

3. Васкин Б.С., Щербакова О.И., // Безопасная образовательная среда в изменяющихся условиях современного общества // Международная научно-практическая конференция "Безопасная образовательная среда в изменяющихся условиях современного общества" // Москва, 25 февраля 2016 г. 143 с.
4. Сартан Г.Н. // Тренинг командообразования // – СПб.: Речь, 2005. – 187 с.
5. Кондаурова О.П. // Психологический тренинг профессионального общения сотрудников милиции общественной безопасности с гражданами: // Дис... канд. психол. Наук. Москва, 2001. – 225 с.
6. Козлов Н.И. // Обзор современных видов форм тренинговой деятельности в России. // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения // Выпуск № 25-1 / 2012
7. Сайт «Санкт-Петербургский Клуб консультантов и тренеров» http://www.treko.ru/show_article_913 (дата обращения: 20.09.2016).
8. Солодовник Вера. // Общение, групповые методы и парадигма тренинга // HR-Portal. <http://hr-portal.ru/article/obshchenie-grupповые-metody-i-paradigma-treninga> (дата обращения: 20.09.2016).
9. Яковченко Н. // «Тренинг – современный учитель» Официальный сайт компании «Бизнес класс» http://www.class.ru/library/articles/article_s45/ (дата обращения: 20.09.2016).
10. Вачков И.В. Основы технологий группового тренинга. М.: Издательство "Ось-89", 1999
11. Битянова М. Р. Система развивающей работы школьного психолога. Курс лекций. Лекция седьмая. Психологический тренинг как форма развивающей работы // Школьный психолог. 2004. № 46.
12. Вяткин М.Б., Зайцев А.С. // Роль и значение социально-психологического тренинга в процессе развития профессиональных качеств менеджера // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.; <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17396> (дата обращения: 20.09.2016).
13. Пахальян В.Э. // Групповой психологический тренинг: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
14. Москвичева Н.Л. Социально-психологические аспекты становления личности профессионала на этапе обучения в ВУЗе // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Социология. Выпуск № 4 / 2008.
15. Бордовская Н.В. Гуманитарные технологии в вузовской образовательной практике: теория и методология проектирования: Учебное пособие. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 408 с.

ЖУРАВКИНА И.С.

ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТРЕНЕРА С «ТРУДНЫМИ» УЧАСТНИКАМИ ТРЕНИНГА

Журавкина И.С.
Белорусский государственный педагогический университет
имени Максима Танка, г. Минск, Белоруссия

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы о сложностях тренера, возникающих в ходе проведения групповой работы. Даются определения понятий «трудные клиенты», «деструктивное поведение», «сопротивление». Предлагаются формы работы тренера с сопротивлением, способы профилактической работа по снятию возможных трудностей. Представлена классификация «трудных» участников групп, описаны проявления их форм сопротивления, истинные потребности, возможные техники перевода поведения в конструктивное взаимодействие.

Ключевые слова: трудные участники, сопротивление, деструктивное поведение.

Работа ведущего групп является интересной, захватывающей и увлекательной. А разнообразна она уже потому, что каждый раз, когда ты идешь в группу, ты не знаешь точно, что ждет тебя там. «Ты приготовил много разнообразных блюд, но захотят ли их отведать твои гости: может они уже сыты, или даже обесились и им плохо от большого количества яств, а может они вегетарианцы или ...» Вспоминается народная мудрость: «Презести лошадей на водопой может один человек, но и сто человек не смогут ее пить».

С каким бы энтузиазмом мы не отнеслись к своей работе тренера, иногда не приходится сталкиваться с «трудными» участниками, неадекватными реакциями, разнообразными эмоциями. И каким бы опытом проходили тренингов мы не обладали, сколько бы мы не проводили занятий, мы не сможем застраховать себя от неожиданностей, с которыми можно столкнуться в процессе работы.

Давайте определимся, кто же такой «трудный» участник тренинга?

Под «трудным» (проблемным) участником понимается тот, кто по каким-то причинам рвет или сло обами (вербально, невербально, активно, пассивно и т.д.) выражают свое разочарование, не удовлетворенность процессом обучения, тренером, темой тренинга.

Зачастую «проблемные» действия участников возникают в том случае, если тренер не учитывает или иные важные факторы, личностные характеристики. Любое «проблемное» поведение на тренинге – это форма обратной связи для тренера от отдельных участников или группы в целом.

Некоторые авторы называют проблемное поведение участников тренинга *деструктивным*. Под *деструктивным поведением* (M. Wilkinson) [5] понимается любая активность участника, которая является

осознанным или неосознанным способом выражения неудовольствия содержанием тренинга, его целями, процессом обучения, посторонними факторами. Деструктивное поведение - это не причина, а симптом, который говорит о скрытом протесте, несогласии, нежелании. Как будто участник говорит мысленно: «Я не согласен, с процессом, целями или содержанием, но пока не могу (или не знаю как) прямо сказать об этом». Поэтому так важно установить и понять истинную причину деструктивного поведения, а не тратить время на разбор симптома.

Ряд авторов неконструктивное (деструктивное) поведение участников называется сопротивлением. «Сопротивление» (А. Барышева) — это комплекс эмоциональных и поведенческих реакций, призванных защитить личностные ценности, привычки и отношения от «чужеродного» влияния. Задача сопротивления не допустить болезненных переживаний, связанных с потерей психологической безопасности и снижением самооценки, а также уменьшить напряжение, вызываемое ситуацией неопределенности, связанную с новой информацией. Сопротивление является «продуктом» подосознания и может принимать разную форму: активную, агрессивную, явную (участник делает, но не то что нужно, и не тогда, когда нужно) и пассивную, «холодную», скрытую (не делает то, что нужно тренеру). Сопротивление, можно разделить на индивидуальное и групповое (такое сопротивление, по мнению, К. Диденко [1], является редким и достаточно сложным).

Анализ работ К. Диденко, М. Кларина, В. Чернецовой и др. [1, 2, 3, 4] позволяет определить достаточный спектр причин (как объективных, так и субъективных), которые способствуют появлению у участников негативной реакции на различные ситуации взаимодействия на тренинге.

1) К теме тренинга (предмет обсуждения не так, как этого хотели участники; некоторые вопросы рассматриваются не так, как этого хотели участники; заявленная тема не соответствует программе тренинга). Например, цели, задачи тренинга не соответствуют его содержанию или тренер не четко сформулировал предмет обсуждения и путается сам.

2) К процессу или участию на тренинге (неудачное время тренинга; ужасные организационные условия; нет мотивации к участию, если пришли на семинар не по своей воле, отсутствие интереса у участников к содержанию и предлагаемому тренером способу работы на тренинге; несоответствие ожиданий участников с реальной ситуацией на занятии; много новой информации, требующей пересмотра старых, привычных идей; темп тренинга не соответствует личным возможностям и индивидуальным особенностям участников; негативный прошлый опыт).

Например, участник, думал, что придет, послушает лекцию, вовремя которой почитает новости, а тут надо включаться в процесс и выполнять какие-то задания.

3) К тренеру (неприязнь к личности тренера, отсутствие контакта между тренером и участниками; рекомендации тренера противоречат

реальному опыту участников или их убеждениям; недостаточное владение тренером материалом).

4) К другим участникам (группа резко разнородная - статус, возраст, опыт, знания и др.; отсутствие атмосферы открытости, доверия в группе; низкая или неадекватная самооценка участников тренинга; избегание неприятных чувств, защита своей индивидуальности; демотивация группы и отдельных участников; стереотипность поведения, отсутствие желания менять что-то в своей деятельности; желание участников быть в центре внимания, присутствие на тренинге значимых людей, что заставляет участников вести себя скованно).

Что же делать тренеру в таких случаях? Возможно, использовать следующий алгоритм работы [1, 4].

Первым шагом к разрешению ситуации является выявление процесса сопротивления. В ходе проведения тренинга ведущий внимательно наблюдает за любой реакцией группы, находит как бы «внутри» и «вне» группового процесса одновременно. Какова атмосфера в группе, есть ли напряжение и с чем это может быть связано? Чаще всего обучение мешают такие состояния в группе, как раздражение, агрессия, страх, излишняя самоуверенность и усталость, а также замешательство, неуверенность, недоверие участников.

Вторым шагом является — определение причины, истинные мотивы участника, т.е. определение того, о чем сигнализирует данный симптом. Какие потребности участников группы являются ущемленными, чего не хватает (или мешает) ему для создания рабочей плодотворной атмосферы?

Третий шаг — выбор адекватного способа реагирования и его внедрения для того, чтобы найти контакт с аудиторией, создать оптимальные условия для обучения, чтобы использовать сопротивление как часть успешного обучения.

Однако, лучший способ работы с трудностями — их профилактика. Профилактическая работа по снижению сопротивления [2, 3, 4] участника, которая проводится заблаговременно до начала тренинга.

1. Где ритмичная работа тренера с участниками (предварительное собеседование со всеми участниками, знакомство с программой работы, цели и задачами тренинга, планом работы, формами работы, временными рамками и условиями работы, определение ожиданий и опасений участников, мотиваторов и демотиваторов). Это позволит снизить волнение, возникающее на начальном этапе работы, связанное с неопределенностью, которыми будет происходить, как будет организована работа. Предварительная работа позволит отсеять «случайных участников».

2. Предварительная работа ведущего по подготовке к тренингу (выбор актуальной для участников темы, подбор адекватного содержания, разнообразных методов с учетом индивидуальных, возрастных и профессиональных особенностей целевой группы). Также важно определение тренером своей компетентности и готовности работать с

заявленной темой, поскольку его авторитетность может подвергаться сомнению участниками. Так, на тренинге для родителей тренерская команда столкнулась с сопротивлением некоторых опытных родителей: «Чему Вы можете нас научить, у вас самих детей нет?» Проведенная предварительная работа ведущих по разработке тренинга помогла предвосхитить сопротивление участников к его теме, к процессу проведения тренинга.

Однако стоит заметить, что при дополнительной работе, к сожалению, не может полностью сняты соприкосновение участников, снизить их тревожность, страх, волнение, так как многие его причины могут возникнуть только в ходе самого тренинга, на его различных этапах. Например, создание атмосферы открытости и доверия внутри группы или снятия противоречий в процессе обсуждения тренингового материала возможно только в процессе живого общения на тренинге. Поэтому необходимы иные механизмы работы с сопротивлением участников, использование его как средства успешного обучения.

В этом случае нам может помочь знание закономерностей поведения и побуждений разных типов людей. Конечно, не существует двух одинаковых людей, однако есть ряд общих признаков в поведении, реакциях на события, которые позволяют объединить личности в определенные группы.

Рассмотрим классификацию трудных участников тренинга:

1. Монотелист (конкурент, болтун, говоруны).

Характеристика: активно игнорирует требования тренера, нарушает нормы и правила, говорит практически один, приводит много примеров, оттесняет других участников, уводит группу от основной темы.

Истинные потребности: осуществлять контроль, быть лидером во всем, попытка совладать с беспокойством.

Приемы работы. Установление регламента на выступление и жесткое его соблюдение. Проведение аналогии с поведением на тренинге и действиями на работе. Сказать прямо, что участник отклоняется от темы дискуссии, и еще раз повторить цель обсуждения, приглашая других высказать свое мнение. Понтересоваться, почему группа допускает или поощряет то, что один участник тянет все на себе.

2. Нарцисс (самолюбивый).

Характеристика: может принимать форму множества различных личностных стилей, разворачивает в группе особо бурную деятельность; уверен, что они заслуживают максимум внимания группы, ожидают, от группы заботы; игнорирует потребности других, обесценивает ведущего и других членов группы.

Истинные желания: привлечение внимания, конкуренция за власть.

Приемы работы. Пригласить участника выступить в роли лидера при выполнении заданий в небольших группах. Делать паузы и проводить анализ совместно с группой того, что происходит. Использовать их как

помощников, благодарить за помощь, но важно останавливать и четко проводить границы, у кого какие роли.

3. Эксперт (почемучка, мистер Гугл, энциклопедист, интеллектуал).

Характеристика: считает себя экспертом в любом вопросе, уверен, что знает «все обо всем» лучше тренера и группы, много говорит, хвастается, знает выход из любой ситуации, в запасе у него много примеров, которые он готов приводить.

Истинные потребности: утвердиться в своем статусе.

Приемы работы. Отметить уровень информированности участника, поблагодарить за дополнение и вернуться к целям, задачам тренинга. Задавать ему конкретные вопросы по теме тренинга. Если он знает ответ — хорошо, то можно использовать его как помощника.

4. Борзун (критик, нытик, недовольный, негативист).

Характеристика: негативно настроен, открыто проявляет недовольство и раздражение, сопротивляется любым формам работы, всё подвергает сомнению; провоцирует конфликт.

Истинные потребности: стремление к превосходству и желание привлечь к себе внимание.

Приемы работы. Можно вывести критика из тени, наделив его официальной ролью. Предложить критику предложить свой вариант решения. Спрашивать у группы, что другие думают по этому поводу.

5. Шутник (болорист, клоун).

Характеристика: постоянно прерывает обсуждение шутками, анекдотами, уводит группу в сторону от основных задач.

Истинные потребности: способ привлечения внимания, способ снятия напряжения.

Приемы работы. Отметить его чувство юмора. Установить правила — один анекдот в тренинговом блоке. Предложить рассказать анекдот в перерыве

6. Тучина (олучи, оптимистик, конформист).

Характеристика: не мешает вести тренинг, не отвлекает группу, ведет себя изолированно, выступает в роли стороннего наблюдателя по отношению к другим и к ним себе.

Истинные потребности: такая характеристика может быть связана с особенностями характера или спсобом восприятия; страх самораскрытия; перфекционизм, требовательность к себе, не открывает рот из боязни провала; неуверенно себя чувствует; боязнь какого-то конкретного члена группы и обычно говорит только в его отсутствие.

Приемы работы. Важно подталкивать такого участника к активным действиям. Спрашивать его мнение, просить привести примеры, выбрать его участником в ролевые игры (те роли, с которыми он точно справится). После упражнении обязательно давать поддерживающую обратную связь, повышая его уверенность в себе. Напоминать, что у каждого есть право на ошибку, а ошибиться на тренинге гораздо лучше, чем ошибиться в жизни.

7. *Соня (скупящийся).*
Характеристика: молчаливый участник, не проявляет себя на тренинге; смущается, так как чувствует себя не в своей тарелке, дискомфортно.

Истинные потребности: реальная усталость, не выспался; очень сильное напряжение, поэтому срабатывает защитный механизм – отключение.

Приемы работы. Предупреждать участников о важности быть в хорошей физической форме на тренинге. Использовать механизмы смены деятельности, переключения внимания, для активации участников. Если сонливость связана с напряжением, важно замечать таких участников и постепенно включать в процесс работы, спрашивать их мнение. Можно использовать круговой опрос. Использовать несколько иные средства общения, для привлечения внимания участника (изменение тона, громкости голоса, жесты, кулачки и т.п.).

Конечно же, это неполный список возможных видов трудных участников и форм деструктивного поведения на тренинге, а предложенные способы работы не являются исчерпывающими. Важно помнить, что главным инструментом на тренинге является сам тренер. Необходимым условием *эффективности* тренера в работе с сопротивлением является его *высокий уровень самопомощания, внутренняя целостность и гармоничность*. Внутренняя гармония возможна лишь тогда, когда ведущий находится в тесном контакте со своими эмоциями и чувствами, понимает свои эмоции в текущий момент времени («здесь-и-сейчас»). Когда тренер плохо осознает свои эмоции, он может действовать импульсивно, например, ввязаться в конфликт не замечая назревшего напряжения, резко ответить и т.д. Или может начать конкурировать с активным участником группы, включаясь в его игру. Но если ведущий чувствует себя на своем месте, он просто уточнит у участника тренинга, что происходит, давая возможность самому участнику осознать свои лидерские качества, желание быть лучшим.

Таким образом, хотелось бы напомнить, что задачами тренинга является не только получение новых знаний, формирование новых навыков и умений, но и возможность *повысить уровень самопомощания участников*, возможность лучше узнать себя в контексте темы тренинга, свои ресурсы, возможности и места, требующие развития. Благодаря тренеру участники смогут больше понять свое поведение на группе, осознать свое поведение, которое может иногда мешать в выстраивании профессиональной карьеры. Поэтому тренеру так важно обращать внимание на то, что происходит в групповом процессе, давать обратную связь участникам группы.

Каждый из нас уникален. Подход, который выбирает ведущий, может хорошо сработать с одним участником, но не подойдет для работы с другим. Тонкая чувствительность ведущего, его компетентность, готовность быть гибким и находить различные варианты работы — это

самые *важные ресурсы*, которые можно использовать в процессе работы. И тогда, любой участник вместо трудного станет развивающим, взаимодействие с которым мы, как ведущие, будем совершенствоваться в первую очередь как личности, а также оттачивать свое тренерское мастерство на пути к профессиональным достижениям.

Список литературы:

1. Диденко К.В. Как совладать с сопротивлением / К.В. Диденко / Персонал Микс, № 9 – 10. – М., 2006.
2. Куртикова И., Лаврова К., Ли В. Тренинг: руководство к действию. Теория и практика / И. Куртикова, К. Лаврова, В. Ли. — М., 2005.
3. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика / К. Фопель. — М.: Генезис, 2006.
4. Чернецова В.В. Сопротивление участников корпоративного тренинга. — http://www.treko.ru/show_article_2053.
5. Wilkinson M. The secrets of Facilitation: The SMART Guide to Getting Results with Groups / M. Wilkinson – San Francisco, 2004.

ЗАРЕЦКИЙ В.К., СЕМЕНОВ В.В.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПСИХОДРАМА В ТРЕНИНГЕ И КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Зарецкий В.К.
Семенов В.В.
Московский психолого-педагогический университет,
Московский институт психоанализа

Аннотация: статья посвящена раскрытию особенностей проектирования тренинга с использованием психодраматического приёма. Результатом тренинга с применением проектирования может быть всесторонний анализ ситуации, выявление причин трудностей и фокусировка проблем, нахождение путей решения проблем, выработка проектной идеи, разработка проекта.

Ключевые слова: психодрама, проектирование, тренинг.

Под тренингом обычно понимается процедура обучения, а под консультированием – помощь в решении проблем. Объединение этих процедур в практике консультативной поддержки проектной деятельности взаимно обогащает оба процесса и позволяет получить эффект в виде образования команды («team-building») из числа участников тренинга, в ходе которого проводится работа по выявлению и поиску решения проблем организации (Семенов, Зарецкий, 2004). Особый эффект достигается при использовании психодраматических техник в ходе тренинга и поддержки проектной деятельности.