаем всем поучаствовать в творческом процессе, в совместном создании художественного образа своего коллеги. Для этого сначала предлагаем желающему быть предметом творчества, выйти в середину круга. Пожалуйста, кто хочет увидеть себя со стороны, глазами других участников? Пожалуйста. Сейчас, задание участникам: какой образ рождается у вас при виде нашего героя? Какую картину можно было бы дорисовать к этому образу: какие люди могут его окружать, какой интерьер

или пейзаж составляет фон картины, какие времена все это напоминает? Например, образ нашего добровольца может вас натолкнуть на мысли о русалке, плавающей в водной стихии и окруженной морскими существами, а может быть вам придет в голову одинокий странник, идущий по пустыне неизвестно куда... Итак, пожалуйста, поделитесь своими творческими идеями по этому поводу. Спасибо. Есть ли еще желающие увидеть себя со стороны? Ведущий, руководите. Пожалуйста. Давайте обменяемся впечатлениями. Спасибо, на этом игра закончена.

### **10. Упражнение «Чемодан»**

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

*Время:* 1 час.

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

### **11. Упражнение «Фоторобот»**

*Цель:* создание ситуации объединения и сплочения группы.

*Время:* 45 минут.

*Процедура:* участники группы составляют собирательный фотопортрет группы. Изображение строится из 12-15 элементов. Сюда входят голова, шея, левая и правая рука, туловище, левая и правая нога, левый и правый глаз, нос, рот, уши, волосы. Фоторобот создается в той последовательности, в какой записаны части тела.

На обсуждение и составление фоторобота дается 15 минут.

Также роботу необходимо дать имя и наделить чувствами.

В конце тренинга группе предлагается выработать ритуал прощания, провести, обменяться впечатлениями и пожеланиями друг с другом.

## ПРИЛОЖЕНИЕ II.

### ТЕХНИКИ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В РАБОТЕ С ГРУППОЙ

#### ТЕХНИКИ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

В тренинговой работе используются те же техники установления контакта, что и в процессе индивидуального консультирования. Однако, при этом учитывается, что тренер имеет в качестве клиента не одного человека, а группу. Поэтому необходимо применять эти техники как в отдельности к каждому участнику группы, так и к группе в целом.

1. Приветствие:

- а) улыбка;
- б) обращение по имени, 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 провояжая к месту, где вы поведете разговор;
- б) лучше сесть так, чтобы между вами и собеседником не было преграды (например, письменного стола);
- в) целесообразнее разместиться не прямо лицом друг к другу, а под некоторым углом.

4. Рекомендуется дать понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним — подобрали нужные для разговора бумаги и в то же время убрали загромождающие стол ненужные бумаги, подготовили кресла для беседы и т.п.

#### ТЕХНИКИ ВЫРАВНИВАНИЯ НАПРЯЖЕНИЯ

Факторы, способствующие выравниванию напряжения:

- 1. Предоставление партнеру возможности выговориться.
- 2. Вербализация эмоционального состояния:
  - а) своего;
  - б) партнера.

3. Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство цели и др.).
4. Проявление интереса к проблемам партнера.
5. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах.
6. В случае вашей неправоты – немедленное признание ее.
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.
8. Обращение к фактам.

#### Факторы, не способствующие выравниванию напряжения:

1. Перебивание партнера.
2. Принижение партнера, негативная оценка личности партнера.
3. Подчеркивание разницы между собой и партнером.
4. Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.
5. Резкое увеличение темпа беседы.
6. Избегание пространственной близости и контакта глаз с партнером.

#### **Способы и техники ведения беседы**

##### *не способствующие пониманию партнера*

1. Негативная оценка – в беседе делаются высказывания, принижающие личность партнера (например: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь» и т.п.).
2. Игнорирование – собеседник не принимает во внимание того, что говорит партнер, пренебрегает его высказываниями.
3. Эгоцентризм - собеседник пытается найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют его самого.

##### *промежуточные техники*

4. Выспрашивание – собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, ясно стараясь разузнать что-то, но не объясняет ему своих целей.
5. Замечания о ходе беседы – в процессе 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: «Да-аа...», «Угу...»

*техники, способствующие пониманию партнера  
(активное слушание)*

7. Вербализация, ступень А – проговаривание. Собеседник точно, дословно повторяет высказывание партнера. При этом он может начать с вводной фразы: «Как я понял Вас...», «По Вашему мнению...», «Другими словами, ты считаешь...» и т.п.

8. Вербализация, ступень Б – перефразирование.

Собеседник воспроизводит высказывание партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулирует самое существенное в его словах («Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Итак...»).

9. Вербализация, ступень В – развитие идеи.

Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания партнёра («Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что...», «Вы так считаете, видимо, потому, что...»).

### **Рекомендации по проведению аргументации своей точки зрения, позиции, решения**

1. *Оперировать простыми, ясными и точными понятиями.*
2. *Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику:*
  - а) открыто признавать правоту собеседника, если он прав;
  - 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 приятную собеседнику терминологию;
  - г) соразмерять темп аргументации с особенностями темперамента собеседника.
4. *Пытаться как можно нагляднее изложить свои доказательства, идеи и соображения:*
  - а) использовать ручку, бумагу для рисования схем, конспектирования хода беседы;

б) использовать сравнения, но без преувеличения, так как они вызывают недоверие.

*5. Не забывать, что «излишняя» убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, а 1-2 ярких довода достигают большего эффекта.*

*б. Использовать специальные приемы аргументации:*

а) метод перелицовки — постепенное подведение собеседника к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблемы вместе с ним;

б) метод «Саями» — 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 — метод такого построения разговора, когда партнер на ваши первые вопросы отвечает «Да... да... - да...», и потом продолжает соглашаться с вами уже и по более существенным для дискуссии вопросам;

д) метод классической риторики — соглашение с высказываниями партнера с последующим внезапным опровержением всех его построений с помощью одного сильного аргумента (применяется в случаях излишней агрессивности партнера);

е) метод замедления темпа — умышленно 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. Нужно своевременно делать обобщение и выводы по проведенному обсуждению аргументов.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ III.

### По уровню организации



Подписано в печать 15.04.2003 г. Формат 84x108/<sub>32</sub>  
Бумага офсетная. Гарнитура Ньютон.  
Тираж 200 экз. Заказ № 421.

**Издательство «Филантроп»:**  
620219, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 13, оф. 191.  
Тел.: (3432) 56-91-78, 56-91-05.  
E-mail: [filantrop@etel.ru](mailto:filantrop@etel.ru)

Отпечатано в Издательском центре ООО РИА «Филантроп»:  
Свердловская обл., г. Верхняя Пышма, ул. Ленина, 97-а.  
Тел.: (34368) 3-84-54.