

# ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

(Часть I. Коммуникативная компетентность в деловом общении)

**Цель:** повышение коммуникативной компетентности и эффективности взаимодействия педагогов школы.

**Задачи:**

1. отработка навыков работы в команде и навыков командного взаимодействия (умение ставить общую цель и соотносить свои задачи с основной задачей команды);
2. выявление ролей участников педагогического взаимодействия;
3. способствование сплочению команды;
4. снятие эмоционально-психологического напряжения;
5. отработка коммуникативных техник.

Структура тренинга.

**I День:**

1. Введение правил работы группы;
2. Разминка:
  - «Парад букв имени»
  - «Автобусная остановка»
  - «Поздоровайся локтями»
3. Основная часть:
  - Круг ассоциаций
  - Мозговой штурм
  - Игра «Красное – белое»
  - Упражнение «Секрет Джованни»
  - Коммуникативная компетентность (коммуникативные техники)
4. Завершающая часть:
  - Упражнение «Восковая палочка»
  - Упражнение «Шлагбаум»
  - Рефлексия

**II День**

1. Разминка
  - Упражнение «Завяжи узел»
  - Упражнение «Автобус»
2. Основная часть
  - Упражнение «Красная шапочка»
  - Упражнение «Стратегия выживания предприятия»
3. Завершающая часть
  - Рефлексия

## Сценария тренинга

### I День:

«Здравствуйте дорогие коллеги. Рассаживайтесь, пожалуйста в круг. Мы начинаем наш тренинг. Основная наша тема на эти два дня – деловое общение, деловое взаимодействие. И начнем мы с правил нашей работы.

#### I. Введение правил работы группы;

- **Первое правило – 00.** Это значит, что начинать работу мы будем точно в назначенное время. Просьба не опаздывать. Давайте договоримся, что опаздывающих мы будем встречать, например, бурными аплодисментами.

- **Следующее правило** называется **психологическое равенство**. Это значит, что на время работы в группе, мы предлагаем освободиться от всех статусных различий и погрузиться в атмосферу психологического равенства. Поэтому предлагаем обращаться друг к другу по имени и на «Вы» (использовать можно полное имя или то имя, каким предпочитает называть себя сам участник).

- **Третье – правило активности.** Под этим мы подразумеваем, что каждый из членов группы участвует во всех предлагаемых упражнениях. В тренинге очень важно не только услышать или увидеть, но и попробовать самому. Правда всякое правило имеет свои исключения. Если кто-то почувствует, что ему полезнее быть наблюдателем, а не участником, он может сказать об этом. В таком случае он получит задание наблюдать, а потом дать нам обратную связь, ответить на наши вопросы. Все согласны?

- **Следующее правило – психологическая безопасность.** Мы будем экспериментировать с разными техниками и приемами общения. Иногда придется действовать по методу проб и ошибок. Важно, чтобы мы доверяли друг другу и свободно экспериментировали, не боясь ошибиться. Важно, чтобы каждый знал, что никто не будет рассказывать другим людям о том, какие ошибки он допустил во время работы, с какой стороны он себя показал и какой информацией с нами поделился. Предлагаем сохранять тайну нашей деятельности во всем, что касается поступков, мыслей, настроения и т. д. членов группы. Пусть все, что касается непосредственно участников группы, а не темы встречи, останется в этом кругу. Согласны ли Вы с этим?

- **И последнее – конструктивность критики.** Иными словами можно сказать – отвергаешь – предлагай. То есть, если кто-то с чем-то не согласен, нужно предложить свое видение или понимание ситуации.

Итак, все правила названы. Если кто-то хочет внести свои предложения, возможно кому-то покажется, что мы упустили какой-то важный момент – пожалуйста. Если других предложений нет – то мы предлагаем принять эти правила и работать дальше, ориентируясь на них. Принимаем?

Хорошо. Теперь, когда достаточно важный шаг сделан, предлагаем немного размяться и отдохнуть.»

### II. Разминка:

#### 1. «Парад букв имени»

«Внимание! Нас здесь достаточно много и из первых букв наших имен можно составить небольшой алфавит. Что мы и сделали. И получилось у нас некоторое количество вот таких красивых листочков с буквами. Сейчас мы будем называть букву, а те участники, имя которых начинается на эту букву, объединятся в одну группу для дальнейшего задания. Использовать можно как букву полного имени, так и уменьшительную форму (Лена - Елена). Выбирайте, как Вам больше нравится. Итак, пожалуйста, буква ...(*Представитель подходит и получает листок с буквой*). Если кто-то оказался единственным представителем своей группы, можно работать в таком составе или объединиться с другой малочисленной группой.

А теперь задание группам. На ваших листах напишите, пожалуйста, имена всех представителей группы. А ниже, на свободных строчках, по два ваших личностных

качества, начинающихся на первую букву ваших имен. Затем определите одно общее качество, которое объединяет всех в этой группе. И девиз или слоган, который будет отличительным знаком именно вашей группы».

Работа в группах 5-7 мин.

«Закончили? Замечательно. А теперь мы попросим каждую группу представить себя. Кто хочет выступить первым?» (*Представление групп*).

## 2. «Автобусная остановка»

«Хочу задать вам вопрос: что делают люди, когда ждут автобуса на остановке? Думают. Разговаривают. Читают разные объявления на столбах, а некоторые даже еще и дописывают кое-что в эти объявления. Наша игра называется «Автобусная остановка», потому что мы сейчас будем делать похожие вещи.

«Мы поделимся на три группы, (самый простой способ — рассчитаться на первый, второй, третий). Вы видите, что в разных концах комнаты висят листы с надписями:

- ЗНАТЬ;
- УМЕТЬ;
- ИСПЫТАТЬ.

Каждая группа займет место возле отдельного листа и запишет в него все то, что вы ожидаете от этого тренинга. «Знать» — какие новые знания вы хотите получить. «Уметь» — какие навыки хотите освоить. «Испытать» — какой новый опыт, какие чувства хотите пережить. Используйте метод «мозгового штурма», не критикуйте ничего, а просто записывайте на листе.

Через некоторое время я подам сигнал, и это значит, что «пришел автобус» и группам нужно ехать на другую остановку. Двигаться будем по часовой стрелке. Таким образом, каждая группа побывает возле каждого листа. Не нужно повторяться - прочитайте, что было создано до вас, и напишите что-нибудь новенькое. Начали».

### Обсуждение

Во время обсуждения тренер читает то, что написали участники, задавая уточняющие вопросы «на понимание».

## 3. «Поздоровайся локтями»

«Какое энергичное, бодрое, многообещающее начало. Можно сказать снова познакомились. И сейчас логично продолжить знакомство приветствием. Но сначала скажите, какие формы приветствия Вы знаете? (Называют). Отлично, и сейчас некоторые из них мы применим на практике, но не совсем обычно.

- За 15 секунд Вам надо пожать руку как можно большему количеству человек. Не забудьте о приветственных словах. Начали. (*Со сколькими людьми поздоровался, крепость рукопожатия?*)

- Отлично, а теперь попробуем поприветствовать друг друга не совсем обычным способом: здороваемся локтями, вот так (*показать*). У Вас есть также 15 секунд, но при этом надо задать человеку, с которым здороваешься какой-нибудь традиционный вопрос и обязательно получить на него ответ. Понятно задание? Тогда начали.

Время. (*Со сколькими людьми поздоровался, какой вопрос задал, полученный ответ*)

- Ну и последняя модификация этого упражнения: поприветствуйте друг друга спинами. Поздоровайтесь таким образом с каждым человеком из группы. Не торопитесь, время здесь не ограничено. Дайте понять каждому, что это именно Вы его приветствуете. Вложите в это действие какой-то особый смысл, какую-то информацию, которую Вы хотите донести до человека. Начали.

Возвращаемся в круг. Наша двигательная часть закончилась. Только несколько вопросов относительно последнего действия и этого куска в целом.

-- Получилась ли последняя модификация? Если нет, то почему? Поделитесь ощущениями.

-- Есть ли что-то новое для Вас в том, что мы делали сейчас? Получилось ли общение по второму правилу? Легче или сложнее общаться таким образом сейчас?»

Обсуждение участниками тренинга.

«Немного размялись, подвигались, почувствовали себя в новом качестве. А теперь переходим к основной, большей части нашей программы».

### III. Основная часть:

#### 1. Круг ассоциаций

«И начнем мы вот с чего. Сейчас каждый по кругу назовите, пожалуйста, свои ассоциации со словом команда. Начнем с...» (*все ассоциации записываются на доске, ватмане..*)

#### 2. Мозговой штурм

«А теперь ответим на вопрос для чего нужна команда? Попрошу каждого дать короткий ответ на этот вопрос.» (Все определения записываются).

Желаемый итог – команда нужна для УСПЕХА развития, работы...

#### Обсуждение:

какие характеристик команды уже существуют и работают в полной мере или частично, в вашей группе;

насколько Вы уже команда.

«Замечательно. Дальнейшую работу, все, в чем вы будете участвовать, предлагаю делать единой командой. Командой -...» (учитывая названные характеристики).

Обязательно составляются признаки единства данной группы, ведущий записывает какая команда получилась.

#### 3. Игра «Красное – белое»

«А сейчас вашей команде (*Если придумано название или определение этой команде, употреблять созданное название*) предлагается игра.

Но сначала я хочу спросить, есть ли среди Вас азартные люди? Хорошо, потому что в этой игре азарт понадобится. Игра очень динамичная, решение придется принимать быстро. Однако не забывайте, что Вы команда, пользуйтесь теми характеристиками, которые у Вас, как у команды уже есть, обращайтесь к уже созданному багажу, не забывайте о нем. Итак, игра называется **красное – белое**. Сейчас мы Вашу команду разделим на две части. Каждая группа получает вот такую таблицу – подсказку. Одна группа уходит с в другую комнату, а другая остается здесь. Задание такое: Вы сейчас будете голосовать за какой-то цвет, не зная, за какой цвет проголосует другая группа. На принятие решения Вам дается 30 секунд. Решение в группе должно быть принято единогласно. Если хотя бы один человек против, решение ведущим не принимается. Когда решение принято, ведущий выходит из помещения и сообщает Ваш результат ведущему другой группы. Соответственно ведущий другой группы сообщает результат своих подопечных. Если обе группы проголосовали за белое, каждая группа получает по 30 очков. Если одна группа проголосовала за белое, а другая – за красное, то те, кто проголосовал за белое, получают – 40 очков, а те, кто проголосовал за красное +40 очков. Если же обе группы проголосовали за красное, каждая получает по – 30 очков. **Условие:** *Набрать как можно больше очков.*

Все поняли задание? Тогда начнем».

Участники расходятся в разные помещения и игра начинается. Затем все собираются в общем зале и происходит обсуждение.

Обсуждение. (*В зависимости от результатов игры*).

- В чем же был смысл этой игры?

(Если попали в ловушку), то

- Что не помогло Вам сработать как одна команда?
- На что сыграла интрига – ловушка? Какие стороны вашей личности затронула? Можно ли сказать, что в этом задании личное победило общественное? Привело ли это к конструктивному результату? Бывают ли такие ситуации в деловой стороне Вашей жизни? К чему они приводят?

«Итак, наша проба пера состоялась. И этот опыт также отправляется в Ваш багаж, чтобы иметь шанс быть использованным в следующем испытании.

Вашему вниманию предлагается следующая игра – испытание».

#### 4. Упражнение «Секрет Джованни»

«Сейчас, каждый член группы получит одну или несколько карточек, на каждой из которых написана одна фраза. (Количество получаемых участниками карточек зависит от количества людей в группе.)

**Внимание!** Показывать свою карточку другим запрещается»

*На карточках написаны следующие фразы:*

- Джованни слушает только музыку в стиле кантри.
- У Джованни аллергия на кошек.
- Джованни лысый.
- У Джованни нет машины.
- Джованни не умеет готовить.
- Единственное украшение Джованни — перстень с печаткой.
- Эгон Айгенсинн — тренер Джованни.
- Эгон Айгенсинн лежит в постели с гриппом.
- Лизы Лонгбайн сейчас нет в городе. Она снимает свой первый фильм «Охотник».
- Гарри Питтбул совершенно невиновен.
- Джованни очень тщеславный.
- Тетя Роза в Африке на сафари.
- Джованни никогда не ест суп.
- Поблизости от квартиры Марвина нет деревьев.
- Белло любит играть под кроватью Джованни.
- Белло не в воде.
- Джованни любит животных.
- У Джованни есть собака Белло. Белло шесть лет.
- Эгон Айгенсинн часто ходит в оперу.
- У Гарри Питтбула есть одна страсть: он печет кексы.
- Лиза Лонгбайн любит бриллианты.
- Гарри Питтбул часто ходит на рыбалку.
- Джованни приобрел государственные ценные бумаги.

«Пока конечно ничего не понятно, но это я думаю поправимо. Сейчас я зачитаю следующий **текст**:

*«Джованни Великий — знаменитый тяжелоатлет. Сегодня он очень взволнован. Взволнован он потому, что отказался выступить сегодня вечером в показательном выступлении, в котором принимает участие его злейший соперник Гарри Питбулл. Джованни сказал: "Я не могу пойти туда, пока я не нашел это"».*

Сюжет понятен. Присутствие тайны уже щекочет нервы, заставляет быстрее бежать кровь. И Ваша задача, конечно, — раскрыть секрет Джованни. Сделать это можно, если свести всю имеющуюся на карточках информацию воедино.

Вся работа выполняется устно. Никто не имеет права делать никаких записей.

Задание будет считаться выполненным, если даны ответы на три вопроса:

—Что потерял Джованни?

—Кто это похитил?

—Где это находится?

Работа должна быть выполнена в максимально быстром темпе. Я буду следить за временем

Ну что же, распечатывайте Ваши карточки и начинайте».

**Правильный ответ:**

***Утерян парик. Его похитил Белло. Парик находится под кроватью.***

«Итак, ответ(ы) готов(ы). Очень интересно, что же у Вас получилось. Слушаем внимательно.

Замечательно. Просим всех в круг».

Обсуждение:

- как была организована работа;
- какой была атмосфера в группе во время работы;
- как и на что расходовалось время.

**«Сухой остаток»:** эффективность кооперации, действенность внутрикомандной дисциплины и важность умения слышать друг друга. Роль лидера в команде (эффективность: учет организаторских способностей лидера; модель: авторитарная, демократическая...).

## **ПЕРЕРЫВ.**

«Ну вот, все отдохнули, подзарядились новыми эмоциями, поделились впечатлениями, просто насладились вкусной едой. И готовы переходить к завершающей части сегодняшнего дня.

Давайте буквально в нескольких словах вспомним, проговорим то, что мы уже проделали, чтобы вернуться в тему и структурировать то, что еще где-то не улеглось или занимает слишком большой объем.

Все абсолютно точно, правильно, но только этого, как мне кажется, недостаточно для налаживания эффективного делового общения и взаимодействия внутри одной команды. Вы согласны?

5. Итак, последние две игры показали нам, что для организации качественного взаимодействия и делового общения нужно учитывать множество факторов. И прежде всего надо работать как единый механизм, где нет места недосказанности, ложным интерпретациям, недооцениванию или переоценке возможностей других людей и т.д. Для слаженной работы команды важен вклад и опыт каждого ее члена, даже такой, который идет, казалось бы, вразрез с общей стратегией. Я говорю о **партнерском взаимодействии** – взаимодействии равных.

Для того, чтобы было понятнее работать с этим блоком, возьмите вот такие брошюры – помощники. Информация, которая там есть поможет нам сейчас не запутаться в разных понятиях, правилах и ошибках, а также, мы надеемся, послужит своеобразной шпаргалкой в работе. Прелесть такой шпаргалки в том, что ее никто не отнимет и не поставит двойку за списывание, а пользоваться можно в любое время и в любом месте. Пожалуйста, можете открыть, посмотреть.

Все, о чем мы будем говорить и делать посвящено именно деловому общению. А также повышению эффективности взаимодействия с деловыми партнерами.

Когда мы решаем деловые вопросы или ведем беседу, мы часто делаем это не задумываясь. Опираемся на свой опыт, свои знания или предположения о возможностях и особенностях партнера. И конечно не задумываемся о структуре деловой беседы. Однако она существует, и не учитывая особенностей каждого этапа, добьемся ли мы результата желаемого или он будет такой, какой будет, сложится, случится. С которым нам придется работать.

Фазы деловой беседы:

1. Вступление в контакт.
2. Ориентация в проблеме.
3. Обсуждение: аргументация и контраргументация.
4. Решение.

Очень часто, едва успев вступить в контакт, беседующий уже готов переходить к аргументации и контраргументации, а иногда и сразу к решению. Для нашей культуры это столь характерно, что может показаться не дефицитом умения вести беседу, а импульсивностью или непоследовательностью, спецификой *российской деловой беседы*. Часто мы уверены, что ориентироваться в позиции собеседника помогают «пробные шары» предлагаемых решений и аргументов, а вовсе не техники активного слушания.

Соблюдать последовательность фаз мешают также драмы общения.

Итак, коммуникативные драмы

Название	Суть драмы	Пример
1. Драма слушания	Слушаю, но не слышу	- У меня сейчас трудный период... - Ой, а у меня-то что случилось, только послушай! Пошла я вчера...
2 Драма понимания	Слышу, но не понимаю	- Я вчера смотрела такой грязный фильм, что после него хотелось помыться! - А вчера во втором корпусе давали горячую воду..."
3 Драма действия	Понимаю, но сделать не могу	- «Я знаю, что должен сейчас спокойно и твердо высказать свое предложение. Сейчас я это сделаю» - Вы... Я... В общем... Извините, потом как-нибудь...
Драма самовыражения	Могу сделать сам, но сформулировать, как это делается, не йогу	- Не знаю, как объяснить, ну, говорю что-нибудь... Ну, подходящее к случаю... - Пример какой-нибудь приведи. - Ну, не знаю... Ну, например... Ну, это просто... Не знаю, как сказать...

Полагаю, ситуации многим из Вас очень знакомы.

Так вот, преодолевать эти драмы и помогают техники активного слушания или коммуникативные техники.

В чем же суть активного слушания и чем оно отличается от слушания пассивного.

Активное слушание предполагает владение умениями самовыражения и действия, поскольку это активное, а не пассивное слушание. Поэтому, тренируя умения слышать и понимать, мы тренируем также умение выражать свои мысли и чувства и умение воплощать их в действия.

Активное слушание направлено на формулирование и решение коммуникативных задач, в то время как пассивное слушание — это смена состояний в процессе воздействия коммуникативных стимулов.

Активное слушание отличается от пассивного по следующим показателям.

Активное слушание	Пассивное слушание
Попытки побудить партнера к разговору.	Терпеливое ожидание того, чтобы партнер заговорил.
Попытки точно воспринять сказанное партнером. Попытки убедиться в точности своего восприятия.	Ожидание того, когда партнер окажется в состоянии сказать нечто действительно важное или интересное. Свободный поток собственных ассоциаций под воздействием того, что уловило собственное внимание.
Попытки удерживать излишне многословного или отвлекающегося партнера в рамках темы; попытки вернуть его к обсуждаемой	Отвлечение внимания на что-либо другое при сохранении «маски внимания». Ожидание того, когда партнер вернется к теме разговора. Ожидание того, когда партнер перестанет говорить.

Методы активного слушания помогают сосредоточить внимание слушающего на партнере, «разговорить», услышать и понять его.

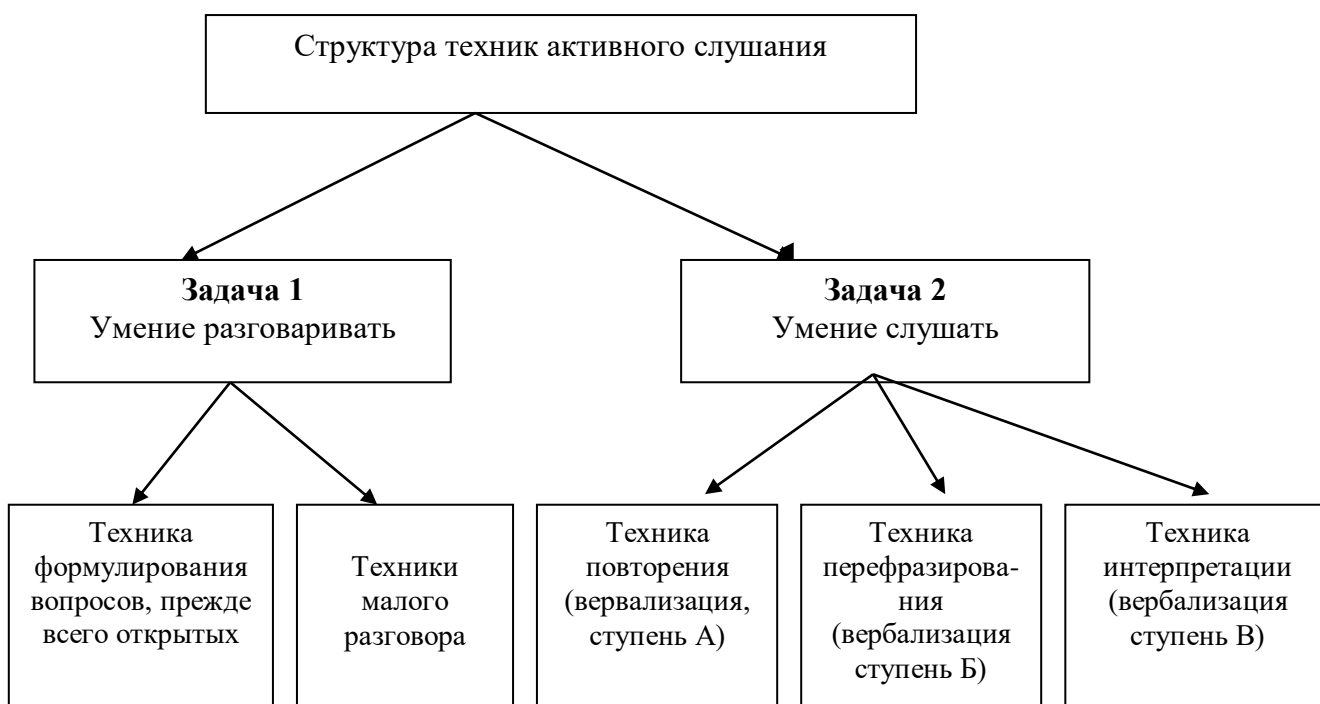
Вернемся ненадолго к фазе вступления в контакт. Откройте брошюры **на второй** странице. На фазе вступления в контакт особенно важны коммуникативные сигналы (вербальные, невербальные и паралингвистические). На самом деле они, конечно, важны и на всех других фазах, но удобнее всего рассматривать их именно в связи с фазой контакта.

Казалось бы, если соблюдать последовательность фаз деловой беседы, то на техниках вступления в контакт нужно было бы остановиться в первую очередь. Однако контакт — это, в сущности, мгновение. Мгновение — и начинается разговор, подключается активное слушание. Это мгновение безусловно очень информативное. Бывает, что от того какую позу принял партнер, или как он посмотрел зависит, состоится ли разговор вообще. Мы часто интересуемся у окружающих: «Не знаешь, в каком он сегодня настроении?... Смотри какое лицо, сейчас наверное будет разнос... Что-то ты расстроенная, ну хочешь, праздник сегодня обсуждать не будем... Со мной как-то холодно поздоровались, пожалуй сегодня лучше не соваться и т.д.»

И таких примеров у Вас наверняка великое множество. Но сегодня мы бы не хотели останавливаться на этой теме, т.к. наша цель исследовать техники активного слушания, а техникам «активного видения» лучше всего посвятить другой тренинг, а именно, тренинг сенситивности. Поэтому в брошюре мы составили такую сжатую информацию — подсказку коммуникативных сигналов. Надеемся небесполезно.

Теперь перейдем непосредственно к теме нашего тренинга - техникам активного слушания. И предлагаем Вам такую структуру:





### Задача 1: Умение «разговорить»

Рассмотрим три типа вопросов и способы их формулирования.

	Коммуникативные техники	Определения	Как это сделать?
1	Открытые вопросы	Вопросы, предполагающие развернутый ответ	Начинайте вопрос со слов: <i>Что? Как? Почему? Каким образом? При каких условиях?</i> и т.п. <i>«На какие факты (условия, ограничения, преимущества и т. п.) мы должны обратить внимание?»</i> <i>«Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?»</i> <i>«Какой результат был бы приемлемым для вас?»</i> <i>«Как мы могли бы сформулировать свою задачу?»</i> <i>«Что вы имеете в виду, когда говорите о...»</i> <i>«Если вы займете эту позицию, то какими будут ваши первые действия?»</i>
2.	Закрытые вопросы	Вопросы, предполагающие однозначный ответ (например, сообщение точной даты, названия, указания на количество чего-либо и т. п.) или ответ «да» или «нет»	<i>Когда истекает срок сдачи проекта?</i> <i>Сколько единиц у вас осталось в резерве?</i> <i>Ты хочешь отказаться от проекта?</i> <i>Вас больше всего интересует график работы?</i> и т. п.

3.	Альтернативные вопросы	Вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов	<p><i>Ты предпочитаешь воспринимать информацию на слух, зрительно или комбинированно?</i></p> <p><i>Ты предпочитаешь, чтобы я дал тебе ответ по телефону, прислал по факсу или по электронной почте?</i></p> <p><i>Вас интересуют проблемы мотивации студентов, мотивации персонала или мотивации политических деятелей?.</i></p>
----	------------------------	---	---

Часто, прояснив для себя прояснив проблему, мы начинаем сразу сформулировать свою версию, а потом для проверки этой версии задавать закрытые вопросы. В сущности, закрытые вопросы — это гипотезы, уже готовые предположения, которые нужно лишь подтвердить или опровергнуть. Однако наши гипотезы могут быть совсем не о том, что имеет в виду или хочет сказать нам партнер.

Альтернативные вопросы занимают промежуточное положение, но, в сущности, это тоже гипотезы, просто в альтернативном вопросе содержится не одна, а несколько гипотез. И все эти гипотезы могут оказаться неверными. Например:

—Вы предлагаете мне играть роль директора, чтобы я сыграл плохого директора, очень плохого директора или *нашего* директора?

—Я тебе предлагаю роль директора, чтобы ты играл самого себя.

Но если гипотезы заменить открытыми вопросами, это позволит партнеру дать *свою версию*.

Между тем открытый вопрос может производить парадоксальный негативный эффект: партнер замыкается в себе, теряет интерес к разговору, оказывается совершенно обескураженным, внезапно выбитым из колеи и т. п.

Причиной этому могут быть вопросы, которые воспринимаются как скрытые обвинения, упреки, непрошенные советы, ложные интерпретации. Часто первым, причем самым мощным и мучительным откликом на вопрос является «звучание задетой душевной струны».

«Почему ты не сделал этого?» — спрашивают у человека. Откликом на этот вопрос является звучание струны: «Я виноват, ведь я должен был бы сделать».

«Почему вы так считаете?» — спрашивают у другого человека. Откликается струна: «Если я так считаю, то, наверное, я некомпетентный, безответственный, беспринципный и т. п. человек» и т. д.

Причиной того, что многие вопросы воспринимаются нами не как информационный запрос, а как обвинение или упрек, является особое положение вопроса в нашей культуре вообще. Право задавать вопросы — это статусная привилегия. «Вопросы здесь задаю я», — такое заявление может сделать только тот, кто обладает большими полномочиями, властью, силой. Поэтому вопрос — уже сам по себе сигнал, что к нам обращается кто-то подавляющий, способный навязать свою волю.

Интересно и то, что «в нашей культуре... осуждение и запрет выражаются не столько императивными, сколько вопросительными предложениями. Вместо того, чтобы сказать ребенку или младшему по должности: «Не ходи!» или «Не бери!», мы говорим: «Куда пошел?», «Зачем взял?» и т. п. Начальственное порицание или «административный восторг власть имущего» также облачаются в форму вопросов: «Когда вы перестанете опаздывать?», «Где вы видели, чтобы...?», «Когда вы поумнеете?»

**Открытые вопросы должны быть сформулированы так, чтобы партнеру хотелось отвечать на них.**

Типичные ошибки в постановке вопросов и варианты их конструктивной замены.

Типичная	Почему это ошибка?	Способ преодоления
----------	--------------------	--------------------

1. Почему?	Скрытое обвинение: «Ваш выбор мне не понятен, а следовательно, неправилен».	Каковы основные аргументы в пользу этого решения? Какова логика этого выбора? Чем можно было бы подтвердить целесообразность такого решения?
2. Почему вы не...?	Скрытое обвинение: «Вы выбрали неправильный путь».	Какие меры могли бы быть эффективными в этой ситуации? Как мы могли бы обосновать их эффективность?
3. Как вы могли согласиться...? (отказаться... пригласить... не пригласить... так ответить... не ответить и т. п.)	Скрытое обвинение: «Вы недостаточно опытни (предусмотрительны, лояльны по отношению к организации» и т. п.)	Чем было продиктовано положительное решение? Что побудило вас согласиться? Не могли бы вы привести обоснования своего решения?

Внимательное изучение правого столбца приводит нас к выводу, что наиболее нейтральными являются вопросы, содержащие местоимение «мы» или вообще не содержащие местоимений. Когда в вопросе используется местоимение «ты» или «вы», опасность генерализованной негативной реакции значительно выше. Нейтрализовать этот эффект можно лишь подчеркнутой вежливостью формулировок.

К умению **разговорить** относятся также **техники малого разговора**.

Этой техники мы также коснемся лишь вскользь, поскольку цель перед нами сегодня стоит другая. Хотя ей, как и коммуникативным сигналам может быть посвящен целый тренинговый день.

**Малый разговор** — это беседа на интересную и приятную для собеседников тему, чаще всего не связанную с темой «большого» разговора.

Малый разговор — это непринужденная и приятная беседа о семейных делах, хобби, забавных событиях. Беседа эта кажется случайной, попутной, незначительной, непринужденно родившейся из ничего. Она легка, как бабочка, полет которой никем не планируется и не контролируется. Однако это лишь внешнее впечатление.

Цель малого разговора — создать благоприятную психологическую атмосферу, заложить основы взаимной симпатии и доверия. Или же — восстановить эмоциональное равновесие, симпатию и доверие.

**Техники малого разговора таковы:**

- 1) цитирование партнера;
- 2) позитивные констатации;
- 3) информирование;
- 4) интересный рассказ.

О малом разговоре можно сказать так:

**Малый разговор** — болтовня о пустяках, но не пустячная болтовня

От теории к практике. Так поступим и мы и предлагаем Вам игру которая называется «Пум – пум - пум». Вот такое веселое название у этой игры».

## Игра «Пум – пум - пум»

«Сейчас мы сыграем в игру «Пум-пум-пум». Пум-пум-пум — это какая-нибудь характеристика, которая у некоторых участников присутствует, а у некоторых — нет. Это обязательно будет «объективная» характеристика, настолько объективна», насколько вообще что-то может быть объективным. Для того чтобы подтвердить наличие или отсутствие этой характеристики, вовсе необязательно хорошо знать друг друга. Например, я могу загадать простой пум-пум-пум: шнурки на обуви. У Николая, Алексея, Ирины она есть, значит, у них есть пум-пум-пум. У Ивана, Валерия и Анны их нет, значит, у них нет пум-пум-пума. И согласитесь, что этот пум-пум-пум достаточно «объективный». Любой случайно вошедший в комнату человек подтвердит, что у кого-то есть шнурки, а у кого-то их нет. Таким же «объективным» будет и тот пум-пум-пум, который я сейчас загадаю, но, конечно, это будут не шнурки.

Задавайте мне открытые вопросы. Я буду давать честные ответы. По моим ответам нужно будет догадаться, что это за пум-пум-пум. Ваши вопросы могут быть, например, такими: «Почему ты загадала этот пум-пум-пум? Для чего он нужен? Каким образом он появляется у человека?» и др. Нельзя задавать только один вопрос: «**Что такое пум-пум-пум?**» Этот вопрос был бы самым информативным, конечно, но мы потренируемся задавать сейчас и другие открытые вопросы. Каждый получит возможность задать вопрос, мы будем двигаться по часовой стрелке».

Предлагаемые признаки.

1. Элемент одежды (пиджак или брюки). Каждому участнику я сообщается, есть у него пум-пум-пум или нет.
2. Улыбка в тот момент, когда сообщается человеку, есть у него пум-пум-пум или нет.
3. «Светлые глаза»
4. «Первая буква имени — гласная».

«Если в какой-то момент, Вы поняли, что такое пум-пум-пум, запишите или запомните свою догадку, но пока не сообщайте о ней. Главное в этом упражнении — потренироваться в формулировании открытых вопросов, поэтому давайте предоставить возможность и всем участникам задать свои вопросы».

Участники по желанию могут придумать свои пум-пум-пумы.

### Обсуждение:

- каковы преимущества открытых вопросов.

Предполагаемый вывод: ответ на открытый вопрос часто помогает увидеть совершенно иные перспективы в наших попытках понять, что имеет в виду партнер.

«Еще один этап пройден, и мы переходим к техникам вербализации. Давайте обратимся к нашей брошюре.

Это уже собственно и есть техники активного слушания. Иногда они рассматриваются как ступени вербализации А, Б, В

### **Задача 2: Умение услышать**

№	Техники	Определения	Как это сделать?
1.	Вербализация, ступень А	Повторение: дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером	1. Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы - <i>Итак, ты считаешь...</i> (далее цитата). <i>Насколько я тебя понял...</i> (далее цитата) 2. Повторите дословно последние слова партнера 3. Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером

В нашей культуре больше чем простое дословное повторение привычна интерпретация.

Но именно интерпретации, чаще всего бывают бесполезны, а иногда и вредны. «Если эти интерпретации... оказываются точными, то они либо порождают мощную защиту, либо (что еще хуже) вообще лишают человека защиты, оставляя его уязвимым для удара или сломленным...». Также существуют ложные интерпретации, которые могут наносить еще больший вред: «...это *тяжело*, когда вас принимают за человека, которым вы не являетесь, или *когда слышат то, чего вы не говорили*. Это вызывает гнев, ощущение тщетности борьбы и разочарование»

### Игра «И это хорошо, и это плохо»

«Предлагаю сейчас считать эту ручку палочкой с двумя полюсами. Этот колпачок ручки — белый, он будет означать «хорошо». Эта сторона у ручки черная, поэтому этот колпачок будет означать «плохо». Если ручка повернута белым колпачком кверху, нужно говорить «хорошо», если черным — «плохо».

Например, у меня ручка повернута белым колпачком вверх. Я говорю:

— Мы подошли уже к техникам вербализации, и это хорошо, потому что они важны для понимания партнера.

Теперь я передаю ручку Ане, поворачивая ее черным колпачком вверх. Аня должна повторить окончание моей фразы после слова «потому», а затем объяснить, почему это плохо. Например:

— Они важны для понимания партнера, и это плохо, потому что я ими не владею».

Инструктируя участников, тренер не должен скупиться на такого рода иллюстрирующие репетиции. Нужно переворачивать ручку и передавать ее следующим участникам, произнося слова за них до тех пор, пока они не уловят ритм и логику этого упражнения. Тренер должен также подчеркнуть, что в упражнении не стоит использовать фраз в сослагательном наклонении: потому что мы могли бы... нам следовало бы... и т. п. Лучше говорить о фактах и своем отношении к ним: Я хочу... У нас получается... У нас не получается... Мы грустим... Мы веселимся... и т. п.

Затем тренер начинает игру уже с другой фразы, не с той, которая использовалась в инструкции, например: «В этот яркий солнечный день мы находимся здесь, и это хорошо, потому что...»

Упражнение требует изобретательности и часто используется в тренинге креативности. Однако оно прекрасно работает и для целей повторения. Необходимо внимательно и тщательно воспроизвести слова партнера, чтобы отреагировать на них заданным образом.

#### Обсуждение:

- что было труднее — сочинять свою фразу или повторять чужую
- почему.

В этом упражнении участникам становится ясно, что повторение помогает сконцентрироваться на словах партнера и выиграть время для собственного ответа.

«Сухой остаток» упражнения (в значительной степени зависит оттого, как прошло упражнение). Повторение сказанного партнером помогает понять, что он имеет в виду. При этом повторение слов партнера вовсе не означает, что мы с ним согласны.

2.	Вербализация, ступень Б	Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера	Старайтесь лаконично сформулировать сказанное партнером Следуйте логике партнера, а не собственной логике
----	-------------------------	--	--

## Эксперимент с техникой Б — перефразирование

Цель: отработка умения передавать суть сказанного своими словами.

Дополнительная цель тренера: развитие взаимодействия участников тренинга между собой, введение элемента игры.

Инструкция. «Предлагаю объединиться в четыре команды... Каждая команда вспомнит какое-нибудь четверостишие из известного стихотворения. Нужно перефразировать строфу таким образом, чтобы каждое слово в нем передавалось иным словом или словосочетанием. Например, «я» можно превратить в «автора» или «лицо, которое вы видите перед собою», «дорогу» — в «путь», «сердце» — в «центральный орган кровообращения» и т. п. Нужно будет записать текст, перефразирующий выбранную строфу, и затем прочитать его вслух всей группе. Важно, чтобы остальные смогли догадаться, что за стихотворение было перефразировано. Есть ли какие-нибудь вопросы? На эту работу дается 10 минут. Начинаем»...

### ПРИМЕР

### Эксперимент с перефразированием

Двигается подросток млекопитающего мужского пола, вибрирует телом и сокрушается по мере перемещения пешком: «Скоро, ох скоро, жердочка оборвется, и аз немедленно будет повержен».

После всех презентаций тренер должен задать вопрос: «*Каким должно быть перефразирование, чтобы оно наиболее точно передавало суть первоначального текста?*» Скорее всего, участники укажут на совпадение ритмов в первоначальном и перефразированном тексте, на соответствие «уровней пафоса», близость синонимов и др. Однако при этом наверняка кто-нибудь воскликнет: «Зато чем дальше используемые выражения от прототипа, тем смешнее!»

«Сухой остаток» упражнения. В русском языке все можно передать своими словами. При этом можно изменить первоначальный текст до неузнаваемости. Поэтому... может быть, лучше передавать суть сказанного партнером его, а не своими словами?..

А сейчас обсудим наиболее часто встречающиеся ошибки в применении техник вербализации.

3.	Вербализация, ступень В	Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера	1. Задавайте уточняющие вопросы: - Ты, наверное, имеешь в виду... ? - Вы, наверное, говорите это потому, что....? - По-видимому, вы хотите, чтобы...? 2. Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез: - А может быть так, что ты надеешься, что... ? - А может быть так, что вы хотели бы...? - А может быть так, что для тебя важнее победить, чем сохранить команду?
----	-------------------------	--	--

### Типичные ошибки вербализации и способы их преодоления

Типичная ошибка	Почему это ошибка?	Способ преодоления
1. Безапелляционность - Как я вас правильно понял, вы считаете...	Констатация правильности вместо проверки правильности понимания. Оговорка, которой говорящий часто не замечает.	Проверка понимания: <i>Правильно ли я понял, что...</i>

<p>2. Навязчивое повторение: - <i>Мне нажгся, я не смогу сделать эту работу...</i> - <i>Ты сказал, что тебе кажется, что ты не сможешь сделать эту работу?</i></p>	<p>Диалог становится односторонним, партнер не ощущая вклада собеседника в разите разговора. У него может возникнуть чувство, что его допрашивает, препарируют под микроскопом мидразнят.</p>	<p>Органичное повторение: - <i>Мне кажется, я не смогу сделать эту работу...</i> - <i>Не сможешь...?</i> (Варианты: <i>Эту работу? Сделать эту работу?</i>)</p>
<p>3. Ложная интерпретация: - <i>Я должен зайти к Иванову.</i> - <i>Так ты зависишь от его мнения?</i> - <i>Лучше оставь меня в покое.</i></p>	<p>Неточное предположение о намерениях, мыслях или чувствах другого человека может вызвать у него досаду, разочарование и даже боль.</p>	<p>Интерпретация в форме уточняющего вопроса или пробной гипотезы: - <i>Я должен зайти к Иванову.</i> - <i>Может быть, тебе нужно убедиться в правильности своих данных, прежде, чем принять решение?</i></p>
<p>4. Слишком точная интерпретация: - <i>Я должен зайти к Иванову.</i> - <i>Я должен зайти к Иванову.</i> - <i>Хочешь заручиться его согласием, прежде чем принимать решение?</i> - <i>С чего ты взял?</i></p>	<p>Точная интерпретация принуждает человека «встретиться с самим собой», даже если ему хочется уклониться от этой встречи.</p>	<p>Интерпретация в форме уточняющего вопроса или пробной гипотезы: - <i>Я должен зайти к шефу.</i> - <i>Ты имеешь в виду, что согласие Иванова облегчило бы продвижение этой идеи?</i></p>

#### IV. Завершающая часть:

##### 1. Упражнение «Восковая палочка»

«Наш день медленно, но верно подходит к завершению, и сейчас мы выполним вот какое упражнение: один из участников группы становится в центр круга, образованного остальными участниками, закрывает глаза и начинает медленно раскачиваться. Те, кто в кругу, постепенно включаются в этот процесс, своими очень мягкими и аккуратными толчками помогая раскачиваться работающему, бережно отталкивая его друг к другу и постепенно увеличивая амплитуду его раскачиваний. Задача того, кто в центре круга - постараться максимально расслабиться и полностью отдаться воле круга. Круг должен быть очень внимателен: если работающий действительно сумеет хорошо расслабиться, то его вес будет целиком приходиться на руки тех, кто в кругу, - очень важно не дать ему упасть. Упражнение продолжается три - пять минут, а затем в центр круга становится следующий участник.

Обсуждение:

- как Вы себя чувствовали, находишь в кругу, какие ощущения испытали?
- смогли ли Вы довериться тем, кто Вас держал или оставались в напряжении? Почему?»

##### 2. Упражнение «Шлагбаум»

«И, наконец, завершающее упражнение – предлагаю разбиться на пары и встать друг против друга, вытянув руки вперед (руки должны располагаться как бы «через одну» т.е.

Ваша рука рядом с рукой Вашего соседа). У нас получились две колонны с небольшими шлагбаумами (вытянутые руки) поперек. Сейчас любой участник группы, кто хочет быть первым, встанет перед колонной. Его задача пройти сквозь нее от начала и до конца, смотря при этом только вперед и вверх рук, сохраняя темп ходьбы и стараясь не останавливаться. Задача стоящих - поднять шлагбаум непосредственно перед прохождением человека. Всем понятно? Тогда начнем».

Обсуждение:

- какие ощущения Вы испытали, проходя через шлагбаумы?
- хотелось ли закрыть глаза или остановиться?
- всегда ли Вы были уверены, что шлагбаум откроется вовремя, и Вы не врежетесь в препятствие?

### 3. Завершающая рефлексия всего дня

## II День

«Доброе утро! Надеюсь, настроение у всех хорошее, и мы продолжаем. Начнем мы нашу сегодняшнюю встречу с разминки – первое упражнение называется «Завяжи узел».

### I. Разминка

#### - Упражнение «Завяжи узел»

«Для его выполнения просим всех встать в круг. У нас есть веревка, которую каждый возьмет и будет держать крепко двумя руками. А теперь задание: Вам надо завязать узел из этой веревки, не отпуская рук, можно только перебирать пальцами вдоль веревки, но отпускать ее нельзя. А затем, развязать полученный узел таким же способом. Задание понятно? Начали.

Молодцы, все очень хорошо получилось, было даже задорно и весело. А сейчас перенесемся на время в переполненный автобус. Думаю, все хоть раз, да побывали в таком....

#### - Упражнение «Автобус»

«Остаемся в кругу, только встаем друг за другом, как можно плотнее прижимаясь к стоящему впереди человеку. Руки кладем ему на плечи. Чувствуете, как тесно стало в автобусе. А теперь попробуем все вместе присесть, а вернее сеть, чтобы стало немного комфортнее. Для этого необходимо по моему сигналу всем одновременно начать садиться на колени к стоящему сзади человеку. Готовы? Автобус отправляется, поехали».

Обсуждение:

- как Вы думаете, все ли получилось хорошо и правильно?
- что помогало и что мешало выполнению упражнений?

## II. Основная часть

«Ну вот мы немного размялись, и теперь переходим к теоретической части нашего тренинга»

«Сегодня мы рассмотрим техники регуляции эмоционального напряжения

<b>Снижают напряжение:</b>	<b>Повышают напряжение:</b>
1. Подчеркивание общности с партнером (сходства целей, интересов, мнений, личностных черт и др.)	1. Подчеркивание различий между собой и партнером



2. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах	2. Принижение партнера, негативная оценка личности партнера, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего
3. Вербализация эмоционального состояния: а) своего; б) партнера	3. Игнорирование эмоционального состояния: а) своего; б) партнера
4. Проявление интереса к проблемам партнера	4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера

**Техника подчеркивания общности (целей, интересов, личностных характеристик и т. п.)**

Обычно, как только тренер вводит эту технику, кто-нибудь обязательно да воскликнет: «Мы с тобой одной крови — ты и я!» (Р. Киплинг. «Маугли»).

В подчеркивании общности должно быть соблюдено условие: **выявляемые общие черты должны быть скорее приятны партнеру, чем неприятны;**

Такое требование подразумевает, что эти характеристики должны восприниматься как достоинства (например, наблюдательность, изобретательность, артистизм) или как спорные, но своеобразные черты — хитрость, доминантность, эксцентричность, индивидуализм и т. п. Есть некоторые черты, которые не являются недостатками, но воспринимаются как таковые теми, кто ими обладает, например, застенчивость, "Прямота, усидчивость, расчетливость и т. п. Подчеркивая общность по этим характеристикам, мы рискуем задеть «слабую струну» души. Не стоит умалять значение и индивидуальных различий. Некоторым людям приятно, когда выделяют их «лукавство», а другим — нет, И такие противоречивые реакции можно наблюдать по отношению к любому качеству, даже если вам кажется бесспорным, что это достоинство, а не недостаток.

*Мы оба хотим добиться разрешения этой ситуации. Мы с тобой оба любим творческих людей. У нас с тобой часто возникают «завиральные» идеи. Что нас объединяет, так это быстрота соображения. Да, мы обе «хитренькие» и т. п.*

**Техника подчеркивания значимости партнера, его мнения, вклада в общее дело и т. п.**

Подчеркивание значимости — это выражение своего восхищения другим человеком, признание его заслуг и достижений. Требования к технике: 1) конкретность, обусловленность фактами, «укорененность» в фактах; 2) искренность.

Это означает, что формула техники не «ты мне нравишься», а «мне кажется ценным то, что ты делаешь».

<b>Подчеркивание значимости — «мне кажется ценным то, что ты делаешь»</b>
---

Для того чтобы по-настоящему подчеркнуть значимость партнера, нужно замечать и запоминать, что он делает. В этой технике, как и во многих других, проявляется интерес к партнеру.

Подчеркивание значимости — это не комплимент в расхожем значении этого слова, потому что комплимент вполне может быть лестью, т. е. неискренним восхвалением. Подчеркивание значимости — это вариант позитивной констатации, но с некоторым эмоциональным дополнением: «У меня вызывает восхищение...», «...возникает гор-

достью», «...растет уважение к тебе» и т. п. Ты знаешь, твоя идея мне показалась очень ценной.

Я несколько раз вспоминал сегодня, как здорово ты ответил вчера на вопрос из зала.

Я увидел твои расчеты и проникся благоговением! Да, вот это работа! Супер!

Твоя молниеносность меня поражает! Я горжусь тобой как своим личным достижением!»

### **Упражнение «Парижская выставка»**

Цель: отработка умения находить позитивные качества в другом человеке.

Дополнительные цели тренера: проведение сессии взаимного уважения, подчеркивания значимости участников группы.

Инструкция. «Сейчас мы объединимся в команды: первую, вторую и третью. (Тренер формирует команды по номерам.) Каждая из команд — это фирма, производящая ценные человеческие качества. Прошу каждую команду придумать себе название... Итак, у нас три команды (тренер произносит вслух названия команд). В каждой команде у нас три человека. Сейчас вам дается восемь минут для того, чтобы обсудить, какие ценные качества производит каждая команда. Для этого вы по очереди должны высказать каждому участнику вашей команды, что вы в нем цените. Например, команда «Супер» может решить сначала поговорить об Алексее. Два других участника команды скажут Алексею, что они в нем ценят. После этого они вместе с ним решат, какое из его ценных качеств можно представить на Парижской выставке. Затем таким же образом нужно обсудить ценные качества других участников и решить, какое ценное качество каждого из них вы представите на выставке. Пока это нужно держать в тайне от остальных групп. Итак, восемь минут на обсуждение самых ценных качеств вашей группы.»

Через восемь минут тренер продолжает инструкцию: «теперь возьмите листы, сложите их, перегнув два раза, чтобы они могли стоять, и напишите на каждом названия ваших ценных качеств. Это будут таблички для выставки. На каждом листке — одно качество. Ваши таблички пока никто не должен видеть. Для остальных участников выставки это должен быть сюрприз. Готовы?

А теперь подумайте, какие ценные качества, на ваш взгляд, представят на выставке другие команды. Команда «Супер» составит список ценных качеств, которые она ожидает увидеть в «выставочном павильоне» команды «Мы», а команда «Мы» — список качеств команды «Супер». Аналогичным образом команда «Колосья» составит список качеств для команды «Видю цель», а команда «Видю цель» — для команды «Колосья». На эту работу дается еще 8 минут.

Через 8 минут команды представляют списки ценных качеств другой

Если у кого-то из участников на выставке представлено иное качество нежели то, которое прогнозировалось группой-партнером, тренер может сказать о том, что производитель не полностью осознает свои продукты. Если качества схожи, можно сказать о том, что предложение и спрос гармонично сочетаются друг с другом.

#### Обсуждение:

- какое действие оказывает обсуждение ценных качеств человека.

Если игра проведена правильно, то все «счастливы процедурой» — и те, у кого спрос сочетается с предложением, и те, у кого есть расхождение между спросом и предложением.

«Сухой остаток» игры. Техника подчеркивания значимости повышает самоуважение и придает уверенность в своих силах.

### **Техника вербализации своих чувств и чувств партнера**

«Вы можете справедливо возразить «Если я буду говорить о чувствах, меня могут неправильно понять»; «Зачем же говорить о своих переживаниях? Они просто подумают, что я завибрировал»; «Сразу поймут, что это у меня слабое место» и т. п.

Формулы вербализации собственных чувств	
— Я удивлен...	— У меня вызывает некоторый протест...
— Я огорчен...	— Меня тревожит...
— Мне неудобно	— Меня угнетает
— Меня задевает.	

### **ПРИМЕР 1**

**Я удивлен**

— Как вы могли не прислать мне двух рабочих?! Я что, сама должна столы перетаскивать?  
— Ниночка, я удивлен... Как же это могло случиться? Ведь я же... и т. п.

### **ПРИМЕР 2**

**Я огорчен**

— Почему вы никогда мне заранее не говорите, что придется выйти на работу на выходные?!  
— Зиночка, я огорчен... Я огорчен, что приходится тебя вызывать, и я еще больше огорчен тем, что тебе не сообщили заранее...

### **ПРИМЕР 3**

**Мне неудобно**

— Почему вы приехали на этот тренинг? Чему вам здесь учиться?! Или вы здесь должны за нами наблюдать?

— Коля, мне очень *неудобно*, когда я слышу такие предположения... Очень неудобно...

Вербализация собственных чувств — это, собственно, Я-послания. Наши собственные чувства, несомненно, принадлежат нам самим, и мы можем их вербализовать и вообще делать с ними все что угодно.

Часто рациональный анализ чувства, эмоционального состояния, значительно снижает его интенсивность.

**Вербализация чувства** — это избавление от него.

Вербализация собственного состояния, следовательно, выполняет двойную роль — с одной стороны, информирует нашего партнера о наших чувствах и снижает его напряжение, а с другой стороны — помогает регулировать собственное эмоциональное состояние.

Гораздо труднее задача вербализации чувств партнера. Участники тренинга иногда заявляют, что формулировки вроде: «вы возмущены» или «вы взволнованы» могут звучать как издевательство и провоцировать у партнера усиление негативной реакции. Более эффективна «косвенная» вербализация чувств партнера, например:

- я согласен, что это может вызывать протест;
- я согласен, что это вызывает дискомфорт;
- согласен, что такой поворот дела вызывает неприятные чувства;
- да, это, конечно, огорчительно.

Карл Роджерс писал о том, что у него бывают трудности с выражением негативных чувств: «Мне трудно свободно и быстро осознать злые чувства. Я сожалею об этом». Как известно, в соответствии с концепцией К. Роджерса, психотерапевт должен быть конгруэнтным, аутентичным, т. е. верным самому себе, искренним: «мои отношения с другими людьми не будут эффективными, если я стараюсь соблюсти фасад. Снаружи действовать по одному, в то время как внутри чувствовать совершенно другое.

Налаживанию отношений не поможет ни маска, выражающая спокойствие и довольство, если за ней скрывается злость и угроза; ни дружеское выражение лица, если в душе ты враждебно настроен; ни показная уверенность в себе, за которой чувствуются испуги неуверенность».

На мой взгляд, действия, которые совершает человек, и выбранный им способ действия не только отражают его личностные особенности, но и оказывают обратное влияние на личность. Мой жизненный опыт показывает мне: то, что мы говорим, и то, как мы это говорим, не только отражает нашу сущность, но и влияет на нее. В этом я являюсь убежденной последовательницей Уильяма Джемса и Николая Николаевича Ланге, авторов известного закона Джемса—Ланге. Два этих великих психолога отнюдь не во всем были согласны друг с другом (см., например, журнал «Вопросы психологии и философии», который выпускался в Санкт-Петербурге до 1917 года). Однако имена их навсегда объединены в названии закона.

#### **Закон Джемса-Ланге:**

Мы печалимся, потому что плачем,  
Сердимся, потому что наносим удар,  
Пугаемся потому, что дрожим,  
А НЕ НАОБОРОТ

*W. James, 1900*

Многие техники, используемые для повышения коммуникативной компетентности, также имеют обратное действие на человека, их использующего: мы сначала вербализуем чувства, а потом испытываем Их. Таким образом, ключевое значение имеет то, какие именно чувства мы вербализуем и как мы это делаем.

В прямых констатациях чувств предпочтительнее использовать термины, которые указывают на определенный уровень уважения и самоуважения, бережно-почтительного, а, возможно, даже изысканно-церемонного отношения к партнеру и к самому себе».

#### **Упражнение «Почтительная вербализация»**

Цель: развитие умения использовать более почтительные формулировки для вербализации эмоциональных состояний.

Дополнительные цели тренера: развитие отношений партнерства в группе.

Инструкция. «Объединимся в пары по кругу: вы пара... вы пара... и т. п. Те, кто в паре сидят справа, будут нападающими. Те, кто слева — регулирующими напряжением. Задача тех, кто справа — агрессивно напасть. Задача тех, кто слева — снизить напряжение с помощью почтительно выполненной техники «вербализация чувств». Тренер может выдать всем участникам таблицу почтительных и непочтительных формул вербализации чувств и повесить ее в увеличенном виде на флип-чарте (см. гл. 6). Вам дается две минуты, чтобы подготовить демонстрационную сценку».

Через две минуты пары по очереди должны продемонстрировать свои сценки. Всякий раз после окончания сценки тренер спрашивает у группы: «Было ли это сделано почтительно? Было ли это сделано эффективно?»

Обсуждение:

- какие формулировки оказались наиболее эффективными;
- часто в группах поражаются тому, сколь эффективно использование формулы: «Вы удивлены?» и «Вас беспокоит...»
- эффективные ли формулы выражения согласия: «Я согласен, что это может вызывать удивление... некоторые опасения... определенный дискомфорт, связанный с неопределенностью...» и т. п.

«Сухой остаток» упражнения. В общем случае использование почтительных формулировок передает уважение к партнеру, что уже само по себе снижает его напряжение. В остальном «сухой остаток» будет зависеть от того, как пройдет упражнение.

Затем рассматриваются формулы вербализации чувств:

<b>Менее уважительные формулировки для вербализации чувств</b>	<b>Более уважительные формулировки для вербализации чувств</b>
1 б. Вы не понимаете; я не понимаю	1 а. Вы удивлены; я удивлен
2 б. Вы в депрессии; я в депрессии	2а. Вы огорчены; я огорчен
3 б. Вам неприятно; мне неприятно	3а. Вам неуютно; мне неуютно
4 б. Вам противно; мне противно	4а. Вы возмущены, я возмущен
5б. Вы нервничаете; я нервничаю	5а. Вас беспокоит; меня беспокоит
6 б. Вам обидно; мне обидно	6а. Меня задевает; вас задевает
7 б. Вас бесит; меня бесит	7а. У вас вызывает протест; у меня вызывает протест
8 б. Противно (вам; мне)	8а. Вызывает дискомфорт {у вас; у меня}
9 б. Вы злитесь; я злюсь	9а. Вы сердитесь; я сердит
10 б. Вы боитесь; я боюсь	10а. Вы опасаетесь; я опасуюсь

После обсуждаются типичные ошибки в регуляции эмоционального напряжения и способы их преодоления

<b>Типичная ошибка вербализации</b>	<b>Почему это ошибка?</b>	<b>Способ преодоления</b>
1. Подчеркивание общности в том, что партнер ни в коем случае не хочет за собой признавать - Мы с тобой оба не любим, когда нам прижимают хвост... - Шеф нас с тобой за людей не считает...	Может восприниматься партнером как скрытое принижение его личности. Человек хочет принадлежать только к той общности, которая является референтной для него.	Подчеркивать общность «недостатков» или «слабостей» только в том случае, когда это не воспринимается как угроза самооценке. Лучше выбирать формулировки, в которых недостатки выступают как продолжение достоинств. - Мы оба нетерпимы к неточностям. - Ну и резкими же мы бываем с тобой!

<p>2. Действие с точностью наоборот при подчеркивании значимости</p> <p>- Вы хорошо это сделали! Я от вас не ожидал...</p> <p>-Вы сегодня хорошо выступили, не то что обычно!</p>	<p>Скрытое принижение личности партнера.</p> <p>Фактически ему передается послание о том, что обычно он находится на гораздо более низком уровне. В бочку меда добавляется ложка дегтя.</p>	<p>Избегать сравнений данного человека с ним самим и с ожиданиями в отношении него.</p> <p>- Вы хорошо это сделали! - Вы так удачно выступили сегодня!</p>
<p>3. Сомнения в профессиональных качествах</p>	<p>Может восприниматься партнером как сомнение в его профессиональной компетентности (Вот если бы мне это поручили, то я бы..., Если бы я был на твоём месте...)</p>	<p>Предложить совет или высказать предположения по данному вопросу (А у меня есть еще вот такая мысль..., А ты не хочешь попробовать такой вариант, мне кажется, что в этой ситуации он может сработать... )</p>
<p>4. Голословные заявления вместо вербализации - Я вас очень хорошо понимаю...</p> <p>- Я вас прекрасно понимаю!</p>	<p>1) До тех пор, пока эмоция не названа, человек может продолжать думать, что его на самом деле поняли неправильно.</p> <p>2) Человеку хочется, чтобы его поняли ровно настолько, насколько он хочет быть понятым.</p> <p>«ПРЕКРАСНО ПОНИМАЮ» может вызвать страх разоблачения</p>	<p>Если состояние собеседника не вполне понятно или вы чувствуете, что в нем происходит борьба разнообразных чувств, то лучше использовать нейтрально-уважительные формулировки с вопросительной интонацией:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вы удивлены?..</li> <li>- У вас вызывает протест?</li> <li>- Вы чувствуете себя неудобно?..</li> <li>- У вас вызывает огорчение?..</li> <li>- У вас пока нет уверенности в том, что?..</li> </ul>
<p>5. Вербализация тех негативных чувств и состояний, которые лишь усиливаются в результате вербализации У вас усталый вид... Вы выглядите такой измученной... У тебя такой испуганный вид...</p>	<p>Свежий вид, бодрость, подтянутость - и внешняя, и внутренняя - все это признаки благополучия, свидетельствующего о способности добиваться социального успеха.</p> <p>Усталый вид - признак определенного поражения или уступки трудностям жизни. Обсуждение таких состояний ввергает в пучину «русского негатива»</p>	<p>Уважительные и более нейтральные формулировки:</p> <p>Вы сконцентрированы... Вы в напряжении сил... Вы опасаетесь... Ты чем-то встревожена...</p>

### Упражнение «Благодарность»

Цель: отработка техник подчеркивания значимости.

Дополнительные цели тренера: передача каждому участнику важного послания о том, что к нему относятся уважительно и его вклад оценивают по достоинству.

Инструкция. «Сейчас каждый из нас сможет поблагодарить тех участников, чья работа сегодня была для них значимой. Предлагаю формулировать это так: «Я благодарен тебе, Феломен, за то, как мастерски ты сегодня формулировал открытые вопросы» или «Я благодарна тебе, Евпраксия, за то, что ты показала нам новые возможности интерпретации». Получивший такую благодарность вовсе необязательно должен отвечать встречной благодарностью. Всем ли понятна инструкция?.. Итак, мы начинаем»

В этом упражнении важно, чтобы участники могли сосредоточиться на действительном позитивном вкладе других. Упражнение показывает также, насколько это важно — быть конкретным, ссылаться на реальные факты и события, чтобы тебе поверили и приняли твое «подчеркивание значимости»".

#### ПРИМЕР Упражнение «Благодарность»

— Игорь, я благодарна тебе за метафору: «Я чувствую себя поваром, с которым обсудили меню, но забыли дать продукты».

— Катя, я благодарна тебе за то, как ты задавала мне вопросы в игре. Я теперь сама буду думать над этими вопросами.

— Ирина, *спасибо* тебе за нашу работу в одной команде и за то, что ты предложила мне играть активную роль в презентации команды. Это было очень полезно для меня. Это одно из тех упражнений, после которого не стоит проводить обсуждения. Тренер сам может подытожить его.

«Сухой остаток» упражнения. Для того, чтобы подчеркнуть значимость человека, можно поблагодарить его за что-то конкретное. Для этого необходимо помнить, что он сделал, и каково значение этих действий.

#### II. Завершающая часть

- Рефлексия всего тренинга: что получилось? что нет? что запомнилось больше всего? Почему? Какой опыт был получен? Нужны ли такие занятия? Для чего?