

МАКЕТ

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

**ОСНОВЫ ТРЕНИНГОВОЙ РАБОТЫ**  
Учебное пособие



Красноярск 2023

Евтихов О.В.

Основы тренинговой работы: учебное пособие. – Красноярск: Сибирский институт бизнеса, управления и психологии, 2023. – 97 с.

Учебное пособие предназначено для студентов факультетов психологии, а также практических психологов и педагогов. В нем освещаются общие теоретико-методические знания о психологическом тренинге: структуре, задачах, общих принципах построения и используемых в тренинге методических средствах. Также приводится описание процессуальных аспектов подготовки тренинга и проведения основных игротехнических процедур.

© АНО ВО СИБУП, 2023

© ЕВТИХОВ О.В. 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>6</b>
<b>РАЗДЕЛ 1.....</b>	<b>8</b>
<b>ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И ИСТОРИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА.....</b>	<b>8</b>
1.1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТРЕНИНГЕ.....	8
1.2. ИСТОРИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА .....	12
Вопросы для самоконтроля и размышления .....	25
<b>РАЗДЕЛ 2.....</b>	<b>26</b>
<b>МОДЕЛИ, ВОЗМОЖНОСТИ И ПРИНЦИПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА</b>	<b>26</b>
2.1. МОДЕЛИ ГРУППОВОЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ .....	26
2.2. СОВРЕМЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА .....	30
2.3. ПРИНЦИПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА .....	36
Вопросы для самоконтроля и размышления .....	40
<b>Раздел 3.....</b>	<b>41</b>
<b>ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА ...</b>	<b>41</b>
3.1. ФАЗЫ РАЗВИТИЯ ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЫ .....	41
3.2. СПЛОЧЕННОСТЬ И НАПРЯЖЕННОСТЬ В ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЕ .....	43
3.3. ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА .....	44
3.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЕ .....	45
3.5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ.....	46
3.6. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРЕНОСА ТРЕНИНГОВОГО ОПЫТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ РЕАЛЬНОСТЬ.....	47
Вопросы для самоконтроля и размышления .....	48
<b>Раздел 4.....</b>	<b>49</b>
<b>ГРУППОВЫЕ МЕТОДЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ТРЕНИНГЕ .....</b>	<b>49</b>
4.1. Диагностические процедуры .....	49
4.2. Информирование .....	49

4.3. Психогимнастические упражнения .....	50
4.4. Ролевые игры .....	51
4.5. Дебрифинг .....	54
4.6. Групповая дискуссия .....	54
4.7. Мозговой штурм .....	55
4.8. Анализ ситуаций .....	57
4.9. Проективное рисование .....	58
4.10. Домашняя работа .....	59
Вопросы для самоконтроля и размышления .....	60
<b>Раздел 5.....</b>	<b>61</b>
<b>ТРЕБОВАНИЯ К ВЕДУЩЕМУ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ .....</b>	<b>61</b>
5.1. Структура профессиональной компетентности тренера .....	61
5.2. Функции ведущего тренинг .....	62
5.3. Предмет работы ведущего в группе .....	63
5.4. Позиции ведущего в различных видах психологического тренинга .....	65
5.5. Стили ведения психологического тренинга .....	67
5.6. Типичные ошибки тренера .....	70
Вопросы для самоконтроля и размышления .....	71
<b>Раздел 6.....</b>	<b>73</b>
<b>ПОДГОТОВКА ТРЕНИНГА И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>73</b>
6.1. Подходы к разработке тренинга .....	74
6.2. Определение формы организации тренинговых занятий .....	75
6.3. Планирование программы тренинга .....	76
6.4. Этапы построения содержательной работы в тренинге .....	79
6.5. Формирование группы .....	81
6.6. Подбор помещения .....	83
Вопросы для самоконтроля и размышления .....	84
<b>Раздел 7.....</b>	<b>85</b>
<b>ПСИХОТЕХНИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА .....</b>	<b>85</b>
7.1. Работа с принудительно образованными группами .....	85
7.2. Проведение занятий в закрытых учреждениях .....	86
7.3. Проведение процедуры знакомства .....	86
7.4. Работа с ожиданиями участников .....	88
7.5. Работа со зрителями .....	89
7.6. Формирование норм и правил в группе .....	90

7.7. Использование упражнений.....	92
7.8. Организация обсуждения .....	94
7.9. Организация опроса группы .....	95
7.10. Проведение дебрифинга .....	97
7.11. Проведение дискуссии в группе .....	98
7.12. Использование видеосъемки .....	99
7.13. Использование музыки.....	99
7.14. Завершение тренинга .....	100
Вопросы для самоконтроля и размышления .....	101
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>102</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Психологический тренинг – это одна из перспективных и быстроразвивающихся форм практической работы психолога. В России она начала активно развиваться в 1980-е годы и в настоящее время завоевала оправданное признание.

Психологический тренинг активно используется в целях диагностики, обучения, развития и психокоррекции личности, что предъявляет особые требования к профессиональной подготовке практических психологов – тренеров. Использование данной психотехнологии специалистами, не имеющими соответствующей подготовки, может быть не только малоэффективным, но и вредным для участников тренинга. Однако в настоящее время в литературе недостаточно представлены общие теоретико-методические основы тренинга и чаще приводится лишь описание различных тренинговых программ. Это связано с тем, что на данном этапе практика в области психологического тренинга значительно опережает теорию. Большинство предлагаемых программ психологических тренингов рассчитаны, скорее, на профессионалов и не подходят для начинающих свою практическую деятельность психологов и студентов психологических факультетов.

Цель данного пособия – помочь студентам освоить и систематизировать знания в области психологического тренинга. В пособии представлены общие теоретико-методические знания о психологическом тренинге, его структуре, задачах, общих принципах построения и используемых в тренинге методических

средствах. Также в нем приводится описание процессуальных аспектов подготовки и проведения тренинга, а также основных игротехнических процедур.

Для облегчения ориентации в содержании учебного материала в пособии используются следующие условные обозначения:

- А** - основные определения и понятия
- !** - важная информация
- ?** - актуальные вопросы и проблемы,  
а также контрольные вопросы на  
понимание и закрепление учебного  
материала

## РАЗДЕЛ 1.

### ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И ИСТОРИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

---

#### 1.1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТРЕНИНГЕ

Термин «тренинг» (от английского train, training) имеет ряд значений – воспитание, обучение, подготовка, тренировка. В настоящее время групповой тренинг выходит за эти рамки и используется в широком смысле в целях развития, психокоррекции, обучения и диагностики.

В литературе представлено множество различных определений тренинга. Наиболее общее, но удачное определение группового психологического тренинга предложено Н.Ю.Хрящевой и С.И.Макшановым<sup>1</sup>:

**А** *Психологический тренинг – это многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека.*

Несмотря на то, что различные авторы по-разному представляют читателям тренинговую работу, большинство из них, так или иначе, отмечают ключевое слово любого тренинга – **опыт**. Так Кьелл Рудестам<sup>2</sup> называет тренинговую форму «ядром

---

<sup>1</sup> Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н.Ю. Хрящевой. – СПб.: «Ювента», Институт Тренинга, 2006. – 256 с.

<sup>2</sup> Рудестам К. Групповая психотерапия. – М.: Питер, 2008. – 384 с.



обучающего опыта, а в некоторых случаях – единственным успешным методом обучения и изменения человека». Он отмечает, что «наблюдая происходящие в группе взаимодействия, каждый участник может идентифицировать себя с другими и использовать установившуюся эмоциональную связь при оценке собственных чувств и поведения. Все переживания и поток опыта, порождаемые в группе, позволяют каждому участнику проанализировать и переоценить многие ограничивающие его установки и убеждения. Также в процессе тренинга участники могут смоделировать и опробовать различные навыки, которые в дальнейшем они могут перенести в обычную жизнь».

Возможность работы с непосредственным опытом позволяет использовать психологический тренинг и как важный элемент профессиональной подготовки. Он помогает «преодолеть ограничения, накладываемые на профессиональную деятельность традиционными методами обучения, и может выступать в качестве мостика между, безусловно, необходимыми, но тем не менее «перцептивно пустыми» теоретическими знаниями, с одной стороны, и практикой, с другой. В традиционных формах профессиональной подготовки предполагается, что вначале специалист получает информацию, и только через неопределенное время возможность ее использования. Только тогда происходит реальная оценка субъектом применимости полученного знания и закрепление того, что еще от них осталось». Информация, оставаясь не связанной с переживаниями от практического использования полученных знаний, более подвержена воздействию

механизмов забывания, вытеснения или просто последующего неприятия (отказа). В тренинге создается возможность незамедлительного соотнесения полученной информации и деятельности, эмоционального проживания новых моделей поведения и связанных с ними результатов, что обеспечивается действием каналов обратной связи. Проходящий подготовку в тренинге специалист при получении обратной связи обнаруживает имеющиеся у него дефициты умений и навыков, различные «белые пятна» теоретических знаний, а также неадекватность установок и стереотипов.

В последнее время широкое развитие получили *бизнес-тренинги*. С точки зрения традиционного образовательного подхода в учебных заведениях под бизнес-тренингом, понимается курс повышения квалификации, как правило, очень короткий, насыщенный разными формами и методами занятий, предназначенный для обучения сотрудников и руководства компаний. Идея дополнительного бизнес-образования появилась потому, что образование в высших учебных заведениях дает знания, которые, даже будучи адекватны реалиям современного бизнеса и производства, со временем устаревают.

В прикладных целях психологический тренинг может использоваться для обеспечения оптимального функционирования учебных и служебных коллективов, а также людей в данных коллективах. При этом работа может быть направлена на: сплочение коллективов; разрешение внутригрупповых конфликтов; снятие психоэмоционального напряжения в группах; облегчение процессов адаптации новичков к новым условиям деятельности и т.п.

## ТИПЫ ТРЕНИНГОВЫХ ГРУПП

**А**

Под **тренинговыми группами** обычно понимаются *специально созданные малые группы, участники которых при содействии психолога-тренера включаются в своеобразный опыт интенсивного*

*общения и взаимодействия, ориентированный на решение разнообразных психологических проблем участников, их самосовершенствование, а также на развитие группы и решение общегрупповых проблем.*

В соответствии с ведущей направленностью работы и целями можно выделить следующие типы тренинговых групп.



- 1) «Я-Я» — группы, направленные на изменения на уровне личности, личностный рост участников. Главные источники преобразований — внутриличностные.
- 2) «Я-Другие» — группы, направленные на изменения в межличностных отношениях и исследование процессов межличностного влияния и взаимодействия в зависимости от используемых способов.
- 3) «Я-Группа» — группы, направленные на исследование особенностей и стилей взаимодействия личности и группы как социальной общности и развитие эффективности этого взаимодействия.
- 4) «Я-Профессия» — группы, ориентированные на субъектов конкретной профессиональной деятельности.
- 5) «Я- Организация» — группы, ориентированные на изучение и развитие опыта межличностного и межгруппового взаимодействия в организациях.

## **ФАКТОРЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ УЧАСТНИКОВ В ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЕ**

Выделяются следующие факторы, обеспечивающие изменения участников в тренинговой группе:

*Членство в группе.* Само членство в группе уже может вызывать некоторые изменения. Осознание принадлежности к группе позволяет человеку прочувствовать, что его проблемы не уникальны и что он не одинок с ними.

*Эмоциональная поддержка группы.* Эмоциональная поддержка в группе, атмосфера взаимной заинтересованности, доверия создают предпосылки для

ослабления защитных механизмов. Ощущение поддержки снимает напряжение, придает уверенность и активизирует человека. Эмоциональная поддержка оказывает стабилизирующее положительное воздействие на самооценку, повышает степень самоуважения, способствует позитивной переоценке отношения к себе.

*Помощь другим участникам группы.* Помощь остальным участникам, ощущение сопринадлежности повышают чувство собственной необходимости, полезности. Этот фактор помогает преодолеть болезненную фиксацию на своих проблемах, укрепляет чувство уверенности в себе, в своих возможностях справляться и со своими трудностями.

*Возможность эмоционального реагирования.* Возможность свободного выражения эмоций в сочетании с эмоциональной поддержкой группы позволяет участникам снять накопленное эмоциональное напряжение, способствует раскрытию личностных проблем участников, и последующей их переработке.

*Обратная связь.* Одним из важнейших факторов, образующих и корректирующих «Я» человека, является информация о нем, получаемая от группы. Обратная связь может быть вербальной или невербальной, общей или специфической, оценочной или просто описывающей, эмоционально окрашенной или нейтральной, но именно она является для участника «его видением себя со стороны». Человек и в обыденной жизни так или иначе получает обратную связь. Но в ситуации сформированной в психологическом плане группы он более подготовлен к конструктивному восприятию обратной связи от других участников, которая, в свою очередь, может быть более объективной, откровенной, а главное – не отсроченной.

*Наблюдение и осмысление.* Даже пассивное наблюдение, а тем более активное участие в работе группы позволяют участнику выйти на осмысление собственного опыта и поведения в группе, мотивов, лежащих в реализации данного поведения, собственных форм эмоционального реагирования в различных ситуациях, своей роли в происхождении конфликтных ситуаций и др.

## **1.2. ИСТОРИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА**

Научно обоснованные индивидуальные формы тренинга начали появляться в начале XX века как средство преодоления ограничений, накладываемых на результаты обучения теоретическим знаниям, и «безопасного» приобретения трудовых навыков. В то же время начали развиваться разнообразные формы психической саморегуляции, направленные на снятие психоэмоционального напряжения специалистов профессий, имеющих экстремальную специфику деятельности или связанных с высокой сложностью организации труда (операторов).

В 1922 г. американский психофизиолог Р. Д. Джейкобсон предложил систему прогрессирующей релаксации для снятия нервно-психического напряжения. В 1932 г. И. Г. Шульц разработал классический вариант аутогенной тренировки (АТ), основанной на эффекте снятия внутреннего напряжения внешним расслаблением.

В последующее время АТ неоднократно модифицировалась в различных аспектах. Сегодня под АТ принято понимать совокупность методов овладения различными способами управления психическими и соматовегетативными функциями организма, непосредственной функцией которых является регуляция эмоциональных аспектов состояний человека. К распространенным Модификациям АТ относится «активное самовнушение» (Ромен, 1971), психогигиеническая саморегуляция (Попов, Беляев, Лобзин и др. 1980), психорегулирующая тренировка (Алексеев, 1967).

В целом применение АТ в различных профессиональных группах можно разделить на два класса. Первый класс имеет преимущественно психогигиеническое действие и преследует цели общего повышения работоспособности. Второй класс модификаций АТ предназначен для разрешения узкопрактических задач в рамках отдельных профессий и различных видов деятельности. Такие методики используются при подготовке летного состава (Беляев, Лобзин, Копылова, 1977), актеров (Никифоров, 1989), операторов конвейерного производства (Лысенко, 1992), операторов химических предприятий, водителей автотранспорта, шахтеров и др.

Общим для всех модификаций АТ является то обстоятельство, что самовоздействие осуществляется на фоне специфического состояния головного

мозга, возникающего при достижении глубокой релаксации, сопровождаемой развитием легкого гипнотического фазового состояния.

Во время фазовых состояний (парадоксальной и ультрапарадоксальной фазы по И.П.Павлову) словесный раздражитель (самовнушение) приобретает особенно большую силу воздействия, осуществляемого на сознательном и подсознательном уровнях. При оказании воздействия на сознательном уровне процессы, протекающие на фоне разлитого торможения коры головного мозга, создают устойчивую доминанту, подчиняющую управленческую деятельность центральной нервной системы, и оказывают влияние на процессы, не поддающиеся произвольной регуляции в обычных условиях. Кроме того, человеческий организм в целом и психика, в частности, представляют собой высокоорганизованную систему, которая при избавлении от внешних помех обладает возможностью непроизвольной саморегуляции всего многообразия своих функций.

В последнее время разрабатываются специальные методы тренировки осознанного самоконтроля и произвольного изменения протекания непроизвольных физиологических процессов средствами биологической обратной связи (БОС). В качестве примеров использования БОС-тренинга можно привести методику использования психофизиологического контура с обратной связью от биопотенциалов головного мозга, что дает возможность преобразования неощущаемых субъектом изменений биопотенциалов в сенсорно воспринимаемые изменения частоты звукового тона. Произвольное изменение операторами своего состояния посредством системы образных представлений, синхронных со звуковым тоном, использовалось для повышения надежности деятельности операторов, работающих на модели компенсаторного слежения (Мансуров, Польшин, 1990).

Возникновение групповых форм тренинга относят к 1945 году и связывают с именами К. Левина, К. Роджерса, Л. Брандфорта, Р. Липпита. В этот период в США создается Центр по изучению групповой динамики. В результате исследований в мастерской межгрупповых отношений К. Левин пришел к твердому убеждению, что большинство эффективных изменений в установках личности происходит в групповом, а не в индивидуальном контексте. Он утверждал, что для того, чтобы выявить и изменить свои неадаптивные установки

и выработать новые формы поведения, людям необходимо видеть себя такими, какими их видят окружающие.

Особенности групповых форм профессионального тренинга связаны с рядом обстоятельств. Прежде всего, они предназначены преимущественно для формирования навыков и умений, а также установок и отношений специалистов, чья профессиональная деятельность предполагает общение и управление людьми.

Профессиональное взаимодействие и управление людьми принципиально отличны от взаимодействия с техническими устройствами и материальными объектами в силу ряда обстоятельств. Субъектность человека, выделяющего его из мира вещей и технических устройств, наделяет его рядом особенностей:

- 1) Каждый человек обладает уникальностью и неповторимостью, «подлинностью», в силу невозможности генетической идентичности и своеобразия жизненной ситуации развития.
- 2) Человек, а тем более группа людей, обладают возможностью сознательного и неосознаваемого искажения информации о самом себе, своих состояниях, потребностях, результатах деятельности и т.п.
- 3) Человек, группы, их поведение и деятельность полимотивированы, что ставит результаты преднамеренного изменения в зависимость от степени действительной заинтересованности в них.
- 4) Человек находится в постоянном изменении и развитии, что во многих случаях происходит вне контроля его сознания. По образным выражениям М.М.Бахтина, человек «в любой момент времени не равен самому себе», «есть бесконечная функция», он незавершен и незавершим, и «пока человек жив он исходит из того, что он еще не достиг совершенства и не сказал своего последнего слова» (Бахтин, 1963. С.78).

Разработанные К. Левином и К. Роджерсом теории групповой динамики и центрированной на клиенте терапии явились непосредственными источниками практики группового тренинга. В результате успешной работы мастерской межгрупповых отношений в 1947 г. в США создается Национальная лаборатория тренинга. Появившиеся в то время Т-группы (тренинговые группы) стали предшественниками современных видов психологической работы с группами, многие из которых объединяются у нас понятием «социально-психологический тренинг».

Отличительной особенностью Т-групп является стремление к максимальной самостоятельности участников при формировании и функционировании труппы. Участники, оказавшись в социальном вакууме, вынуждены сами организовывать свои отношения внутри труппы и разрабатывать процедуры коммуникативной деятельности. Обучение при этом оказывается скорее результатом проб и ошибок участников группы, чем усвоением объективных принципов, объясняющих межличностное поведение. В фокусе Т-групп находилось поведение участников тренинга. Проходящие подготовку в Т-группах побуждались к фиксации, интерпретации и оценке действий и поведения партнеров и самих себя. В группах поощрялись спонтанное выражение чувств, открытое обращение внимания на враждебность, неуверенность в себе и проявления психологической защиты и их интерпретация. В задачи Т-групп входило обучение управленческого персонала, менеджеров, политических лидеров эффективному взаимодействию, умению руководить, разрешать конфликты в организациях, укреплять групповую сплоченность. Наиболее характерные задачи Т-групп сформулированы Кэмпбэллом (Campbell, 1977):



- ☒ Добиться понимания участниками тренинга того, как и почему они ведут себя по отношению к другим людям, а также как это поведение влияет на других людей.
- ☒ Научиться понимать, почему люди ведут себя именно так, а не иначе.
- ☒ Научить участников действительно слышать то, что говорят другие люди.
- ☒ Создание возможностей для понимания того, как действует группа, и какие виды групповых процессов возникают при определенных условиях.
- ☒ Способствовать возрастанию толерантности к поведению других людей.
- ☒ Создание условий, в которых человек может апробировать новые способы взаимодействия с людьми и получить обратную связь о том, как влияют на них эти новые способы.

Один из факторов популярности Т-групп заключается в возможности перестройки неэффективных стереотипов поведения в психологически безопасных условиях тренинговой группы. Участникам Т-групп предлагается возможность




экспериментировать с собственным поведением в искусственно создаваемой среде, в атмосфере доверия и поддержки, что способствует их большему самораскрытию, а соответственно и более глубинным изменениям. Кроме того, участники тренинга получают от тренера необходимую психологическую информацию и приобретают навыки, способствующие их личностному росту и более успешному общению с другими.

Некоторые Т-группы были ориентированы на выяснение жизненных ценностей профессионала, усиление самоидентичности и получили название групп сенситивности. Термин «тренинг сенситивности» обычно используют для обозначения групп, ориентированных на «рост личности» роджеровских «групп встреч» (encounter-groups) и Т-групп, или групп тренинга человеческих отношений. Задачи, сходные с задачами тренинга сенситивности и групп встреч, решались в разных концептуальных парадигмах: гештальттерапии, транзактного анализа. В гештальт-ориентированной группе создавались условия для осознания взаимосвязи между элементами единой психологической структуры человека, повышения чувствительности к сигналам, исходящим от соматовегетативных источников (Перлз, 1995). В групповой работе, связанной с использованием идей транзактного анализа, основной задачей является осознание отношений между приобретенными в ходе социализации неосознаваемыми инстанциями, которые обозначались Э.Берном как «родитель-взрослый-ребенок» (Берн, 1992).

В нашей стране элементы сенситивного тренинга использовались в программах подготовки руководителей трудовых коллективов и представителей профессий типа «человек-человек» (Петровская, 1982; Емельянов, 1985).

Ю.Н.Емельянов, подытоживая данные ряда источников, перечисляет следующие задачи сенситивного тренинга:

- ☒ Повышение самопонимания и понимания другого человека.
-  ☒ Чувственное понимание групповых процессов, познание локальной структуры.
- ☒ Развитие ряда поведенческих навыков.

В конце 60 - начале 70-х гг. Т-группы и группы сенситивности получили широкое распространение в условиях организаций. Основной целью их использования было улаживание конфликтных ситуаций в рабочих группах, а также оптимизация отношений рабочих и служащих.

В настоящее время Т-группы в условиях организаций используются реже и избирательней и являются одним из направлений подхода, получившего название «организационное развитие». Основу организационного развития составляют модель исследовательских вмешательств и опора на обучение, основанное на совместном опыте его участников. Традиционная Т-группа вытесняется применением тренинговых методов, обозначаемых как тренинг формирования (построения) команды. Целью тренинга построения команды являются в первую очередь эффективные изменения в социальных системах и их элементах, а не только в конкретных профессионалах.

Отдельным направлением в групповой форме тренинга является тренинг умений. В основе большинства программ тренинга умений лежат теоретические представления, обоснованные психологами поведенческого направления.

В 60-е гг. возникает опирающееся на идеи гуманистической психологии К.Роджерса движение тренинга жизненных умений (social-life skills). Тренинг жизненных умений использовался в профессиональной подготовке учителей, консультантов, менеджеров, военнослужащих. В нем используются три основные модели, определяющие своеобразие подхода к участникам тренинга.

Первая модель опирается на семь категорий жизненных умений: решение проблем, общение, настойчивость, уверенность в себе, критичность мышления, самоуправление и развитие Я-концепции.

В основе второй модели находятся четыре категории умений: межличностное общение и взаимоотношения, поддержание здоровья, развитие идентичности, решение проблем и принятие решений.

Третья модель включает в себя тренинг эмоционального самоконтроля, межличностных отношений, самопонимания, финансовой самозащиты, самоподдержки и концептуализации опыта (Cooper, 1976; Gazda, Brook; 1985).

К групповому тренингу специальных умений также относятся программы, ориентированные на профессиональную подготовку специалистов к работе в особых условиях, например психологический тренинг, разработанный после аварии на АЭС "Three Mile Island". Тренинг преследовал цели подготовки специалистов АЭС к действиям в экстремальной ситуации, формирования навыков принятия решений, анализа принятых решений, достижения взаимопонимания,

определения потенциальных критических проблем управления и стимулирования творческой инициативы при выполнении заданий (Worsham, French, 1981).

В 70-е годы в Лейпцигском и Йенском университетах под руководством М. Форверга был разработан и научно обоснован социально-психологический тренинг (СПТ). Его практической областью приложения была социально-психологическая подготовка руководителей промышленного производства. Основными средствами тренинга выступили ролевые игры с элементами драматизации, создающие условия для формирования навыков эффективной коммуникации. Значительный опыт социально-психологического тренинга, накопленный М. Форвергом и его учениками, представлен в пяти основных типах тренинга, к которым относились:




1. *Группы, нацеленные на усвоение необходимых для конкретной профессии моделей социального поведения.* Основой изменений выступала коррекция когнитивных структур, ответственных за регуляцию поведения. Данный тип тренинга не ориентирован на проработку личных проблем участников, за исключением тех, которые могут быть связаны с непосредственными профессиональными затруднениями.
2. *Группы, ориентированные на подготовку к управленческой деятельности и развитие отдельных профессионально значимых психологических качеств личности.* В данном типе тренинга применяется направленное стимулирование групповой динамики с целью вскрытия ее закономерностей и развития навыков ее управлением.
3. *Группы психогигиены и психопрофилактики, ориентированные на работу с руководителями с повышенным риском по отношению к психогенным и психическим заболеваниям.* Данные группы формировались исключительно добровольно и проводились специалистами в области психотерапии и клинической психологии.
4. *Группы формирования компетентности в общении.* Профессиональные проблемы в данном тренинге затрагивались только в случае их тесной связи с личностными особенностями участников тренинга.
5. *Группы развития социальной компетентности.* Предназначены для подготовки сотрудников для работы в особо сложных ситуациях межличностного общения (Миккин, 1986; Макшанов, 1997).

Широкое распространение в отечественной практике СПТ начинает получать в начале 80-х годов. В 1982 г. была опубликована первая в стране монография Л. А. Петровской, посвященная теоретическим и методическим аспектам социально-психологического тренинга. Л. А. Петровская предложила под единым термином «социально-психологический тренинг» обозначить практику психологического воздействия, основанную на активных методах групповой работы.

Ведущая *цель социально-психологического тренинга* – повышение компетентности в общении. При этом под компетентностью в общении предлагает рассматривать развитие знаний, социальных установок, умений и опыта в области межличностного общения.

В целях развития компетентности участников тренинга в общении В.П. Захаров и Н. Ю. Хрящева считают необходимым решение в тренинге следующих задач:

- 
- ☒ Приобретение участниками знаний в области психологии личности, группы, общения.
  - ☒ Формирование умений и навыков общения.
  - ☒ Коррекция, формирование и развитие установок, обеспечивающих успешность общения.
  - ☒ Развитие способности к адекватной оценке себя и других людей.
  - ☒ Развитие системы отношений личности.

В настоящее время социально-психологический тренинг обнаруживает тенденцию к распространению в различных профессиональных группах как в традиционных для него направлениях, так и принципиально новых для нашей культуры. Разрабатываются и проводятся программы социально-психологического тренинга для медицинских работников, работников средств массовой коммуникации, коммерческих агентов, безработных.

Групповая форма проведения характерна и для интеллектуального тренинга. В профессиональной деятельности совершенно очевидна важность собственно интеллектуальных процессов, в ряде профессий они играют приоритетную роль. В связи с этим развитие принципов, методов и программ такого тренинга остается актуальной задачей профессиональной подготовки.

Предшественниками первых теоретически обоснованных программ интеллектуального тренинга можно считать упражнения для развития у школьников дивергентного мышления, предложенные М. Вертгеймером. (Вертгеймер, 1977) и разработки, посвященные методу «мозгового штурма» А.Осборна (Osborn, 1963). В настоящее время в психологической литературе упоминаются "следующие программы интеллектуального тренинга: тренинг гибкости мышления, тренинг стратегического мышления, тренинг креативности (Келасьев, 1989; Basadur, Graen, Scandura, 1986)

*Целью тренинга стратегического мышления, в частности, предлагаемого "*А.В.Дранковым, Н.М.Лебедевой, Е.А.Мироновым, является развитие интеллектуальных способностей, обеспечивающих формирование и реализацию эффективных стратегий в профессиональной деятельности специалистов управленческого типа. Конкретные задачи тренинга формулируются следующим образом:



- ☑ - знакомство участников тренинга с основными закономерностями актуального генеза эффективных стратегий;
- ☑ - осознание механизмов, лежащих в основе типичных ошибок, допускаемых в процессе выдвижения гипотез;
- ☑ - совершенствование рефлексивной регуляции мыслительной деятельности в процессе верификации гипотез;
- ☑ - повышение эффективности реализации сформированной стратегии в условиях индивидуального решения мыслительных задач;
- ☑ - развитие прогностичности мышления и способности к выдвижению иерархической системы целей;
- ☑ - выработка направленности на достижение глобальных стратегических целей с учетом долгосрочных прогнозов;
- ☑ - формирование толерантности к «тактическим потерям» в целях достижения общего стратегического успеха;
- ☑ - осознание преимуществ совместного решения задачи развитие умений пользоваться ими при формировании и реализации стратегий;
- ☑ - учет специфических негативных факторов при формировании и реализации стратегий в условиях непосредственного общения (Дранков, Лебедева, Миронов, 1990).

Эффективная профессиональная деятельность, связанная с работой с людьми, исключает применение ее субъектом стереотипных, неизменяющихся стратегий так же, как и импульсивно-реактивных, не учитывающих уникальность каждого человека и группы людей. В связи с этим профессионально важным качеством субъектов многих, если не большинства, профессий является креативность.

Развитию творческого потенциала личности посвящен тренинг *креативности* в его различных модификациях. В тренинге креативности "главное внимание уделяется способности специалиста генерировать разнообразные идеи, отличающиеся нестандартностью и оригинальностью, и воплощать их в своей профессиональной деятельности. Тренинг креативности применяется в профессиональной подготовке руководителей предприятий и организаций, менеджеров, психологов, учителей, научных работников; креативность рассматривается как мощный фактор развития профессионально важных качеств и личности профессионалов в различных областях деятельности (Gordon, 1961; Kris, 1965; Dacey, Ripple, 1967; Хрящсва, 1995).

Во многих видах профессиональной деятельности значительное место принадлежит процессам принятия решений. В ряде случаев - управление страной, регионом, отраслью, предприятием, воинским подразделением и т.д. цена принимаемых решений измеряется астрономическими цифрами, а последствия их реализации (или отсутствия) носят необратимый характер. Поэтому тренинг принятия решений, безусловно, целесообразен для профессиональной подготовки специалистов в сфере управления, научных работников, операторов различных систем.

*Целью тренинга принятия решений* являются развитие когнитивных и эмоционально-волевых компонентов и их интеграция, позволяющая эффективно реализовывать все этапы индивидуальной и совместной принятия решений. Достижение этих целей осуществляется в результате решения следующих задач:

- ☒ - Обеспечение адекватности субъективного отражения проблемной ситуации.
- ☒ - Развитие умений структурирования неопределенных проблем и выделения необходимой для их решения информации.




- ☑ - Развитие многоальтернативной системы субъективного прогнозирования.
- ☑ - Формирование многоальтернативности промежуточных решений с целью оптимизации терминального.
- ☑ - Совершенствование рефлексивной регуляции в отношении субъективных критериев принятия решений.
- ☑ - Развитие устойчивости к условиям неопределенности и риска, формирование адекватного уровня субъективной уверенности в принимаемых прогностических решениях.
- ☑ - Обеспечение как последовательности, так и гибкости в реализации принятых решений.
- ☑ - Индивидуализация способов преодоления трудностей принятия решений на различных этапах.
- ☑ - Формирование способов организации групп поддержки решений и повышения эффективности принятия решений в совместной деятельности (Дранков, Лебедева, Миронов, 1990).

Принципиальная значимость регулятивного потенциала в жизнедеятельности человека также нашла свое отражение в истории тренинга. К первым групповым формам тренинга, которые можно отнести к регулятивным программам, относятся тренинг уверенности\_в себе и мотивационный тренинг. Обе эти программы находят широкое применение и не могут рассматриваться как строго профессиональные. В то же время такие личностные дефициты, как неуверенность в себе и недостаточное развитие мотивационных структур существенно затрудняют прохождение любого этапа становления профессионала, что объясняет актуальность данных тренинговых программ для любой профессиональной группы.

Теоретическими основаниями *тренинга уверенности в себе* в его разных версиях выступают поведенческие и психоаналитические концепции. Бихевиористский подход исходит из положения, что неуверенные в себе люди не смогли по ряду причин овладеть социальными навыками уверенного поведения, либо получали преимущественно негативные подкрепления в процессе научения. Психоаналитики рассматривали неуверенность в себе как внешние проявления глубинного бессознательного конфликта. Общим для этих подходов является

рассмотрение неуверенности как последствия микросоциальной ситуации развития. Одна из первых известных программ тренинга уверенности в себе была опубликована Р.Алберти и М.Эммонсом в 1970 г. (Alberti, Emmons, 1970).

Приоритет в разработке *мотивационного тренинга* принадлежит Д.Мак-Клелланду, установившему в лонгитюдном исследовании, что высокомотивированные студенты Гарвардского университета после его окончания занимают ведущие посты в экономике страны, и реализовавшему в 1967 г. первые программы мотивационного тренинга (McClelland, 1965). Тренинг мотивации базировался на теории атрибуции, а также идеях Мак-Клелланда, согласно которым представления и мысленные действия позволяют изменить мотивы субъекта деятельности. Тренинг мотивации, разработанный Мак-Клелландом, преследовал достижение следующих четырех целей:

- 
- ☒ - расширение, укрепление и совершенствование сети ассоциаций;
  - ☒ - четкое видение и осознание всех ее частей;
  - ☒ - связь элементов этой сети;
  - ☒ - выработка и упорядочивание связей новых ассоциаций с существующими, с реальностью и культурными ценностями.

Средства тренинга включали в себя анализ содержания собственных рассказов по ТАТ с помощью ключевых категорий для выявления потребности в достижениях, разбор конкретных случаев направленного на достижение поведения предпринимателей, отработка реалистичного целеполагания в игровых условиях, контроль совместимости деятельности достижения с собственным образом жизни и с различными обстоятельствами.

Одним из наиболее ценных результатов тренинга мотивации следует признать возможность освоения профессионалом в любой области навыков, механизмов самомотивирования, произвольного удержания мотива на цели.

Данная программа тренинга не утратила своей актуальности, и в наше время он входит в число средств, используемых UNIDO (Организация по промышленному развитию при ООН), а также применяется при работе со школьниками.

В настоящее время психологический тренинг представлен в различных сферах профессиональной деятельности и применяется в целях развития профессионально-значимых качеств (тренинги умений) психологического



сопровождения профессиональной деятельности (бизнес-тренинги), сопровождения деятельности коллективов и организаций (корпоративные тренинги) и ряде других.

### **Вопросы для самоконтроля и размышления**



1. Дайте определение психологического тренинга.
2. Перечислите типы тренинговых групп.
3. Охарактеризуйте факторы, обеспечивающие изменения участников в тренинговой группе
4. Перечислите характерные задачи, решаемые в Т-группах.
5. Перечислите характерные задачи сенситивного тренинга.
6. Какие задачи решаются в социально-психологическом тренинге?
7. Какие задачи решаются в тренинге принятия решений?

## РАЗДЕЛ 2.

### МОДЕЛИ, ВОЗМОЖНОСТИ И ПРИНЦИПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

---

#### 2.1. МОДЕЛИ ГРУППОВОЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Интерес к групповым методам психологической работы привел к появлению ряда направлений их развития различными психологическими школами. В качестве основных моделей групповой психологической работы выделяются следующие:

*Гуманистическая модель.* Главным предметом гуманистической психологии является личность и ее уникальность, переживание человеком мира и осознание своего места в нем. В основу теории гуманистической психологии заложено предположение, что человек имеет врожденную способность достигать полного раскрытия своего духовного потенциала, решать все свои личностные проблемы, если он находится в оптимальной для него, дружелюбной социально-психологической среде. Одна из характерных особенностей классического гуманистической модели тренинга – максимально не директивный стиль управления группой, побуждающий участников проявлять активность и принимать на себя ответственность за происходящее. Нередко подобный стиль приводит к возникновению в группе, на начальных этапах работы, ситуации фрустрации и проявлению негативных эмоций. Это позволяет вскрыть многие проблемы участников, которые в дальнейшем конструктивно перерабатываются группой. Формирование в группе атмосферы взаимного доверия, безопасности и открытости создает климат максимальной свободы для выражения личности, исследования чувств и межличностных коммуникаций. В результате участники получают возможность более полного познания себя и других, чем это было бы возможно в обычных социальных или рабочих отношениях. Климат открытости порождает доверие, позволяет личности осознать и изменить установки к защите, проверить и

принять обновленные способы поведения и формы эмоционального реагирования, которые в дальнейшем можно перенести на ситуации повседневной жизни.

В результате широкого распространения идей гуманистической психологии и параллельного развития Т-групп образовалось направление групповой работы, получившее название групп встреч.

**Гештальт – модель.** Это направление разрабатывалось Ф.Перлзом и его последователями. В гештальттерапии важное место отводится процессу саморегуляции организма, приводящему к формированию целостного психического образования, некоей специфической организации частей, называемой гештальтом. Центральный момент теории – все совершается здесь и сейчас. Целью группового процесса является расширение сферы осознания каждым участником себя, своих индивидуальных особенностей, осознание им самоидентичности и совершенства, принятие личной ответственности за происходящее с ним. Процесс осознания участниками себя в социальном мире можно сравнить с «проявлением» человека на фотографии и отделением от независимого фона. При этом обращение происходит не столько к сознанию, сколько к чувствам и стремлениям участников.

**Психодраматическая модель.** Психодрама, как метод групповой работы, определяет разыгрывание участниками определенных ролей в моделируемых жизненных ситуациях, имеющих для них личностный смысл. Результативность данного метода во многом основывается на целительном эффекте группового взаимодействия. Создатель психодрамы Якоб Морено считал, что изменения в человеке могут происходить на разных уровнях. Смена установок, убеждений может происходить на когнитивном уровне, с использованием техник внушения, убеждения и принятия. Но многие личностные проблемы захватывают более глубинные пласты, где в непосредственной связи представлены мысли, ощущения, переживания и действия. Поэтому человека необходимо рассматривать в его связях с другими людьми и миром в целом. При этом Я. Морено считал, что для актуализации чувств необходимо действие, так как именно действие по проигрыванию роли в моделируемых обстоятельствах проявляет чувства и переживания, с которыми можно работать.

Жизнь в психодраматической группе формируется как специфическая реальность, в которой участники могут экспериментировать с разными

жизненными ситуациями, ролями и формами поведения. Данный метод предоставляет участникам возможность «выпустить» (отреагировать) те чувства, которые, возможно, годами сдерживались человеком внутри себя. При этом в психодраме могут проигрываться не только реальные события, но и виртуальные, представляющие фантазии и сновидения главного участника. Во время разыгрывания ролей в психодраме участники актуализируют имеющиеся и осваивают новые поведенческие образцы, расшатывают стереотипы, вызывают к жизни реальные и существующие в фантазии роли. Таким образом, они не просто воспроизводят чувства, но и вносят новые элементы в поведение и переживания, тем самым формируя новый жизненный опыт.

**Трансактная модель.** В основе этого направления лежит концепция Э.Берна о различных состояниях «Я», которые он назвал «Родитель», «Взрослый», «Ребенок». Согласно этой концепции в каждый момент времени индивид существует в одном из этих состояний. Оно определяет, каким образом человек думает, чувствует и ведет себя. Соответственно его взаимодействие с другими людьми, как и интерпретация этого взаимодействия, происходит по-разному.

Первоначально в групповых занятиях создаются благополучные условия для анализа того, как отдельные состояния «Я» проявляются во взаимодействии с другими людьми в различных ситуациях. Далее производится анализ проявляющихся в процессе группового взаимодействия игр и жизненных сценариев с последующим их изменением. При этом под играми понимается такая последовательность трансакций, при которых под внешними смыслами высказываний и поступков маскируется (скрывается) другая последовательность взаимодействий, обеспечивающая в конечном итоге какое-либо психологическое преимущество – выигрыш. Жизненные сценарии в трансактной модели – это своего рода планы взаимодействия с другими людьми, которые вырабатываются ребенком в процессе взаимодействия с родителями в раннем детстве. В дальнейшем они определяют тип его поведения в различных ситуациях и особенности построения собственной жизни. Центральным моментом концепции является положение о том, что многие сформированные ранее жизненные сценарии могут быть «переписаны» в более конструктивном варианте. Задача заключается в их распознавании, вскрытии и переформировании.

В отличие от гештальтгрупп, в которых состояние инсайта, скорее, относится к эмоциям, в трансактной модели инсайт в большей степени носит интеллектуальный, аналитический характер, что роднит его с методами рациональной терапии.

***Поведенческая модель*** (Бихевиорально-ориентированные группы). Занятия поведенческим тренингом не ставят перед собой глобальных задач развития личности или реализации человеческого потенциала. Они формулируют свои цели значительно скромнее и конкретнее. Обычно эти занятия называются тренингом жизненных умений. Их задача обучить участников справляться с конкретными проблемами и выработать умение приспосабливаться к определенным жизненным обстоятельствам. Согласно постулатам бихевиоризма весь опыт человек получает посредством научения. Соответственно для исправления нежелательного поведения необходимо переучить его, выработав более эффективное поведение или более адаптивные реакции. Одной из типичных методик, напрямую связанных с бихевиоризмом, является тренировка (репетиция) желаемого поведения. После моделирования необходимого поведения участнику предлагается проиграть его в виде упражнения, эпизода или ролевой игры. Для обеспечения более успешного переноса полученного навыка в реальную жизнь участникам группы предлагается опробовать его в качестве домашнего задания вне группы с последующим обсуждением результатов на следующем занятии


***Когнитивно-поведенческая модель.*** В данной модели поведение человека рассматривается в неразрывной связи с его пониманием и интерпретацией этого поведения. Поэтому, согласно этой модели, ставя цель изменить неконструктивное поведение человеку необходимо также проявить и изменить конструкты интерпретации данного поведения (когнитивные конструкты).

В тренинговой группе в процессе группового взаимодействия реализуются и проявляются неконструктивные модели поведения и обеспечивающие их когнитивные конструкты, которые замечаются участниками посредством идентификации или в процессе получения обратной связи. При этом перевод во внешний план неконструктивных моделей поведения и когнитивных стереотипов интерпретации окружающего мира может происходить как в процессе разыгрывания роли или выполнения соответствующих упражнений, так и в процессе вербализации. В последнем случае, оперируя символами-словами,

проявляются элементы внутреннего мира человека в совокупности с его поведением и его интерпретацией данного поведения. Однако осознание проблемы участником не приводит к ее автоматическому разрешению. Любое личностное ограничение конкретного человека закреплено в выработанных им и «вживленных» стереотипах поведения, требующих переработки. Поэтому, для того чтобы отказаться от неконструктивных элементов поведения и выработать, развить более конструктивные, участникам предлагается не просто заметить и согласиться с тем, как не следует поступать, но и освоить образец более конструктивного поступка в рассматриваемых ситуациях.

## **2.2. СОВРЕМЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА**

В настоящее время термин «психологический тренинг» имеет гораздо более широкое значение в литературе и практической работе, чем всего несколько лет назад. Психологический тренинг частично включает в себя такие формы практической деятельности психолога, как:

- 
- 1) *психологическая диагностика;*
  - 2) *обучение и развитие;*
  - 3) *социально-психологическая работа с коллективами;*
  - 4) *психокоррекция и психотерапия в их психологических контекстах.*

1) *Психодиагностические возможности тренинга.* В психологическом тренинге наглядно проявляются внутригрупповые социально-психологические феномены, особенности взаимоотношений между членами коллектива, а также способности людей действовать определенным образом в моделируемых ситуациях. Это позволяет использовать отдельные модули психологического тренинга в диагностических целях, что является хорошим дополнением классической (опросниковой) психодиагностики. Ситуационная диагностика основана на предоставлении испытуемому возможности проявить свои качества и способности в реальных действиях, соответствующих требованиям профессии или должности. Нередко она представляет более достоверную информацию по сравнению с данными, полученными с помощью метода опроса, зачастую

подверженными искажающему влиянию неадекватного представления человека о себе.

Идея диагностической ценности практического действия не нова и активно применяется в США как *ситуационное тестирование*. В различных ассесмент-центрах, впервые созданных в Германии в годы Первой мировой войны и в дальнейшем широко распространившихся в других странах, задачи отбора персонала организаций, подбора кандидатов на повышение, а также более детального ознакомления самих претендентов с требованиями деятельности решаются преимущественно методами группового моделирования профессиональных ситуаций. Ведущее положение в решении этих задач занимают методы моделирования профессиональной среды, осуществляемые в группах. Объективность оценки повышается за счет привлечения к оценочным процедурам групп экспертов.

В психологическом обеспечении профессиональной деятельности психологический тренинг и его отдельные модули могут использоваться в следующих диагностических целях:

- ☑ Диагностика лидерских, управленческих, коммуникативных и других профессионально значимых качеств в процессе отбора специалистов на соответствующие должности.
- ☑ Диагностика социально-психологических характеристик коллективов и особенностей взаимоотношений сотрудников в организации, выделение микрогрупп и их лидеров в профессиональных коллективах т. п.
- ☑ Диагностика уровня развития профессионально значимых качеств специалистов, их социальных и профессиональных установок.

Грамотное использование тренинга или его элементов при отборе и оценке профессионально-психологических качеств кандидатов на определенную должность предполагает наличие нормативных представлений об особенностях, необходимых данному специалисту для эффективной работы, возможностей и средств моделирования среды, отражающей специфику профессиональной деятельности, а также процедур фиксирования результатов деятельности кандидатов в моделируемых ситуациях.

Для диагностики социально-психологического климата и взаимоотношений в коллективе обычно используются ролевые и деловые игры, групповые дискуссии

и упражнения, способствующие проявлению социальных связей и взаимоотношений между членами коллектива. При этом важным условием успешности проведения тренинговых диагностических процедур и достоверности полученных с их помощью результатов является участие всех членов коллектива, в том числе руководителя.

Диагностика уровня развития профессионально значимых качеств, социальных и профессиональных установок специалистов обычно осуществляется в процессе деловых игр, а также в ходе выполнения ими специальных профессионально ориентированных психогимнастических упражнений. В этом случае, как и при отборе, необходима точность моделирования профессиональной ситуации и отработанность процедуры фиксирования результатов деятельности.

Следует особо отметить важный этический аспект использования тренинга в целях диагностики. Участники тренинга должны предупреждаться о его диагностических целях и о степени конфиденциальности результатов диагностики. В ином случае будут нарушены важные этические принципы психологического тренинга, необходимые для формирования доверительных отношений в группе и создания атмосферы, способствующей самораскрытию участников.

2) *Обучающие и развивающие возможности тренинга.* Базовой целью обучения традиционно считают формирование знаний, умений и навыков, осуществляющееся в процессе реального практического действия. Практическую деятельность в моделируемых ситуациях называют тренировкой (англ. training). Некоторые формы психологического тренинга (в частности, социально-психологический тренинг) относят к методам активного социально-психологического обучения.

Ценным в тренинговой работе является не столько когнитивный компонент, сколько опыт, который является важным и необходимым для формирования умений и образования навыков. Как отмечает С. И. Макшанов, именно возможность работы непосредственно с опытом позволяет использовать психологический тренинг в качестве важного элемента профессиональной подготовки. Тренинг помогает преодолеть ограничения, накладываемые на профессиональную деятельность традиционными методами обучения, и может выступать в качестве мостика между теоретическими знаниями с одной стороны и практикой с другой. В традиционных формах профессиональной подготовки



вначале специалист получает информацию, и только через неопределенное время – возможность ее использования. Только тогда происходит реальная оценка субъектом применимости полученного знания и закрепление того, что еще от них осталось. В тренинге создается возможность незамедлительного соотнесения полученной информации и актуальной деятельности.

Обучающий тренинг обращается не столько к личности участников, сколько к поведению через систему умений и навыков. Значительная часть времени в нем отводится ознакомлению участников с психологическими знаниями, на основе которых вырабатываются необходимые умения и навыки.

Психологический тренинг может использоваться и в целях развития как отдельных профессиональных и личностных качеств участников, так и их личности в целом. Развитие неразрывно связано с обучением, вместе с тем эти два процесса могут соотноситься по-разному. По словам Л. С. Выготского, «обучение может не только идти вслед за развитием, не только в ногу с ним, но может идти впереди развития, продвигая его дальше и вызывая в нем новообразования... В одних случаях в процессе обучения могут преобразоваться только эмпирические знания и отдельные навыки, а в других, возможно, что "обучали на пфенинг, а развили на марку"»<sup>1</sup>.

Существует важное различие в технологии проведения обучающего и развивающего тренингов. Развитие эмоционально-волевой устойчивости сотрудников и обучение методам саморегуляции – это не одно и то же. Обучающий тренинг, как уже было отмечено, обращен в первую очередь к поведению через систему умений и навыков. Развивающий тренинг в большей степени обращается к личности человека. Работа в нем строится через осознание участниками себя, своих возможностей и ограничений и направлена на последующее увеличение этих возможностей и уменьшение ограничений.

В обучающем тренинге в меньшей степени происходит отвлечение ведущего на процессы групповой динамики, а также ситуационно-диагностические и

---

<sup>1</sup> Выготский Л. С. Избранные психологические исследования. М.: АПН, 1956. С. 256–257.

рефлексивные процедуры, что дает возможность сокращения его продолжительности. Нередко встречаются однодневные обучающие тренинги. В развивающем тренинге более активно используются процедуры, направленные на получение участниками обратной связи и формирование у них адекватного самовосприятия, на выявление их способностей и возможностей в области развиваемых навыков, формирование положительной мотивации к дальнейшему развитию. И на основе подобных процедур выстраиваются обучающие модули. При этом суть развивающего тренинга состоит не просто в приспособлении содержания обучения к наличным возможностям, а напротив, в предоставлении вниманию участников такого содержания, которое потребовало бы от них проявления новых способностей.

3) *Организационные (команднообразующие) возможности тренинга.* В последнее время активно развивается применение тренинга в социально-психологической работе с профессиональными коллективами. Речь идет, прежде всего, о различных корпоративных тренингах, нацеленных преимущественно на совершенствование совместной жизнедеятельности профессиональных коллективов и получение организационного эффекта. Под последним понимается спектр прогрессивных сдвигов в функционировании служебного коллектива, повышающих эффективность его деятельности. Также организационные тренинги направлены на сплочение коллективов, гармонизацию межличностных и профессиональных отношений, оптимизацию социально-психологического климата, отработку взаимодействия в экстремальных ситуациях и др.

Такого рода тренинг более, чем другие его разновидности, предполагает использование деловых и ролевых игр в самых разнообразных формах, а также процедуры с использованием групповых дискуссий. Ролевые игры и дискуссии способствуют проявлению взаимоотношений между членами коллектива и позволяют проводить коррекционную работу.

Получение организационного эффекта обычно возможно при использовании обучающего тренинга. Повышение социальной компетентности, расширение и совершенствование социально-поведенческого репертуара специалистов являются хорошей предпосылкой для роста успешности их взаимодействия в коллективе. Поэтому некоторые модификации тренингов профессионального общения и взаимодействия, работы с персоналом, принятия решений и т. п., в случае их

ориентации не столько на индивидуальное совершенствование, сколько на повышение эффективности групповых действий и деятельности, могут применяться как организационные.

В этой категории особо можно выделить тренинг командообразования. Развитие корпоративности и приверженности сотрудников общегрупповым и организационным целям, формирование навыков работы сотрудников в команде являются важным условием обеспечения эффективности функционирования любой организации.

4) *Психокоррекционные, психотерапевтические и психореабилитационные возможности тренинга.* Отдельные задачи психологической коррекции, реабилитации и психотерапии также могут решаться с помощью тренинговой работы.

Психологическая коррекция представляет собой направленное психологическое воздействие на те или иные психологические структуры с целью обеспечения полноценного развития и функционирования личности. В психологическом тренинге в процессе внутригруппового взаимодействия могут проявляться и корректироваться неадаптивные личностные и социальные установки участников. С этой целью используются различные психогимнастические упражнения, ориентированные на самопрезентацию участников и предоставление им активной обратной связи, групповые дискуссии и ролевые игры с последующей специально организованной рефлексией происходящих событий, действий и поведения участников.

Под психотерапией в классическом виде принято понимать комплексное лечебное вербальное и невербальное воздействие на эмоции, суждения, самосознание человека при многих психических, нервных и психосоматических заболеваниях. В отличие от медицинской модели психотерапии, направленной на ликвидацию симптомов и возвращение к норме индивидуального и социального функционирования личности, психологический тренинг ориентирован в первую очередь на оказание психологической помощи в разрешении внутриличностных проблем, оптимизации качества жизни и т. п. Это положение, разумеется, не исключает возможности применения в тренинге различных оздоровительных процедур.

Наиболее содержательно и процессуально проработанными в этой группе являются тренинги, основанные на таких методах групповой работы, как психодрама (Дж. Морено), группы встреч (К. Роджерс) и гештальт-терапия (Ф. Перлз). Также сюда можно отнести серию телесно-ориентированных и арт-терапевтических тренингов.

Здесь же особо можно отметить реабилитационные возможности тренинга. Это направление в настоящее время хорошо разработано психологическими службами силовых структур. Реабилитационный психологический тренинг является одним из важных элементов медико-психологического комплекса мероприятий, имеющих своей целью восстановление и поддержание работоспособности сотрудников ОВД и МЧС. Выполнение оперативно-служебных и служебно-боевых задач в условиях, сопряженных с риском для жизни и здоровья, у многих сотрудников может вызывать развитие состояний психической дезадаптации, приводить к социально-психологическим нарушениям жизнедеятельности, неблагоприятным изменениям личности, которые в дальнейшем отрицательно сказываются на состоянии здоровья, служебных и личных взаимоотношениях, стимулировать возникновение суицидальных тенденций. В реабилитационном тренинге активно используются техники саморегуляции и медитации (двигательные, звуковые, образные), дыхательные упражнения, психологический дебрифинг, телесно-ориентированные упражнения, игротерапия, ролевые игры и др.

### **2.3. ПРИНЦИПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА**

Психологический тренинг строится в соответствии с определенными принципами, содержащими основные положения и правила реализации тренинга как метода. С.И. Макшанов разделяет принципы тренинга на несколько групп<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Макшанов С.И. Психология тренинга: Теория. Методология. Практика: Монография. – С. 103-108.



- ☑ организационные принципы;
- ☑ принципы создания среды тренинга;
- ☑ принципы поведения участников;
- ☑ этические принципы.

**Организационные принципы** определяют особенности подготовки и проведения тренинга и включают:

- *принцип физической закрытости* – тренинговая группа работает в одном и том же составе от начала и до конца тренинга. После начала работы группы новые участники в нее не включаются. Пропустившие несколько занятий включаются в дальнейшую работу только с согласия остальных членов группы, при этом им необходимо рассказать пропустившему участнику обо всем, что произошло в группе во время его отсутствия;
- *принцип комплектования группы тренинга* – учитывает такие характеристики, как возраст, пол, профессиональную принадлежность, уровень должностной иерархии, а также некоторые психические свойства личности;
- *принцип пространственно-временной организации тренинга* – определяет временные и пространственные характеристики группы.

**Принципы создания среды тренинга.** Специфическая среда в тренинге во многом определяет направленность и эффективность работы. Тренинговая группа является обществом в миниатюре, отражающим внешний мир в искусственно создаваемом взаимодействии. Соответственно психологическая среда тренинга должна выступать фрагментом более широкого социального окружения и соответствовать по основным показателям особенностям значимой реальности. Иначе возникнет проблема переноса полученных результатов в лабораторной тренинговой среде в реальную социальную действительность. Также среда тренинга должна иметь достаточную гибкость для ее подстройки в соответствии с используемыми методическими средствами и характером решаемых задач.

Принципы создания среды тренинга включают:

- *принцип системной детерминации* – воплощение в среде тренинга основных факторов изменений психологических феноменов человека и группы;

- *принцип реалистичности* – создание среды, позволяющей в значимых деталях прорабатывать различные социальные и профессиональные ситуации, а также проблемы участников. Чем больше отличается лабораторная среда тренинга от реальной (в значимых переменных), тем меньше возможности переноса полученных в тренинге изменений в реальную жизнь;
- *принцип избыточности* – создание возможностей выбора различных вариантов дальнейшего продолжения тренинга (предоставление участникам информации, проведение тренинговых процедур и др.) в соответствии с развитием группы и ее содержательным продвижением.

**Принципы поведения участников.** Поведение участников в любом групповом психологическом тренинге является структурированным в соответствии с определенными принципами, определяемыми моделью тренинга. В социально-психологическом тренинге выделяются следующие принципы поведения участников:

- *принцип моделирования.* В тренинге моделируются различные ситуации, в которых участники демонстрируют негативные и позитивные формы поведения;
- *принцип активности предполагает* включение в активную работу всех участников тренинга. Результативность тренинга для каждого участника во многом определяется степенью его личной включенности во все происходящие события и процедуры;
- *принцип искренности.* Подразумевается, что, с одной стороны, каждый участник вправе сам определять меру своей искренности, и если он не готов говорить или действовать, то имеет право сказать «нет». Но, с другой стороны, если уж он решил сообщать сведения, то они должны быть достоверные, и если он решил выразить свои мысли или чувства, то это следует делать искренне;
- *принцип «здесь и теперь».* Данный принцип предназначен для преодоления тенденции отвлечения участников от актуальной ситуации происходящего в группе. Тенденция к отвлечению в иные области, даже если они и очень интересны, часто бывает вызвана проявлением реакции

«ухода» (стремления к избеганию) от имеющихся проблем и затруднений;

- *принцип доверительности.* Данный принцип ориентирует на уважительное отношение участников друг к другу. Общение и взаимодействие каждого участника в ходе тренинга должно строиться с учетом интересов, ценностей, чувств и переживаний других;
- *принцип исследовательской (творческой) позиции.* В тренинговой группе создается креативная среда, стимулирующая участников к самоанализу, поиску вариантов решения проблем, исследованию особенностей и закономерностей межличностного взаимодействия и познанию других участников;
- *принцип объективации (осознания) поведения.* Принцип объективации предполагает перевод поведения участников с неосознанно-импульсивного уровня на осознанный. Осознание участниками своего поведения и принятие личной ответственности за собственные действия и поступки является необходимым компонентом личностного роста. Основным средством объективации поведения в тренинге является обратная связь группы. Возможно использование и дополнительных средств, в частности видео- и аудиозаписи происходящего в группе.

**Этические принципы.** К этическим принципам относятся:

- *принцип конфиденциальности.* Он подразумевает, что информация о происходящем в тренинговой группе, касающаяся любого из ее участников, не будет выноситься и обсуждаться с кем бы то ни было за пределами группы. Соблюдение данного принципа является необходимым условием для формирования доверительных отношений в группе и создания атмосферы, способствующей самораскрытию участников;
- *принцип ненанесения ущерба.* Соблюдение данного принципа предотвращает возможный ущерб со стороны руководства или участников тренинга. Ведущий отвечает за все, происходящее в тренинге, и в процессе ведения группы должен исходить, в первую очередь, из принципа «не навреди», что требует от него высокой межличностной чувствительности и профессионализма;

- *принцип соответствия заявленных целей тренинга его содержанию.*
- Данный принцип подразумевает последовательность ведущего в реализации целей, заявленных в начале тренинга. Иногда в процессе работы возникает желание отдельных участников, или необходимость, в изменении содержательного плана тренинга. В первом случае ведущему следует учитывать, что нередко желание изменить содержание тренинга является защитной реакцией участников. В случае необходимости дополнительной работы с отдельными участниками ведущий может организовать ее либо в режиме консультирования, либо в процессе другого соответственно ориентированного тренинга. Если необходимость изменений содержания тренинга все же достаточно оправдана, то ведущий может их произвести, но только после обсуждения в группе и принятия всеми участниками. Однако этот шаг может являться показателем недостаточной подготовленности к тренингу ведущего.

### **Вопросы для самоконтроля и размышления**



1. Какие модели групповой психологической работы вы помните?  
Охарактеризуйте их.
2. Приведите примеры диагностических целей, в которых может быть использован профессионально-психологический тренинг.
3. В чем заключается процессуальное различие обучающего и развивающего психологических тренингов?
4. Перечислите организационные и этические принципы психологического тренинга.
5. Опишите принципы поведения участников в социально-психологическом тренинге.



### РАЗДЕЛ 3.

## ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА

---

Тренинговая группа является обществом в миниатюре и в ней разворачиваются групповые процессы, присущие различным социальным группам. Совокупность всех внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, протекающих в процессе жизнедеятельности группы, в социальной психологии объединяется под термином “групповая динамика”. К групповой динамике в тренинговой группе относят процессы развития (движения) группы во времени, обусловленные взаимодействием и взаимоотношениями ее членов. В качестве основных процессов групповой динамики в тренинговых группах выделяются: фазы развития группы; групповые роли и феномен лидерства; групповая сплоченность и напряженность; групповое давление и конформность; процессы нормообразования; процессы принятия групповых решений и др. Рассмотрим некоторые из них.

### 3.1. ФАЗЫ РАЗВИТИЯ ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЫ

Конструктивная работа может проводиться только в психологически развитой, подготовленной группе. Группа должна соответственно развиваться для того, чтобы приобрести терапевтическую и коррекционно-развивающую способность. Выделяют четыре основные фазы, которые проходит группа в процессе развития:

*Фаза ориентации.* Участники ориентируются в ситуации, присматриваются друг к другу и к ведущему. У многих участников проявляется заинтересованность, однако в качестве защиты возможно проявление скептического отношения к происходящему. В этот период группа более ориентирована на ведущего и сильно зависима от него. От ведущего ждут управления и инструкций. Он является основным организатором и связующим звеном между участниками. В процессе работы и ведущий присматривается к группе, анализирует интересы и стремления

ее членов. Время существования группы на этой фазе во многом зависит от категории участников и стиля ведения ведущего. Результат прохождения группой данной фазы развития так или иначе проявляется на степени выраженности следующей фазы.

*Фаза “притирки” и конфликта.* Участники распределяют между собой и обживают «социальные ниши» в группе. Проявляется стремление к соперничеству. Происходит активное распределение ролей. Повышается агрессивность. Иногда группа выбирает в качестве объекта нападок одного из ее членов. Возможна открытая конфронтация с ведущим. Фаза сопровождается повышенной враждебностью и напряженностью в группе. Конструктивная помощь участников друг другу еще отсутствует или слабо выражена. Преобладают лишь оценки и советы.

Данный этап требует от ведущего особого контроля. Необходимо направлять внимание группы на рефлексию происходящего. Чем сильнее конфронтация в этот период в сочетании с конструктивным выходом из ситуации, тем больше ресурса для более глубокой и содержательной работы в дальнейшем.

*Фаза сотрудничества и целенаправленной деятельности.* Развитие группы достигло данной фазы, если у участников возникло чувство принадлежности к ней, выработались общие ценности, появилось доверие, искренность в выражении чувств и осознание общего “МЫ”. Теперь участники могут открыто рассказывать о своих проблемах. Именно на данном этапе группа приобретает терапевтическую способность и способность обеспечить развитие личности.


*Фаза завершения (умирания) группы.* После полного выполнения поставленной задачи, в случае решения в ходе занятия всех вопросов, интересующих группу, она заканчивает свое существование как социальная структура. Для того чтобы после окончания тренинга у участников не оставалось тягостного чувства, ведущему следует направленно строить работу на завершение тренинга. Участники должны быть эмоционально подготовлены жить вне группы.

Нередко начинающий свою самостоятельную практику ведущий игнорирует эту часть работы, “оставляя группу на подъеме”, что в конечном итоге отражается на результативности тренинга в целом. Брошенные, неподготовленные к столкновению с прежней реальностью участники могут разочароваться, растерять накопленный опыт или отказаться от всех приобретений, полученных в тренинге.

### 3.2. СПЛОЧЕННОСТЬ И НАПРЯЖЕННОСТЬ В ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЕ

Групповая сплоченность является необходимым условием действенности и эффективности групповой работы. Только сплоченная группа способствует самораскрытию участников и допускает открытую конфронтацию мнений, что в сочетании с конструктивным отношением к критике является одним из средств коррекции установок, изменения в поведении и позициях участников.

*Условия созданию групповой сплоченности.* Созданию групповой сплоченности тренинговой группы могут содействовать следующие условия:

- ☒ соперничество с другими группами;
-  ☒ правильно организованная совместная деятельность в направлении принятых целей и решения лично значимых для участников задач;
- ☒ удовлетворение личных потребностей участников, связанных с групповой деятельностью;
- ☒ дружеская располагающая атмосфера в группе;
- ☒ позитивные взаимоотношения и симпатии между участниками;
- ☒ ожидание ими несомненной пользы от участия в тренинге;
- ☒ престиж группы и ее ведущего;

☒ положительная мотивированность участников и др.

*Групповое напряжение* возникает в случае несовпадения ожиданий участников с реальной групповой ситуацией, несовпадения актуальных личных устремлений участников; появления неудовлетворенности характером и особенностями их межличностного взаимодействия в группе и др.

Хотя противоположным напряжению состоянием является расслабление, в контексте групповой динамики в качестве противоположности напряжению рассматривается именно групповая сплоченность. Напряжение действует как центробежная сила, возникающая в результате групповых конфликтов и столкновений между участниками и направленная на разъединение участников. В противоположность напряженности *групповая сплоченность* может рассматриваться как центростремительная сила, направленная на сближение участников и создающая прочность и устойчивость групповым отношениям. При этом не следует понимать групповую напряженность как нечто негативное и нежелательное в тренинговой группе. Напряженность является ресурсным и побуждающим фактором. Она ведет к неудовлетворенности и стремлению участников к изменениям. В свою очередь групповая сплоченность является стабилизирующим фактором в группе, позволяющая сдерживать проявления напряженности и сохранять группу от распада. Под ее влиянием члены группы чувствуют поддержку и определенную безопасность. Ведущему следует учитывать противоположные функции групповой сплоченности и напряженности, поддерживая динамическое равновесие между ними.

### **3.3. ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА**

Предпосылки эффективности тренинга формируются на всех его этапах, начиная с этапа подготовки. На общую результативность тренинга могут существенно повлиять следующие мероприятия:

☒ Проведение предварительного собеседования с участниками.



- ☑ Рассмотрение в тренинге ситуаций, предлагаемых самими участниками.
- ☑ Выполнение участниками домашних заданий, относящихся к содержанию тренинга, с их последующим обсуждением.
- ☑ Сообщение участникам информации о том, как принимавшие участие в предыдущих программах люди используют полученные знания и опыт на практике.
- ☑ Поддержание контакта ведущего с участниками тренинга, а также самих участников друг с другом после завершения тренинга.

### 3.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЕ

Обратная связь является важным элементом психологического тренинга, во многом определяющим успешность самопознания и саморазвития участников, что требует более подробного ее рассмотрения. В тренинговой группе обратная связь должна организовываться и контролироваться ведущим. Для достижения наибольшего эффекта она должна быть *насыщенной и конструктивной*.

**Насыщенность** (полнота) обратной связи предполагает использование всех форм и видов ее организации.

**Конструктивность** обратной связи подразумевает, что она должна нести реципиенту реальные сведения о том, как он

воспринимается коммуникатором, и даваться в форме, способствующей ее принятию.

Для организации **конструктивной обратной связи** необходимо соблюдение следующих **условий**:

- *описательный характер*. В оценочной форме обратная связь либо вовсе не информативна, либо приводит к защитным реакциям, препятствующим ее восприятию;

- *неотсроченность*. Отсроченная информация менее актуальна и сама может быть искажена фактором времени;

- *специфичность*. Обратная связь более полезна, когда она относится к конкретному проявлению или действию участника, а не к его поведению в целом;

- *релевантность*. Обратная связь должна быть релевантная потребностям и коммуникатора, и реципиента. Она может оказаться деструктивной, если не учитываются потребности личности, которой она передается;

- *позитивная направленность*. Обратная связь должна быть обращена на те поступки, характеристики, проявления личности, которые реально могут быть изменены.

### **3.5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ**

Важной характеристикой результативности тренинга является устойчивость произведенных с его помощью изменений. На устойчивость изменений во многом влияют следующие **факторы**:

- ☒ Достаточность уровня сформированности навыков для их сохранения и возможности воспроизведения в соответствующих ситуациях.



☑ Степень соответствия приобретенных в тренинге знаний и опыта профессиональной Я-концепции участников. Полученные в ходе тренинга знания и опыт должны быть встроены в Модель мира человека, найти там соответствующее отражение. Без этого участники тренинга, «освоившие» новые способы поведения, при актуализации соответствующей типичной ситуации, скорее всего, будут действовать прежними способами — неэффективными, но привычными.

☑ Степень соответствия приобретенных в тренинге установок, навыков общения и взаимодействия нормативным представлениям, существующим на уровне организации. Любые приобретения в тренинге растрачиваются и угасают при столкновении с выработанными в организации нормами взаимодействия и отношений.

☑ Возможность закрепления полученного в тренинге опыта в реальной профессиональной деятельности сразу по окончании тренинга. Невостребованные знания и опыт со временем вытесняются, что в конечном итоге может приводить к отказу участников от всех приобретений, полученных в тренинге.

☑ Организация «успеха» на начальном этапе включения результатов тренинга в профессиональную деятельность. Неуспешный первый опыт применения результатов тренинга в реальной профессиональной деятельности, как правило, купирует возможность его повторения. Поэтому необходимо проведение специальных мероприятий, направленных на повышение восприимчивости и толерантности руководства и партнеров по взаимодействию к «новшествам» совместной деятельности, которые могут вводить сержанты, участвующие в тренинге.

### **3.6. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРЕНОСА ТРЕНИНГОВОГО ОПЫТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ РЕАЛЬНОСТЬ**

Результативность тренинга во многом определяется возможностью переноса тренингового опыта в профессиональную реальность. Это является одной из наиболее актуальных проблем, особенности решения которой определяют

полезность, необходимость и сам смысл проведения тренинга. В качестве **условий** повышающих вероятность удачного переноса результатов тренинга в профессиональную деятельность выделяются следующие:



- ☑ Максимизация подобия между профессиональной и тренинговой ситуациями.
- ☑ Обеспечение широкого иллюстрирования примерами из реальной профессиональной практики: их обсуждение или разыгрывание.
- ☑ Достижение понимания участниками принципиальных положений тренинга.
- ☑ Формулировка и преподнесение информации таким образом, чтобы участники без больших затруднений видели область и способы ее применения.
- ☑ Тренируемые навыки и передаваемые идеи не должны входить в принципиальные противоречия с требованиями профессиональной деятельности, а также организационными нормами.

### **Вопросы для самоконтроля и размышления**



1. Перечислите основные фазы развития тренинговой группы.
2. Какие условия способствуют формированию групповой сплоченности тренинговой группы?
3. Опишите мероприятия, которые способствуют эффективности тренинга.
4. Перечислите условия формирования конструктивной обратной связи в тренинговой группе.
5. Опишите факторы обеспечивающие устойчивость изменений участников в психологическом тренинге.
6. Перечислите условия повышающие вероятность переноса результатов тренинга в профессиональную реальность.




## РАЗДЕЛ 4.

### ГРУППОВЫЕ МЕТОДЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ТРЕНИНГЕ

---

#### 4.1. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ

В социально-психологическом тренинге диагностические процедуры могут использоваться в следующих целях:

- 
- ☒ для отбора участников в группу;
  - ☒ как средство получения участником новой информации о себе;
  - ☒ как средство самопонимания и самораскрытия участников;
  - ☒ для обеспечения и контроля эффективности тренинговых процедур и тренинга в целом.

Ведущему, прежде чем использовать в процессе работы группы психодиагностические тесты и методики, необходимо создать у участников потребность в самоисследовании. В процессе самоизучения участниками собственной личности у них появляется желание обсудить с группой полученную информацию, происходит выход на самоанализ, самораскрытие и групповой анализ.

Недопустимо использовать психодиагностические тесты и методики только для того, чтобы в последующем интерпретировать их результаты участникам.

#### 4.2. ИНФОРМИРОВАНИЕ

В процессе тренинга ведущий может осуществлять как запланированное, так и ситуативно-необходимое информирование участников с целью их развития, содержательного продвижения группы и ее подготовки к выполнению упражнений и процедур.

Информирование проводится через раскрытие в доступной форме психологических понятий, описание случаев из практики и анализ материала,

возникающего «здесь и теперь». Оно может осуществляться в виде монолога ведущего с последующим обсуждением или без него. При этом возможно использование различных вспомогательных средств (видео, аудио и др.).

В процессе информирования ведущий может помогать отдельным участникам, испытывающим затруднения, предоставляя им обратную связь и поддерживая в процессе действия.

Информирование на актуализированном в группе материале наиболее эффективно, так как оно более наглядно, актуально и значимо для участников.

#### **4.3. ПСИХОГИМНАСТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ**

Психогимнастические упражнения, используемые в тренинге, очень разнообразны и включают в себя совокупность различных заданий. Они могут быть направлены на:

- отработку желаемого поведения;
- развитие познавательных процессов;
- расширение границ понимания;
- фокусирование на чувствах;
- коррекцию самопредставления;
- регуляцию эмоционального состояния участников и многое другое.

При этом именно выполнение упражнений является основным, а в некоторых случаях единственным средством тренировки желаемого поведения.

Тренировка желаемого поведения может состоять из следующих этапов:

- ☑ определение поведения, которое нуждается в изменении;
- ☑ моделирование желательного поведения;
- ☑ при необходимости определение и нахождение дополнительного ресурса для успешности выполнения желаемого поведения;



- ☒ отработка нового поведения в течение одного или нескольких занятий;
- ☒ распространение нового поведения на ситуации вне группы;
- ☒ получение обратной информации о поведении участника вне группы.

Развитие самопредставления включает выполнение участниками упражнений, направленных на их самопрезентацию друг другу, и получение активной обратной связи. Как уже было сказано ранее, группа при этом является своеобразным психологическим зеркалом, в котором участники могут лучше разглядеть себя.

Также упражнения являются эффективным средством развития внимания, памяти, наблюдательности, мышления и др.

#### **4.4. РОЛЕВЫЕ ИГРЫ**

В самом широком смысле ролевая игра – это метод, суть которого заключается в разыгрывании участниками различных ролей. В данном определении к ним можно отнести как сюжетно-ролевые игры со сложной организацией, с наличием сюжета, большим количеством участников и различных ролей, так и разыгрывание роли одним участником.

Правильно организованное и управляемое разыгрывание ролей не несет угрозы целостности личности участников, поскольку они «всего лишь играют вымышленного персонажа», экспериментируют с «новым измерением». Таким образом, разыгрывание ролей как метод, несущий структурированное переживание, менее опасен в отличие от других неструктурированных методов, так как позволяет ее участникам «укрыться за ролью» и, при необходимости, выйти из нее. Тем не

менее разыгрывание ролей является мощным механизмом изменения.

В процессе ролевой игры участникам предоставляется возможность выражать чувства и мысли, так или иначе действовать, но исходя из той роли, в которой они находятся, и в соответствии с имеющимися у данной роли возможностями.

#### **Разыгрывание ролей:**



- ☒ позволяет участникам выйти на собственные ограничения и раздвинуть эти границы;
- ☒ приводит к расширению границ самосознания;
- ☒ помогает выразить скрытые чувства и снять (отреагировать) накопленные переживания;
- ☒ дает возможность поупражняться в различных типах поведения;
- ☒ высвечивает динамику группового взаимодействия, формального и неформального;
- ☒ устраняет пропасть между обучением и реальными жизненными ситуациями;
- ☒ помогает научиться контролировать свои эмоции.

Выделяются следующие способы разыгрывания ролей:

**Аквариум.** Основные игроки собираются в центре комнаты, другие участники рассаживаются вокруг них и наблюдают за действием. В зависимости от особенностей устройства помещения условия пространственной организации могут быть и другими. Но независимо от этого под словом «аквариум» подразумевается тип игры, когда одна группа осуществляет действие, а другая наблюдает за ним.

**Параллель.** Группа разбивается на подгруппы (2-4 участника), которые одновременно разыгрывают ролевую игру. Иными словами, несколько одинаковых ролевых игр разыгрываются параллельно.

**Ротация ролей.** Способ организации разыгрывания ролей, в котором роль протагониста (основного участника) поочередно исполняют все члены группы. Эта техника, безусловно, полезна, так как позволяет каждому участнику проиграть

роль, получить соответствующий опыт и продемонстрировать свой подход к решению обозначенной ситуации, хотя и имеет определенные ограничения при использовании в больших группах.

**Обмен ролями.** Возможны различные варианты обмена ролями. В одном случае обмен может совершаться между двумя реальными партнерами, если они играют самих себя, или между протагонистом и двойником. В другом случае игрокам предлагается сыграть роли, которые в поведенческом или физическом плане им незнакомы. Например, роли лиц иного пола, расы и т.п. Обмен может происходить в последней сцене или по сигналу ведущего. Данный метод позволяет взглянуть на себя глазами другого, отнестись с эмпатией к его переживаниям, лучше понять проблему и конструктивно разрешать межличностные проблемы.

**Дублирование.** Способ, в котором протагонист и антагонист проигрывают свои роли, но в их действия встраивается другой игрок (или несколько игроков), чтобы высказывать вслух те мысли и чувства, которые, как он думает, испытывают главные игроки. При этом помощники, озвучивающие мысли и чувства протагониста и антагониста, соответственно стоят за ними.

**Отражение (зеркало).** Прием заключается в объективной (а не гротескной) имитации поведения одного участника другим или другими, причем изображаемый следит за действиями имитатора в качестве безмолвного зрителя. В терапевтических условиях психодрамы это может оказаться отличным способом показать человеку, каким его видят окружающие. Однако данный прием требует особого внимания, чувствительности и контроля со стороны ведущего.

**Стул-собеседник.** В поле игры ставится стул, а игрок воображает на его месте человека, с которым он общается. Игрок обращается к «собеседнику на стуле» и отвечает за него, пересаживаясь на его стул и представляя его ответы. Игру можно провести и с использованием нескольких стульев. При этом протагонист, по мере того как он поочередно играет роль каждого персонажа, пересаживается с одного стула на другой и с этих позиций говорит с остальными. В некоторых случаях возможно посадить на «стул-собеседник» человека, который буде молчать, но своим присутствием ободрять и поддерживать протагониста.

## 4.5. ДЕБРИФИНГ

Дебрифинг как действие является специально организованным обсуждением, рефлексией происходящего и подразумевает процесс, обратный инструктажу. Он позволяет участникам окончательно выйти из действия, из выполняемой ими роли.

Дебрифинг может выполняться по окончании упражнения или проигрывания ролевой игры, а также по окончании занятия. В реабилитационном тренинге дебрифинг может выступать ведущим средством изменения участников.

Во время дебрифинга уточняется смысл проделанного, подводится черта под уроками, устанавливается связь между тем, что уже известно, и тем, что понадобится в будущем.

*Основные задачи дебрифинга:*



- ☒ вывести игроков из ситуации (ролей);
- ☒ провести анализ развития событий;
- ☒ оформить понимание проделанных действий;
- ☒ соотнести результат с первоначальными действиями;
- ☒ утилизировать или устранить недоразумения и ошибки действия;
- ☒ дать возможность участникам проявить чувства и отношение к происходившим событиям;
- ☒ снять эмоциональное напряжение, тревогу;
- ☒ установить связь с предыдущими действиями, занятиями;
- ☒ откорректировать и закрепить усвоенное;
- ☒ развить у участников способность к анализу и самонаблюдению;
- ☒ подготовить участников к дальнейшей работе.

## 4.6. ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

Групповая дискуссия – это свободный вербальный обмен знаниями и мнениями между участниками группы. Она позволяет обучить участников тренинга конструктивному анализу реальных ситуаций, развивает умение слушать, понимать позиции оппонентов, взаимодействовать с другими участниками. Также

групповая дискуссия позволяет сопоставить противоположные позиции, увидеть проблему с разных сторон, уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации, устраняет эмоциональную предвзятость.

Поскольку в тренинге очень важным является правило – каждый имеет право иметь свои взгляды и должен уважать это право в других, то во время проведения групповой дискуссии должно полностью исключаться прерывание говорящего.

Выделяется три основных типа ориентации групповых дискуссий:

1) *Профессионально-личностная ориентация*. При этом типе дискуссии группа анализирует трудности личной или профессиональной жизни отдельного участника. Интеракции направлены на него. Члены группы высказывают свое мнение относительно обозначенных проблем данного участника, выражают свои чувства, предлагают обратную связь.

2) *Тематическая ориентация*. Обсуждение посвящается вопросам и проблемам, решение которых значимо для всех членов группы. Тематика может актуализироваться в процессе работы или планироваться заранее. В некоторых случаях тематической дискуссии посвящается целое занятие с заранее определенной ведущим или группой темой. В этом случае участникам может даваться возможность подготовиться к обсуждению обозначенной проблемы.

3) *Ориентация на взаимодействие*. Этот тип дискуссии более ориентирован на групповую динамику, на отношения между членами группы, взаимные реакции участников. На этих дискуссиях следует в большей степени реализовывать принцип «здесь и теперь».

Потенциально дискуссии подразумевают высокий уровень вовлеченности группы, хотя во многом это зависит от правильности постановки вопроса и выбора темы. В некоторых случаях для активизации участников можно использовать процедуру высказывания по кругу, тем самым давая возможность высказаться каждому.

#### **4.7. МОЗГОВОЙ ШТУРМ**

Мозговой штурм является одним из методов, производных от групповой дискуссии, но с более структурированной процедурой. Главная функция мозгового штурма – обеспечение генерации идей. В основе метода лежит наблюдение, заключающееся в том, что при совместной работе группа может порождать большее количество идей и более широкого спектра, чем при индивидуальной работе ее членов. Это происходит потому, что большая степень взаимодействия приводит к перекрестному стимулированию и дополнению идей. Таким образом, идея, которая сама по себе могла бы быть отвергнута в силу кажущейся непрактичности, дорабатывается и улучшается, становясь более пригодной. При этом следует соблюдать основное правило – нельзя останавливать процесс генерации идей их преждевременной субъективной оценкой. Если выдвигаемые идеи сразу сталкиваются с оценочным суждением в свой адрес, наступает «аналитический паралич», который приводит к резкому снижению потока предложений. Именно поэтому оценки позволяется высказывать только на этапе обсуждения, после того, как предложены все возможные варианты решения.

Действие может строиться следующим образом. Участникам описывается процедура мозгового штурма с соответствующими правилами, которые описаны ниже. Перед участниками ставится задача, включающая первоначальные (расширенные) условия, которым должно соответствовать решение. Задачу лучше записать на флип-чарте (или листе ватмана). Все высказанные идеи – решения также записываются на флип-чарте без оценки. Завершающим этапом является обсуждение идей по критерию их соответствия первоначальным условиям и принятие наиболее эффективных из них.

Во время проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие **правила:**



1) *Отсутствие всякой критики.* Критика в данном случае рассматривается в самом широком смысле. Недопустимо не только делать критические или оценочные высказывания, но и демонстрировать критическое отношение к высказанной идее другими невербальными способами.

2) *Поощрение идей.* Необходимо сделать акцент на количестве идей, а не на их качестве и поощрять каждую новую идею.



3) *Равноправие участников.* Каждый участник должен чувствовать, что его идея стоит рассмотрения. Один из способов предотвращения доминирования одних участников над другими – установление возможности поочередного высказывания участниками своих мнений. И хотя это может формализовать или замедлить процесс, зато он поможет включить в работу всех его участников.

4) *Свобода ассоциаций.* Не должно быть никаких ограничений на идеи. Любая идея должна приниматься без комментариев, независимо от того, насколько несерьезной, оскорбительной или не относящейся к делу она может показаться.

5) *Запись всех идей.* Запись – это не просто фиксирование важных предложений, но также возможность оттолкнуться от них в рождении новых идей. Поэтому все идеи должны записываться в авторском предложении без редактирования и на видном месте.

Мозговой штурм широко используется в тренинге креативного мышления. Он позволяет выйти за пределы общих мыслительных шаблонов и стандартов. Кроме того, мозговой штурм развивает навыки слушания и может использоваться как полезный элемент для сплочения группы, создания команды.

#### **4.8. АНАЛИЗ СИТУАЦИЙ**

Данный метод работы также является производным от дискуссии. Он требует более внимательного контроля над процедурой со стороны ведущего и более осторожного анализа, особенно если ситуации, представленные для анализа, берутся из опыта участников и являются для них лично значимыми. Ситуации для обсуждения могут быть предварительно описаны участниками дома и представлены группе для обсуждения. В некоторых случаях полезно давать задание на дом полярного типа, например: опиши ситуацию, в которой ты оказался неуспешным и опиши ситуацию, из которой ты вышел победителем, и т.п. Сам процесс описания проблемной ситуации позволяет человеку более четко

сформулировать свое затруднение, обозначить свою роль в данной ситуации, оценить свои действия.

При этом используются ситуации двух типов:

«здесь и теперь» – что и почему произошло в группе или с ее отдельными участниками;

«там и тогда» – случаи из профессиональной практики или личной жизни, произошедшие ранее и имеющие значимость для участников группы.

Примером групп, работающих по методу анализа ситуаций, являются Балинтовские группы, в которые собираются специалисты для обсуждения своих профессиональных проблем. Процедура может строиться по следующему сценарию:

- один из участников представляет свою проблему, свои затруднения, касающиеся профессиональной области;
- остальные участники задают ему вопросы, направленные на уточнение ситуации;
- каждый участник высказывает свой сценарий (способ) выхода из данной ситуации.

Далее возможно организовать обсуждение всех предложенных способов и выбрать из них наиболее подходящий, по мнению группы.

Ведущему тренинг важно уметь правильно распознавать ничего не значащие ситуации и уходить от их обсуждения, так как чаще всего они являются проявлением защиты участников от обсуждения более значимых и глубинных проблем.

#### **4.9. ПРОЕКТИВНОЕ РИСОВАНИЕ**

Проективное рисование также является вспомогательным методом групповой работы. Являясь формой самовыражения, оно дает множество информации для диагностики и интерпретации личностных проблем и ситуаций участников. В процессе рисования человеку представляется возможность отразить (спроецировать) в рисунке многие личностные проблемы, травмирующие переживания прошлого, затруднения в общении и др. Данный метод позволяет

работать с неосознаваемыми стремлениями и чувствами участников, а также с мыслями, которые они не могут высказать открыто.

Проективное рисование может выполняться в следующих формах:

- ☑ свободное рисование – каждый рисует то, что хочет;
- ☑ тематическое рисование – все рисуют на тему, выбранную группой или предложенную ведущим;
- ☑ дополнительное рисование – рисунок посылают по кругу: один начинает рисовать, другой продолжает;
- ☑ совместное рисование – несколько человек или вся группа рисуют что-то на одном листе;
- ☑ разговорное рисование – члены группы работают с выбранным партнером в паре. У каждой пары один лист бумаги, и они общаются на нем с помощью образов, линий и красок.

При обсуждении рисунков не следует искать единственно верную их трактовку. Рисунок – это основа для проявления мыслей и чувств автора и группы, для получения обратной связи.

Для проведения рисуночных процедур следует заранее приготовить фломастеры, краски, бумагу и другие принадлежности.

#### **4.10. ДОМАШНЯЯ РАБОТА**

В качестве домашней работы ведущий тренинг может рекомендовать каждому участнику выполнить какое-либо задание, провести наблюдение или закрепить отработанное в группе упражнение.

Также в качестве домашнего задания можно рекомендовать участникам чтение специальной литературы, но только после того как у них возникнет соответствующая заинтересованность и потребность в концептуальном осмыслении своего опыта. Нет большого смысла рекомендовать чтение книг

заранее, поскольку только почувствовав затруднение, ощутив недостаток собственных средств для разрешения проблемы, участник может с максимальной пользой поработать с соответствующей литературой.

В некоторых группах ведущий может рекомендовать участникам ведение дневниковых записей, что дает возможность дома вернуться к полученному в группе опыту, осмыслить его, формируя письменные высказывания. В процессе ведения дневника участник может делать описание происходящего с ним в группе, отмечая, что он делал, что он чувствовал, что он думал, каковы были особенности его реакций в той или иной ситуации. Последующий анализ записей в дневнике позволяет участнику отслеживать личные изменения и развитие своего понимания.

### **Вопросы для самоконтроля и размышления**



1. В каких целях в социально-психологическом тренинге используются психодиагностические процедуры?
2. Опишите этапы тренировки желаемого поведения в тренинговой группе.
3. Какие способы разыгрывания ролей в психологическом тренинге вы помните? Опишите их.
4. Перечислите для решения каких задач может быть использован метод «дебрифинг».
5. Какие правила необходимо соблюдать при проведении процедуры «мозговой штурм»?

## РАЗДЕЛ 5.


### ТРЕБОВАНИЯ К ВЕДУЩЕМУ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

---

Тренер, его личностные качества, профессиональные знания и умения являются, в определенном смысле, средством развития личности участников и их качеств. Уровень профессиональной квалификации и личностной зрелости тренера, степень его владения методическими средствами и готовность нести ответственность за результаты тренинга определяют характер, масштаб и устойчивость происходящих в тренинге изменений. В идеале, ведущий должен выступать для участников тренинга реальной моделью желательного поведения. Тренинг, который проводит тренер, не способный вести себя в соответствии с тем, к чему он призывает группу, вряд ли будет эффективным. Это обуславливает наличие серьезных требований к личностным качествам и профессионально-психологической компетентности психолога-тренера.

#### 5.1. СТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ТРЕНЕРА

В структуре профессиональной компетентности ведущего психологический тренинг можно выделить следующие основные компоненты:

- 
- 1) *Методологическая компетентность;*
  - 2) *Игротехническая компетентность;*
  - 3) *Содержательная компетентность;*
  - 4) *Контекстуальная компетентность.*

1. *Методологическая компетентность.* Ведущему необходимо знать технологию организации и проведения психологического тренинга, владеть основными знаниями, на которых базируется тренерская практика, уметь трансформировать поставленную перед тренером цель (обычно в терминах желаемого результата) в систему конкретных задач; подбирать соответствующие методические средства и т. п.


2. *Игротехническая компетентность.* Тренер должен понимать возможности и ограничения использования различных методических средств для решения поставленных задач, иметь позитивный опыт проведения основных тренинговых процедур, уметь управлять процессами групповой динамики, связывать происходящую в тренинге событийность со спецификой профессиональной деятельности, приспосабливаться к изменяющимся условиям тренерской практики.

3. *Содержательная компетентность.* Психолог-тренер должен быть компетентным в прорабатываемой в тренинге области. Для проведения тренинга личностного роста ведущему необходимо, как минимум, внести ясность в свои теоретические представления о природе человеческой личности, ориентироваться в специфике личностных проблем и особенностях личностного развития. Для проведения тренинга лидерства психолог-тренер должен сам хорошо ориентироваться в теориях лидерства, стилях лидерства, а также вопросах управления и руководства.

4. *Контекстуальная компетентность.* Ведущий должен понимать, где и кого он обучает, ориентироваться в специфике деятельности участников тренинга, особенностях решаемых ими профессиональных задач и т. п.

## **5.2. ФУНКЦИИ ВЕДУЩЕГО ТРЕНИНГ**

В процессе психологического тренинга ведущий выполняет следующие функции:

- 
- 1) *руководящая функция;*
  - 2) *аналитическая функция;*
  - 3) *экспертная функция;*
  - 4) *посредническая функция*

*Руководящая функция.* Тренинг является структурированной моделью работы. Ведущий определяет цели работы группы, разрабатывает и осуществляет соответствующую программу действий, устанавливает (фиксирует) нормы и правила в группе, обеспечивает методическое сопровождение занятий.

Степень выраженности руководящей позиции задается формой проведения тренинга и индивидуальным стилем руководителя, но она не должна вести к

снижению активности участников и перекладыванию всей ответственности только на ведущего.

*Аналитическая функция.* Ведущий проводит анализ, обобщает и комментирует происходящее в группе. При этом комментарии могут высказываться в виде:

- а) описания происходящего в группе на основе собственных наблюдений;
- б) перечисления и классификации происходящего в группе с использованием соответствующего понятийного аппарата;
- в) высказывания гипотез дальнейшего содержательного продвижения группы или развития ситуации с объяснением причин.

*Экспертная функция.* Экспертиза осуществляется через предоставление актуальной информации по сложившейся ситуации или проблеме. Ведущий помогает участникам разбирать и оценивать сложившуюся ситуацию в группе. Помогает каждому участнику оценить свое поведение и понять, как оно повлияло на других.

*Посредническая функция.* Она заключается в организации групповых процессов. Ведущий может вмешиваться в групповые процессы в случаях, когда группа испытывает затруднения.

### **5.3. ПРЕДМЕТ РАБОТЫ ВЕДУЩЕГО В ГРУППЕ**

Работа ведущего тренинг должна быть осмысленна. В каждый момент времени ему необходимо осознавать, что, как и зачем он делает. При этом можно выделить два основных направления деятельности ведущего в тренинговой группе (далее просто группе), которые постоянно пересекаются, это:

- 1) *работа с личностью;*
- 2) *работа с группой.*

Какое из этих направлений является основным, определяется целями создания каждой группы. В одних случаях ведущий более ориентирован на работу с группой в целом. Например, если тренинг проводится с изначально заданным и так или иначе сформированным коллективом (служебным, производственным, профессиональным и т.п.) и работа нацелена в первую очередь на обеспечение дальнейшего эффективного функционирования коллектива и более направлена на

сплочение коллектива, разрешение внутригрупповых конфликтов и т.п. то ориентация работы в данной группе на личностный рост участников и решение их личностных проблем происходит только в контексте улучшения дальнейшего функционирования данной группы как коллектива.

В других группах деятельность ведущего изначально ориентирована на развитие личности участников, их совершенствование и работу с их проблемами. Но и в этом случае ведущий проводит работу, направленную на развитие группы, так как в тренинге именно группа является основным средством работы с личностью.

В социально-психологическом тренинге особенности работы в этих направлениях можно представить следующим образом.

*Работа с группой.* Конструктивная работа участников может осуществляться в развитой в психологическом отношении группе. Жизнь в группе с момента ее образования не стоит на месте, а постоянно развивается под влиянием внутренних и внешних факторов. Можно рассматривать группу как сложный, состоящий из системы взаимозависимых элементов единый организм с определенной внутренней структурой, целями, нормами, санкциями, ролями и др. Изменение любого из элементов данной структуры ведет к перестройке всего организма. Роль ведущего в работе с группой (как структурой) на протяжении всего тренинга заключается в обеспечении процесса ее развития и сопровождении групповой динамики в целом. Ведущему следует контролировать процессы развития группы и уметь управлять ими.

*Работа с личностью.* Работа с личностью в социально-психологическом тренинге направлена на более глубокое осознание каждым участником себя, своих особенностей, сильных и слабых сторон своей личности, осмысление собственных ограничений и расширение своих возможностей. Она включает в себя работу с Я-концепциями участников, развитие познавательных процессов, развитие коммуникативной компетентности и др. Также составной частью тренинга может быть выработка и закрепление более эффективного поведения в определенных социальных ситуациях.

При работе с личностью могут затрагиваться и изменяться социальные установки и убеждения участников, их ценности, отношение к себе и другим людям. Данная работа включает в себя преодоление участниками внутренних

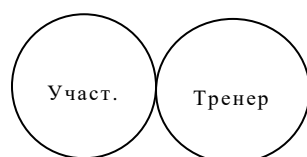


зажимов и ограничений. Особое внимание при этом уделяется выработке более адекватных способов поведения и форм эмоционального реагирования, которые будут способствовать более эффективному функционированию как в группе, так и вне нее. В конечном итоге работа с личностью направлена на помощь каждому участнику принять себя, адекватно воспринимать себя как личность, измениться и стать более успешным в жизни. Но для того чтобы члены группы могли раскрыться и начать более глубоко анализировать себя, им необходимо доверять друг другу и быть уверенными в том, что группа их принимает, понимает и окажет поддержку. Для этого ведущему тренинг необходимо направленно строить работу и по развитию группы.

#### 5.4. ПОЗИЦИИ ВЕДУЩЕГО В РАЗЛИЧНЫХ ВИДАХ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

В различных видах тренинга психолог-тренер занимает различную позицию по отношению к участникам во многом определяющую особенности его взаимодействия с ними.

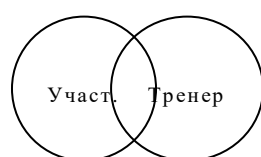
В соответствии с видом тренинга можно определить следующие позиции ведущего:



- **аутотренинг** – форма тренинга, в котором роли тренера и тренируемого совмещены в одном лице. Теоретически под аутотренингом можно подразумевать любой вид психокоррекции выполняемый самостоятельно одним человеком. На практике аутогенная тренировка используется для саморегуляции участников, формирования и поддержания психологической готовности к профессиональной деятельности.

В данном виде психолог-тренер выступает лишь в роли инструктора-супервизора.

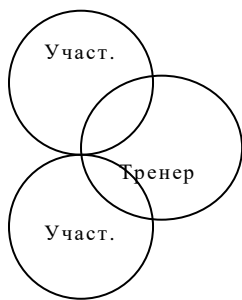
Основные цели: саморегуляция, медитация.



- **индивидуальный тренинг** – форма психологической подготовки одного человека. В этом виде психолог-тренер может осуществлять активное корректирующее, развивающее

и обучающее воздействие на участника, способствует раскрытию его потенциала и внутренних ресурсов, моделирует соответствующие ситуации и помогает актуализировать положительный опыт, обогащает Модель мира клиента и осуществляет терапевтические функции в рамках своей компетентности.

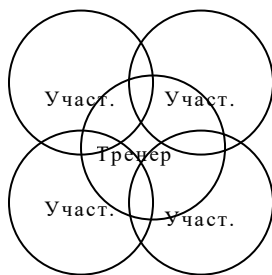
Основные цели: освоение методов саморегуляции, развитие профессионально важных качеств, тренировка элементов поведения.



- **совместный (групповой раздельный) тренинг** - психологическая подготовка (тренировка) нескольких человек одновременно под руководством психолога-тренера. Психолог-тренер также осуществляет активное воздействие на участников. Взаимодействие между участниками и тренером выраженное, между участниками - минимальное. Процессы групповой динамики тренером используются незначительно.

Одним из примеров может быть проведение совместных тренинговых занятий в комнате психологической регуляции.

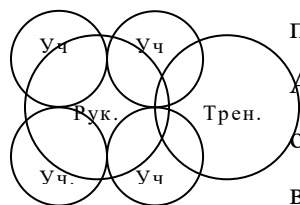
Основные цели: освоение методов саморегуляции, развитие профессионально важных качеств сотрудников, тренировка элементов поведения и форм эмоционального реагирования.



- **групповой тренинг** — психологическая подготовка нескольких человек одновременно под руководством психолога-тренера. В данном виде воздействие на участников исходит как от психолога, так и от группы в целом. Осуществляется выраженное взаимодействие между всеми членами группы, которое регулируется тренером. В процессе тренинга ведущий опирается на процессы групповой динамики, использует социально-психологические механизмы и ресурсы группового воздействия.

Основные цели: социально-психологическое обучение, создание предпосылок и условий для личностного роста участников, развитие

профессионально важных качеств сотрудников, моделирование и тренировка эффективного поведения.



- **корпоративный тренинг** - психологическая работа со сложившимися трудовыми коллективами и отдельными подразделениями под руководством психолога-тренера. Активное воздействие на коллектив и его членов исходит как от психолога так и от группы. Осуществляется выраженное взаимодействие между участниками и руководителем данного трудового коллектива (участие которого обязательно). Часть своего взаимодействия с группой психолог-тренер организует через руководителя группы.

В корпоративном тренинге проявляются скрытые социально-психологические особенности и закономерности служебного взаимодействия свойственные данному коллективу, которые тренер делает очевидными и создает возможность для группового анализа и поиска вариантов более конструктивного взаимодействия. В процессе тренинга ведущий активно использует социально-психологические механизмы и ресурсы группового воздействия.

Основные цели: сплочение коллективов, оптимизация социально-психологического климата, развитие лидерского потенциала руководителя, создание предпосылок и обеспечение личностного роста участников.

### 5.5. СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

Стиль работы ведущего в различных видах тренинга может располагаться между: а) *свободным* и б) *директивным (программным)* ведением группы. Крайняя форма свободного ведения может проявляться как внешне пассивная до чрезвычайности. При этом ведущий не предлагает участникам ни целей, ни средств их достижения. Внешняя “пассивность” тренера порой может быть настолько выражена, что даже вызывать раздражение участников. Ведущий вроде как бездействует, “*он только слушает*”. В группе могут возникать довольно

продолжительные паузы. Ведущий при этом никого не убеждает и ничего не объясняет. Это очень сложная форма управления группой, требующая от ведущего высокого профессионализма, владения в совершенстве техникой эмпатического слушания, способности замечать невербальную информацию, исходящую от каждого участника, способности воспринимать и “чувствовать” группу в целом и управлять ею.

Другая крайняя форма - это жестко заданный директивный стиль ведения группы. Она подразумевает наличие у ведущего детально продуманного плана действий. Эта форма позволяет меньше отвлекаться на групповую динамику и максимально эффективно использовать время для обучения. Использование данной формы также требует от тренера большого профессионализма, а именно: “способности провести за собой группу, несмотря на все возникающие препятствия”.

Начинающему психологу-тренеру полезно придерживаться гибкого стиля ведения тренинга. На одних этапах работы ведущему полезно придерживаться более свободной формы способствующей проявлению групповой динамики и творческого потенциала участников. На других этапах необходимо придерживаться директивной формы ведения, более структурирующей выполнение упражнений и процедур.

Стиль ведения тренинга во многом зависит от его ведущей направленности, основных целей и задач. Выделяются следующие подходы к тренингу.

*Тренинг как дрессировка.* В данном подходе с помощью директивных приемов и положительного подкрепления формируются нужные варианты поведения и эмоционального реагирования, а при помощи отрицательного подкрепления “стираются” нежелательные. Метод показывает хорошую эффективность при работе с эмоциональной сферой и переживаниями.

В этом виде тренинга более эффективен директивный стиль ведения, что предъявляет очень высокие требования к профессионализму тренера т.к. большая часть ответственности за изменения ложится на него.

*Тренинг как тренировка* - подразумевает формирование и отработку умений и навыков эффективного (желаемого) поведения. При такой форме участники в процессе групповой работы выходят на осознание собственных ограничений в поведении, получают ответы на то, как действовать в стандартно повторяющихся ситуациях, и вырабатывают желаемые модели поведения. Ограничение метода может проявляться при столкновении участников в дальнейшей жизни и профессиональной деятельности с ситуациями, не рассматриваемыми в процессе тренинга.

В этом виде тренинга более эффективен директивно-консультационный стиль ведения.

*Тренинг как активное обучение* – является эффективным подходом к развитию личности и формированию профессионала. В классическом виде на таком тренинге производится ознакомление участников с необходимыми психологическими знаниями и на их основе вырабатываются необходимые навыки и умения. Эта форма более результативна, однако и более затратная по времени. Она предъявляет высокие требования к профессионализму тренера, его педагогическим качествам и профессиональной компетентности.

В этом виде тренинга более эффективным может быть гибкий стиль ведения.

*Тренинг как социально-психологический полигон.* В данной модели тренинг используется для проявления социально-психологических феноменов коллектива, особенностей взаимодействия и взаимоотношений его членов и произведения необходимой коррекции. Так как группа отражает общество в миниатюре, делает очевидными скрытые факторы, возникающие в коллективе, то во время тренинга происходит проявление взаимоотношений между его членами. Тренер дает участникам возможность увидеть и проанализировать в созданных им условиях психологической безопасности те закономерности, которые свойственны коллективу и выработать пути оптимизации совместной жизнедеятельности его членов.

В этом виде тренинга также более эффективным обычно является гибкий стиль ведения.

*Тренинг как социально-психологическая среда самореализации и развития участников.* В этом случае сотрудники учатся самостоятельно искать способы решения профессиональных и личных проблем, расширяют варианты своего поведения. В этом виде тренер выступает не в роли активного ведущего, а скорее в роли консультанта, задача которого обеспечить участников необходимыми психологическими знаниями для более успешного поиска решения, помочь участникам раскрыть имеющийся у них потенциал и научиться использовать его в служебной деятельности.

Предложенные выше варианты расположены по степени уменьшения директивности стиля ведения тренинговой группы. На практике даже в одном тренинге на различных его этапах могут использоваться различные элементы (дрессировка, тренировка, обучение и др.) в зависимости от целей, задач, категории участников, их содержательного продвижения и, в конечном итоге, профессионализма ведущего.

В процессе ведения профессионально ориентированного тренинга ведущему следует ориентироваться на наиболее перспективную позицию, не направленную на жесткую модификацию личности профессионала проходящего тренинг по созданному образцу путем искоренения нежелательных черт и свойств, а на достижение их осознания, создание условий для повышения мотивации участников тренинга к конструктивным изменениям через адекватную обратную связь, показ продуктивных личностных и профессиональных проявлений, апробирование новых вариантов поведения и способов профессиональной деятельности, формирование и развитие необходимых руководителям навыков и умений.

## **5.6. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ТРЕНЕРА**

Тренеру следует избегать классических ошибок ведущего профессионально-ориентированных тренинговых программ, в числе которых наиболее выделяются следующие:

- ☒ Абсолютизация собственного профессионального опыта;



- ☒ Нежелание отдавать должное организационной культуре, которой придерживаются проходящие тренинг специалисты, недооценка ее значения;
- ☒ Стремление к сохранению позитивного отношения участников к тренингу в ущерб поставленным целям. Избыток интерпретации происходящего в группе со стороны тренера;
- ☒ Неконструктивные ограничения проявлений активности членов группы, постановка их в жесткие рамки, склонность манипулировать группой;
- ☒ Тенденция к преимущественному акценту на осознание в ущерб работе, направленной на формирование профессионально важных качеств;
- ☒ Тенденция к преимущественному акценту на формирование профессионально важных качеств в ущерб работе, направленной на осознание опыта.

Общей характеристикой, отражающей сущность тренерской позиции в системе внутригрупповых отношений, является отказ ведущего от “апостольской позиции” и акцента на собственные директивные высказывания и интерпретации. Основу такой модели тренерского поведения составляет предположение, что в среде групповой формы тренинга интеллектуальный, эмоциональный, профессиональный и творческий потенциал группы, активирующийся под влиянием механизмов тренинга, богаче индивидуальных возможностей ведущего, даже весьма подготовленного и опытного.

### **Вопросы для самоконтроля и размышления**



1. Опишите компоненты структуры профессиональной компетентности психолога тренера.
2. Какие основные функции выполняет ведущий в тренинговой группе?
3. Как изменяются позиции ведущего в индивидуальном, групповом и корпоративном видах тренинга?
4. В чем различие свободного и директивного (программного) стилей ведения тренинга?

5. Перечислите типичные ошибки ведущего профессионально-ориентированного тренинга.



## РАЗДЕЛ 6.

### ПОДГОТОВКА ТРЕНИНГА И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ

---

Самостоятельная разработка ведущим программы тренинга является важным элементом работы и показателем его профессионального мастерства. Самая большая ловушка, в которую может попасть начинающий свою тренерскую практику психолог, это принять на себя функцию исполнителя тренинговых программ, разработанных другими. Психолог-практик не исполнитель, а скорее – творческий производитель. Ведь в конечном итоге цель его работы – «произвести» изменения, направленные на становление профессионала и развитие личности. Ему необходимо точно знать, с кем и чем он работает, какие изменения он собирается произвести, какими средствами он владеет и насколько они подходят для сложившейся ситуации, как он собирается оценивать результативность своей работы и многое другое.

Как уже было отмечено ранее, работая в профессиональной сфере, психологу-тренеру необходимо ориентироваться в специфике данной профессиональной деятельности. А работая с личностью, он должен как минимум внести ясность в свои теоретические представления о природе человеческой личности, ориентироваться в специфике личностных проблем и особенностях личностного развития.

При этом ошибочно считать, что все изменения, которые происходят у участников в психологическом тренинге, совершаются только в процессе тренинга и в дальнейшем либо сохраняются, либо угасают. Значительная часть изменений у участников тренинга возникает после его окончания. В процессе психологического тренинга не только производятся реальные изменения, но и закладывается большой потенциал для изменений в дальнейшем. Опыт, полученный участниками в тренинге, имеет пролонгированное действие, связанное с его проживанием и осмыслением. Соответственно и потенциал изменений во многом ориентирован на будущее. Поэтому работа ведущего в тренинге должна быть направлена как на производство реальных изменений участников, так и на формирование зон их

ближайшего развития и обеспечение соответствующей поддержки, ориентированной на будущее.

## 6.1. ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ТРЕНИНГА

Можно выделить два различных подхода в подготовке тренинга.

В одном варианте первоначально разрабатывается программа тренинга и под нее набирается соответствующая группа. В зависимости от содержательной направленности тренинга его программа может быть более структурирована (тренинг развития профессионально важных качеств, тренинг сплочения и др.) или менее структурирована (лично ориентированные тренинги). В любом случае психологу необходимо владеть спецификой и проблематикой прорабатываемой области.

Примерный *алгоритм разработки тренинга* может быть следующим:

1. Всесторонний анализ проблемы, определение “предмета” изменений и возможности использования с этой целью психологического тренинга.
2. Формирование целей тренинга и постановка задач.
3. Определение наиболее эффективных методических средств, подбор соответствующих упражнений и процедур.
4. Выбор формы организации тренинговых занятий.
5. Детальное планирование программы тренинга.
6. Формирование группы тренинга и предварительные встречи с его участниками.

В другом варианте первоначально определяются проблемы имеющейся социальной или профессиональной группы и в соответствии с ними планируется и организуется соответствующий тренинг. В данном случае примерный *алгоритм подготовки тренинга* может быть следующим:

1. Работа с заявленной проблемой. Включает в себя определение проблемы и поиск причин проблемы. При необходимости проводится внутриорганизационная диагностика, включающая в себя:  
а) организационный анализ; б) анализ профессиональной деятельности.



2. Теоретическая и методическая самоподготовка тренера по заявленной проблеме.
3. Определение возможности и успешности применения тренинговой формы для решения данной проблемы.
4. Ознакомление с личностными, демографическими и другими особенностями возможных участников тренинга, их количеством и т.п.
5. Формирование целей тренинга и постановка задач. Согласование с заказчиком цели тренинга и ожидаемого результата (к чему мы придем в результате проведения тренинга).
6. Выбор формы организации тренинговых занятий.
7. Определение наиболее эффективных методических средств, подбор соответствующих упражнений и процедур.
8. Детальное планирование программы тренинга.
9. Окончательное формирование группы тренинга и предварительные встречи с его участниками.
10. Определение помещения для проведения тренинга.

## **6.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ**

До начала планирования программы тренинга и составления плана занятий необходимо определиться с формой организации тренинговых занятий. При этом необходимо учитывать особенности организации профессиональной деятельности, режим работы и отдыха сотрудников.

Выделяют три основные формы организации тренинговых занятий: интенсивный курс, регулярные занятия и эпизодические встречи. Эти формы отличаются, прежде всего, объемом и плотностью работы.

*Интенсивный курс* предполагает проведение занятий ежедневно (по 3-8 часов в день) и может продолжаться от 3 дней до 2 недель. Интенсивный тренинг является более мощным средством воздействия. Он способствует более глубокой проработке Я-концепций участников и более быстрому усвоению навыков и умений. В процессе интенсивного тренинга затрачивается меньше времени на погружение участников в групповую действительность, однако полученные

изменения могут оказаться менее устойчивыми, без дальнейшего сопровождения и закрепления.

*Регулярные занятия* обычно проводятся 1-2 раза в неделю по 3-4 часа в день. Они позволяют более систематически и последовательно производить изменения. При этом важно, чтобы ведущий выстраивал занятия на принципах преемственности и последовательности. Полезно в начале занятия уделять время на вспоминание и краткое обсуждение того, что происходило на прошлой встрече, а также учитывать события произошедшие с участниками в промежутке между занятиями.

*Эпизодические встречи* – наиболее свободная из всех форм организации тренинга. Занятия могут происходить 1-2 раза в месяц. Организация группы в режиме эпизодических встреч имеет более клубную форму, хотя это не исключает возможности ее организации на принципах тренинговых групп. В подобных группах может изменяться количественный состав участников и общая направленность занятий. Возможна организация эпизодических встреч с участниками тренинга, проходившего ранее в форме интенсивного курса, для подкрепления и сохранения полученных изменений.

### **6.3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГА**

Структура построения тренинговой программы во многом зависит от модели тренинга и особенностей решаемых задач. Однако существует ряд общих принципов, которые необходимо учитывать при планировании программы. Среди них выделяются принцип преемственности тренинговых действий и занятий и принцип поэтапности развития группы.

*Принцип преемственности* подразумевает, что каждое действие и занятие должно быть содержательно связано с предыдущим и являться обеспечивающим для следующего. Без соблюдения данного принципа работа в группе может

превратиться в «блуждание в темноте». В процессе тренинга, в случае содержательного разрыва выполняемого и планируемого далее действий, ведущему следует провести дополнительную работу, направленную на формирование содержательного контекста и обеспечивающую возможность выполнения следующего упражнения, или изменить план работы.

*Принцип поэтапности развития группы* подразумевает необходимость учета закономерностей групповой динамики при составлении программы тренинга, а также планирование работы, направленной на развитие группы. Вновь организованная группа проходит описанные ранее стадии своего формирования и развития. Каждая стадия предъявляет определенные требования к процедурам и упражнениям. Поэтому неадекватное включение упражнений оказывается неэффективным и может приводить к повышению групповой напряженности. Обычно на первых этапах планируются процедуры, направленные на знакомство участников, их ориентацию в специфике тренинга, проводится работа с ожиданиями участников. Далее ведущий организует работу, направленную на: формирование норм и правил работы группы; развитие мотивации; формирование работоспособности участников; сплочение группы и др.

При планировании программы ведущему следует учитывать, что любой групповой психологический тренинг состоит как минимум из трех слоев: содержательного, личностного и группового.

1) *содержательный слой* включает в себя программу тренинга в соответствии с основными целями и в совокупности используемых в нем процедур;

2) *личностный слой* состоит из реальных личностных ситуаций каждого участника группы, которые заранее могут быть не известны;

3) *групповой слой* проявляется в социально-психологической атмосфере в группе, степени ее развитости и протекающих в ней межличностных процессах.

Все события содержательного слоя разворачиваются на фоне личностного и группового слоев. Поэтому эффективность использования в тренинге процедур во многом зависит от адекватного включения их в личностный, групповой и содержательный контексты группы. Выполнение одного и того же упражнения в разных группах проходит по-разному, и сложно предусмотреть все детали до начала тренинга. Нередко по окончании первого занятия приходится изменять последующий план работы, подстраивая его под индивидуальные особенности участников, уровень развития группы и ее содержательное продвижение. Однако это не значит, что не нужно планировать программу тренинга. Перед каждым занятием ведущему следует иметь план работы. При свободном ведении он может состоять из списка основных вопросов, которые, вероятно, будут обсуждаться, и предположительных упражнений. В случае программного ведения нужно спланировать и определить время, отводимое на разные виды работы. Но при этом ведущему следует быть готовым

и к необходимости изменения плана, иметь в запасе достаточный выбор процедур (упражнений, игр и метафор) на различные случаи развития ситуации.

Для выбора каждой последующей процедуры необходимо иметь четкое представление о том:

1. С чем вы хотите работать?:
  - а) характеристиками группы как объекта;
  - б) индивидуальными особенностями участников.
2. Какие изменения вы хотите произвести?
- 3) Используя какие методические средства, вы можете произвести эти изменения?
- 4) Насколько группа будет готова к выполнению процедуры и как можно ее подготовить?
- 5) Какой будет получен материал (результат) для продвижения группы в содержательном плане после выполнения процедуры.
6. Что вы будете делать с этим результатом

#### **6.4. ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ В ТРЕНИНГЕ**

Несмотря на различие подходов в различных психологических тренингах используют схожую логику построения группового процесса. Выделяется три основных этапа построения содержательной работы в тренинге.

**Первый этап** работы носит диагностический характер и направлен на выведение из внутреннего плана во внешний неконструктивных элементов и моделей поведения. К примеру, в поведенческой модели данный этап раскрывает навыки и

стереотипы неконструктивного поведения. В психоналитической модели данный этап направлен на осознание бессознательных мотивов и барьеров. В гуманистической психологии – на осознание своей неаутентичности.

**Второй этап** – построение во внешнем плане идеальной модели (программы) поведения.

Представление во внешнем плане идеальной модели поведения осуществляется посредством поиска аналогов, комбинирования, реконструирования и др. с последующей демонстрацией (проигрыванием). В некоторых программно-обучающих\* тренингах, идеальная модель поведения для участников представляется ведущим.

**Заключительный этап** – модификация поведения участников группы в сторону максимального приближения к эталону и закрепление во внутреннем плане.

На этом этапе происходит работа, направленная на переосмысление прошлых событий, собственного поведения и поведения окружающих, а также освоение новых моделей поведения и осмысления окружающего мира. В большинстве обучающих тренингов данный этап характеризуется выполнением соответствующих развивающих упражнений, подготовленных и представленных ведущим. При этом следует еще раз отметить, что без уверенности участников в необходимости и полезности



полученных в тренинге изменений они вряд ли сохраняют их надолго. Поэтому ведущему необходимо позаботиться о когнитивном обеспечении всех изменений и приобретений, полученных участниками в тренинге.<sup>1</sup>

## **6.5. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППЫ**

Корректный подбор группы во многом определяет характер групповой динамики, а в некоторых случаях и успешность тренинга в целом. Ориентиры комплектования зависят от организационных особенностей, вида и программы тренинга, а также от уровня потребности в нем участников. При этом ответственность за комплектование группы несет сам тренер, который должен с одной стороны учитывать запросы организации и желания кандидатов на участие, с другой стороны особенности программы и закономерности групповой работы.

Тренер проводит персональный анализ претендентов, который позволяет определить, кто будет участником тренинга. В процессе персонального анализа кандидатов проводится ознакомление с результатами психологической диагностики, их личностными, демографическими и другими особенностями. Кроме традиционных методов отбора на этом этапе в интересах психологического обеспечения профессиональной деятельности могут использоваться и психодиагностические возможности тренинга.

При комплектовании группы важными могут быть следующие критерии: численность, возраст, профессиональная принадлежность и формально-должностной статус участников.

---

\* Тренинговые группы с заранее определенной программой и подобранной под нее группой.

<sup>1</sup> Зайцева Т.В. Теория психологического тренинга. Психологический тренинг как инструментальное действие. – СПб.: Речь, 2002. – С. 28-30.

*Численность группы.* На наш взгляд оптимальным по численности состав группы находится в пределах 8-12 человек. Такая численность позволяет наиболее динамично работать, продуктивно использовать техники и упражнения. При такой численности больше возможности для проявления активности каждого участника, предоставления им обратной связи и рационального распределения внимания тренера. Вместе с тем при проведении корпоративных тренингов с коллективами возникает необходимость в увеличении группы. В этом случае возможно увеличение численности группы до 24-30 участников. В процессе проведения тренинга с большим количеством участников возможно разделение группы на подгруппы. В тренинге с многочисленной группой предъявляются особые требования к программе, подбору методических средств и проведению процедур. Эффективно участие в подобных тренингах двух ведущих или ведущего и ассистента.

*Возраст участников.* Различие в возрасте участников тренинга имеет неодинаковое значение в разных тренинговых группах. Практика показывает что возраст специалистов участвующих в профессиональном психологическом тренинге не оказывает ограничивающего значения на его эффективность. В разнородной по возрастному критерию группе больше возможностей для вовлечения разностороннего профессионального и личностного опыта участников в тренинговую реальность.

*Профессиональная принадлежность участников.* Профессиональная принадлежность участников также определяется типом и направленностью тренинга. В одних случаях группа может формироваться из представителей различных профессий, работающих в одной организации (например, в случаях, когда тренинг направлен на оптимизацию взаимодействия между членами и подразделениями организации или развития креативности). В других случаях она может формироваться из представителей одной профессии, работающих в различных организациях (например, тренинги развития профессионально-значимых качеств). В каждом случае профессиональная принадлежность участников психологического тренинга должна соответствовать его целям и задачам или обеспечивать эффективность групповой работы.

*Формально-должностной статус участников.* В отличие от возраста, формальный статус участников может оказывать значительное влияние на

групповые процессы и межличностное взаимодействие в тренинге. Участие в тренинге руководителя высокого уровня вместе с подчиненными зачастую оказывается фактором, повышающим групповую напряженность. Поэтому участие в профессиональном тренинге представителей различного должностного статуса оправдано, только если в его целях и задачах заложена работа, направленная на выработку взаимодействия между сотрудниками, оптимизацию климата в коллективе (в корпоративном тренинге с участием руководителя) и т.п. В иных случаях не рекомендуется включать руководителей высшего уровня в группу вместе с подчиненными. Руководителей лучше собирать вместе с руководителями того же уровня.

Все претенденты на включение в состав тренинговой группы должны быть проинформированы о целях и характере работы, включая информацию об ее организации и предполагаемом уровне нагрузке. Полезным оказывается заключение письменного соглашения, в котором оговаривается осознанный характер принятия претендентом решения об участии в тренинге. Подобное соглашение повышает ответственность участников и их мотивацию к изменениям, что позволяет минимизировать время на обеспечивающие процедуры в процессе тренинга.

В ряде корпоративных тренингов решение об участии принимается руководством и для специалистов является «добровольно-принудительным». Это требует организации особой работы, как на этапе подготовки, так и в процессе тренинга. И в этом случае на этапе подготовки необходимо организовать короткие встречи-консультации с каждым претендентом. Кроме информативной ценности для ведущего тренинг, подобные встречи создают у кандидатов ощущение значимости их личного участия в тренинге.

## **6.6. ПОДБОР ПОМЕЩЕНИЯ**

После определения численности и состава группы необходимо определиться с помещением для тренинга. Особенности помещения, в котором проводится тренинг оказывают достаточно большое влияние как на выполнение процедур, так и на его эффективность в целом. Минимальные требования к помещению предполагают свободное расположение участников кругом, поэтому для тренинга

желательно использовать просторную комнату, не вызывающую субъективного ощущения тесноты и не перенасыщенную мелкими отвлекающими деталями и предметами. Помещение должно быть изолировано от мешающего шума, вызывать ощущение защищенности и исключать возможность появления непрошенных наблюдателей.

Требования к комнатам для проведения социально-психологического тренинга и тренинга релаксации различны. Так в СПТ участники располагаются кругом, лицом друг к другу. В релаксационном тренинге для усиления эффекта уединенности часто применяется произвольное размещение кресел таким образом, чтобы участники не оказывались лицом друг к другу или сидели под углом, закрывающим лицо для постороннего наблюдателя. Поэтому в комнате для проведения социально-психологической работы желательно наличие мягких, легко перемещаемых кресел с подлокотниками и высокими спинками, повышающими ощущение защищенности участников. Также желательно наличие мягкого пола (мягкий пол глушит звуки, а ощущение под ногами мягкого покрытия успокаивает человека).

### **Вопросы для самоконтроля и размышления**



1. Опишите возможные алгоритмы подготовки тренинга.
2. Раскройте преимущества и недостатки проведения тренинга в форме «интенсива», регулярных и эпизодических занятий.
3. Какие принципы необходимо учитывать в процессе разработки программы тренинга?
4. Опишите три основных этапа построения содержательной работы в поведенческом тренинге.

## **РАЗДЕЛ 7.**

### **ПСИХОТЕХНИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА**

---

#### **7.1. РАБОТА С ПРИНУДИТЕЛЬНО ОБРАЗОВАННЫМИ ГРУППАМИ**

Если тренинг проводится в принудительно набранной группе, то ведущему следует проделать работу, направленную на снятие эмоциональной напряженности в группе, утилизировать сопротивление участников, направив его на конструктивную работу. Одна из техник работы с данной проблемой заключается в знакомстве и проведении короткой индивидуальной встречи с каждым участником до начала тренинга. Это дает возможность выстроить индивидуальный психологический контакт, заинтересовать и мотивировать каждого участника. Однако иногда у психолога нет возможности проведения предварительных встреч. В этом случае при наличии сопротивления в группе можно в подходящий момент сделать его очевидным для участников и предоставить им возможность открыто выразить свои чувства и мысли по поводу принудительного направления в группу. При этом ведущему необходимо контролировать данный процесс, не допуская возможность его превращения в «хоровое нытье». Для этого следует структурировать процедуру, предоставив возможность высказываться каждому участнику по очереди, призвав их уважать друг друга и контролируя общий эмоциональный фон. При этом не следует делать оценки, принимать какую-либо сторону, давать комментарии и тем более вступать в спор. Необходимо просто и уважительно выслушать участников. Тем самым вы дадите им возможность понять, что вы уважаете их чувства, не стремитесь доказывать их несостоятельность и готовы работать с ними. Это первый шаг к созданию доверительной атмосферы. Успешность данной техники зависит от того, насколько хорошо вы сможете ее завершить. Хорошим завершением может быть удачно подобранная метафора.

Таким образом, при работе с группой, набранной принудительно, важно с самого начала дать участникам понимание, что, несмотря на то, что они обязаны

посещать тренинг, вы как ведущий открыты для их пожеланий. В частности, они могут влиять на выбор тем дальнейшего содержательного продвижения группы, и им будет предоставлена возможность оценить работу всей группы. Когда членов группы побуждают частично принять ответственность за групповую деятельность, сопротивление часто снимается.

## **7.2. ПРОВЕДЕНИЕ ЗАНЯТИЙ В ЗАКРЫТЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

Проведение занятий в закрытых учреждениях накладывает особую ответственность на психолога. В условиях совместного проживания в едином пространстве у людей складываются определенные отношения, которые интенсивно продолжаются и вне групповых встреч. В этих условиях участникам сложно сохранять неприкосновенность личного пространства, а также свои секреты и тайны. Поэтому особой заботой ведущего является создание и поддержание ответственного взаимодействия между участниками. Важно уделить достаточно внимания обеспечению конфиденциальности и защищенности участников как в отношениях с психологом-ведущим, так и между участниками.

## **7.3. ПРОВЕДЕНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ЗНАКОМСТВА**

Знакомство является важным этапом любого тренинга независимо от того, были участники знакомы до его начала или нет. Оно представляет не просто узнавание имен, а своеобразное представление (презентацию) участников друг другу и при соответствующей организации стимулирует стремление участников к самопознанию.

Также этап знакомства является своеобразной презентацией работы тренинговой группы и задает общий настрой на последующую совместную деятельность участников. Цель данной процедуры можно считать достигнутой, если ее участники

почувствовали заинтересованность и любопытство по отношению к дальнейшей работе.

Не следует недооценивать важность данного этапа в работе группы. Нередко начинающие тренеры сразу после узнавания имен участников спешат перейти к выполнению «разогревающих» упражнений, пытаясь тем самым спрятаться за процедурностью. Это показатель неуверенности ведущего в себе. Этим он сообщает участникам, что они, вместе с их внутренним миром, трудностями и ожиданиями, его мало интересуют, и что в настоящий момент он более занят своими проблемами. Чрезмерное форсирование работы приводит к закрытию участников. Не следует спешить. Необходимо дать участникам время освоиться. Внимание, разумная чувствительность к происходящему в группе – это то, что необходимо иметь ведущему группы. Для начала можно попросить каждого участника (по кругу) рассказать что-то о себе: род занятий, хобби и т.п., а также о том, что его привело в группу и что он ждет от тренинга. Ведущий может первым рассказать о себе, тем самым подать пример группе и показать, о чем нужно говорить и сколько времени. Принцип «Делай как я» не просто задает нормы, но и способствует формированию доверительных отношений в группе. При этом ведущему тренинг требуется развитая способность терпеливо выслушивать самые разнообразные высказывания участников. Не только выслушивать, не перебивая, но и постоянно, напряженно следить за ходом мысли, стараться вникнуть в содержание, отбросив на время свои суждения и оценки.

#### **7.4. РАБОТА С ОЖИДАНИЯМИ УЧАСТНИКОВ**

Необходимо посвятить часть времени на определение желаемых результатов участников. Работа с ожиданиями является важным элементом, определяющим эффективность тренинга. Следует обращать внимание на то, чтобы ожидания и результаты определялись в положительных терминах. Адекватно-позитивный настрой на работу с определенными (осознанными каждым участником) целями и ожиданиями повышает эффективность работы группы. Каждый участник сам определяет для себя значимость приобретаемого опыта и изменений. Только он может решить, принять этот опыт или отказаться от него. Значимость любого приобретения человека во многом определяется его собственными ожиданиями. Ведущему следует уделить часть времени на работу с ожиданиями и представлениями участников тренинга. Полезно узнать о целях, которые они ставят перед собой, чего ждут от работы в группе, что каждый хочет получить в процессе тренинга. А также, что должно произойти или, быть может, чего не должно произойти, чтобы участник сказал себе: «Для меня этот тренинг оказался полезным». Одним из вариантов организации данной работы является составление каждым участником списка его ожиданий от участия в тренинге, который он в последующем может зачитать группе.

Знакомство с ожиданиями позволяет ведущему подкорректировать программу тренинга, хотя нередко приходится работать с самими ожиданиями участников, делая их более реальными и адекватными. Правильно организованная



работа с ожиданиями также является эффективным способом дать участникам почувствовать, что они могут влиять на программу тренинга, это усиливает их чувство ответственности за работу группы и собственный опыт.

## 7.5. РАБОТА СО ЗРИТЕЛЯМИ

Иногда желающих поучаствовать в тренинге или выполнении конкретного упражнения оказывается больше, чем может вместить тренинговый круг. В этом случае часть людей можно свободно разместить за кругом (при согласии основных участников тренинга). Они могут выполнять роль наблюдателей (зрителей), но только при согласии участников, находящихся в круге. Некоторые пришедшие участники в силу «внутренней скромности» сами предпочитают остаться за кругом. Зрители могут свободно перемещаться по комнате и тихо разговаривать, если это не мешает участникам в круге. При этом за кругом не значит вне тренинга. Человек, находящийся за кругом, может также *прожить* весь тренинг, выполняя все упражнения и процедуры, что и участники в круге. Отличие заключается разве что в недостаточно полной обратной связи, которую он может получить от ведущего, и участников, сидящих в круге.

Ведущему тренинг следует не забывать про зрителей, находящихся за кругом. Тренер может выстраивать различные комбинации их взаимоотношений с группой. Можно использовать зрителей как дополнительный ресурс, в случае если не хватает внутреннего ресурса группы. Например, если в процессе обсуждения или при предоставлении обратной связи участнику группа не заметила всех нюансов, то ведущий может обратиться за дополнением к зрителям. Возможно обращение за помощью к зрителями и при поиске решения в некоторых упражнениях, если группа зашла в тупик. Зрители, являясь наблюдателями, могут предоставлять информацию о происходящем в группе и в тех ситуациях, когда вся группа при выполнении процедур закрывала глаза. Также зрители могут приглашаться для выполнения различных упражнений, если на данную роль не находится подходящий человек в группе. Возможен вариант, когда ведущий производит полную замену, выводя основных участников тренинга за круг и делая их наблюдателями выполняемой процедуры. При этом круг для выполнения

данной процедуры формируется из числа зрителей. Таким образом, зрители могут являться дополнительным ресурсом как группы, так и ведущего тренинга.

## 7.6. ФОРМИРОВАНИЕ НОРМ И ПРАВИЛ В ГРУППЕ

Любая группа имеет определенные нормы и правила существования. Тренинговая группа не является исключением. Уже начиная с процедуры знакомства, в группе задаются правила работы и формируются внутригрупповые нормы. Правила в группе вводятся поэтапно и первоначально задаются ведущим. В различных группах они могут отличаться и задаваться по-разному, в зависимости от целей и задач тренинга, а также индивидуального тренерского стиля. Многие тренеры сразу после знакомства организуют специальную процедуру по выработке основных правил работы группы. Возможно их оглашение ведущим, но и в этом случае следует организовать процедуру обсуждения, предложив высказаться каждому участнику. В любом случае правила должны быть определены, понятны и приняты участниками.

Что касается норм, то это не то же, что и правила. Нормы – это то, что нормально в данной группе, то, что принимается участниками, даже если они не оговариваются. Нормы различают то, что можно делать в группе, и то, что не принято, то, о чем можно говорить, и то, о чем не говорится. В данном смысле нормы задаются самой работой, хотя отчасти являются и отражением существующих правил.

Ниже перечислены наиболее часто используемые в практике правила.

**Постоянство.** Каждый участник работает от начала и до конца работы группы и не опаздывает.



**Конфиденциальность.** Информация о происходящем в группе не должна выноситься за ее пределы без согласия участников. Это облегчает включение участников в групповые процессы, способствует их самораскрытию. Необходимо помочь участникам освободиться от беспокойства о том, что содержание их общения может стать общеизвестным.

**Активность.** Каждый член группы постарается быть активным участником происходящего и будет стремиться участвовать во всех событиях и процедурах.

**Искренность в общении и право сказать «нет».** Каждый член группы постарается быть искренним, но имеет право сказать «нет». Данное правило определяет необходимость открыто выражать свои мысли и чувства, конечно же, по мере возможности; и если уж сообщать сведения, то достоверные. При этом каждый имеет право сам решить, как поступить в той или иной ситуации, и если он не готов говорить или действовать, то имеет право сказать «нет», но это должно быть сказано открыто.

**Обращение по имени.** В группе необходимо называть участников по имени (реальному или избранному участником на период тренинга) и не говорить о присутствующих в третьем лице.

**Персонафикация высказываний.** Данное правило подразумевает отказ от безличных речевых форм, помогающих людям в повседневном общении скрывать собственную позицию и уходить от ответственности. Участникам предлагается больше говорить от себя лично: «Я считаю, что...», «Я думаю...» и т.п. вместо высказываний типа: «Большинство моих друзей считают, что...», «Некоторые думают...».

**Недопустимость непосредственных оценок человека.** При обсуждении происходящего в группе следует оценивать не участников, а их действия (за исключением специально организованных процедур). Нельзя использовать высказывания типа: «Ты мне не нравишься...». Следует говорить: «Мне не нравится, когда ты говоришь... или поступаешь так-то....».

**Обсуждение процедур по принципу «здесь и теперь».** Нередко участники стремятся перевести обсуждение в область общих соображений и обсуждения событий, случившихся с другими людьми. Это противоречит основной функции тренинговой группы как своеобразного психологического зеркала, в котором каждый из них может увидеть СЕБЯ в различных проявлениях и лучше узнать свои личностные особенности. Поэтому участникам во время обсуждения предлагается говорить только то, что происходит в группе с ними, и о том, что замечают они.

Следует предостеречь начинающих тренеров от возможности неправильного понимания последнего принципа. Принцип «здесь и теперь» не должен игнорировать прежний жизненный, в том числе эмоциональный, опыт участников тренинга. Реакция каждого участника в тренинге определяется групповой ситуацией и влиянием других участников, но основана она, в первую очередь, на его прежнем опыте, имеющихся стереотипах и установках. Игнорируя прежний опыт участников, тренинговая группа превращается не более чем в «виртуальную» реальность. Если приобретенный участником в тренинге опыт не будет «вживлен» в его Модель мира и ассимилирован с прежним опытом, то он останется не востребуемым и неприменимым в реальной жизни. Поэтому ведущему необходимо внимательно относиться к высказываниям участников и уметь отделять важные и личностно значимые переживания от незначимых в данной ситуации.

Описанные выше правила излагаются для участников более подробно и даются исчерпывающие ответы на все возникающие вопросы. Также обсуждаются поступающие предложения об изменении правил или о добавлении новых. Окончательно согласованные и принятые правила являются основанием для работы группы.

Возможно изменение правил в процессе тренинга, но оно должно происходить только при согласованном принятии и желательно по окончании занятия или перед очередным занятием.

Не следует делать перечень первоначально вводимых правил слишком большим и изнурять участников запоминанием. На начальных этапах достаточно задать только основные правила работы, остальные следует вводить лишь по мере актуализации соответствующей ситуации в группе.

## **7.7. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАЖНЕНИЙ**

Упражнения в тренинге являются основным средством получения нового опыта и отработки желаемых моделей поведения. Для успешной работы важно не только правильно

подобрать упражнение, но и подготовить группу к его выполнению. Несвоевременное использование упражнений, предполагающих физический контакт или прикосновение к системе ценностей участников — в ситуации, когда сами участники недостаточно раскрепощены и открыты, может привести к повышению напряженности в тренинговой группе, возникновению дискомфорта и неготовности ее членов раскрываться. Поэтому перед предъявлением группе очередного упражнения ведущему необходимо иметь четкие ответы на следующие вопросы:



- ☒ Какие изменения он хочет произвести данным упражнением?
- ☒ Какой будет получен материал для продвижения группы в содержательном плане после выполнения процедуры?
- ☒ Как может быть использован полученный результат?
- ☒ Насколько группа готова к выполнению данного упражнения?
- ☒ Как можно подготовить группу к выполнению данного упражнения?

Успешность выполнения упражнений и их эффективность во многом зависят от правильности подачи инструкции. Инструкция должна быть точной, понятной и лаконичной. Не следует включать в инструкцию ненужные детали и пояснения. Между тем переходить к выполнению упражнения следует только после того, как ведущий убедится, что все участники знают, что им надо

делать (за исключением специально-ориентированных упражнений).

На эффективность тренинговых процедур влияет не только адекватность включения упражнений, правильность подачи инструкции, но и то, как они будут закончены. Некоторые упражнения имеют логическое завершение. Например, окончанием процедуры выполнения упражнения, проводимого в круге, может быть завершение его выполнения последним участником. В других случаях условие окончания может быть оговорено заранее, например: упражнение будет закончено, когда каждый из участников что-то скажет или сделает какое-то действие. В третьей категории заданий условием окончания процедуры может быть истечение заранее определенного промежутка времени.

Но окончание процедурной части выполнения задания и его завершение – это не одно и то же. Даже в тех упражнениях, которые имеют свое логическое завершение, определенное инструкцией и процедурой выполнения, не следует пренебрегать обсуждением. Необходимо оставлять для этого достаточное количество времени. Важно дать участникам возможность сообщить о том, что с ними произошло во время выполнения упражнения, проанализировать и осмыслить свой опыт.

## **7.8. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

Размышления и обсуждение после выполнения упражнения являются наиболее важными его составляющими. Как правило на обсуждение выделяется времени не меньше, чем на выполнение самого упражнения. Важно дать

участникам возможность сообщить о том, что с ними произошло во время выполнения упражнения, проанализировать и осмыслить свой опыт.

Обсуждение можно строить по следующей схеме:

- ☒ описание выполняемых действий с последующей их интерпретацией;
- ☒ описание чувств при выполнении упражнения с интерпретацией того, с чем они связаны;
- ☒ обратная связь группы и ведущего.

Можно использовать менее структурированное обсуждение, начав с более или менее неопределенных открытых вопросов группе, таких как: «Что произошло?», «Что вы заметили в процессе работы?», «Что вы думаете по поводу данного упражнения?» и т.п. При этом необходимо дать участникам время для того, чтобы они могли подумать над заданными вопросами и ответить на них. В процессе обсуждения можно использовать техники организации опроса группы и диалогового взаимодействия. При этом ведущему следует стараться не задавать таких опережающих вопросов, как, например: «Заметили ли вы то-то?», «Кто из вас почувствовал то-то?» Также не нужно стремиться, чтобы все участники обязательно пришли к заранее известным выводам. Но, с другой стороны, необходимо помогать участникам связывать получаемый опыт с опытом реального мира вне данной группы. Это можно сделать, задавая такие вопросы, как: «Каким образом вы можете использовать (это) в ...?», «В каких жизненных ситуациях (это) может быть полезным?» и т.п.

Контролируя процесс формирования представления участников о том, что данное упражнение (процедура) им дало, или может дать в будущем, ведущий может программировать их дальнейшее развитие (кроме того развития, которое они уже получили в процессе работы).

## **7.9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПРОСА ГРУППЫ**

Существуют различные варианты организации опроса группы. В практике автора наиболее часто используются следующие способы:

*1) Организация опроса в определенной последовательности.*

При этом каждый участник может предсказать, в какой именно момент, а иногда и на какой вопрос нужно будет отвечать ему.

Преимущество данного способа – участник может лучше подготовиться к ответу.

Недостаток этого способа – участники, сосредоточенные на ожидании своего вопроса, могут меньше обращать внимания на события, происходящие в группе. В то же время участники, уже ответившие на вопрос, могут расслабиться и не проявлять активность в дальнейшем.

*2) Произвольное представление вопроса участникам.* Этот способ является полной противоположностью предыдущего и заключается в том, что участники получают вопросы от руководителя неожиданно, без предварительного уведомления.

Преимущество данного способа – он позволяет мобилизовать участников и сконцентрировать их внимание.

Недостаток данного способа – в некоторых случаях непредсказуемость того, кого именно спросят следующим, может привести к волнению участников и повысить напряженность в группе.

*3) Представление вопроса всей группе в целом.* В данном случае участники отвечают на заданный вопрос только тогда, когда они почувствуют себя готовыми к ответу.

Предпочтительность этого способа – он позволяет участникам подготовиться к ответу и не вызывает тревожности.



Отрицательным моментом является то, что отдельные участники могут выпадать из общей работы, и это требует большей гибкости со стороны руководителя.

В реальной работе способы организации опроса группы могут изменяться и комбинироваться

#### **7.10. ПРОВЕДЕНИЕ ДЕБРИФИНГА**


Некоторые упражнения, и в особенности ролевые игры, требуют проведения специально организованной процедуры выхода из роли и осмысливания собственных действий. Это больше чем просто обсуждение. Во время выполнения упражнения или разыгрывания ролей участник нередко вкладывает в свои действия определенные эмоции. Поэтому в конце подобных эмоциональных процедур или занятий необходимо вывести участников на обсуждение того, что они чувствовали. Эту стадию можно назвать «время дебрифинга». Ее необходимо проводить для снятия ролей и «возвращения» участников к реальной жизни. Для этого можно предложить участникам: «потратить несколько секунд на то, чтобы выйти из роли и вернуться к себе, в данную комнату». После этого можно попросить каждого участника (по кругу) назвать свое имя и коротко рассказать, чем он обычно занимается (или любит заниматься) вне тренинга. Затем каждому участнику предоставляется возможность сказать, какую роль он исполнял в игре, и поразмышлять над ней. Ведущий и другие участники могут задавать ему вопросы. При этом ведущему, особенно после ролевой игры, где каждому участнику была отведена определенная роль, следует следить за тем, чтобы другие участники задавали вопросы из настоящей ситуации, а не из разыгрываемой ими роли во время игры.

В некоторых, преимущественно реабилитационных видах тренинга, дебрифинг может являться основной процедурой и быть направлен, например, на снятие негативных последствий от сильных психотравмирующих событий, случившихся в жизни участников.

## 7.11. ПРОВЕДЕНИЕ ДИСКУССИИ В ГРУППЕ

Групповая дискуссия является средством для исследования процесса принятия решения группой; развития навыков эффективного поведения и убеждающего воздействия; предоставляет информацию относительно паттернов коммуникации, руководства и доминирования в группе. Кроме того, наблюдение за ходом дискуссии в группах показывает умение участников организовывать свою деятельность, владеть собой, слушать друг друга, аргументировано доказывать свою точку зрения, их готовность договариваться друг с другом и идти на компромисс. Нередко во время дискуссии разворачиваются жаркие споры, которые наглядно демонстрируют самим участникам их недостаточную компетентность в общении и необходимость самосовершенствования в этом. Правильно организованная групповая дискуссия может помочь в сплоченности членов группы.

Для отработки навыков ведения дискуссии в группе обычно используются различные задания и упражнения, сводящиеся к необходимости выработать общее групповое решение. При организации групповой дискуссии в группе К.Рудестам<sup>1</sup> предлагает дать участникам следующие рекомендации для достижения согласия:

- 
1. Избегайте чрезмерно защищать свои индивидуальные суждения. Подходите к задаче логически.
  2. Избегайте менять свое мнение только ради достижения согласия, не старайтесь уклониться от конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти.
  3. Избегайте таких методов «уменьшения конфликта», как голосование, компромиссные решения с целью достижения согласия при решении групповой задачи.
  4. Рассматривайте различие мнений как помощь, а не как помеху при принятии решений.

---

<sup>1</sup> См.: Рудестам К. Групповая психотерапия. – М.: Питер, 2008. – 384 с.

## **7.12. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВИДЕОСЪЕМКИ**

Материалы видеосъемки являются незаменимыми для подробного анализа выполнения процедур тренинга и действий участников. В массовых процедурах (ролевых играх и т.п.) многие детали могут ускользнуть даже от профессионального взгляда опытного ведущего и без видеозаписи впоследствии бывает сложно точно восстановить все детали развития событий. Кроме того, материалы видеосъемки являются хорошим средством для коррекции самовосприятия участников. Нередко участники очень смущаются, видя себя со стороны, а порой даже не узнают себя. Им может не нравиться их голос, то, как они выглядят, как они двигаются. И неудивительно, если раньше этот участник видел себя только в зеркале. Если человек смущается, видя себя со стороны, значит он представлял и воспринимал себя несколько другим, несколько иначе.

Использование материалов видеосъемки способствует формированию у участников более адекватного представления о себе, принятию ими себя. При этом наблюдения за собой на экране (телевизора) помогают участникам изменить представление не только о своем физическом, но и социальном «Я». Во время анализа видеосъемки участники более объективно относятся к тому, что они говорили и делали.

Не следует забывать и про этическую сторону видеосъемки. Перед ее началом важно получить согласие каждого их участников на использование видеокамеры. При необходимости ведущему следует обосновать желательность видеосъемки тренинга. В процессе работы, особенно индивидуальной, при первой же просьбе участника группы съемку нужно прекратить. Хотя обычно сопротивление возникает только на начальном этапе, позже участники привыкают к наличию видеокамеры.

## **7.13. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МУЗЫКИ**

Правильно подобранная музыка является хорошим стимулятором. При подборе фонограмм лучше использовать

инструментальную музыку, так как песни, независимо от того, насколько они хороши, неизменно несут в себе то или иное смысловое содержание, которое по-разному «отражается» от представлений и опыта каждого конкретного человека. Хотя если вы можете точно предсказать, какие ассоциации и переживания вызовет у участников определенная песня (имеется в виду смысл заложенных в нее слов), то вы можете использовать и этот ресурс.

#### **7.14. ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА**

Завершение занятий и тренинга в целом является важным этапом, во многом определяющим их успешность. Сохранение достигнутых в тренинге изменений, закрепление и перенос участниками в реальную жизнь приобретенных ими навыков являются одними из задач тренинга, неэффективное решение которых способно свести всю работу к нулю. Ведущему важно не только помочь участникам приобрести и сформировать новые знания и навыки, но и обеспечить возможность их сохранения. Для этого по окончании работы необходимо проделать упражнения и процедуры, которые помогут завершить занятие. При этом могут быть использованы следующие типы завершающих процедур:

- ☒ процедуры, помогающие участникам связать полученные ими знания и опыт с ситуациями реальной жизни и т. п.
- ☒ процедуры, дающие возможность участникам оценить качество проделанной ими работы;
- ☒ процедуры, используемые для оценки занятия или тренинга в целом.

По окончании занятия также можно использовать процедуру дебрифинга. Во время дебрифинга уточняется смысл проделанной работы, подводятся черта под полученными уроками, устанавливается связь между тем, что уже известно, и тем, что понадобится в будущем.

В последний день тренинга следует выполнить упражнения и процедуры, предоставляющие участникам возможность оценить тренинг в целом и эмоционально подготовиться к его окончанию. Необходимо подготовить

участников к использованию полученных знаний в реальной жизни (вне тренинговой группы). Изменяющейся личности следует быть готовой к тому, что ей придется учиться жить по-другому и, возможно, защищать полученные знания и навыки. Неподготовленные участники, столкнувшись с прежней реальностью и сопротивлением окружающих, могут отказаться от всех приобретений тренинга.

### **Вопросы для самоконтроля и размышления**



1. Приведите примеры правил, используемых в работе тренинговых групп.
2. Перечислите вопросы, на которые необходимо иметь ответы ведущему перед началом представления группе очередного психодиагностического упражнения.
3. Опишите три варианта организации процедуры опроса в группе.
4. .Какие рекомендации для достижения согласия участников групповой дискуссии вы помните?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева Г.И. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2017.
2. Базарова Г.Т. Теория и практика создания тренинга. Конструктор для тренера. М.: Олимп-Бизнес, 2020.
3. Басманова Н.И. Тренинг командообразования. М.: Директ-Медиа, 2019.
4. Выготский Л.С. Психология развития. Избранные работы. М.: Печатная книга, 2020.
5. Голубева Н.В. Тренинг профессионального саморазвития. М.: ИНФРА-М, 2023.
6. Евтихов О.В. Жемчужины мудрости: притчи, истории, наставления. М.: ЭКСМО, 2022.
7. Евтихов О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя: монография. М.: ИНФРА-М, 2022.
8. Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства. СПб.: Речь, 2007.
9. Евтихов О.В. Теория и практика тренинга: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2021.
10. Евтихов О.В. Тренинг лидерства. СПб.: Речь, 2007.
11. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2023.
12. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на других. М.: Попурри, 2020.
13. Кипнис М. Энциклопедия игр и упражнений для любого тренинга. М.: АСТ, 2019.
14. Макшанов С.И. Психология тренинга: Теория. Методология. Практика: Монография. СПб.: Образование, 1997.
15. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг. М.: Когито-Центр, МПСИ, 2007.
16. Невеев А. Б. Тренинг в организации: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019.
17. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н.Ю. Хрящевой. СПб.: «Ювента», Институт Тренинга, 2006.
18. Рудестам К. Групповая психотерапия. М.: Питер, 2008.
19. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. М.: АСТ, 2017.
20. Сухова Е.В. Технологии тренинга. М.: ИНФРА-М, 2022.
21. Тренинги. Психокоррекционные программы. Деловые игры: методическое пособие / под ред. Л. Г. Бузуновой, О. П. Степановой. - 3-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2020.

- 22.Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. М.: Интермедиатор, 2017.
- 23.Цзен Н.В., Пахомов Ю.В. Психотренинг: игры и упражнения. М.: Независимая фирма «Класс», 2006.
- 24.Шуванов И.В., Шуванова В.П. Тренинг публичного выступления. М.: Флинта, 2021.