



ТРЕНИНГИ

ЧАСТЬ 1. ТРЕНИНГ КАК ИНТЕРАКТИВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

Эффективность тренинга как технологии заключается в том, что это интерактивная форма обучения. Что это значит? Прежде всего то, что обучающийся занимает активную позицию в самом процессе обучения, пропуская через себя информацию, формируя собственные представления. Кроме того, методы активного обучения, используемые в тренинге, активизируют познавательную деятельность, побуждают к самостоятельному добыванию информации, способствуют развитию мышления и формированию практических умений и навыков. Сегодня мы поговорим о сущности тренинга, его основных методах и технологиях (для составления более-менее четкого представления о том, что это такое и как работает).

Александра СИДОРОВА

СПРАВКА



Александра СИДОРОВА: образование высшее педагогическое, второе – психологическое, специализация – практический психолог, опыт консультативной работы 15 лет. Профессиональная характеристика (арсенал): индивидуальная и групповая диагностика, аналитика организаций, разработка персональных программ коррекции и развития, обучающих блоков, психологическое сопровождение на всех этапах изменений организации (индивидуальное и групповое консультирование, тренинги), коучинг руководителя. Методологическая база: позитивная психология, трансактный анализ, теория ведущих тенденций, трансперсональная психология, НЛП. Опыт управленческой работы – 7 лет.

Тел.: 8-918-062-42-90, e-mail: alekssid-71@mail.ru
www.justlive.su (Тренинговый центр «Просто жить»)

Тренинг – форма интенсивного активного социально-психологического обучения, результатом которого является освоение человеком значимых форм социального поведения через приобретение и развитие собственных представлений, навыков и умений. Тренинг как технология обучения и развития может иметь различные точки приложения: изменение установок, расширение базы знаний, совершенствование специальных навыков, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, поиск способов решения психологических проблем и создания условий для самораскрытия и повышения личной эффективности.



Слушаю – забываю, вижу – запоминаю, делаю сам – понимаю.

Конфуций

Тренинг считается современной технологией обучения, а своим возникновением он обязан К. Левину, в середине 40-х годов прошлого столетия организовавшему так называемые Т-группы, успешная работа которых, в свою очередь, привела к формированию Национальной лаборатории тренинга (США). В 50-е годы в русле гуманистической психологии возникло новое направление – тренинг социальных и жизненных умений, целевой аудиторией которого стали менеджеры. Спустя некоторое время в Лейпциге М. Форверг предложил новый метод повышения компетентности в общении, названный «социально-психологический тренинг», который стал использоваться при подготовке управленцев промышленных предприятий Германии. В настоящее время тренинги занимают важное место в процессе как личного, так и корпоративного обучения и развития во всем мире, популярность этого метода стала расти и в нашей стране.

Причины эффективности

Как уже было сказано, эффективность тренинга как технологии заключается в том, что это – интерактивная форма обучения.

Чтобы освоить новый вид деятельности, человек должен:

- во-первых, захотеть это;
- во-вторых, понять, как это делать;
- в-третьих, приобрести необходимые навыки и умения через личный опыт.

Тренинг как нельзя лучше подходит для освоения нового вида деятельности, так как является эффективной технологией для решения следующих задач:

- 1. Мотивирование и формирование позитивных отношений к новой деятельности.** Названная задача связана с необходимостью сформировать у участников тренинга желание освоить новую деятельность, увидеть в ней смысл для себя, осознать ее ценность.
- 2. Формирование системы представлений клиента.** Тренинг – это не урок, здесь нет

ВНИМАНИЕ! НОВАЯ СЕРИЯ СТАТЕЙ – «ТРЕНИНГИ» Читайте в рубрике «Психология управления»

- 1. Сущность тренинга, основные методы и технологии (для составления представления о том, что это такое и как работает).**
- 2. Описание основных методов работы на тренинге, технологии и алгоритмы использования.**
- 3. Этапы (содержательные блоки) тренинга, как создать программу тренинга.**
- 4. Типология тренинговых групп, особенности проведения тренинга в зависимости от типа группы.**
- 5. Конкретные тренинговые модули (программы с рабочими материалами: «Тренинг управления конфликтом», «Тренинг командообразования», «Тренинг целеполагания», «Тренинг тайм-менеджмента», «Эффективная коммуникация» и т.д.).**

задачи глубокого усвоения знаний. Важно учесть разницу между знаниями и представлениями: представления – это только такая усвоенная информация о мире, которая используется человеком для понимания мира и на основе которой он выстраивает свое поведение в мире. Представления не являются точными и строго определяемыми, но они могут оказывать на человеческую жизнь куда более сильное влияние, чем усвоенные, но не пережитые, не ставшие убеждениями знания.

- 3. Формирование умений.** Умения могут быть трех основных типов: технологические, стратегические и диспозиционные. Технологические умения – это способность использовать знания и навыки в определенной ситуации, стратегические – использовать из имеющихся в подструктуре представлений наиболее адекватную в данной ситуации стратегию деятельности, диспозиционные – это способность занимать определенную диспозицию по отношению к ситуации на основе имеющейся системы субъективных отношений.

Важнейшие области психологической реальности участников, с которыми работает тренер, – это система представлений, отношений и умений. Чтобы получить пользу от тренинга, например от тренинга общения, клиент как минимум должен:

- 1) получить представление о сущности эффективного общения, разнообразных стратегиях и технологиях в общении и т.д.;
- 2) сформировать к разнообразным стратегиям и технологиям общения личностное от-



Исходя из этого, можно определить важнейшую цель психологического тренинга как развитие субъектности, которое происходит в результате конструктивных изменений системы знаний (представлений) человека, его отношений и его умений по преобразованию каких-либо объектов. То есть ведущий должен помочь участникам тренинговой группы осознать свои представления о каких-то вещах, отрефлексировать свое отношение к ним и в случае понимания необходимости трансформации представлений и отношения провести такую трансформацию и сформировать умения нового поведения.

И.В. Вачков

ношение, то есть пристрастно выбрать те, которые больше подходят именно ему;

- 3) отработать конкретные техники, необходимые для общения в разнообразных обстоятельствах, опробовать различные стратегии поведения и, наконец, самое главное – прожить самые разные ситуации общения с другими участниками в «живой ткани» тренинга (для приобретения диспозиционных умений).

Основные принципы

Говоря о тренинге как методе обучения, следует отметить, что он, по сути, представляет

собой комплекс активных методов обучения, опирающихся на свои специфические принципы. Поскольку тренинговый метод – это способ организации движения (активности) участников в пространстве и времени тренинга с целью достижения изменений в их жизни и в них самих, то основополагающими в тренинге являются **принцип событийности** и **принцип транспективы**.

Принцип транспективы. Происходящие на тренинге события могут менять не только настоящий момент, они способны изменять прошлое и будущее. Таким образом, можно утверждать, что событие, рассматриваемое на тренинге, существует не в прошлом, настоящем или будущем, а в транспективе, то есть пронизывает собой одновременно прошлое, настоящее и будущее.

Принцип событийности. Суть этого принципа заключается в следующем: при проведении тренинга психолог должен обеспечить превращение его движения в цепь связанных между собой событий, которые будут переживаться участниками как целостность, единство, неразрывность изменений, происходящих в них и окружающем.

Какие события с временной точки зрения проявляют себя на тренинге? Во-первых, это события, произошедшие с членами группы до тренинга... Клиент может прийти на тренинг, «неся в себе» пережитое им событие, и



именно с этим событием надо будет работать в группе. Во-вторых, это события, случающиеся (происходящие) на тренинге («здесь и сейчас»). Это могут быть инсайты и катарсисы, реальные конфликты, прочувствование и т.д. В-третьих, это события, которые пока не произошли, но желательное их осуществление в будущем. На тренинге такие события конструируются, моделируются, как бы «проживаются заранее». Они могут осуществляться в форме репетиции поведения и формирования некоторых умений.

Можно выделить ряд последовательных этапов в работе с событием на тренинге:

- 1) идентификация – вычленение события из потока жизни, ответ на вопросы: что? где? когда?
- 2) интерпретация – выявление причин, условий, механизмов развертывания событий и их возможных следствий;
- 3) квалификация – помещение события в контекст модели желаемого будущего (помогает оно или мешает его достижению).

События, произошедшие до тренинга, случившиеся на тренинге и конструируемые для использования в будущем, могут быть репрезентированы:

- в психологическом пространстве (внутреннем пространстве человека, например в виде воспоминания или текущего переживания),
- в пространстве дискурса (в обсуждении, в речевой ткани тренинга) и
- в пространстве физической реальности (при выполнении физических действий, моторных актов, игр и упражнений непосредственно в помещении, где идет тренинг).

Тренинговые методы

Исходя из классификации события, подбирается соответствующий метод его проработки в процессе тренинга – см. Таблицу 1.

Рассмотрим подробнее все эти методы:

I. Методы работы с событиями прошлого:

1. **Метод регрессии.** Это метод, с помощью которого тренер помогает клиенту заново погрузиться в ситуацию, требующую психологической проработки, и заново пережить событие во внутреннем плане. У него множество разновидностей. В нейролингвистическом программировании он носит название метода структурированной регрессии (или метода изменения личностной истории), у гештальт-терапевтов подобный прием называется «путешествием в прошлое», в транзактном анализе и ряде других направлений – методом разрешения.
2. **Метод обмена опытом.** Его можно было бы также назвать методом актуализации биографии. Чаще всего он реализуется в форме группового обсуждения, когда участники делятся друг с другом переживаниями тех или иных событий, которые имели для них (и имеют сейчас) особое значение. Оказавшись в тренинговой группе, человек обнаруживает, что его проблемы не уникальны, что и другие переживают сходные чувства и с ними происходили подобные события. Одной из наиболее распространенных форм метода обмена опытом являются групповые дискуссии биографического характера. Биографические дискуссии подразумевают обсуждение историй отдельных эпизодов и ситуаций из жизни члена группы, его проблем, конфликтов, отношений, установок, особенностей поведения в разные моменты его биографии. Это обсуждение нужно для того, чтобы помочь человеку через погружение в дискурс события пересмотреть свои представления о происходившем, изменить свое отношение к событию и выстроить – во всяком случае в вербальном плане – стратегии изменения своей жизни в будущем.

ТАБЛИЦА 1. Тренинговые методы

ТИПЫ ТРЕНИНГОВЫХ МЕТОДОВ	МЕТОДЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ	МЕТОДЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В ПРОСТРАНСТВЕ ДИСКУРСА	МЕТОДЫ, РЕАЛИЗУЕМЫЕ В ПРОСТРАНСТВЕ ФИЗИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ
Методы работы с прошлыми событиями	Метод регрессии	Метод обмена опытом	Метод имитации
Методы работы со случаемися событиями	Метод концентрации присутствия	Метод групповой рефлексии	Метод построения диспозиций
Методы работы с конструируемыми событиями	Метод символического самовыражения	Метод группового решения проблем	Метод операционализации



3. Метод имитации. Моделирование поведения – первоэлемент всяких ролевых игр, применяемых в русле различных теоретических ориентаций: в психоаналитических школах **А.Адлера** и **К.Г.Юнга**, в психодинамическом подходе, в концепции личностно ориентированной психотерапии **К.Роджерса** и в гештальт-терапии. Несмотря на то что метод имитации в настоящее время применяется в тренингах, базирующихся на разных концептуальных основаниях, наиболее глубоко его механизмы разработаны **Дж.Морено**. Методы имитации, активно используемые в тренингах, помимо значительной части психодраматических техник в первую очередь включают в себя ситуационно-ролевые игры. Ролевые игры изначально базировались на теории ролей, которую каждый по-своему разрабатывали **Дж.Мид**, **Дж.Л. Морено** и **Р.Линтон**.

Ролевая игра – моделирование ситуации, в которой участникам предлагается принять определенную роль и выработать способ, позволяющий привести ситуацию к желаемому результату.

Когда целесообразно использовать ролевую игру?

- при необходимости получить или усовершенствовать навыки эффективной коммуникации;
- при необходимости изменить отношение к конкретной роли или действиям других людей.

Применение ролевых игр позволяет получить оценку своих действий от участников и тренера. Ролевые игры служат своего рода зеркалом, дают возможность участникам увидеть себя со стороны, что стимулирует самоанализ и дает навыки оценки позиций и потребностей других людей. Кроме того, ролевая игра в виду своей наглядности эффективно мотивирует на изменения личностных установок и поведения.

Виды ролевых игр:

1. Демонстрационные. Тренер пользуется заранее составленным сценарием, самая простая форма которого – конкретный образец для подражания. Она отражает «правильную» реакцию на конкретную ситуацию, которую можно использовать на практике. Недостаток этого типа игр в том, что предлагается всего лишь одна модель поведения. Но демонстрационные игры особенно эффективны для усвоения нормативного поведения.

2. Ролевые игры для всей группы. Обеспечивают максимальное вовлечение участников в процессе обучения. Наиболее продуктивны при решении внутренних проблем организации. С помощью такой игры можно отлично диагностировать ситуацию и найти точки соприкосновения по спорным вопросам.

3. Обмен ролями. Метод ценен в развитии эмпатии (сопереживания) и самооценки.

4. Спонтанные ролевые игры. Это игры, в которых ситуации для разыгрывания придумывают сами участники. Метод незаменим для переноса полученных знаний в реальную жизнь. Приобретенные умения и навыки применяются для решения реальных задач в безопасной обстановке, участники видят, что обучение имеет практическую пользу.

Технология составления сценария ролевой игры

1. Определение цели и задачи игры: на развитие каких качеств, компетенций она направлена, к какому выводу будет подведена группа?
2. Написание чернового варианта сценария игры.
 - 2.1. Исходная ситуация. Она должна быть близка к жизненной практике, содержать в себе конфликт и обладать конкретными границами.
 - 2.2. Действующие лица. Персонажи должны быть реалистичными и легко узнаваемыми (например, возраст, должность, опыт, характерные черты). Не перегружать образы подробностями, чтобы осталось место для творческой интерпретации участников-исполнителей.
 - 2.3. Предшествующая ситуация. Что, где и каким образом происходило?
 - 2.4. Конфликт мотивов. Обязательно включается элемент разногласия или перед участниками ставятся различные цели. В общих чертах составьте представление о том, в чем заключается разница во мнениях, каковы слабые места и пробелы.
3. Инструкция по ролям, включая наблюдателей. Содержит указания по исполнению ролей, к какой цели нужно стремиться в исполнении.
4. Окончательная редакция сценария после сопоставления с целью и задачами игры.

Желательна обкатка сценария до тренинга для доработки слабых мест и исключения не-



ожиданных эффектов при помощи коллег или единомышленников, которые не будут участвовать в тренинге.

II. Методы работы со «случающимися» во время тренинга событиями

1. Метод концентрации присутствия. Реализуя этот метод, тренер стремится заострить внимание участников на том, что с ними происходит в настоящую минуту. Самый распространенный прием – использование особого рода вопросов, которые можно назвать вопросами на осознание. Вот несколько примеров: «Что ты сейчас чувствуешь? О чем ты сейчас думаешь? Какие ощущения возникли у тебя в теле? Где именно они сосредоточены?» Другой прием – фиксация (констатация) тренером того, что он наблюдает. Сходный эффект могут иметь некоторые упражнения телесно-ориентированной терапии, а также задания на самоанализ. В последнем случае речь идет, например, о таких приемах, как предложение дать свободное самописание или сосредоточиться на своих ощущениях и фиксировать их мысленно. Общим свойством приемов и технологий в рамках указанного метода является проживание участниками тренинга внутри себя события, не принесенного из прошлого, а происходящего в настоящем.

ПРИМЕР

Упражнение на самоактуализацию

Каждый из участников, сидящих в кругу, получает лист бумаги и делит его на четыре части. Дается следующая инструкция: «Дайте 10 ответов на вопрос «Кто я такой?». Сделайте это быстро, записывая свои ответы точно в той форме, в какой они сразу приходят в голову. Запишите их в первый столбик. Во второй столбик запишите ответы на тот же вопрос так, как, по вашему мнению, отозвались бы о вас ваши близкие (выберите кого-то конкретно). В третий столбик запишите ответы на тот же вопрос так, как, по вашему мнению, отозвался бы о вас участник группы, сидящий слева от вас. Теперь сложите листок таким образом, чтобы не были видны ваши записи, и передайте соседу слева. Получив листы, в оставшемся пустом столбике запишите 10 ответов на вопрос «Кто такой тот человек, который дал вам этот лист?».

2. Метод групповой рефлексии. В ходе групповой рефлексии участники группы развивают умения воспринимать, понимать и оценивать других людей, самих себя, свою группу. Они получают вербальную и невербальную информацию о том, как их воспринимают другие люди, насколько точно их собственное самовосприятие. Они приобретают умения глубокого самоанализа, а также смысловой и безоценоч-



ной интерпретации себя и других людей. Важнейшее значение при этом приобретает многосторонняя обратная связь. В тренинговой группе, как правило, используется безоценочная обратная связь, то есть такое сообщение, исходящее от участников, которое отражает прежде всего чувства, переживаемые человеком при восприятии поведения другого. В тренинге под обратной связью имеют в виду механизм взаимопонимания, заключающийся в получении информации о том, какое воздействие человек оказал на других и какое впечатление о нем сложилось у его партнеров по общению. В тренинговой группе создается ситуация, позволяющая увидеть свое отражение в глазах других людей, понимающих сущность твоих переживаний, поскольку сами они переживают почти то же самое.

3. Метод построения диспозиций.

В группе моделируется система взаимоотношений и взаимосвязей, характерная для реальной жизни, а это дает участникам возможность увидеть и прожить в «концентрированном» виде такие события, сущность которых не очевидна в житейских ситуациях. В группе участники могут идентифицировать себя с другими, «сыграть» роль другого для лучшего понимания его и себя и для знакомства с новыми эффективными способами поведения. В результате идентификации, то есть отождест-

вления себя с другим человеком, сознательно-го уподобления себя ему, возникают эмоциональная связь, сопереживание, эмпатия.

III. Методы работы с конструируемыми событиями

1. Метод символического самовыражения.

Примеры реализации метода символического самовыражения – медитации-визуализации, приемы активного воображения и техники имаготерапии и имагогики, проективные рисунки, написание сказок, многие упражнения нейролингвистического программирования, создание изделий из песка, глины, пластилина, бумаги или ткани, некоторые методики развития социальной перцепции и еще множество других. Такую возможность изменения видения мира и самого себя предоставляет, например, использование средств сказкотерапии (или, говоря более широко, метафоротерапии).

2. Метод группового решения проблем.

Метод группового решения проблем используется в тренинге чаще всего в форме групповой дискуссии, в процессе которой перед участниками ставится задача прийти к общему мнению по какому-то вопросу.

Дискуссии могут быть классифицированы:

- по цели: информационные (нацеленные



на сбор информации); конфронтационные (нацеленные на формулировку противоположных точек зрения); императивные (нацеленные на достижение общего согласия) (Г.В. Быков);

- по результативности: конструктивные и неконструктивные (В.П. Захаров, Н.Ю. Хрящева);
- по ведущей детерминанте: 1) вызванные противоречивой природой изучаемого объекта; 2) вызванные несовершенством старых и новых знаний (Б.М. Кедров);
- по уровню организации: структурированные (с заранее запланированной темой и отведенным временем и порядком проведения); неструктурированные (развивающиеся спонтанно и формально не ограниченные по времени).

По последнему критерию еще выделяют дискуссии с явным лидером; дискуссии без лидера; дискуссии с переменным лидерством. Один из ярких примеров метода группового решения проблем в форме структурированной и регламентированной дискуссии – методика мозгового штурма.

Методика мозгового штурма – метод групповой работы, направленный на генерацию новых идей, стимулирование креативности участников. Автор этой формы стимулирования творческой активности – А.Осборн (конец 30-х годов прошлого века в США). Согласно наиболее распространенной в настоящее время технологии мозгового штурма участникам предлагается в отведенное время высказать максимальное количество идей и предложений по решению поставленной задачи.

Применение данной методики позволяет решить следующие задачи:

- выйти за пределы шаблонов;
- развить креативность;
- развить навыки слушания;
- развить навыки командного взаимодействия.

Обычно рекомендуется проводить эту методику по подгруппам, в каждой из них не должно быть более семи человек (существуют социально-психологические закономерности повышения риска распада группы из большого числа участников на отдельные подгруппы). При этом действуют четкие и ясные правила работы группы: приветствуется высказывание самых фантастических и сумасшедших идей; запрещается критика в любой форме; поощряется одобрение всех оригинальных идей; тре-

буются доработка и развитие всех высказанных идей. Сложность использования методики в том, что участникам сложно дается соблюдение правила безоценочного восприятия идей.

Правила проведения мозгового штурма:

1. Поощрение идей. Тренер должен стимулировать всех участников, поощрять каждого.
2. Равноправие участников. Лучший способ предотвратить доминирование одного или нескольких участников над остальными – это установить систему очередности высказывания.
3. Свобода ассоциаций. Любая, самая непрактичная идея принимается, так как по ассоциации может привести действительно к рациональному предложению.
4. Запись всех идей. Все записывается дословно словами автора идеи.
5. Полное отсутствие критики, включая невербальное выражение неодобрения глазами, жестами и т.п.
6. Время для инкубации. Как только все идеи высказаны, необходимо дать время на то, чтобы их рассмотреть, обдумать, рассмотреть альтернативные подходы.

Алгоритм проведения мозгового штурма:

1. Организация пространства, подготовка материалов. Удобнее всего участникам образовать круг. Круг – форма, благодаря которой достигается пространственная и визуальная близость и равенство участников друг перед другом.
2. Знакомство с правилами мозгового штурма. Правила лучше зафиксировать на отдельном листе на видном месте. Тренер должен разъяснить их участникам и ответить на возможные вопросы.
3. Инструкция – задание. Лучше если оно будет зафиксировано на доске, флипчарте (магнитно-маркерная доска с креплением для листа или блока бумаги) или специальных бланках.
4. Генерирование идей. Этап должен занимать 7–10 минут. Задача тренера следить за выполнением правил и вовремя уловить момент, когда группа исчерпала свой потенциал в выработке идей. Вовремя перейти к следующему этапу.
5. Фильтрация идей. От участников требуется критично взглянуть на весь список идей и оставить те, что группа посчитает действительно продуктивными.
6. Презентация способов решения проблемы. Можно предложить группе представить



решение наглядно при помощи цветных маркеров на бумаге, доске либо устно. Наглядное представление результатов позволяет группе не только услышать, но и увидеть предлагаемое решение, а следовательно, сделать обсуждение более продуктивным.

7. Подведение итогов. Тренер предлагает участникам оценить эффективность и слаженность работы группы, ценность предложений, поделиться впечатлениями от процесса и сделать выводы на будущее относительно применения метода мозгового штурма.

Метод не сложен в применении и использовании даже для начинающих тренеров, однако нужно помнить, что он имеет высокую психоэмоциональную затратность. После проведения мозгового штурма группе требуется время на восстановление, в течение которого будет плохо усваиваться новая информация.

3. Метод операционализации. Группа дает возможность «репетиции поведения» в тех или иных ситуациях для того, чтобы в дальнейшем перенести лучшие из найденных вариантов в свою реальную жизнь. Если за пределами тренинговой реальности подобное экспериментирование всегда связано с риском непонимания, неприятия и даже наказания, то тренинговые группы выступают в качестве своеобразного психологического полигона, где можно попробовать вести себя иначе, чем обычно, примерить» новые модели поведения, научиться по-новому относиться к себе и людям – и все это в атмосфере благожелательности, принятия и поддержки.

Одна из ярких форм реализации этого метода – **операциональные игры**. К операциональным играм могут быть отнесены два типа игр: деловые и поступочные. Деловая игра характеризуется моделированием предметного и социального содержания профессиональной деятельности, включая системы отношений, характерных для этой профессиональной области. В ней отрабатываются новые технологические умения, необходимые в будущем в конкретной профессии, скажем, умения продавать тот или иной товар. Поступочная игра выходит за рамки деловых отношений. В ней «репетируются» такие действия, которые могут быть оценены как акт нравственного самоопределения человека, в котором он утверждает себя в своем отношении к другому человеку, себе самому, группе, миру в целом. Фактически идет работа с будущими событиями очень широкого диапазона.

Среди методов тренинговой работы высокую популярность приобрел метод, называемый «Кейс стади».

«Кейс стади» (от англ. case – случай) – техника обучения, использующая описание реальных (или близких к реальности) конкретных ситуаций. Впервые этот метод был применен в **Гарвардском университете** еще в 1924 году и до сих пор используется практически всеми бизнес-школами мира для того, чтобы научить будущих управленцев применять теоретические знания на практике. Сегодня это один из наиболее часто используемых методов в тренинге. Он особенно эффективен в программах, ориентированных на развитие аналитических способностей, как, например, тренинги разрешения проблем, принятия решений, ведения переговоров, управления персоналом. В ходе применения этого метода развиваются следующие навыки: аргументации, презентации и самопрезентации, убеждения, командного взаимодействия, принятия решений. Формы использования метода «Кейс стади» в контексте тренинга весьма разнообразны. Так, к примеру, он может быть использован в качестве инструмента активизации познавательной деятельности, постановки проблемы: перед тем как перейти к этапу информирования, можно предложить группе кейс – поставить проблему, для решения которой группе пока еще не хватает знаний. Ощущение дискомфорта, порождаемое дефицитом знаний, может стать стимулом для их получения. Кроме того, кейс может выступать в качестве способа закрепления полученной информации и способом контроля усвоения знаний.

Д.Ли предлагает следующую классификацию видов кейсов, основанную на таком критерии, как учебная задача:

1. Традиционные – диагностика одной или нескольких проблем и выработка участниками методов их решения.
2. Диагностические – выявление проблемы без поиска решений.
3. Описательные – оценка участниками принятых действий по решению проблемы и их последствий.

Алгоритм использования метода «Кейс стади»:

1. Организация пространства и подготовка материалов (например, оборудование для видеосюжета или карточки с текстом).
2. Введение в проблему. Тренер связывает тему тренинга с предлагаемым кейсом, встроить его в пространство тренинга. Это может быть небольшой мостик к данному



этапу работы, в котором раскрывается цель, значимость и полезность работы для участников. Сформировать мотивацию для работы над кейсом.

3. Инструкция. Тренер поясняет, в какой форме будет осуществляться работа над кейсом, какова цель, временные рамки этого задания.
4. Организация индивидуальной или групповой формы работы над кейсом. При групповой форме работы можно применять различные модификации: работа в парах, тройках, затем последовательное укрупнение группы и как итог – общегрупповая дискуссия.
5. Презентация решений.
6. Обсуждение полученных результатов. Тренеру важно следить за соблюдением базовых правил тренинга, за регламентом и не допускать повторений в высказываниях участников.
7. Подведение итогов. Завершив общегрупповой анализ кейса, необходимо структурировать выводы, подвести итоги, возможно, проиллюстрировав их примерами.

Психогимнастические упражнения

В работе группы всегда присутствуют два плана – содержательный и личностный. Содержательный план всегда соответствует цели тренинга. Личностный план – это та групповая атмосфера, на фоне которой разворачиваются события содержательного плана, а также состояние каждого участника процесса в отдельности. (Н.Ю. Хрящева)

Таким образом, независимо от содержания занятий работа в тренинговой группе всегда должна начинаться с формирования работоспособности участников. Для реализации этой цели просто незаменимы так называемые психогимнастические упражнения.

Психогимнастические упражнения – упражнения, направленные на изменение состояния тренинговой группы как целого, так и отдельных ее участников.

Выделяют следующие типы упражнений:

1. Направленные на создание работоспособности. Создают определенный уровень открытости, доверия, эмоциональной раскрепощенности, сплоченности в группе.
2. Направленные на содержательную сторону работы. Помогают установить контакт, способствуют пониманию собственного состояния.
3. Направленные на получение обратной связи.

Алгоритм использования психогимнастического упражнения:

1. Инструкция.
2. Выполнение упражнения
3. Обсуждение
4. Мостик к проблеме.

Рекомендации использования психогимнастических упражнений:

1. Эффективность выполнения зависит от лаконичности, четкости и ясности инструкции. Целесообразно при инструктировании привести пример или показать образец выполнения упражнения. Наибольшую трудность представляет использование логических связей или мостиков, так как все, что происходит на тренинге, требует комментариев. Смысл упражнения должен быть выпуклым, иначе можно спровоцировать демотивацию участия в тренинге в виде недоумения: «К чему все это? Зачем мы это делаем?» Таким образом, связки лучше подготовить заранее.
2. Выбор упражнений зависит от времени проведения: с утра до полудня целесообразно провести упражнения, позволяющие переключиться с забот и проблем, не относящихся к тренингу на состояние «здесь и сейчас», прочувствовать группу, мобилизовать внимание, память, мыслительную активность. Во второй половине дня использовать упражнения, помогающие снизить усталость, создать условия для эмоциональной разрядки.
3. Выбор также зависит от этапа работы с группой или ее уровня. (Чем сплоченнее группа, тем раскованнее и непринужденнее поведение, тем смелее могут быть упражнения, в том числе те, которые подразумевают физический контакт участников.)
4. Характер обсуждения упражнения зависит от направленности упражнения. Правило: чем в большей степени оно ориентировано на получение содержательной информации, тем больше времени стоит потратить на его обсуждение.
5. Принцип разнообразия. В одном и том же тренинге рекомендуется использовать различные по характеру упражнения.
6. Пространство должно быть удобным для проведения упражнений, и это нужно учесть при подготовке.
7. Упражнения следует заканчивать тогда, когда степень вовлеченности, удовольствие от него достигнет максимума и еще не начнет снижаться. **Н**