

лекція №3

ВИДИ психологічного тренінгу

1. ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТЕРАПЕВТИЧНИХ ПСИХОЛОГІЧНИХ ГРУП

В. Ю. Большаков [] вважає, що техніки, які використовують провідні психотренінгу, орієнтовані відповідно трьом основним цілям: 1) психотерапія; 2) навчання; 3) збагачення особистості новим досвідом.

Б. Д. Паргін з співавторами [] в якості самостійних видів СПТ призводять:

1) тренінг комунікативної компетентності (зачіпає когнітивний, емоційний і конативний [т. Е. Поведінковий] аспекти);

2) тренінг індивідуального стилю (спрямований на корекцію стилю в міжособистісному спілкуванні та формування навичок спілкування з людьми різних стилів);

3) тренінг самореалізації особистості (спрямований на особистісний ріст, «роблення себе і свого життя»);

4) тренінг ділового спілкування (націлений на підвищення загальної комунікативної компетентності і на вироблення вміння узгоджувати свої дії з діловими партнерами);

5) когнітивний тренінг (орієнтований на засвоєння знань щодо ефективних способів спільної діяльності і кооперації); 6) постдіагностическій тренінг (мета - корекція соціально-психологічних характеристик експериментальної групи з урахуванням діагностики її станів).

Цей же колектив в огляді англомовної літератури, присвяченій СПТ, визначає за програмними цілями три його різновиди:

1) навчання соціальним навичкам;

2) корекція негативних соціально-психологічних проявів;

3) особистісний ріст і поліпшення душевного стану.

А. Коен і Р. Сміт [191] ділять групи (отже, і способи впливу) на:

1) групи організаційного розвитку або рішення проблем;

2) групи навчання керівників і розвитку міжособистісних навичок;

3) групи міжособистісного розвитку;

4) терапевтичні групи.

Ж. Годфруа [] ділить психотерапію на два напрямки: интрапсихическим і поведінковий.

Мета интрапсихической терапії - допомога людині в усвідомленні і розумінні причин його неправильної адаптації до середовища (в першу чергу - соціальної) і спонукання його до виправлення становища через зміну самого себе.

Поведінкова терапія, визначивши приробретаемость форм поведінки, націлена на заміну неадекватних і неефективних способів поведінки на більш досконалі

шляхом спеціального навчання і тренування.

До інтрапсихического напрямку Ж. Годфруа відносить наступні види психокорекційних груп:

1) групи зустрічей; 2) гештальт-групи; 3) групи транзактного аналізу; 4) психоаналітичні групи; 5) групи психосинтеза; 6) групи арт-терапії.

До поведінкового напрямку він зараховує:

1) Т-групи; 2) групи тренінгу умінь; 3) групи тілесної терапії; 4) групи танцювальної терапії; 5) НЛП-групи; 6) психодраматичні групи.

К. Рудестам класифікує групи (і методи) з урахуванням двох критеріїв - керівництва (центрована на керівника або на учасниках) і психічної сфери особистості, до якої переважно звертається керівник (раціональне чи емоційне стимулювання), що відображено в табл. 1 [1].

В. В. Нікандров пропонує класифікувати види тренінгів за наступними критеріями:

1. За провідної мети (кінцевому ефекту)

А. Психокорекційні тренінг:

1) психотерапевтичний тренінг; 2) тренінг особистісного розвитку; 3) навчальний тренінг; 4) організаційний тренінг.

Б. Методичний тренінг.

2. За типом об'єкта психологічного впливу:

1) робота з індивідом; 2) робота з штучної експериментальної групою; 3) робота з природною (реальною) групою; 4) робота з організацією; 5) робота з навчально-тренувальною групою (УТГ).

3. За кількістю учасників-об'єктів впливу:

1) аутотренінг; 2) індивідуальний тренінг; 3) груповий тренінг.

4. За кількістю провідних (тренерів):

1) без ведучого; 2) з одним ведучим; 3) з декількома провідними; 4) з «штучним провідним».

5. По тимчасовому режиму:

1) короткочасний (разовий); 2) циклоїдний (багаторазовий); 3) довгостроковий («марафон»); 4) тривалий.

6. За типом керівництва:

А. загальстратегічна підхід:

1) директивний; 2) недирективний.

Б. Стиль керівництва:

1) авторитарний; 2) демократичний; 3) популістський.

7. За складом (контингенту) об'єкта впливу:

А. По однорідності складу:

1) робота з однорідною (гомогенною) групою; 2) робота з неоднорідною (гетерогенною) групою.

Б. За віком:

В. По підлозі:

Г. За ступенем знайомства учасників один з одним:

Д. Станом психічного здоров'я:

Е. По роду провідної соціальної діяльності учасників:

Три критерії класифікації виділяє Р. Кочунас: (1) основна мета групи (вдосконалення особистості, розвиток навичок, рішення особистісних життєвих проблем, лікування розладів; (2) способи реалізації цілей групи (самодопомога, надання підтримки, психологічне просвітництво, аналіз групового процесу, клінічна психотерапія); (3) теоретичну підставу групи (психоаналіз, індивідуальна психологія, психодрама, екзистенційна терапія, клієнтоцентрована терапія, гештальттерапія,

Психотерапевтичної групи за метою:

Виходячи з основної мети, що направляє роботу психотерапевтичної групи, серед розмаїття існуючих груп, можна виділити 3 типи груп.

1. Групи вдосконалення особистості і навчальні групи (учасники - здорові люди). До них відносяться групи зустрічей і Т-групи. Ми раасмотрім їх пізніше.
2. Групи вирішення проблем (учасники - люди, які мають життєві і особистісних проблем).

У даних групах обговорюються особисті, соціально-психологічні та професійні проблеми. Зазвичай вони організуються в певних установах, наприклад, в школах, центрах консультування і т.п. Групи вирішення проблем відрізняються від клінічних психотерапевтичних груп тим, що в своїй роботі вони не прагнуть до структурних змін особистості, працюють з усвідомленими проблемами, вирішення яких не вимагає тривалого часу (наприклад, року або більше). У них ставляться більше профілактичні та відновлювальні мети.
3. Лікувальні групи (клінічна психотерапія) (учасники - люди з різними психічними розладами, що проявляються в поведінці і емоційній сфері). У них ставляться більш радикальні мети, ніж у вищеописаних групах, найголовніша з яких - більше чи менше зміна особистості клієнтів. Клінічно орієнтовані групи, особливо амбулаторні, найчастіше тривають довго (від півроку до двох-трьох років). Учасниками цих груп зазвичай бувають особи з важкими емоційними проблемами, які відчувають глибокі невротичні конфлікти, психотичні стани, що мають психосоматичні розлади, прикордонні розлади особистості і т.п.

2. КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНИХ ВИДІВ ТРЕНІНГУ

Групи зустрічей: Ці групи призначені для здорових людей, що прагнуть за допомогою групового досвіду краще пізнати себе, зав'язати тісніші і щирі відносини з іншими людьми, знайти і усунути перешкоди, що заважають повніше реалізувати свої можливості в житті. У роботі групи особливо підкреслюється спонтанність поведінки, вираз всіх почуттів, а також заохочується конфронтація між учасниками групи. Процес групи зустрічей розвивається в просторі "тут і тепер", тобто обговорюються з'являються в групі відносини, що виникають почуття, безпосередній досвід. Тривалість груп зустрічей зазвичай буває обмежена декількома десятками годин.
Т-групи

Це найбільш поширений варіант навчальних груп. Їх ще називають тренінговими групами, групами тренінгу чутливості (sensitivity training). Гурти такого типу виникли під безпосереднім впливом теорії груп К.Левіна. У цих групах, як і в групах зустрічей, також не ставляться лікувальні цілі. Але на відміну від груп зустрічей в Т-групах акцентується не так вдосконалення особистості (хоча це може бути одним з результатів роботи групи),

скільки аналіз розвитку групи - що відбувається в групі, коли вона проходить стадії свого розвитку. Основною метою учасників Т-групи є вдосконалення навичок міжособистісного спілкування.

Основні риси Т-груп.

1. Т-група - це навчальна лабораторія. Її мета - допомогти учасникам зрозуміти, чи можуть зміни, що відбуваються в групі і в них самих, сприяти тому, щоб вони краще себе почували в спілкуванні з іншими людьми.

Т-група:

о створює мініатюрну модель суспільства.

о підкреслює постійне прагнення шукати нові способи поведінки;

о допомагає учасникам зрозуміти, як вчитися.

о створює безпечну атмосферу, сприятливу для навчання.

о відповідальність за те, чого хочеться навчитися, перекладає на самих учасників групи.

2. Зазвичай в Т-групу приходять з невизначеним бажанням стати більш чуйними у спілкуванні. Т-група надає можливість дізнатися, як цьому навчитися. Учасникам показують, що кожен член групи, що допомагає вчитися, є вчителем.

3. В Т-групі дискутують лише про "тут і тепер", що відбувається. Учасникам не рекомендується говорити про те, що відбувалося в минулому за межами групи. Важливо говорити лише про те, що відбувається в групі в даний час і які почуття це викликає у учасників.

Психокоректувальний тренінг - загальне Наіменована тренінгової роботи, спрямованої на зміну психічної

1 сфери людини з кінцевою метою вдосконалення самосвідомості,

і поведінки або професійної діяльності людей або груп.

Лекція № 4

ЗАГАЛЬНА МЕТОДИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ

1. Основні принципи тренінгової роботи

Нікандров В. В.

Теоретико-методологічні та процедурно-методичні основи тренінгової роботи - це система принципів психологічної роботи з колективом (для тренера) і в колективі (для тренуваних).

Зазначена система включає в себе:

1. Загальні методичні принципи, що визначають психотренінг як самостійний метод психологічного моделювання та практичної психології.

2. Специфічні вимоги, що визначають особливості реалізації загальних принципів ведення тренінгу в залежності від поглядів на його призначення і на стиль керівництва.

1. Загальні методичні принципи

Дані принципи обумовлені його роллю активного методу навчання з широким спектром психокорекційних ефектів.

Ця роль тренінгу була характеризується п'ятьма основними ознаками цього методу, які одночасно є стратегічними принципами: 1) підвищена активність учасників; 2) ігровий характер; 3) навчальна спрямованість; 4) систематична рефлексія; 5) групова форма проведення.

Принцип персоніфікації полягає, з одного боку, в обов'язковості виконання кожним тренуємих певних дій і винесення певних суджень і думок, а з іншого боку - в заборону на знеособленість своїх міркувань, т. Е. Обов'язковому їх віднесення до конкретних людей: до себе або колегам по даному тренінгу. Таким чином, персоніфікація не дозволяє нікому «відсидітися за чужими спинами» і спонукає всіх і кожного до взаємодії.

Принцип рівності включає також дві складові: по-перше, вимога однакової частоти та інтенсивності дій і висловлювань для всіх учасників. По-друге, рівний розподіл відповідальності за хід і результати тренінгу між усіма членами групи. Причому

відповідальність все несуть як за свої персональні дії і вчинки, так і за групу в цілому. Дослідницький принцип зумовлює вимогу самостійного і творчого підходу кожного і всіх разом до пошуку і вироблення спільних рішень. Група повинна сама, намагаючись не вдаватися до допомоги і підказок ведучого, визначати «свою долю».

Принцип моделювання - ігровий характер тренінгу. «Гра - модель життя». Відповідно до цього принципу в тренінгах імітуються реальні життєві ситуації, де демонструються позитивні і негативні форми поведінки. Умовах гри не ведуть до катастрофічних для учасників наслідків, але дають досвід відповідних переживань і навички виходу з криз, спровокованих такою поведінкою.

Принцип партнерства спонукає і навіть примушує кожного учасника до поваги особистості своїх партнерів і тим самим до визнання рівності (однорівнева) позицій в системі суб'єктно-суб'єктних відносин. До речі, принцип партнерства визначив відомий принцип організації простору спілкування, іменованій «круглим столом» і практикується в більшості тренінгів.

Принцип «Тут і тепер» полягає в концентрації уваги учасників тренінгу на собі і своїх партнерах і на події, що відбуваються в даний момент в групі. Відволікання за межі групи, розмови на теми, сторонні по відношенню до поточної життя групи, не допускаються і прискікуються (як тренером, так і членами групи).

Навчальна спрямованість тренінгів як їх принципова характеристика виражається в першу чергу в передачі і засвоєнні нових знань, умінь і навичок. Джерелами цього комплексу ЗУН виступають: фахівець, який проводить тренінг, партнери але спілкуванню та тренінгові ситуації. Але тут ще раз треба нагадати, що учасники не "отримують" цей комплекс, а самі «приходять» до нього в силу своєї активності.

Для психологічного тренінгу як методу навчання характерний принцип новизни, що передбачає використання різноманітних і оригінальних завдань і вправ, регулярну зміну безпосередніх партнерів, програвання різних ролей, потрапляння в неординарні ситуації і т. П.

Принцип зворотного зв'язку. Отримана при зворотного зв'язку учасниками тренінгу інформація дозволяє кожному з них коригувати свою поведінку і ставлення в групі відповідно до цілей і завдань тренінгу (групи, кожного співучасника). Джерелами такої інформації виступають товариші по групі, тренер, аудіо- та відеозаписи.

Принцип опісател'ності висловлювань передбачає їх констатуючий характер, що виключає повчальність, а тим більше глузування або іронію.

Принцип конкретності полягає у віднесенні висловлювань до окремих епізодів тренінгу, до окремих дій учасників а не до їх цілісного поведінки, тим більше поза рамками здійснюваного тренінгу.

Принцип конструктивності диктує зосередження уваги тих моментах поведінки і властивостях своїх колег, які можливо поставити під будь-яким змінам.

Общеметодическими принцип рефлексії має своїм наслідком і інші вимоги, покликані забезпечити плідність групової роботи. В першу чергу, це принцип довіри і щирості, що запрошує всіх учасників до відвертості, відкритості для інших. Дотримання цього принципу, по-перше, є вирішальною умовою для створення сприятливої атмосфери спілкування, почуття психологічного комфорту і задоволення процедурою тренінгу. По-друге, внаслідок позитивного соціально-психологічного клімату в групі і розкритості учасників з'являється можливість більш глибокого проникнення в їх внутрішній світ, а следовательно, і більш істотних, корисних змін в психіці і поведінці.

Принципом конфіденційності, яке вказує не виносити сміття з хати. Ін-формація «особистого» характеру, повідомлення про себе згідно з цим правилом не виносяться за межі даного кола людей і за межі тренінгових ситуацій. Психологічний механізм цього принципу аналогічний механізму принципу анонімності при опитуванні.

Принцип добровільності визначає свободу прийняття рішення людиною про участь у тренінгу та про відмову від участі на будь-якому його етапі.

Фопель К.

1. Кожен несе відповідальність за себе і залежить від інших учасників
2. Близькість можлива і за відсутності відвертості
3. Ведучий підтримує учасників
4. Спочатку взаємодія, потім дію.

2. Основні методи, прийоми і техніки групової роботи.

Нікандров пропонує виділити 3 класу прийомів: 1) психогімнастика; 2) ігрові методи; 3) групова дискусія.

Психогімнастика: стимулювання робочого стану учасників, підтримання психологічного тону особистості. Застосовують на самому початку тренінгу в фазі знайомства. Ігрові методи: безпосереднє отримання досвіду, зміст якого визначено видом і спільною метою тренінгу. Ці методи - ядро тренінгового процесу, охоплюють фази агресії і працездатності.

Групова дискусія: вироблення і прийняття групових рішень. Пов'язана переважно з останніми фазами тренінгу: працездатність і вмирання.

Вачков до загальних груповим методам відносить групову дискусію, ігрові методи, методи, спрямовані на розвиток соціальної перцепції, методи тілесно-орієнтованої психотерапії, медитативні техніки.

Лекція № 5 МЕТОДИ І ТЕХНІКИ ГРУПОВОЇ РОБОТИ

1. Розминка
2. Невербальні методи гр роботи
3. Вправа, його модифікації, обговорення
4. Міні-лекція
5. Інтерактивні методи і техніки
6. Психодрама

1. Розминка

Розминка - це нетривалий вправа, що дозволяє кожному учаснику тренінгу проявити активність і націлене на управління груповою динамікою. Зазвичай розминки застосовуються для змінення психофізичного стану учасників. Також в літературі про тренінги опис розминок можна зустріти підзаголовком «Психогімнастичні вправи».

Планування, види:

Розминки можуть бути вербальні і невербальні, письмові та усні. Вони можуть виконуватися в невеликих групах по 2-3 людини або всіма членами групи разом. Розминки можуть бути спеціалізованими і впливати переважно на ту чи іншу психічну характеристику, наприклад, пам'ять або увагу, або носити більш універсальний характер, надавати більш генералізований вплив.

При плануванні занять, а також в процесі проведення розмінок важливо враховувати

змістовний аспект тренінгу. (Бажано, щоб розминка якось була пов'язана з обговорюваною темою, щось ілюструвала або тренувала, в іншому випадку у учасників буде виникати резонне питання: «А навіщо нам це робити?» І найбільш критично налаштовані учасники можуть відмовитися виконувати розминку.) також при плануванні розминок важливо враховувати групову динаміку: на якому етапі згуртованості знаходиться група і яка з психофізіологічних функцій учасників потребує підтримки. Наприклад, розминки, які передбачають тілесний контакт, не можна проводити на початку тренінгу з групою учасників, які тільки що познайомилися.

вибір розминок

Вибираючи ту чи іншу розминку, важливо орієнтуватися на наступне:

1. Який ефект ви хочете отримати після проведення розминки:
 - Змінити стан групи в цілому, підвищити працездатність. Такі розминки дозволяють струсити, оживити групу.
 - Змінити стан кожного учасника окремо, що дасть можливість кожному відчувати себе більш природно і безпечно. Це корисно робити перед рольовими іграми.
 - Більшою мірою змінити стан одного або двох-трьох конкретних учасників, що дозволить зняти назріває конфлікт або включити їх в роботу групи.
 - Отримати особистісну зворотний зв'язок. Ці розминки доцільні в кінці тренінгового дня при підведенні підсумків.
 - Отримати матеріал для просування вперед у змістовному плані. Такі розминки проводяться як введення в нову тему.
2. На якому етапі перебуває група: чим вона згуртованою, ніж вільніше, невимушено почуваються її учасники, тим ризикованіше можуть бути вправи (наприклад, з фізичним контактом і / або з закритими очима). Несвоєчасне використання подібних розминок призводить до підвищення напруженості і виникнення дискомфорту в групі.
3. Склад групи: стать, вік, ієрархія посад, фізичні дані.
4. Час дня: на початку дня доцільно проводити розминки, які дозволяють відключитися від турбот і проблем, що не відносяться до тренінгу, включитися в ситуацію «тут і тепер», відчувати групу. Після обіду корисно зробити розминку на включеність, рух, мобілізацію уваги, можливо, на підвищення групової згуртованості. У другій половині дня слід проводити розминки, що дозволяють зняти втому, що створюють умови для емоційної розрядки. Останні також доцільно виконувати після напружених обговорень, після модерації, довгої інтелектуальної роботи.
5. Зміст подальшої роботи. Розминка повинна бути містком до наступної теми роботи.

Процедура проведення

Тренер дає інструкцію, якщо время на проведення розминки обмежено, повідомляє об этом, после чего побуждает группу участвовать в разминке. Тренер может начать первым как рядовой участник, тем самым побуждая остальных мри соединиться. Если в разминке есть водящий, тренер может начать с этой роли. Тренер может и не участвовать в разминке, а отвечать за контроль над процедурой выполнения разминки, если она состоит из нескольких последовательных шагов.

Тренер сам решает, когда закончить разминку. Для этого он внимательно наблюдает за состоянием участников. Разминка прекращается, когда участники уже получили удовлетворение от выполнения разминки, но еще не пресытились, то есть сразу после того, как эмоциональный пик уже прошел, а спад только-только наметился.

Когда использовать:

1. После знакомства, сбора ожиданий и принятия правил тренинга желательно провести разминку, которая могла бы стать мостиком к запланированной следующей теме тренинга. Желательно, чтобы участники тренинга двигались. Это сразу создаст динамику тренинга,

повысит интерес участников к содержанию, снимет первое напряжение.

2. После каждого перерыва на кофе участники будут быстрее собираться на тренинг, если начинать новую сессию вы будете разминкой на повышение внимания и групповую сплоченность (во второй половине тренинга).

3. После длительной аналитической работы (видеоанализ, модерация, групповая дискуссия) необходима разминка на снятие напряжения.

4. В конце тренинга разминка на обратную связь между участниками сделает тренинг более ярким, запоминающимся и лично окрашенным.

5. Если нарастает групповая агрессия, лучше сделать двигательную разминку. Чем быстрее и замысловатее будут двигаться участники, тем больше «пара» из них выйдет и конструктивнее будет состояние. Двигательные разминки снимают раздражение, так как разгоняют кровь.

Инструкция

Эффективность проведения разминок, а также тематических упражнений, во многом зависит от четкости, ясности, лаконичности инструкции, которая должна содержать необходимую и достаточную информацию. Не следует перегружать инструкцию деталями, излишними пояснениями. Неудачным можно считать такой вариант, когда тренер инструктирует дольше, чем длится выполнение самого упражнения. Иногда в процессе проговаривания инструкции целесообразно привести пример, иллюстрирующий выполнение упражнения, или продемонстрировать, как оно может выполняться.

Проговаривая инструкцию, тренер внимательно смотрит по очереди на каждого участника тренинга, устанавливая с каждым визуальный контакт. Это повышает уровень внимания участников группы, снижает вероятность отвлечения от слов тренера. По выражению лица, глаз тренер сразу отмечает тех, кто что-то не понял, и, заканчивая инструкцию вопросом: «Возможно, надо что-то уточнить?», задерживает взгляд именно на этих участниках группы.

Последовательность построения инструкции такова:

1. Сначала тренер говорит о цели разминки, начиная со слов «Наша задача...»

2. Затем описывает процедуру упражнения: «Для этого выделаете...»

3. Третьим шагом описывает ограничения: «В упражнении нельзя...»

4. Если в разминке требуется водящий, то тренер сам становится водящим, занимает территориально то положение, которое должен занимать водящий, и начинает свою инструкцию со слов, описывающих задачу, процедуру и ограничения всех остальных участников тренинга.

5. Четвертым шагом тренер описывает цель, процедуру и ограничения для водящего. Если можно что-то демонстрировать, то тренер максимально демонстрирует во время озвучивания инструкции.

2. Невербальні методи групової роботи

Психогимнастика — невербальный метод, основанный на проявлении двигательной активности всего тела. Обычно ведущий группы дает какое-то задание, все одновременно или по очереди, по одному или в парах его выполняют. Главным условием задания является молчание всех членов группы (другое название психогимнастических упражнений — пантомимические). Те, кто в данный момент не выполняют упражнения, наблюдают за другими вместе с тренером.

После того как все выполнили определенное упражнение, можно провести обсуждение. Разбираются переживания и чувства, возникающие у членов группы во время выполнения

упражнений; анализируются выражения индивидуальных проблем; а также отношения между участниками группы.

На наш взгляд, упражнения подлежат обсуждению в том случае, если запланирован тренинг на личностном уровне. В этом случае можно спрашивать:

- о переживаниях тех, кто выполнял задание;
- о переживаниях тех, кто был в паре;
- о впечатлениях остальных членов группы;
- о том, как данное поведение связано с поведением члена группы в подобных ситуациях;
- о том, что нового открылось для членов группы в поведении других участников и другие.

Психорисунок также является невербальным методом. Как и психогимнастика, он дает возможность участникам выразить себя на довербальном, бессловесном уровне, но только через рисунки. Психорисунок как метод представляет собой проективный рисунок. Он способствует выявлению и пониманию трудно вербализуемых проблем и переживаний.

Рисунки могут быть индивидуальными и групповыми, на заданную тему и достаточно свободными. Можно предложить, например, такие темы: Какой я есть, каким я хотел бы быть, каким кажусь окружающим. Моя семья. Моя работа. Мои родители. Я среди людей. Самая большая трудность. Самое приятное и самое неприятное переживание (воспоминание). Моя главная проблема. Что мне нравится и что не нравится в людях. Три желания.

Тренер отводит определенное время, дает задание, обеспечивает бумагой, мелками, или карандашами, или красками. Потом рисунки собираются тренером. Каждый рисунок передается по кругу и каждый участник высказывает свои мысли, впечатления о рисунке.

Обсуждение. Все говорят о том, что хотел изобразить автор рисунка, как они понимают его рисунок, потом говорит автор рисунка.

Интерпретация осуществляется тренером совместно с членами группы. Для этого обращают внимание на содержание рисунка, способы выражения, цвет, форму, композицию и размеры.

В рисунках ищут непосредственное выражение восприятия пациентом той или иной ситуации, различные переживания, часто неосознаваемые. Обращают внимание на расхождение вербального описания ситуации и невербального его изображения.

Если тренер дает задание сделать **групповой рисунок**, то он наблюдает за процессом.

Во время обсуждения тренер обращает внимание группы:

- на то, кто что нарисовал;
- было ли это групповым рисунком, или на листе много индивидуальных рисунков, которые не взаимосвязаны;
- кто был активным, а кто более пассивным;
- кто рисовал свой рисунок, а кто помогал, дополнял рисунок другого участника.

Обсуждаются: участие каждого члена группы в общей работе; характер его вклада в общую деятельность; особенности взаимодействия группы.

Такая форма проективного рисунка стимулирует развитие сотрудничества и активного взаимодействия членов группы друг с другом; выявляет структуру лидерства и роли членов группы.

3. Управа

Упражнение, или тематическое упражнение, — организованная активность участников тренинга, направленная на поэлементную отработку новых навыков.

Процедура проведения

Тематические упражнения обычно используются сразу после мини-лекции, в которой тренер объясняет структуру той или иной техники. Чтобы сформировать новый навык, тренер дает алгоритм поведенческой техники (либо техники переговорного процесса), навык

использования которой отрабатывается в ходе тренинга. Чтобы это произошло, сложная техника раскладывается на более простые составляющие элементы. Для отработки каждого элемента техники тренер подбирает специальные упражнения — это и есть тематические упражнения.

Тематические упражнения могут проводиться как в общем кругу, так и в мини-группах по 2—4 человека. Если это общий круг, то тренер дает инструкцию тематического упражнения, после чего группа приступает к выполнению задания. Как правило, очередность выполнения задания определяется в случайном порядке с помощью мяча, который участники перебрасывают друг другу от одного участника, сделавшего задание, к другому. Тот, у кого в руках мяч, получает право выполнить задание. Остальные участники в этот момент являются наблюдателями, которые следят за правильностью выполнения задания. Тренер может обращаться к ним с вопросом: «Все ли правильно сделано?», чтобы побудить их быть внимательными. Тренер может сам участвовать на равных в выполнении задания. Это помогает ему установить лучший контакт с аудиторией и на собственном примере показать правильность выполнения задания.

Если упражнение делается в мини-группах, то тренер не участвует в выполнении задания, а следит за регламентом. Он сообщает, сколько времени в распоряжении каждой группы для тренировки элемента навыка, после чего предоставляет мини-группам работать. За 1—2 минуты до окончания времени тренер напоминает участникам, что их время подходит к концу. Это помогает участникам уложиться в регламент. Будет лучше, если на протяжении упражнения тренер будет осуществлять контроль правильности выполнения задания. Для этого тренер подходит то к одной группе, то к другой, и внимательно слушает и наблюдает за происходящим. Он может подбодрить участников, сказав, что они на правильном пути, либо задать вопросы, отвечая на которые участники смогут лучше разобраться в задании и скорректировать свою работу. В отдельных случаях тренер может подсказать участникам верное решение, задать эталон работы, но советами не следует злоупотреблять. Задача тренера — побудить участников выполнять упражнение самостоятельно, а не думать и решать за них. Когда время на выполнение задания в мини-группах закончилось, тренер просит всех снова объединиться в один круг и поделиться впечатлениями от выполненной работы, осуществляя таким образом контроль над результатом и степенью усвояемости материала. Каждой группе дается 1—3 минуты, чтобы представить результаты либо ответить на вопросы тренера («Что было легко? Что сложно? Какие наблюдения вы сделали? Продемонстрируйте, что у вас получилось» и т. д. — в зависимости от содержания упражнения).

Важные особенности метода

- Инструкция, в которой тренер объясняет задачу и процедуру упражнения.
- Самостоятельная работа каждого участника тренинга.
- Наблюдение каждого участника за действиями других участников, что позволяет провести обмен мнениями и результатами и быстрее усвоить, как исправлять ошибки и как точно выполнять задание.
 - Контроль над результатом, который осуществляют также сами участники под руководством тренера.
 - В конце упражнения тренер резюмирует то, что происходило в группе, еще раз говорит, где и как это востребовано в реальной практической деятельности участников.
 - Тренер сам объявляет, когда следует закончить выполнение упражнения.
 - Тренер сам назначает, кто первым будет выполнять упражнение либо представлять результаты. При этом передачу хода лучше доверить группе, задав его по определенной процедуре, например с помощью перебрасывания мяча.

Алгоритм применения

Тренеру важно уметь раскладывать сложные комплексные техники на отдельные элементы и придумывать к каждому элементу тематическое упражнение.

Секрет заключается в том, что любой сложный навык в тренинге усваивается через **трехступенчатую модель** отработки навыка. Сначала тренер рассказывает о технике в целом, демонстрируя примеры, показывая пользу от использования техники, зарисовывает на доске структуру техники.

Затем *первая ступень* — тематическое упражнение на отработку одного простого элемента. Например, для отработки навыка использования техники вопросов первая ступень — это упражнение на различение типов вопросов.

Вторая ступень — тематическое упражнение на отработку комплекса, состоящего из нескольких простейших элементов. Например, для отработки техники вопросов второй ступенью будет упражнение на написание серии вопросов по схеме: сначала открытые, затем альтернативные и в конце закрытые для выяснения потребности клиента. Это все еще не комплексный навык, так как у участников есть возможность обсудить варианты вопроса, выбрать наиболее правильный, есть время и возможность исправить ошибку.

Третья ступень — это моделирование ситуации, в которой участники должны использовать целостную технику без разбиения на элементы. Если тематические упражнения позволяют отработать первую и вторую ступени, то для третьей ступени необходима либо ролевая, либо деловая игра. Для отработки комплексного навыка применения техники вопросов на третьей ступени тренер использует ролевую игру, в которой менеджеру ставится задача выяснить потребности клиента либо управлять переговорами с помощью техники вопросов и продать товар, а клиенту ставится задача принять решение, стоит ему покупать данный товар или нет, соответствует ли он его потребностям.

Результаты и эффекты

Тематические упражнения позволяют отработать отдельные элементы действий, которые входят как составляющая в более сложные комплексные навыки. Согласно трехступенчатой модели отработки навыка, тематические упражнения используются на первой и второй ступенях. На первой ступени тематическое упражнение может быть заменено разминкой, которая направлена на тренировку определенного элемента в технике. На второй ступени тематическое упражнение незаменимо. В ходе выполнения тематического упражнения участники проявляют свою активность, и это повышает энергетичность тренинга. Благодаря тематическим упражнениям время воспринимается участниками тренинга, как проходящее очень быстро. Тематические упражнения повышают интерес к процессу тренинга, создают позитивную конструктивную рабочую атмосферу.

Устная отработка по кругу

Дальше следует устная отработка, представляющая собой вариант письменной отработки, с той лишь разницей, что ответы не записываются, а даются сразу. Тренер зачитывает вслух реплики из заранее подобранных ситуаций и просит вслух отреагировать на них, используя изучаемую технику. Опрашивать участников можно по кругу то по часовой стрелке, то против часовой. Каждый ответ сразу обсуждается по той же схеме, что и при письменной отработке. Желательно добиться того, чтобы каждый смог ответить верно, с использованием тренируемой техники или приема. После этого можно переходить к более сложному методу.

Отработка в тройках

Следующим шагом может стать отработка в тройках. Отработка в тройках — метод интерактивный. Тренер предлагает участникам разбиться на тройки или составляет тройки сам. В тройках у каждого своя роль.

Первому принадлежит роль человека с проблемой, которую он будет пытаться излагать и решать с помощью второго. Второй —

менеджер, старающийся понять то, что говорит человек с проблемой, и попытается решать эту проблему с помощью тренируемых техник или приемов, которые заранее оговариваются в

инструкции тренером. Третий — контролер, он сидит молча, слушает и отмечает у себя на листочке, какие приемы и техники использовал второй менеджер. После окончания диалога контролер дает обратную связь. Потом в тройках все меняются ролями, и так три раза, чтобы каждый участник побывал в каждой из ролей. После этого все садятся в большой круг и делятся впечатлениями. Контролеры сообщают о своих наблюдениях, затем все делятся своими переживаниями, возникшими в процессе выполнения упражнения.

Задача тренера — вести процесс обсуждения, делать обобщения, останавливаться на наиболее важных, на его взгляд, высказываниях. Во время выполнения задания тренер может подсаживаться к тройкам и не вмешиваясь слушать, как выполняется упражнение. Можно делать корректирующие замечания, если участники тройки ведут себя неправильно, испытывают затруднения, просят помощи.

Это упражнение достаточно трудное, несмотря на кажущуюся простоту, так как менеджеры пытаются использовать искусственный для них прием в реальном диалоге. И то, как хорошо они с этим справятся, повлияет на возможность использования приема в более сложных ситуациях и в своей работе в дальнейшем.

Групповое обсуждение

После выполнения заданий, упражнений, ролевых игр, деловых игр следует групповое обсуждение. Обсуждение — это отдельный метод, используемый в тренинге. Возможно, наиболее важный из всех. Поэтому есть смысл остановиться на нем подробнее и рассмотреть возможные трудности обсуждения.

Задача тренера — быть фасилитатором обсуждения и стараться избегать прямых высказываний и оценки поведения участников. Их сопротивление порой чрезвычайно сильное. Часто можно наблюдать появление защитного поведения: агрессии; оправданий, попыток объяснить свое поведение; рационализации; попыток обвинить других членов группы, даже тренера в том, что тот дал некорректное задание, и многое другое. Как быть?

При возникновении подобных ситуаций мы как раз и вводим правила обратной связи, о которых говорилось выше. Эти правила можно ввести заранее, перед тем как тренер начнет просмотр и обсуждение видеозаписи деловой или ролевой игры.

Нужно быть недирективным лидером, использовать интервенции, которые подталкивают группу (см. параграф о группаналитическом подходе в тренинге руководителей). Здесь функции тренера сближаются с функциями группового аналитика. Вопросы задаются по отношению ко всей группе и к отдельным ее членам. Они могут быть открытыми: «Что вы чувствовали, какие у Вас впечатления» — или же могут содержать интерпретацию или направление мыслей: «Что бы вы почувствовали, если бы вам так сказали?» Главная цель таких интервенций заключается в том, чтобы друг о друге начали высказываться сами менеджеры, а не ждали, что тренер сейчас им даст оценку и скажет, как быть дальше. Если группа начала проявлять нужную активность в обмене мнениями, важно регулировать степень активности членов группы: активизировать более пассивных и притормаживать наиболее говорливых. Следите за тем, чтобы делались не только критические замечания, но и отмечались успешные, сильные аспекты поведения, то есть нужно обеспечить положительное подкрепление (см. параграф о научении). После критических высказываний нужно всем предложить подумать о том, как можно было бы иначе себя повести, что можно было бы сделать еще или по-другому. Чем больше будет предложений, тем лучше, так как менеджеры увидят, что существуют разные варианты действий, и смогут выбрать наиболее для себя подходящий (см. Информационные листы для получения и передачи обратной связи).

Групповое обсуждение может быть использовано в сочетании с другими методами: с ролевыми и деловыми играми, с психогимнастикой, психодрамой, психорисунком. Тем самым групповое обсуждение может усиливать возможности других методов.

4. МИНИ-ЛЕКЦИЯ

Мини-лекция — это метод повествовательного изложения информации, применяемый тренером как средство подачи нового материала для обучения участников тренинга.

Процедура проведения

1. Мини-лекция проводится тренером для готовых к восприятию нового материала участников тренинга. Для создания готовности к восприятию тренер до мини-лекции проводит либо фасилитацию, либо модерацию, либо ролевые игры. Важно, чтобы каждый участник тренинга во время мини-лекции был в состоянии активного слушания.

Длительность мини-лекции в среднем составляет 10—15 минут и не должна превышать 20 минут. За это время тренер должен дать всю необходимую информацию по выбранной им теме.

3. Тренер во время мини-лекции использует наглядные средства, иллюстрирующие представляемый материал: выписывает на доску ключевые фразы, делает рисунки, которые служат маркерами для запоминания, использует метафоры. В качестве метафор могут быть использованы притчи, анекдоты, поговорки, примеры из бизнес-практики.

4. Особыми выразительными средствами являются интонация, мимика, жесты и позы самого тренера. Желательно, чтобы в ходе мини-лекции тренер, как актер, сыграл сценку, демонстрирующую конкретные примеры, которые являются иллюстрацией теоретической информации.

5. Во время всей мини-лекции тренер остается бдительным и максимально включенным как в группу в целом, так и в каждого участника в отдельности. Тренер не просто подает материал, а наблюдает за тем, как подаваемый им материал воспринимается каждым участником тренинга. Он старается удерживать внимание каждого участника тренинга на новой информации и не позволять вниманию флукутировать из «здесь и сейчас». Тренер сам находится в таком состоянии во время мини-лекции, и, пользуясь выразительными средствами риторики, побуждает участников тренинга находиться в состоянии «здесь и сейчас».

Результаты и эффекты

Результат № 1 — информирование. Мини-лекция служит для теоретической подачи новой информации, нового материала, который затем будет отрабатываться в практических упражнениях. Основным результатом мини-лекции — слушающие получают новую информацию. Чаще всего это технология работы, алгоритм определенной техники с описанием пользы от ее применения.

Результат № 2 — смена установки. В ходе мини-лекции формируется позитивная установка на то, что все сказанное тренером действительно соответствует реальности. Например, если до мини-лекции участники считали, что главное — сильные аргументы продавца и показ полезных свойств товара, то после мини-лекции «Техника вопросов» участники сменили свое отношение и поняли, что задавая вопросы, мы быстрее добиваемся согласия между продавцом и клиентом, чем в ситуации, когда продавец активно аргументирует и расхваливает товар, а клиент пассивно слушает.

Результат № 3 — мотивирование слушающих. Материал в ходе мини-лекции подается таким образом, что слушающим хочется воспользоваться получаемой информацией, использовать на практике то, что они только что узнали. Участники готовы к следующему этапу — практическим упражнениям, которые следуют за мини-лекцией и направлены на отработку практических навыков.

6. ІНТЕРАКТИВНІ МЕТОДИ І ТЕХНІКИ

За Карамушка - заповнення робочих листів, мозковий штурм, дискусія з відкритим кінцем, аналіз ситуацій - с. 9-10 (інтерактивні техніки)

ПСИХОДРАМА

Опрацювання індивідуальних проблем можлива з іспользовани́ем психодрами. Психодрама як метод дозволяє учасникам програти свої власні ситуації, які були в минулому або є в цьому і є для них проблемними. Психодрама втілює в собі і вербальну, і невербальну комунікації. Під час психодрами учасник може грати самого себе і сам вибрати в співрозмовники учасника, схожого на людину, з ким у нього виникають складності. Можна запропонувати учаснику грати протилежну сторону, а його самого буде зображувати учасник з групи.

Учасник, який запропонував ситуацію, описує її для групи, пояснює іншому учаснику, в чому полягає його роль і як вести себе у відповідності з цією роллю. Учасник «з проблемою» сам організовує простір, сам розставляє меблі (стіл, стільці). Тренер допомагає створити «сцену», відсунути «глядачів» подалі від неї. «Глядачам» дається така ж інструкція, як і під час рольових ігор, яка зводиться до того, щоб не заважати тим, хто на сцені. Завдання тренера - надихати тих, хто вагається, хто сумнівається в доцільності програвання якійсь ситуації учасників. Інакше кажучи, потрібно допомогти подолати опір менеджера, налаштуватися на роль і почати грати. Під час психодрами можна вести відеозапис, якщо учасник «з проблемою» не заперечує. На цьому етапі необхідно ще раз пообіцяти знищити всі відеозаписи, не давати нікому їх для перегляду.

Після завершення психодрами потрібно організувати і провести обговорення. Важливо звертати увагу групи і на слова, і на невербальні прояви. Під час обговорення тренер скоріше виконує роль фасилітатора, можливо, інтерпретатора і групового аналітика. Психодрама дозволяє опрацювати індивідуальні проблеми на більш глибокому особистісному рівні, уникнути поверхневого, бихевиорального по суті тренінгу, розробленого німецькими психологами. Досвід застосування психодрами у тренінгу переконав нас в ефективності цього методу. Учасники, які беруть участь в психодрамі, починають усвідомлювати глибші пласти спілкування, більш глибокі проблеми, що лежать в основі труднощів в управлінні персоналом. Це усвідомлення дозволяє перенести отримане переживання і розуміння і на інші ситуації, що, безумовно, підвищує ефективність тренінгу в цілому. В учасників з'являється почуття, що вони дійсно навчилися чогось корисного, оскільки навчання зачіпає їх особистісно.