

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Т. Ю. КОЛОШИНА, А. А. ТРУСЬ



# АРТ-ТЕРАПЕВТИЧЕСКИЕ ТЕХНИКИ В ТРЕНИНГЕ



РЕЧЬ

Санкт-Петербург  
2010

Рецензенты:

*Фурманов Игорь Александрович*, заведующий кафедрой психологии  
Белорусского государственного университета, доктор психологических наук,  
профессор;

*Довгаль Марина Петровна*, доцент психолого-социального факультета РГМУ,  
кандидат психологических наук

**Колошина Т. Ю., Трусъ А. А.**

**К61** Арт-терапевтические техники в тренинге: характеристики и использование. Практическое пособие для тренера. — СПб.: Речь, 2010. — 189 с.

ISBN 978-5-9268-0831-6

В пособии освещаются теоретические и прикладные аспекты использования арт-терапевтических методик в тренинге.

Авторы — арт-терапевт и бизнес-тренер — предлагают своим коллегам широкий спектр методического инструментария из сказкотерапии, маскотерапии, библиотерапии, который может быть эффективно реализован в управленческих, коммуникативных, командообразовательных и других тренингах, проводимых с людьми бизнеса. В пособии представлены как уже известные, так и авторские техники работы с рисунком, коллажем, мандалой, скульптурой.

Подробно излагается авторская технология реализации арт-терапевтических процедур в тренинге с учетом особенностей участников и исходя из целевой составляющей тренинга. Предлагаемые методики описаны по новой технологии, иллюстрированы примерами из практики, что позволяет бизнес-тренеру получить готовые, прошедшие «обкатку» инструменты работы с группой и, грамотно реализовав их, достигнуть запланированных результатов.

**ББК 88.4**

ISBN 978-5-9268-0831-6

© Т. Ю. Колошина, А. А. Трусъ, 2009

© Издательство «Речь», 2009

© П. В. Борозенец, обложка, 2009

Введение.....	5
<i>Глава I.</i>	
<b>Арт-терапия — неиссякаемый источник идей для тренера.....</b>	<b>9</b>
Инструментальное обеспечение бизнес-тренинга.....	11
История и современное состояние арт-терапии.....	16
Методические особенности реализации арт-терапевтических процедур в бизнес-тренинге.....	33
<i>Глава II.</i>	
<b>Арт-терапевтические техники в работе тренера.....</b>	<b>41</b>
Рисунок.....	43
Коллаж.....	80
Сказка.....	93
Маски.....	118
Библиотерапия.....	143
Мандала.....	157
Лепка, скульптура.....	158
Заключение.....	166
Приложения.....	169
<i>Приложение 1.</i>	
Поведенческая модель выступающего.....	171
<i>Приложение 2.</i>	
Организационные парадигмы.....	173
<i>Приложение 3.</i>	
Современный руководитель среднего звена.....	180
<i>Приложение 4.</i>	
Материалы для участников к сказке «царь-батюшка».....	182
<i>Приложение 5.</i>	
Ролевые маски руководителя.....	185
Литература.....	186

Бизнес-тренинг, консультирование, коучинг — эти формы групповой и индивидуальной работы с собственниками бизнеса, руководителями предприятий и специалистами исполнительского уровня современных отечественных бизнес-организаций настолько прочно вошли в нашу жизнь, что кажутся в настоящее время вполне очевидными, понятными и востребованными. Вопрос об их необходимости и полезности не подлежит сомнению. Деловые люди осознают, что инвестиции в образование и развитие себя и своих подчиненных являются самым выигрышным вкладом, который окупается сторицей и приносит предприятию ощутимую прибыль. Первые лица предприятий, с которыми мы работаем как тренеры и коучи, ориентированы на краткосрочное и максимально эффективное обучение себя и своих сотрудников (как принято говорить, «без отрыва от производства») и затем практическое использование полученных знаний и сформированных навыков с максимальным результатом для бизнеса.

Бурное развитие обозначенных форм работы в нашей стране в последние годы ставит перед теоретиками и практиками, работающими в этой сфере — психологами-консультантами, бизнес-тренерами, — все новые и новые задачи. Одной из таких задач мы считаем имеющуюся у специалистов помогающих профессий (а именно такими мы вместе с вами, уважаемые коллеги, и являемся) насущную потребность расширения инструментария работы с личностью, группой и организацией. Речь не идет в данном случае о подготовке и обучении бизнес-тренера, коуча, консультанта — этому по книгам научить невозможно (все равно что на пальцах показать, как делается подъем переворотом). Мы писали эту книгу, прежде всего, для тех коллег, которые уже достаточно опытные и не первый день работают в данной парадигме.

Есть старый известный анекдот про писателей. Как становятся писателями? Сначала пишут много и плохо, потом много и хорошо, а потом мало и хорошо. Что имеется в виду под «мало и хорошо»? Очевидно, умение так оперировать словами, чтобы при минимуме слов получать максимум информации. Но необходимо иметь огромный словарный запас, чтобы получить возможность наиболее точно подобрать то единственное слово, которое и зажжет сердца, запустит процесс необходимых изменений. То есть мастерство предполагает расширение репертуара специалиста помогающей профессии далеко за границы общепринятого и общераспространенного.

Эта ситуация хорошо известна всем реально работающим на первый год специалистам. Если вам стало просто скучно использовать один и тот же инструментарий (кстати, великолепно работающий в вашей руке), если вы чувствуете потребность в чем-то «новеньком, интересном, свеженьком, вкусненьком», это значит, что вы растете и вам пора расширять границы своего видения, умений. Попав в подобную ситуацию творческого кризиса, совсем необязательно уходить в монастырь, менять профессию или страну проживания. Хотя и этих идей никто не отменял, бывает и такое.

История возникновения книги, которую вы держите в руках, проста: судьба сводит двух специалистов из разных областей (один занимается психотерапией, другой — бизнес-тренингом) на неожиданной для них почве. И этой неожиданной почвой оказалась арт-терапия, то есть исцеление души через искусство. Казалось бы, достаточно далекие друг от друга области применения психологических знаний. А через некоторое время оказалось, что у обоих появилось огромное количество новых идей, пересечений, возможностей. Мы начали пробовать, экспериментировать, получать результаты (причем и отрицательные тоже). И, подводя итоги, мы поняли, что такой гибрид, как арт-терапия и бизнес-тренинги, оказался вполне жизнеспособным и растущим организмом. Нам захотелось поделиться с коллегами своим опытом, своими идеями и наработками.

С этого все и началось. Мы провели несколько мастер-классов, интерес к которым проявило большое количество коллег, работающих с людьми бизнеса, как в индивидуальном (коучинг, консультирование, психотерапия), так и групповом (тренинг, консалтинг) форматах. Предложенные нами авторские методики коллеги активно используют в своей работе, мы получаем обратную связь, говорящую о том, что использование арт-терапевтических техник в работе с людьми бизнеса дает ощутимые результаты в виде планируемых изменений.

Что и кому мы предлагаем?

Специалистам в области бизнес-тренинга, групповой работы с людьми бизнеса, не новичкам, которые только осваивают эту территорию, а зрелым специалистам, — расширить свой профессиональный репертуар, пополнить «инструментальный чемоданчик» новыми для них методическими средствами, подчас неожиданными и кажущимися нелепыми.

Что это может дать бизнес-тренеру, консультанту, коучу? Колоссальное расширение границ в профессиональной деятельности, новый взгляд на возможности работы с личностью делового человека,

группой и организацией, новое видение себя как специалиста, рост своей креативности.

Искусство вообще и арт-терапия в частности и созданы как интерактивные формы, требующие активности от «потребителя». Тем более что мы предлагаем участникам тренинга стать не «потребителями» и «критиками», а собственно творцами искусства: сказочниками; драматургами, режиссерами и актерами; писателями и поэтами; художниками, скульпторами. И начинаются чудеса и открытия: мы все талантливы, мы все можем!

Какие есть подводные камни? С какими сложностями может столкнуться тренер, коуч при реализации в своей работе арт-терапевтических процедур? Основная из них — ориентировочная рефлексия участников, проявляющаяся в вопросах: «А чем мы здесь, собственно говоря, занимаемся?», «К чему это все?» и т. п. Такая ситуация возникает в группе в том случае, если тренер не смог четко донести до участников, какую содержательную прибавку они получают в результате выполнения этой процедуры, какие наступят изменения. Чтобы замотивировать группу на конструктивную работу, снять возможное сопротивление и запустить процесс запланированных изменений, тренер должен грамотно провести арт-терапевтическую процедуру в группе. Мы предлагаем авторскую методику, которая позволяет тренеру корректно реализовать арт-терапевтическую методику.

К великому сожалению, бытует совершенно дикое и безграмотное представление о том, что если кто-то что-то рисует, то это уже арт-терапия. Поэтому рисуют все, кому не лень, и что попало, интерпретируя без зазрения совести и в лучшем случае — не нанося вреда клиенту и организации. Появились такие названия, как арт-гештальт (повидимому, это использование рисунка в парадигме гештальттерапии), костюмотерапия (видимо, замена карнавала на что-то звучащее научно-образно), праздникотерапия и т. п. Не психологу непросто использовать арт-терапевтические методики в работе с группой. И психологу по образованию необходимо еще этому дополнительно учиться.

В этой книге мы описали наш опыт использования арт-терапевтических методик в различных бизнес-тренингах. Хочется подчеркнуть — это именно наш опыт, наши ошибки, наши увлечения и придумки. Мы предлагаем коллегам «подкормить» свою тренерскую креативность, которая с благодарностью ответит вам. Ищите новое, не бойтесь придумывать, творить, совершать свои ошибки.

Мы надеемся, что вы не просто станете эффективнее работать как бизнес-тренер, но и будете получать больше радости и удовольствия от своей работы.

# АРТ-ТЕРАПИЯ — НЕИССЯКАЕМЫЙ ИСТОЧНИК ИДЕЙ ДЛЯ ТРЕНЕРА



# ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕС-ТРЕНИНГА

Практика бизнес-тренинга, получившего бурное развитие в России в последнее время, полна образцов эффективного использования тренерами различных процедур для реализации целевой составляющей занятия. Среди большого количества определений тренинга наиболее удачное, на наш взгляд, привел С. И. Макшанов [1997]: «Тренинг — многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личного бытия человека».

Целью тренинга является наступление изменений в участниках и в группе — получение непосредственных эффектов, а также в случае проведения корпоративной программы — изменений в организации — получение косвенных эффектов. Эти изменения могут касаться когнитивных структур участников, их личностных характеристик, установок, поведенческих моделей, ценностей и смыслов.

Факторами изменений в тренинге являются [51]:

- средовой радикал или радикальное воздействие внешней среды;
- значимые другие;
- личность тренера;
- внутренние факторы (факторы личности участника);
- группа.

И. А. Фурманов и Н. В. Фурманова отмечают влияние тренинговой группы на процесс изменений в участниках: «Поскольку все члены группы вовлекаются в общий процесс взаимообучения, они в большей мере полагаются друг на друга, чем на руководителя. Таким образом, обучение является скорее результатом опыта самой группы, нежели разъяснений и рекомендаций руководителя».

Обучение тому, как учиться, включает в себя отдельные этапы: представление самого себя, обратная связь, экспериментирование.

Если в группе не удастся создать атмосферу взаимопонимания, а уровень



доверия друг к другу достаточно низок, то и эффект воздействия такой группы на ее участников бывает невысоким» [54].

Процессуальной составляющей тренинга является воздействие, оказываемое субъектом (тренером) на объект — конкретного участника и / или группу. Данное воздействие реализуется тренером с использованием различного инструментария.

«Тренерский чемоданчик» состоит из методических средств, которые помогают тренеру достичь запланированных результатов. Чем содержательнее, богаче и разнообразнее набор тренерских инструментов, тем более ярким, насыщенным и эффективным в смысле изменений будет тренинг, тем больше возможностей получает тренер для работы с группой. Наш коллега как-то высказал идею о том, что, имея десять тренинговых процедур «на все случаи жизни», можно спокойно идти в любую группу для проведения любой программы — от базовых навыков продаж до стратегического менеджмента. Возможно и так. Один из авторов данного пособия помнит реакцию этого коллеги, нервно курящего в перерыве проводимого им занятия и пребывающего в состоянии, близком к паническому: «Что делать?! Они (участники тренинга) все эти игрушки знают, они в них уже ранее играли!»

Виртуозное владение тренером инструментами, умение грамотно встраивать их в программу в зависимости от запроса заказчика, корректировать их под актуальную ситуацию в группе, делать из проведенной процедуры содержательную выжимку и получать «сухой теоретический остаток» являются показателем тренерского профессионализма. Но, на наш взгляд, показательны не только эти навыки. Способность создавать новые процедуры и эффективно реализовывать их в группе, использовать в своей работе широкий спектр тренерских инструментов также характеризует тренера как профессионала.

У каждого тренера есть набор своих любимых процедур — инструментов, которые показали свою эффективность именно «в его руке». Среди используемых бизнес-тренерами методических средств наиболее популярными и часто используемыми являются:

- **мини-лекции** — короткие (до 15 минут) информационные модули, в которых в сжатой форме тренером излагаются теоретические положения рассматриваемой проблемы. Эти модули могут как предварять отработку участниками иллюстрируемых положений (из теории — в практику), так и подводить итог проведенному взаимодействию в группе (из практики — в теорию);

- **групповые дискуссии** — структурированное (управляемое тренером) либо спонтанно возникшее (бывает в группе и такое, так как участников всегда «выносит» в самую значимую для них в текущей ситуации область, то есть в область, лежащую в «здесь и сейчас») обсуждение конкретного вопроса. Это обмен мнениями, суждениями, впечатлениями по поводу заявленной темы; обращение к собственному управленческому и иному опыту, сверка своих результатов управленческой деятельности (переговорной практики, практики продаж и т. п.) с результатами других участников;
- **ролевые и деловые игры** — проигрывание участниками конкретной управленческой (переговорной и иной) ситуации;
- **case-studies** — анализ участниками конкретных случаев по проблематике тренинга, подготовленных и предложенных тренером, разбор участниками описанных ситуаций с экспертной позиции, с «высоты своего опыта»;
- **психогимнастические упражнения.** Наша коллега, один из самых авторитетных отечественных специалистов в области тренинга, Н. Ю. Хрящева отмечает «некоторую условность понятия „психогимнастика“. Этим понятием обозначают очень широкий круг упражнений: письменных и устных, вербальных и невербальных. Они могут выполняться в небольших группах по 2-3 человека или всеми членами группы вместе, быть специализированными и воздействовать преимущественно на ту или иную психическую характеристику <...> могут носить более универсальный характер, оказывать более генерализованное воздействие. Они позволяют подключать для осознания одного и того же переживания, одной и той же проблемы разные уровни психического отражения <...>. В результате расширяются возможности осознания, появляются новые грани восприятия одной и той же проблемы» [39];
- **видеообсуждение** — просмотр участниками отрывка (сюжета) из художественного, мультипликационного фильма (или учебного видео) с последующим его анализом в «малых группах» и «большом кругу» с опорой на предложенные тренером вопросы (на заданный алгоритм обсуждения).

В последнее время тренеры, работающие с участниками в открытом и корпоративном форматах, активнее стали обращаться к возможностям, предоставляемым арт-терапевтической практикой, заимствовать инструменты, показавшие свою эффективность в терапевтической

работе с отдельным человеком и группой. Как показывает наш опыт взаимодействия с коллегами, основной упор делается на использовании рисунка и коллажа.

При большом разнообразии литературы по теории и практике бизнес-тренинга и арт-терапевтическим вопросам тема применения арт-терапевтических методик в работе тренера, к сожалению, освещена слабо.

Использование тренером методических средств направлено на получение участниками содержательных результатов — изменений, которые можно представить как баланс трех составляющих. Известный российский психолог и авторитетный бизнес-тренер Б. М. Мастеров [32] к ним относит:

- концепты;
- инструменты;
- ресурсы.

**Концепты** — идущие от тренера описания той реальности, которая является содержанием тренинга. В результате каждого эпизода тренинга участники усваивают некий концепт, которого у них до этого не было. В понятие концепта вкладывается несколько иное содержание, чем в близкое понятие «знание теории» предмета. Последнее предполагает осознанное усвоение теории, осознанное понимание всех причинно-следственных и иных связей в той картине мира, которая задается теорией.

Теория требует — в нашей культуре — научной обоснованности, поэтому процесс усвоения теории с неизбежностью сопровождается вопросами о ее истинности, адекватности и т. д. Такая учебная активность характерна для лекций и семинаров. Тренинг же — учение на собственном опыте, это жанр, в котором обязанность тренера организовать опыт «здесь и теперь», в котором и происходит усвоение концепта как некоторого нового (частично или достаточно глобально) взгляда на ту реальность, которая служит предметом тренинга. У участников появляется новая (полностью или частично) субъективная картина мира этого фрагмента реальности.

**Инструменты.** Инструментальным / технологическим результатом является овладение участниками новыми приемами и способами действия в той содержательной области, которой посвящен тренинг, и приводящими к необходимому результату. Здесь также уместен термин «технология», когда речь идет о комплексном инструменте. В 2-3-дневных тренингах участники редко достигают автоматического уровня владения инструментом / технологией.

Обычно формат тренинга позволяет им лишь попробовать предлагаемый инструментарий, получить опыт его применения в модельных ситуациях, ролевых и деловых играх, почувствовать, насколько он удобен, насколько «стыкуется» с индивидуальными особенностями, менталитетом, коммуникативным стилем.

**Ресурсы.** В качестве основного «ресурсного результата» тренинга выступает осознание своих личностных и коммуникативных особенностей, того, какие эффекты они производят на партнеров по деловому общению, как они влияют на процессы целеполагания, делегирования полномочий и пр., осознание своих субъективных картин мира и концептов, установок, осознание своих действий и получение опыта осознанного и целенаправленного их применения, то есть их перевода в статус осознанных инструментов деятельности. Основной «миф» ресурсных тренинговых процедур можно обозначить как «миф осознания»: осознанный ресурс можно целенаправленно использовать, тем самым увеличивая эффективность работы группы. Дополнительный «миф» заключается в том, что позитивные ресурсы можно развить, а от «негативного багажа» — избавиться.

Эти три составляющие — **концепты, ресурсы, инструменты** — взаимосвязаны и взаимозависимы, одно без другого существовать не может.

Определенный инструмент (технология) имеет смысл только в рамках соответствующего концепта (картины мира). Концептуального результата в чистом виде не может быть, потому что если / как только концепт оказывается присвоенным участниками, они тут же начинают переводить его в инструментальный статус или «генерировать» соответствующие инструменты изменения реальности, опираясь на собственные ресурсы: «Я понял, теперь вижу по-другому, теперь знаю, что надо изменить и примерно (или даже точно) знаю, как это сделать!»

Описание планируемого результата в категориях баланса концептуального, инструментального и ресурсного позволяет тренеру осознать, в чьей картине мира предстоит (необходимо) строить работу в планируемом эпизоде и соответствующим образом конструировать упражнение, игру, процедуру, определить свою роль в данном эпизоде.

Использование арт-терапевтических техник позволяет тренеру достичь концептуальных, ресурсных и инструментальных результатов, заложенных в программе тренинга.

# ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ АРТ-ТЕРАПИИ

Арт-терапия — относительно новый метод психотерапии, получивший активное, бурное развитие в последнее время. Сам термин (arttherapy) появился лишь в начале 1940-х годов. До сих пор идут споры даже о самом названии: arttherapy, creative therapy, исцеление искусством и т. п. По нашему мнению, наиболее точно содержание направления в целом предложил М. Е. Бурно — «Терапия творческим самовыражением». Жаль, что название длинное и не прижилось. В настоящее время чаще принято под понятием творческой терапии иметь в виду такие методы, как танцевальная терапия, библиотерапия, драматерапия, музыкотерапия, ландшафтотерапия, этнотерапия и т. д. А под термином «арт-терапия» понимается использование искусств визуального ряда (рисунок, живопись, лепка, пластика, грим, боди-арт). Тем не менее название «арт-терапия» уже довольно прочно вошло в практику.

В общем виде арт-терапия — это исцеление посредством любого художественного творчества. При этом современная арт-терапия подразделяется на два основных направления. Представители первого предпочитают использовать уже готовые произведения (написанные картины, музыку и т. п.). При этом положительным моментом, безусловно, является высочайший уровень произведений и, соответственно, высокий уровень переживаний, закодированных в них. Кроме того, снимается страх что-то делать самому, не будучи специально обученным. Представители второго направления используют самостоятельное творчество. Положительным моментом является в данном случае самовыражение в собственном творчестве участников и его результаты. Можно отметить, что приверженцев второго направления среди профессионалов, занимающихся арт-терапией, сейчас больше.



Какими характерными особенностями обладает арт-терапия и что делает техники арт-терапии привлекательными для самых разных специалистов? Таких особенностей можно выделить несколько.

Рассмотрим те из них, которые значимы именно в контексте бизнес-тренинга.

Искусство — это всегда специфический (и, кстати, одинаковый для всех людей на земле) язык, а еще точнее — язык самовыражения. Обычно люди пользуются вербальными каналами коммуникации. Арт-терапия (как и искусство вообще) использует язык совершенно другой — язык визуальной, пластической, аудиальной экспрессии. Вследствие этого арт-терапия является просто незаменимой в тех ситуациях, где вербальный способ коммуникации невозможен или нежелателен. Так, например, часто невозможно словами выразить определенные переживания и состояния, просто нет адекватных вербальных выражений. Поэтому арт-терапия иногда становится единственным способом связи между человеком и обществом. Кроме того, всегда можно найти способ донести свою мысль до другого человека, и неважно, насколько мы имеем общего и различного в языке, культуре, образовании, смыслах, ценностях и т. п.

Далее, практически любой человек на слово «искусство» выдаст ассоциацию «творчество». В нашем контексте дальше следует ассоциация «креативность». При этом мы исходим из вполне очевидного предположения, что креативность («творчescость») присуща человеку как виду, иначе он не стал бы человеком. Следовательно, креативность задумана природой и носит основополагающий смысл. Следовательно, Homo creativus (человек творческий) всегда найдет решение в любой ситуации. Найти творческое (креативное) решение — это значит сделать то, что (как чаще всего кажется) никто до тебя не делал. То есть креативность практически тождественна адаптивности. Можно утверждать, что арт-терапия апеллирует к внутренним силам человека, происходящим из его творческих возможностей. А значит, использование арт-терапевтических техник дает возможность пробуждения креативности в целом в жизни. Думаем, нет необходимости объяснять, зачем нужно повышение креативности участникам тренинга, какие бы должностные позиции в бизнесе они ни занимали.

Помимо сказанного стоит отметить, что существует сильнейшая связь между творчеством и удовольствием. Творить и быть творческим, креативным всегда приятно. Творчество и боль — понятия, на наш взгляд, абсолютно не сочетаемые. Основой для творчества может быть переживание, но не боль. Слово «переживание» в своем этимологическом значении, само собой, говорит о преходящей природе любого чувства, о том, что можно пережить любую боль, переболеть, пропустить через себя и отпустить. Если что-то можно

сделать с радостью, то зачем страдать? Кстати, в словах «радость» и «страдание» один корень — «рад». Радость важнее и более природосообразнее. Болезненных переживаний и так вполне достаточно в жизни, так что умножать их без особой надобности кажется нам принципиально неверным ходом. Если человек нечто осознает, понимает и принимает без боли, у него не остается от этой боли тягостного воспоминания. С нашей точки зрения, это более экологично.

Говоря об использовании арт-терапевтических методов, нельзя забывать о процессе научения. Главное свойство искусства в том и состоит, что это уникальный способ передачи человеческого опыта. Искусство предлагает человеку возможность ознакомиться: это — средство фиксации опыта, которое не обладает качеством обязательности, морализаторства, навязчивости. Искусство по определению не может быть дидактичным, тогда оно не искусство. Искусство не уверено в собственной правоте и никого в этом не убеждает, в его рамках этот вопрос вообще не занимает.

С этим положением связан и еще один очень значимый вывод. Когда взрослый человек играет, — как мы уже выяснили выше, — он автоматически попадает в детство. Причем в таком случае и речи нет о возрастной регрессии, поскольку и в детстве он оказывается совершенно сознательно. Не имеет никакого значения, что лично он вкладывает в само понятие «детство», но это — целиком ресурсная зона. Ребенок по определению имеет право не знать, не понимать и ошибаться. Если взрослый человек стал на время ребенком — все это время он тоже имеет полное право не знать, ошибаться, делать глупости и т. д. Это и есть его ресурс, то есть бескрайнее поле новых возможностей. Человек как бы включает в себе некоего дурака — естественно, архетипического, а не клинического, — который, собственно говоря, и отвечает за его творческое начало.

Искусство как таковое терапевтично по своему замыслу. Видимо, оно и возникло как специфическое терапевтическое воздействие, а затем, значительно позже, стало отдаляться от своих основ. Тогда люди и начали разделяться на «изготовителей» и «потребителей» искусства.

Давным-давно, в незапамятные времена, когда жить было очень трудно и страшно, человек внедрил в жизнь то, что позже стало называться игрой. Например, есть, оказывается, способ справиться со страхом — то, что я не способен победить, я могу высмеять. А уж то, что я высмеиваю, становится глупым, нелепым и, вообще, — не таким уж и страшным. То есть механизм принижения, уменьшения, снижения значимости люди открыли очень и очень давно. То, что меньше, — вред

ли слишком страшно или опасно. Во всех культурах существовали традиции оскорбления и высмеивания противника перед поединком. Точно также во всех культурах складывались традиции и специальные обряды, высмеивающие смерть. Люди играли в смерть, высмеивая самый великий ужас, который только существует на свете. Люди делали чучела, изображающие смерть, и с упоением их хоронили, сжигали и подвергали всяческим унижительным процедурам. Такой механизм принижения, «опускания» угрозы, страха, опасности (согласно терминологии М. М. Бахтина — «травестирование») срабатывал тогда, когда не помогало ничто другое. С этой точки зрения, искусство изначально и возникло как стихийная, примитивная психотерапия.

Кроме того, искусство дает уникальную возможность воплощать (помещать в плоть) нечто, не имеющее плоти, — чувство, переживание. Когда чувство во мне — я ничего с ним сделать не могу, как только оно приобрело плоть — я могу с ним что-то сделать (изменить, трансформировать). Неважно, что именно, важно — могу.

Что касается тренингов, то использование арт-терапевтических техник также позволяет материализовать какое-либо бизнес-образование или феномен, например: команду, продажи, организацию, переговоры и др. Участники тренинга помещают это бизнес-образование или феномен в «плоть» — теперь с ним можно работать, его можно исследовать, детализировать, изменять... Эта «картинка» (представление, образ) теперь не только в голове у участника, — он его наглядно изобразил — нарисовал, вылепил, склеил, вырезал. Подобно тому, как на сеансе психотерапии клиент материализует свою проблему (неуверенность в себе, зависимость от оценки окружающих, агрессивность) или свои чувства (страх, ярость, обиду, раздражение), также и участник тренинга «выводит на поверхность» свое видение ситуации, предмета или явления.

В процессе выполнения задания у участников происходит большая внутренняя работа, связанная с поиском не только художественных средств изображения своего представления о рассматриваемом предмете, но также и с исследованием этого предмета, определением своего отношения к нему и порой своего места в нем. Изобразив что-то, связанное с проблемным полем тренинга, участники получают как пользу от полученного результата, так и удовольствие от самого процесса выполнения задания. Детальный анализ работ позволяет участникам увидеть ранее скрытые от них области, вывести на уровень осознания важные концептуальные моменты, оценить имеющиеся ресурсы, получить много ценной информации.



Тренинг с руководителями служб безопасности региональных филиалов крупного российского банка, посвященный переговорным аспектам взаимодействия с клиентами, имеющими проблемные кредиты, другими словами, с должниками банка — как юридическими, так и физическими лицами. Группа в профессиональном плане хорошо подготовлена: многие участники имеют высшее образование, полученное еще в советское время в специальных учебных заведениях, воинские звания старшего офицерского состава, солидный послужной список. До тренинга на встрече заказчика с тренерами заказчик обозначил следующий запрос: «Необходимо вооружить участников тренинга эффективными переговорными инструментами, чтобы это позволило им достигать поставленных целей в сложных ситуациях взаимодействия с должниками банка с минимальными эмоциональными издержками с обеих сторон». Таким образом, был сделан запрос на инструментальную программу деловой коммуникации в «жесткой» профессиональной сфере взаимодействия с некоторыми клиентами банка.

В начале работы — на этапе проблематизации — тренер разделил группу на четыре подгруппы и предложил двум из них сделать групповой рисунок «Партнерские переговоры, которые мы ведем с клиентами», а еще двум группам — «„Жесткие“ переговоры, которые мы ведем с клиентами». После того как группы выполнили задание, сделали презентации своих проектов и ответили на вопросы своих коллег, тренер разместил на стене все четыре рисунка и попросил участников отметить, что на них есть общего и чем они отличаются.

В процессе обсуждения, когда руководители служб безопасности отмечали сходства и различия в своих работах, давали комментарии к увиденному, одна из участниц воскликнула: «Коллеги, да мы боимся наших клиентов! Мы демонстрируем им нашу уязвимость и агрессивность одновременно!» Что же так потрясло подполковника в отставке? На двух рисунках, а именно на тех, которые посвящены ситуациям «жесткого» взаимодействия, представитель банка, ведущий переговоры с клиентом-должником, был одет в военный камуфляж, каску, бронежилет, изображен с автоматом в руках и связкой гранат за поясом...

Тренеру для грамотной реализации арт-терапевтических методик в своих программах очень важно знать, что арт-терапия обладает тремя специфическими особенностями, которые могут быть эффективно использованы в бизнес-тренинге:

- метафоричность;
- триадичность;
- ресурсность.

**Метафоричность.** Сам термин **метафора** переводится с греческого языка следующим образом: «**фора**» — это движение, а приставка «**мета**» имеет два смысла — «через» и «вместе». Следовательно, используя метафору, мы вместе движемся через непонимание к чему-то общему, в одном направлении. В психологии практически все понятия метафоричны — душа, психика, личность, темперамент и т. д. Искусство также метафорично. Поэтому тренер вместе с участниками работает не с организацией (продажей, конфликтом, переговорами) как таковой, а с метафорой организации (продаж, конфликта, переговоров). Когда у участников не хватает слов, чтобы выразить свое видение, представление, понимание, тренер предлагает это сделать, используя художественные образы, то есть метафорически. Метафора, работающая больше через бессознательные структуры, нежели через разум, дает возможность участникам сделать шаг навстречу изменениям важных организационно-управленческих, личностных и бизнес-реалий.



Например, на тренинге для руководителей по саморегуляции и самосбережению тренер предлагает участникам метафорически описать свое физическое и эмоциональное состояние в конце своего

типового рабочего дня. Варианты участников следующие:

- я устал;
- я смертельно устал;
- я устал, как собака.

Что в этих ситуациях может сделать руководитель? В первом случае, как говорится в поговорке, «ляг, поспи, и все пройдет». Во втором и в третьем случаях руководителю необходимо «уснуть мертвецким сном» да так, что «из пушек пали, а он не проснется», другими словами, дать себе хороший глубокий отдых.

Мы видим окружающий мир, ощущаем его, воспринимаем как метафору. Изменив метафору, мы можем изменить мир. Ведь язык (как известно, есть сигнальная система) тоже своего рода метафора.

Можно сказать: «Я попал в безвыходную ситуацию». Это метафорическое описание жизненной ситуации. Но при таком описании человек и не будет искать выход, так как это совершенно бессмысленное занятие. А что произойдет, если изменить фразу на следующую: «Я попал в ситуацию, из которой пока не вижу выхода»? Все изменилось, надо как следует все рассмотреть и «увидеть» выход. И человек активно его ищет. Подобные речевые самокодирования многим хорошо известны. Метафора представляет собой способ реконструкции «картины» мира.

**Триадичность.** В тренинге, как и в психотерапии, существует диада «тренер—участник», «тренер—группа», «психотерапевт—клиент». При использовании арт-терапевтических техник появляется третий участник процесса — произведение искусства. И неважно, выполнено (исполнено) оно самими участниками, тренером или известным Мастером. Это — равноправный участник процесса, к которому апеллирует тренер с группой при рассмотрении содержательных моментов тренинга и который «говорит» что-то принципиально новое для всех. Кроме того, нечто, получившее плоть («воплощенное»), становится психологической реальностью, с которой уже можно нечто сделать (изменить, уничтожить, улучшить и т. п.). Именно по этой причине никогда нельзя давать участникам уничтожать, например, рисунки, даже когда они обозначают нечто драматичное, плохое.

Этот третий участник позволяет, что-то изменив в нем, изменить в участниках тренинга и в группе: измени контекст — изменится текст.

**Ресурсность.** Как мы уже отмечали ранее, заниматься искусством приятно. Это доставляет удовольствие и дает очень сильный и ценный ресурс:

- от процесса выполнения;
- от результата (не только самого произведения, но и полученных изменений);
- от того, что это сделал Я (сделали Мы).

Что делаешь по форме? — Играю, стебаюсь, дурачусь, балуюсь, получаю удовольствие, наслаждение.

Что делаешь по содержанию? — Осуществляю большую внутреннюю работу.

Как известно, у истоков арт-терапии стояли психиатры, которых интересовало спонтанное творчество душевнобольных. Было замечено, что как только состояние пациентов улучшалось, у них пропадала потребность в творчестве. Соответственно, попав в тяжелую

жизненную ситуацию, человек начинает творить: ищет новые модели поведения, расширяет границы мира (реального и внутреннего). Если бы человек не обладал креативностью, вряд ли существовала бы современная цивилизация.

Важно и еще одно: процессом нельзя быть неудовлетворенным. Неудовлетворительным может быть только результат. Если некая деятельность, ориентированная на процесс, человека не удовлетворяет, он ее просто прекращает либо изменяет. Продолжать неудовлетворяющую деятельность можно лишь в том случае, когда человек рассчитывает в будущем получить какой-то результат, отличный от того, что происходит в этом процессе «здесь и сейчас», то есть если эта самая деятельность ориентирована все же не на процесс, а на результат.

Необходимо сказать о **направлениях арт-терапии**. Существуют различные арт-терапевтические школы, но это менее интересно в нашем контексте. В настоящее время направлений арт-терапии много (как, впрочем, и видов искусства), и они продолжают множиться и дробиться. Кроме того, не все направления арт-терапии годны для использования в тренингах: слишком трудоемки, сложны в исполнении, занимают много времени и т. д. Перечислим и кратко опишем некоторые направления.

**Библиотерапия** — это направление арт-терапии, основанное на исцеляющем воздействии слова, то есть самовыражение через творческое сочинение.

Наиболее часто употребляемое в настоящее время в зарубежной литературе название — *creative writing* — можно понимать как самовыражение через творческое «писание», сочинение. Термин появился в 1920-х годах в США. Библиотерапия достаточно сложна для ведущего, но обладает мощным потенциалом.

Более традиционно библиотерапия понимается как использование художественных произведений (прозаических, поэтических), созданных писателями и поэтами. В настоящее время все большее число арт-терапевтов используют самостоятельно написанные клиентами или участниками группы сочинения. Диагностический и терапевтический эффекты в библиотерапии основаны на так называемом **законе Геннекена, который гласит: главный герой произведения — это всегда автор**. Изменив язык выражения — меняем состояние, изменив метафору — меняем представление о мире.

Исцеляющий потенциал библиотерапии основан на таких психологических механизмах, как отреагирование аффекта, катарсис,

диссоциация, выявление и коррекция эмоционального состояния, прояснение и осознание глубинных ценностей и ресурсов.

Еще с глубокой древности людям был известен эффект облегчения страданий после их проговаривания (человек рассказал про свои беды, и ему сразу, пусть ненадолго, но стало легче). Это так называемый «эффект исповеди». Кроме того, диагностический и терапевтический, саногенный, потенциал библиотерапии просто огромен: от несложных жалоб до тяжелейших состояний и психических расстройств. Художественное сочинение дает возможность красиво и метафорично рассказать практически о чем угодно и «не про себя». Использовать для работы возможно практически любые формы писательства: саги, мифы, сказки, фэнтези, абсурд, лимерики, синквейны и частушки, страшилки и дразнилки, японские хайку, танки и рэнку и еще многое другое. Как показывает опыт, большая часть того, что сочиняют никогда ранее не писавшие люди, талантливо, красиво и, главное, помогает изменению состояния. Библиотерапия имеет только одно противопоказание: снижение интеллекта, с чем ведущий тренингов никогда не сталкивается.

Перечислим некоторые возможные техники библиотерапии:

1. Использование готовых произведений любого жанра.
2. Письма (в нашем контексте, коллеге, начальнику, конкуренту и т. п.).
3. Стихи (использование размера без рифм).
4. Написание любого жанра литературного произведения по четким законам (сага, драматургическое произведение, новелла, детектив и т. п.).
5. Рассказ на заданную (выбранную) тему.
6. Автобиография в виде литературного произведения.
7. Чтение литературных произведений.
8. Переписка субличностей.
9. Сочинение архетипических легенд.
10. Сочинение сказки.
11. Сочинение по кругу.
12. Драматургия.

**Музыкотерапия.** Вряд ли надо объяснять, от какого вида искусства произошло это направление арт-терапии. Люди еще много тысячелетий назад знали о силе музыкального воздействия на человека.

Как одно из наиболее древних (если можно так сказать, архетипических видов творчества Homo sapiens), это чрезвычайно богатое по **силе воздействия, по широте возможностей, существующему**

эмпирическому материалу направление. Однако в силу огромной ассоциативной нагруженности (как чисто психологической, индивидуальной, так и социокультурной) музыка легко превращается из «лекарства» в «оружие». Работая с музыкой, надо все время помнить, что мы беззащитны перед ней: музыка воздействует на глубокие структуры мозга, минуя контроль сознания. Это известно уже много тысячелетий. Непродуманное использование воздействия музыки на человека может привести к разрушительным последствиям и непредсказуемым ситуациям.

Применяя музыку в работе, надо быть очень осторожным, так как конкретная музыка актуализирует очень длинную цепочку ассоциаций, проследить которую человек не может. Тем не менее музыка использовалась и будет использоваться как своеобразный катализатор, она применима в любых методологических системах. Музыка может сопровождать любой психологический процесс, а может воздействовать сама по себе, как лекарство.

Существует много видов и направлений музыкотерапии:

- сочинение музыки;
- исполнение музыки на различных инструментах;
- вокалотерапия, опера как пение с драматизацией;
- рисование музыки.

**Драматерапия.** Одно из направлений, наиболее интенсивно развивающееся в настоящее время. Видимо, одна из причин широкого использования и эффективности драматерапии — постоянное (хроническое) не востребование в современном мире игрового потенциала человека, «недоигранность» детей, потеря мощной народной игровой культуры как таковой. Одним из основоположников драматерапии, безусловно, можно считать Я. Морено, создавшего в 1930-1940 годах «Театр спонтанности» в Вене, «Терапевтический театр» в Нью-Йорке. Метод непрост, требует (впрочем, как все остальные виды арт-терапии) специальной подготовки ведущего и включает и музыку, и танец, и грим, и рисование, и сочинительство, и многое другое. Хотя наш опыт показывает, что можно обойтись минимумом аксессуаров.

В настоящее время существует много видов драматерапии (собственно драматизации, терапевтический театр, драматерапевтические группы поддержки, драматизация сновидений, средневековый театр и комедия дель арте и т. п.). Драматерапия является прекрасным методом работы с группой. При использовании драматерапии происходит (помимо развития креативности, как во всей арт-терапии)

расширение сознания и диапазона поведенческих стратегий, отработка новых, более креативных способов взаимодействия с миром и с другими и т. п.

Это набирающее темп направление арт-терапии использует такой широко распространенный технический прием, как драматизация, то есть разыгрывание какого-либо сюжета. Техника драматизации применяется в психодраме (это основной, базовый прием), в транзактном анализе и ряде других направлений. Драматизация как технический прием (метод) широко используется в тренингах. Данное направление в арт-терапии иногда называют театротерапией. Это название более правильное (так как искусство театра, а не драматургия в данном случае является основой), но менее употребимое. Современная драматерапия — сложное и многогранное явление, представленное разными подходами, школами, концепциями. Драматерапия используется в работе с межличностными и внутриличностными проблемами, в семейной и детско-родительской терапии, в оргконсультировании, развитии креативности в определенной профессии, с пограничными расстройствами, психосоматическими заболеваниями.

Театр исторически создавался как терапевтическое воздействие (теория катарсиса Аристотеля), и всегда театральное действие было чрезвычайно сильным по эмоциональному влиянию. Возвращение драмы как психотерапевтического действия в культуру началось с конца XIX века, когда стали возникать психотерапевтические театры в Германии, Австрии, США, России, Франции.

Кроме всего, необходимо помнить, что драматерапия — это всегда игра, то есть вид деятельности, ориентированный на процесс и на удовольствие в этом процессе. Сила и глубина воздействия драматерапии связана со способностью выражать события и переживания ярко, ясно, точно, что дает возможность вспоминать и переживать иначе определенные жизненные события, посмотреть на них другими глазами. Существует серьезное различие между драматерапией и психодрамой. Оно заключается в том, что психодрама использует для драматизации конкретный биографический материал, а драматерапия не фокусируется на реальной жизни клиента. Психодрама играет реальную жизнь клиента, драматерапия — что угодно и чью угодно жизнь, следовательно, не вызывает страха, тревоги, боли. «Я могу играть кого угодно», «Жизнь — игра, театр» и т. п. Уровень, на котором работает драматерапия, очень различен: от конкретной жизненной задачи («Как это сделать?») до глубинных экзистенциальных вопросов («Зачем я живу, в чем мое предназначение?»).

К психологическим задачам, которые могут быть решены с помощью драматерапии, можно отнести следующие:

- осознание своих телесных и поведенческих паттернов;
- развитие спонтанности и импровизационности;
- развитие и совершенствование способности к режиссуре собственной жизни;
- возможность переиграть жизненные сценарии и паттерны;
- развитие пластичности и пластики (телесной, эмоциональной, когнитивной);
- расширение репертуара поведенческих паттернов;
- возможность стать иным (развитие множественности личности);
- возможность вернуться назад и «сходить вперед».

Основные техники драматерапии:

- 1) сценическая пластика (пантомима, пластические этюды, работа с оружием, сценический танец, перформансы и т. п.);
- 2) работа с голосом («озвучка»);
- 3) беспредметные этюды;
- 4) предметные этюды с символическими предметами (веревка, цепь, раковина, посох, корона, меч, маска, плащ, чаша, плат и т. п.);
- 5) театр импровизации («история театра», национальные ритуалы, национальный танец и др.);
- 6) средневековая драма;
- 7) драматизация сказки, мифа, легенды;
- 8) драматизации снов, фантазий, страхов;
- 9) театр абсурда;
- 10) комедия дель арте;
- 11) работа с большими куклами;
- 12) площадные театры;
- 13) карнавал («шествие умерших богов», «корабль дураков»).

**Манда́ла** переводится с санскрита как «круг», «центр» и «то, что содержит сущность» или «сфера сущности» (manda — сущность, la — сосуд). «Дно и стенки составляют сосуд, но только пустота внутри сосуда составляет его сущность». Кстати, неизвестно, как правильно ставить ударение в этом слове. Мандалы как архаичное средство исцеления и развития, как глубинный архетипический символ существовали во всех культурах. Так, например, витражи христианских соборов чаще всего представляют собой мандалы, то есть рисунки в круге. Затем культура мандал исчезла на Западе и вновь появилась в конце XIX века с Востока (Тибет, Китай, Индия).

Впервые в психологии обратил внимание на рисунки в круге К. Г. Юнг, заметивший стихийное рисование мандал у своих пациентов. До настоящего времени мандалы изучены очень мало, нет достаточного материала и собран только эмпирический опыт.

Мандалы относятся к трансперсональному направлению арт-терапии и используются в психокоррекции и психотерапии как очень мощный метод глубинной диагностики и интеграции. Это — экспресс-диагностика и экспресс-помощь.

Используя мандалы, можно получить:

- доступ к глубинному бессознательному, что дает возможность по символам определить глубинное состояние клиента (так называемую экзистенциальную ситуацию клиента);
- быструю интеграцию личности (поэтому мандала используется в любых кризисных состояниях), минуя осознание. Круг (то есть сама мандала) — это защита, нерасчлененность, неразделенность, целостность, порядок, границы.

Когда человек рисует мандалу, он рисует свой внутренний мир в настоящий момент, состояние, самость, себя настоящего, вне социума, свою духовную сущность. Он отвечает на экзистенциальные вопросы: «Кто я? Где я? Откуда я? Куда я?». Когда получен ответ на первые два вопроса, происходит переоценка ситуации. Это и дает сильнейший психотерапевтический эффект.

Сам процесс создания мандалы — универсальное действие и ритуал самоинтеграции, другими словами, аутопсихотерапия. Именно поэтому процесс создания мандалы является экстренной помощью в тех случаях, когда традиционная психотерапия не подходит. Таким образом, с помощью мандалы достигается гомеостаз, гармонизация личности. Налаживаются отношения между Эго и самостью. Чем лучше эти отношения, тем здоровее личность.

Мандала может быть использована как средство помощи при следующих состояниях: кризисное состояние любой этиологии, неврозы, сложная жизненная ситуация, агрессивность, трудности концентрации, проблемы самооценки и пр. Практически работа с мандалами не имеет ограничений и противопоказаний. Мандала и работа с ней — способ личностного роста, развития креативности, внутренней свободы, внутреннего спокойствия, равновесия.

Возможные уровни работы с мандалами:

- биографический;
- культуральный;
- архетипический.

Существует большое количество классификаций мандал по цвету, рисунку, центрированности и другим признакам.

Техники работы с мандалами.

1. Рисуночные мандалы (палитра мандалы, «Где я?», «Кто я?» и др.).
2. Насыпные мандалы (песок, крупы).
3. Групповые мандалы (построение совместной мандалы, «живая мандала группы», групповая мандала для одного).
4. Тибетские энергетические мандалы.
5. Раскрашивание христианских мандал (розеточных, лабиринтных, фигурных).
6. Классические тибетские мандалы развития.
7. Мандалы «высших состояний» (пустота, свобода, любовь, понимание, радость, трансформация и др.).
8. Медитация мандалы.
9. Мандала желаемого состояния.
10. Большой Круг Мандалы Дж. Келлог.
11. Парные мандалы.
12. Построение мандалы «Каменный лабиринт».
13. Мандалы первостихий.
14. Мандала-танец.

**Маскотерапия.** Это направление предполагает терапевтическое использование самых различных масок в целях психокоррекции и психотерапии.

Чаще всего при слове «маска» возникают ассоциации с праздником, карнавалом, дурачеством и т. п. В наше время мы привыкли считать маски атрибутом зрелищ (театр масок и пр.). На самом деле маска («личина») — очень древнее и очень серьезное изобретение человечества. В прошлом ложные лица, «личины» воспринимались куда как серьезно, так как носили сложный ритуальный и обрядовый характер. Первоначальная магическая функция маски — стать на время тем, кого изображает маска, божеством, неведомым существом, животным. Первыми маскам, сделанным людьми и известным в наше время, более 15 тысяч лет! То есть маска — это как бы не я. Маска до сих пор дает нам реальную возможность превращения, метаморфозы, чуда. Как показывает вся история мировой культуры, маска возникла очень и очень давно, в архаичные времена, и не для увеселения, а для того, чтобы спрятаться, замаскироваться, чтобы создать образ иного мира. Любой человек во все времена, надев маску, становится другим, иным, причем не тем, кем хочет, а тем, кем его делает маска. В культурах древних и многих современных народов

маска — средство и символ ухода в ирреальность. Поэтому маска всегда содержала элемент магии и опасности: нельзя долго в ней оставаться, а не то не вернешься в реальный мир.

Слово «маска» попало в русский язык через итальянское *maschera*, восходящего к арабскому слову *vas-chara* (шут, фигляр). Но выражения «снять маску», «сорвать маску», «истинное лицо», «маскировка» (замаскироваться — спрятаться за маску), «лицемерие» (лицо мерять, примерять), «приоткрыть маску» и многие другие по сей день существуют во всех языках мира, вне зависимости от времени и места существования. Только маленькие дети, гении и душевнобольные не носят масок. И все мы имеем в своем арсенале не одну маску.

Все возможности маски можно и нужно использовать в групповой работе. Например, что такое личностный рост (развитие, становление, индивидуация и т. п.)? Это постепенное знакомство со своими масками, присвоение их, научение использовать их и, наконец, узнать свое истинное лицо.

Техники изготовления масок:

- 1) готовые маски;
- 2) рисуночные маски;
- 3) маски из папье-маше;
- 4) восковые и гипсовые маски;
- 5) маски-коллажи.

Виды масок:

- 1) привычные маски;
- 2) архетипические маски;
- 3) маски-полярности (плохой — хороший, злой — добрый, успешный — невезучий и др.);
- 4) ролевые маски (мать, отец, начальник, доктор);
- 5) социальные маски (взрослый, ребенок, мать);
- 6) сценарные маски (блондинка, свой парень, мать Тереза, сиротка, жертва, спасатель, Робин Гуд, Терминатор).

**Сказкотерапия** — это использование сказки как архетипической метафоры в целях:

- психодиагностики (проведение проективной диагностики, описывающей целостную картину личности, ее проблемные и ресурсные элементы);
- психокоррекции (развитие креативности личности как расширение спектра альтернативных решений);
- психотерапии и психологического консультирования (исцеления с помощью сказки).

## Виды сказкотерапии:

- рецептурные сказки;
- использование архетипа сказки;
- сочинение сказок;
- медитативные сказки (ресурсные, диагностические);
- драматерапия сказки;
- рисование сказки;
- сказочное путешествие.

Достоинствами и преимуществами сказки как литературного жанра, безусловно, являются следующие:

- *ее абсолютная метафоричность.* Если очень просто раскрыть понятие «метафора», то это удобный способ скормить человеку горькую таблетку «сладким» способом. Метафорический язык, доступный и удобный для восприятия человека, позволяет описать словами то, что, в принципе, словами не описывается;
- *отсутствие дидактичности.* В сказках нет прямого указания на конкретное действие для получения нужного результата, на то, что надо или должно делать, и это практически не вызывает у читателя (клиента, участника тренинга) сопротивления. Сказка лишь дает намек, преподносит читателю урок, но в ней отсутствует нравоучение «Делай так, и все у тебя будет хорошо!»; сказка скажет иначе: «Когда-то где-то жил-был некто, попал этот некто в такую ситуацию и сделал вот что. И вот что за это получил». Ни оценки «хорошо — плохо», «правильно — неправильно», ни совета делать то же и поступать так же. Просто рассказ. А уж выводы делайте сами;
- *глубинный смысл сказки.* Основной урок, главная мысль, которая встречается практически в любой сказке, — «Как ты относишься к миру, так и мир относится к тебе». В этом заключается закодированный в коллективном бессознательном опыт человечества;
- *архетипичность.* Сказки — это про всех и всегда. Теоретики сказкотерапии отмечают высокую степень похожести сюжетных сказочных линий у различных народов мира: на Западе король, у нас в России — царь-батюшка, на Востоке — падишах, а сюжет один и тот же. В сказках мы находим многогранность, общность и многоуровневость хранимой информации;
- *абсолютная психологическая защищенность.* Как только тренер сказал «А сейчас у нас с вами будет сказка», в группе повышается уровень включенности и активности, участники настраиваются на позитив, улыбаются, то есть на бессознательном уровне включается, актуализируется детский опыт: «Справедливость всегда

торжествует, добро всегда побеждает, все будет хорошо!» Не существует сказок, в которых главный герой закончил бы приключение неудачей. С героем сказки могут происходить любые события, вплоть до его смерти. Никто при этом не пугается и не расстраивается, так как любому человеку известно, что герой не может погибнуть и не победить (тогда это что угодно, только не сказка), — появится живая вода, и все будет хорошо. Желание читать (смотреть) сказки, а заодно и мыльные оперы (мелодрамы), как раз и вызвано потребностью в ресурсе, который можно обозначить как «все будет хорошо».

- *экзистенциальность*. Сказка всегда повествует нам о глубинных категориях: добро и зло, правда и ложь, красота, любовь, свобода и зависимость. В сказке находит отражение относительность добра и зла, изменчивость бытия.
- *магический ореол*. Нет на свете человека, который в глубине души не удивляется, как ребенок, интересным фактам, не мечтает о чуде, не радуется внезапному позитивному событию, человека, которого не притягивает что-то таинственное и магическое. Достаточно прислушаться к тому, как люди описывают различные вещи или явления, вызвавшие у них сильный эмоциональный отклик: «волшебство», «чудо», «сказочно красиво», «прямо как в сказке!». Со сказкой связано отсутствие ментальных ограничений, некая иррациональность;
- *ресурсность*. Сказка дает указание на имеющиеся ресурсные области, которые не видны «невооруженным глазом», содержит элемент очень сильного расширения сознания.

#### **Архетипическая схема сказки:**

- указание на время (давным-давно...) и место (в тридевятом царстве...);
- происхождение героя, жизнь в отчем доме (наследственность, статус, базовое отношение к миру);
- уход из родительского дома (сепарация с родителями);
- выбор пути (самоопределение, начало инициации, взросление);
- -искушения (проверка на «доброе сердце», ответственность за выбор пути, преодоление соблазнов и сомнений, принятие самого себя и своего пути);
- награда (нахождение помощников);
- испытание (борьба с антагонистом, преодоление, смерть и возрождение, индивидуация, поиск самости);
- награда (метаморфоза, трансформация, духовный рост);

- возвращение домой, трудности в пути (проверка истинности трансформации);
- прибытие в отчий дом (принятие своего раннего детского опыта, воссоединение со своими корнями, окончательная трансформация героя, нахождение самости);
- награда (свадьба — воссоединение мужского и женского начал, восстановление целостности, идентификация с самостью; коронавание — завершение индивидуации, осуществление своего предназначения).

Знание архетипической схемы сказки позволяет получать мощный диагностический материал как при написании сказки одним участником, так и при сочинении сказки группой. При невозможности или нежелании сочинять сказку (что бывает крайне редко при правильном поведении ведущего) можно использовать готовую сказку. Нежелательно для этого использовать авторские сказки, так как они рассказывают историю самого автора, его мировосприятие и несут его проблематику. Чаще всего применяются антропоморфные и волшебные сказки. Кроме того, ведущий всегда имеет право требовать от автора (авторов) счастливого конца, что называется, «любой ценой».

Мы остановились на наиболее часто используемых направлениях арт-терапии. Для того чтобы арт-терапевтическая техника принесла в бизнес-тренинге запланированный тренером результат, ее необходимо определенным образом встроить в контекст программы и грамотно реализовать в группе.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ АРТ-ТЕРАПЕВТИЧЕСКИХ ПРОЦЕДУР В БИЗНЕС-ТРЕНИНГЕ

Терапевт или ведущий группы личностного роста, в принципе, может не объяснять участникам цели выполнения предлагаемой им процедуры, не говорить, «зачем мы это с вами сейчас будем делать» — запланированные изменения в участниках при корректной ее реализации ведущим наступят априори.

Здесь свою роль играет:

- **позиционирование ведущего в группе.** Психотерапевт, ведущий группы личностного роста всегда находится в более сильной

позиции по отношению к участникам. Участники доверяют ведущему, как гуру, который, обладая определенными знаниями, приведет их к нужному результату. Позиционирование же бизнес-тренера в группе осуществляется на равных — участники, имеющие солидный управленческий, переговорный, коммерческий и иной опыт, сами являются экспертами в области, которой посвящен тренинг. Тренер — такой же эксперт, как и они, первый среди равных, помогающий участникам поделиться своим опытом, организующий для этого процесс взаимодействия наиболее оптимальным образом;

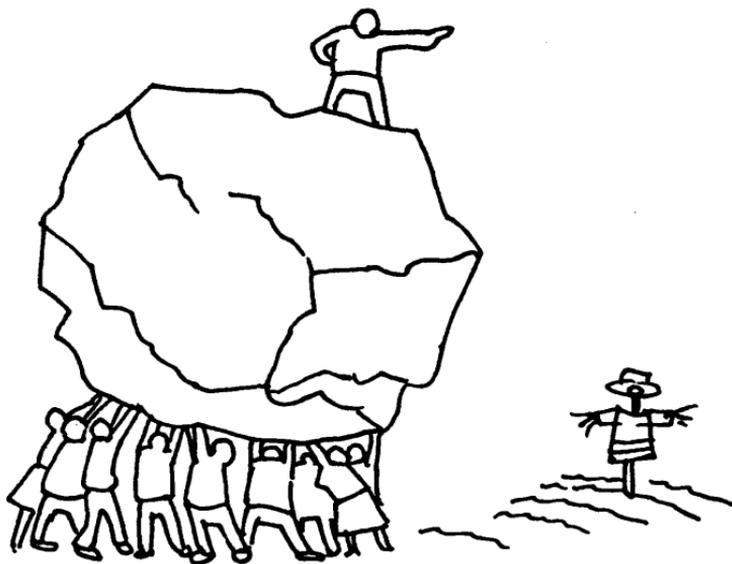
- **особенности взаимодействия ведущего и участников.**

В групповой психотерапии они могут носить «субъект-объектный» характер. В бизнес-тренинге основной принцип взаимодействия тренера с группой — «субъект-субъектный». Е. В. Сидоренко отмечает, что основной принцип тренинга — принцип психологического равенства партнеров [46];

- **распределение ответственности за наступление запланированных изменений.**

В групповой психотерапии, в группе личностного роста в большей степени она ложится на терапевта, ведущего группы. В тренинге ответственность распределяется между тренером, участниками и заказчиком.

В тренингах, особенно проводимых начинающими тренерами, в ответ на предложение тренера «поиграть, порисовать, похлопать



в ладоши, попрыгать зайчиками и т. п.» от участников часто можно услышать вопросы: «А зачем мы это будем делать? Для чего нам это надо? Мы этого не хотим. Давайте займемся чем-нибудь другим, более интересным и полезным». Неспособность, неумение или нежелание тренера донести до участников цель предлагаемой им процедуры в категориях бизнес-выгод, профессиональных интересов, актуальных потребностей участников в привязке к теме занятия и рассматриваемым вопросам может привести к противостоянию тренера и группы, отказу от выполнения задания, сопротивлению части участников или всей группы, срыву тренинга.

Участники бизнес-тренинга — люди, имеющие непосредственное отношение к получению прибыли, привыкшие четко выстраивать причинно-следственные связи в предметах и явлениях и понимать суть выполняемых действий, хотят предельно ясно видеть цель конкретной тренинговой процедуры в категориях своих выгод как руководителя (переговорщика, продавца и т. п.). Они щепетильно относятся к рациональному использованию своего временного ресурса, прагматичны, критичны, ничего не принимают на веру, сомневаются, полученный опыт «здесь и сейчас» сравнивают со своим опытом «там и тогда», быстро переносят полученные знания на свою профессиональную практику.

Исходя из особенностей аудитории, с которой работает тренер, складываются особенности взаимодействия его и группы, заключающиеся в следующем:

- партнерская позиция — на равных;
- субъект-субъектное взаимодействие;
- информационное равенство или (желательно) превосходство тренера в группе относительно проблемного поля программы;
- личностная зрелость и поведенческая гибкость тренера.

Предлагая участникам арт-терапевтическую процедуру в конкретный момент тренинга, тренер должен сам четко осознавать, какой вклад она вносит в содержательную и / или динамическую составляющую занятия, в изменения, переживаемые участниками, понимать роль этого инструмента в достижении запланированных целей.

Мы предлагаем технологию реализации арт-терапевтической процедуры в бизнес-тренинге, руководствуясь которой тренер:

- формирует у участников четкое понимание целевой составляющей предлагаемой им арт-терапевтической процедуры;
- мотивирует их на конструктивную работу по выполнению задания и снимает возможное сопротивление;

- грамотно организует логистику выполнения задания и корректно проводит процедуру в группе;
- получает запланированные эффекты, сформулированные в категориях изменений в участниках и в группе.

Как мы уже отмечали, подавляющее большинство участников тренинга не держало в руках карандаши (пастельные мелки, цветную бумагу, пластилин, клей и ножницы...) со школьных лет. И предложение тренера что-то нарисовать, вырезать и наклеить на бумагу сначала вызывает у них состояние замешательства, порой переходящее в сопротивление: «А я рисовать не умею», «Я всегда плохо рисовала», «У меня в школе по рисованию была „тройка“...», «Ой, а как это?». При грамотном взаимодействии тренера с группой это замешательство очень быстро переходит в интерес, а затем в азарт, необходимый для выполнения арт-терапевтической процедуры. Но для того чтобы эти изменения наступили, у участников должна сформироваться четкая картинка цели предлагаемой работы, они должны получить ответ на вопрос: «Зачем мы это делаем?»

Технология реализации арт-терапевтической процедуры в тренинге включает три этапа:

- подготовительный этап;
- этап реализации;
- этап обсуждения и получения «сухих остатков».

### 1. Подготовительный этап.

Следуя технологии реализации арт-терапевтической процедуры в бизнес-тренинге, первое, что должен сделать тренер на подготовительном этапе, — сформулировать (задать) участникам **миф** предлагаемой процедуры. Понятие «психотехнического мифа» впервые ввел Н. В. Цзен [55]. Его можно рассматривать как осознаваемые или неосознаваемые представления человека (субъективные картины мира, системы когнитивных установок, имплицитных теорий и концептов и т. п.) о том, как «устроен мир и человек, какие изменения в нем возможны и как они происходят». Как отмечает Б. М. Мастеров, «мифами» они названы потому, что их основная функция — помогать человеку ориентироваться в реальности, структурировать свой опыт (experience), а не отвечать на вопрос об истинности данной картины мира, то есть их функция аналогична функции культурных мифов [32].

Тренер задает миф, то есть вводит участников в определенную реальность, в которой будет происходить их работа, структурироваться их управленческий, коммуникативный, коммерческий и иной опыт. Поведенческие проявления участников в этой реальности,

результаты их индивидуальной либо совместной деятельности будут предметом последующего анализа.

Мы предлагаем включить в миф арт-терапевтической процедуры, реализуемой в бизнес-тренинге, следующие составные элементы:

- **введение участников в контекст процедуры;**
- **обозначение ролевых позиций**, в которых будут находиться участники во время выполнения данной процедуры, другими словами — кем они являются во время выполнения этого задания:
  - вы — руководители структурных подразделений компании «N»;
  - вы — сказочные персонажи, живущие в красивом живописном лесу;
  - вы — сотрудники креативного департамента медиа-холдинга «Снежный барс».
- **Описание текущей ситуации** в контексте предлагаемой процедуры:
  - в компании «N»;
  - в красивом живописном лесу;
  - в креативном департаменте медиа-холдинга «Снежный барс».

После введения мифа процедуры тренер поясняет участникам, **что они будут делать** во время ее выполнения:

- взаимодействовать между собой по поводу решения такой-то проблемы;
- задавать (отвечать на) вопросы;
- выполнять проектную работу (рисовать рисунок, делать коллаж, сочинять сказку, писать рекламный слоган).

Следующим компонентом подготовительного этапа является объяснение участникам, **зачем, для чего, с какой целью они это будут делать**. Перед тренером стоит важная задача четко донести до участников:

- какой вклад предлагаемая тренером процедура и полученные в результате ее эффекты внесут изменения в участниках, в группе, в организации;
- какую инструментальную (концептуальную, ресурсную) прибавку получат участники как руководители (специалисты по продажам, переговорщики и т. п.), какую пользу им эта процедура принесет;
- какие эффекты получат участники в результате проведения предлагаемой тренером процедуры — как эти эффекты будут работать на запрос участников.

Для демонстрации этих эффектов тренер использует глаголы изменений:

- увидим;
- поймем;
- структурируем опыт;
- осознаем;
- выработаем;
- почувствуем;
- пополним свою управленческую копилку.

Если тренер технологически грамотно провел этот этап, в голове у участников формируется четкая картинка целевой составляющей процедуры в категориях своих профессионально и / или лично значимых выгод (эффектов). Это ведет к повышению их конструктивности, активности и включенности, формированию у них необходимой мотивации на выполнение предлагаемой тренером процедуры.. У участников снижается тревога и снимается сопротивление.

Далее на подготовительном этапе тренер объясняет участникам, **как будет проходить их работа (определяет логику)**: «Мы с вами будем работать следующим образом: сначала вы в своих подгруппах подготовите... затем... после этого...»

Тренеру важно четко донести до участников последовательность выполнения процедуры — что и за чем они будут делать, что и в какой последовательности будет происходить. Если выполнение арт-терапевтической процедуры проходит с участием наблюдателей, которые фиксируют, как работают участники на каждом этапе выполнения задания, тренер дает им инструкцию отдельно. Инструкция наблюдателям может быть формализована в виде заранее подготовленного тренером «Бланка наблюдения» (см. Приложение 1).

Завершается подготовительный этап **организацией пространства** и обозначением **регламента работы** (временных ресурсов, которые тренер выделяет на подготовку арт-терапевтической процедуры индивидуально каждым участником или в подгруппах / проектных командах и на ее последующее проведение).

## 2. Этап реализации.

Этот этап включает в себя:

- работу участников по выполнению задания;
- демонстрацию (презентацию) участниками полученных ими результатов (рисунков, коллаж, мандала, скульптура, маска, кукла и др.), проигрывание подготовленного сказочного сюжета, чтение сочиненной сказки и т. п.

Во время работы участников по выполнению процедуры тренер:

- перемещается по аудитории;
- отвечает на возникающие у участников вопросы;
- информирует их об оставшемся времени;
- следит за тем, чтобы группы (подгруппы) работали примерно в одинаковом темпе, — просит поторопиться тех, кто отстает в выполнении задания, а участников, которые взяли очень быстрый темп, обращает на качество работы.

### 3. Этап обсуждения и получения «сухих остатков».

Термин «сухой остаток», предложенный известным российским тренером Е. В. Сидоренко, подразумевает, что в результате тренинга у участников остается ощущение интеллектуального приобретения. И одним из важных профессиональных умений тренера наша коллега считает умение в любой ситуации тренинга находить этот «сухой остаток», то психологическое содержание, которое всегда присутствует, но часто раскрывается участникам только благодаря тренеру. «Тренер, в сущности — это производитель „сухих остатков“. Это один из его продуктов. Причем это тот продукт, за который он отвечает не на 50%, а чуть ли не на 100%» [46].

Обсуждение проведенной арт-терапевтической процедуры (анализ наработанного материала — результатов, полученных участниками) структурно состоит из двух частей — шеринга и рефлексии.

**Шеринг** (от англ. to share — делиться) — анализ представленных участниками результатов работы в категориях «здесь и сейчас».

Обратная связь дается не участнику тренинга — должностному лицу, пришедшему на программу (генеральному директору, менеджеру по продажам), а обозначенной в мифе ролевой позиции, в которой находится участник во время выполнения данной процедуры (руководителю структурного подразделения компании «N»; сказочному персонажу, живущему в красивом живописном лесу; сотруднику креативного департамента медиа-холдинга «Снежный барс»):

- Удалось ли Колобку достичь своей цели? Какие коммуникативные приемы, использованные им, помогли ему в достижении цели?
- Как на рисунке, представленном первой подгруппой, отражены основные этапы технологического цикла продаж?
- Что помогло Ивану-царевичу решить стоящую перед ним задачу?
- Поднимите руки те, кто хотел бы работать в команде, представленной второй проектной подгруппой? Что вас в ней привлекает, что вам понравилось?

- Уважаемый Михайло Потапыч, охарактеризуйте, пожалуйста, своих партнеров по переговорам. Что вы нам можете сказать о Зайце? А о Волке? Как вам с ними работалось?

**Рефлексия** — анализ проведенного взаимодействия из позиции участника тренинга, в категориях «там и тогда». Тренер перебрасывает мостик из смоделированной на тренинге ситуации в реальную профессиональную (управленческую, переговорную, коммерческую и т. п.) практику участников:

- Что из проведенного взаимодействия вы взяли для своей работы (управленческой практики, практики продаж, переговорной практики)?
- Какая из увиденных вами моделей поведения является наиболее оптимальной применительно к организационным реалиям вашей компании?

«То, насколько весомый остаток сформирован, в значительно большей степени зависит именно от тренера. Это он — специалист по выявлению психологического содержания и психологических „сухих остатков”» [46].

Основной задачей рефлексии — завершающего этапа проведенной арт-терапевтической процедуры — как раз и является формирование тех самых «сухих остатков», с которыми участники должны выйти с тренинга, которые должны унести с собой. Именно они вносят вклад в наступление запланированных тренером изменений.

Грамотная реализация тренером арт-терапевтической техники в группе позволяет ему получить запланированные результаты в категориях изменений на личностном, групповом и организационном уровнях.

# АРТ-ТЕРАПЕВТИЧЕСКИЕ ТЕХНИКИ В РАБОТЕ ТРЕНЕРА



Использование рисуночной методики открывает перед тренером поистине огромные ресурсы в работе с участниками тренинга и в целом с группой для получения запланированных эффектов. Обычно первой реакцией участников на предложение им порисовать является фраза: «Ой, а я совсем плохо рисую, я тысячу лет не рисовал, я вообще не умею рисовать». «Если стереотип „Я не умею рисовать” преодолен, то рисуночные техники работы с различными темами имеют практически неограниченные возможности применения» [23].

В настоящее время практика применения рисунка в тренинговой программе, к сожалению, не получила широкого распространения, лишь некоторые бизнес-тренеры используют в своей работе рисуночные методики. И делается это фрагментарно, несмотря на то что в отечественной литературе по бизнес-тренингу этому инструменту уже давно уделяется определенное внимание. В частности, в известной работе «Психогимнастика в тренинге» авторы предлагают ряд интересных и эффективных рисуночных инструментов для использования в тренингах сенситивности, креативности и партнерского общения [39].

Грегг Ферс в своей работе «Тайный мир рисунка» отмечает: «Рисунок позволяет нам проследить „путешествие” души и определить ее состояние в момент создания рисунка. Смысл заключается не в том, чтобы достоверно расшифровать то, что заключено в рисунке, чтобы предсказать будущее автора, а скорее в том, чтобы четко сформулировать вопросы о том, что сообщает этот рисунок» [14].

Что группа в бизнес-тренинге может рисовать? Когда этот вопрос задают участники проводимых нами мастер-классов по использованию арт-терапевтических техник в тренинге, мы уверенно отвечаем: «Все! Все, что тренер считает нужным для достижения целей программы и наступления изменений в участниках,



в группе, в организации. Никаких противопоказаний для использования рисуночных методик в бизнес-тренинге нет».

Если человек боится рисовать («Я не умею», «Никогда не рисовал», «Не знаю, как надо»), можно использовать акварельные цветные карандаши. Самый простой рисунок карандашами «размывается» чистой водой кисточкой и превращается в изумительный акварельный рисунок, вызывающий восторг у автора.

Использование бизнес-тренером рисунка как методического средства может осуществляться на любом этапе работы группы.

Существует важное правило работы с рисунком: **интерпретировать рисунок может автор (авторы — если это групповая работа)**. Тренер и другие участники группы могут задавать ему (им) вопросы, делиться своими наблюдениями, мыслями, состояниями, переживаниями, возникающими у них в связи с представленной работой. Другими словами, обратная связь, выраженная фразами: «Авторы хотели показать нам, убедить нас в том, что... и т. п.», «При этом они думали, чувствовали...», «В этой организации, изображенной на рисунке, существуют такие-то проблемы...», является не вполне корректной. Авторы сами расскажут, что они думали, чувствовали и хотели до нас донести. Более конструктивной будет формулировка: «Глядя на рисунок, я вижу, чувствую, понимаю... У меня возникло ощущение... Рисунок породил идею... заставил задуматься... обратил меня к проблеме...»

Тренинговая форма работы давно и серьезно вошла в практику отечественного бизнес-образования, и в любой группе лишь считанные участники ранее не проходили тренинги. Тем не менее, несмотря на это, у многих из них существует проблема с обратной связью. Жесткие, категоричные формулировки, оценочные суждения, навешивание ярлыков, «Ты-сообщение» — это реалии обратной связи, с которыми сталкивается тренер. Участников необходимо учить давать обратную связь в группе. Это очень важный навык не только для работы в тренинге, но и для их профессиональной (управленческой, переговорной, коммерческой и иной) деятельности.

Возможные техники использования рисунка в групповой работе в бизнес-тренинге:

- 1) рисунок по кругу, групповая динамика, система взаимоотношений и стилей поведения в организации;
- 2) общий рисунок на заданную тренером или свободную тему;
- 3) диалог, работа с конфликтными ситуациями, уровнями взаимодействия, приписываниями в группе, социальными и групповыми ролями, стереотипами;

- 4) «Триптих» («Я какой есть», «Я глазами других», «Я каким хочу быть» или другие варианты);
- 5) портреты и автопортреты, знакомство, снятие напряжения, паттерны поведения; групповая динамика;
- 6) общий портрет одного участника, групповые паттерны, групповые проекции;
- 7) рисунок на темы «Я в группе», «Я в команде (в организации)»;
- 8) рисунок «Моя группа» («Моя команда», «Моя организация»);
- 9) «Почта», диалог рисунками («Я хочу тебе сказать», «Я боюсь», «Я не хочу, чтобы ты знал» и т. п.). Обратная связь, активное слушание, уровень взаимопонимания в группе;
- 10) рисование стихов, музыки, снятие напряжения;
- 11) «Я тебя так вижу»;
- 12) «Подарки»;
- 13) «Убежище»;
- 14) «Настроение»;
- 15) рисование снов, фантазий, страхов;
- 16) портрет (общий или каждого участника), ведущего;
- 17) свободный рисунок «Я — зима, лето, весна, осень»;
- 18) ассоциативное рисование.

Как показывает наш опыт использования рисуночных техник в тренингах, наиболее эффективными являются:

- рисование гербов (свой персональный герб, герб определенной профессии или профессионального статуса, должности; групповой герб, герб организации т. п.);
- групповой портрет (группы или конкретного участника);
- свободный рисунок;
- групповой рисунок: «Организация, в которой я работаю» (хочу работать, не хочу работать);
- автопортрет;
- диалог;
- триптих (с различными внутренними заданиями в зависимости от содержания тренингового модуля);
- рисунок по кругу.

Как правило, в самом начале тренинга участникам может быть предложено нарисовать предмет (проблемное поле) тренинга:

- «Продажи ювелирных изделий — это...»;
- «Делегирование полномочий — это...»;
- «Работа с ключевыми клиентами — это...»;
- «„Жесткие“ переговоры — это...».

## Материалы, используемые для рисования на тренинге

В арт-терапии можно использовать огромное количество материалов. Это правило особенно актуально при рисовании. Каждый материал имеет свой характер и свое «сопротивление». И есть те материалы, которые считаются непригодными в принципе.

К «непригодным» материалам можно отнести фломастеры и восковые мелки. Нарисованное фломастером или восковым мелком практически невозможно исправить (можно зачеркивать, замазать — больше ничего не получится). Следовательно, бессознательно у участников возникает метафора — «ничего исправить невозможно». Очевидно, что такая метафора для достижения запланированных результатов нам не нужна, она даже вредна.

Нежелательно давать группе для рисования цветные карандаши. Как показывает наш опыт работы, это приводит к возрастной регрессии участников, которая нежелательна в бизнес-тренинге. Вы дали участникам в руки цветные карандаши и листы бумаги, сказали что-то нарисовать, и через несколько минут увидели «старшую группу детского сада».

Из материалов для рисования можно использовать:

- **акварель** — можно простую школьную, не художественную. Она, во-первых, привычнее для участников, во-вторых, дешевле;
- **пастель** — желательна только масляную, а не сухую художественную. Это связано с тем, что сухая художественная пастель крошится, пачкает руки участников, что создает ненужные динамические эффекты в группе — вместо удовольствия участники получают проблемы: как бы не испачкать одежду, где бы вымыть руки и т. п.
- **гуашь**. Годится для работы простой набор гуаши, продающийся в любом магазине канцтоваров.

**Кисточки, бумага.** Так как подавляющее большинство участников рисовать не умеют, то для них не является существенным качество кисточки, а иногда и бумаги. Бумагу надо иметь формата А4, А3 и ватман для больших рисунков.

Смысл каждого художественного материала можно описать следующим образом:

- акварель — плохо держит форму, все расплывчато, неясно, легко меняется, «течет». Глубинный смысл рисунка в акварельном

исполнении: «Не очень представляю и понимаю, о чем я. Легко изменить, смыть, переделать»;

- гуашь — четко, ясно, понятно, все в мире имеет свои границы. Рисунок, исполненный гуашью, несет смысл: «Мне все понятно, ясно, четко, я знаю, что такое хорошо и что такое плохо. Изменить можно, но требуется время, терпение (подожди, гуашь должна высохнуть)». Другими словами: «Надо подумать, немного подождать. Всему свое время»;
- пастель — самый практически удобный материал для работы (не надо кисточек, стаканчиков с водой и т. п.). Он символизирует собой то, что в мире так много оттенков, полутонов, красок. Рисунок, выполненный пастелью, несет следующий смысл: «У меня так много информации, этого важного и ценного ресурса, что передо мной открываются большие возможности. Изменить нарисованное трудно, но вполне возможно».

Для рисования бумага используется любая, кроме тех случаев, когда необходима плотная, цветная бумага или картон. Формат бумаги зависит от особенностей задания: от половины листа А4 до большого листа ватмана. Если существуют специальные требования к материалу и бумаге при выполнении рисуночной методики, мы обговорим это отдельно, по каждой конкретной технике.

## Рисуночная техника «Герб»

Одной ИЗ наиболее разработанных и часто используемых в бизнес-тренинге рисуночных методик является «Герб».

Она может быть реализована в тренингах:

- стратегический менеджмент;
- оперативное управление организацией (структурным подразделением);
- командообразование;
- личность руководителя как важный фактор управления организацией.

Она также может быть реализована в группах личностного роста, где рассматриваются особенности межличностного взаимодействия, цели, ценности, установки, смыслы и т. п.

Тренинговая процедура «Герб» нацелена на:

- актуализацию у участников базовых организационных (личностных) конструктов: миссия, ценности, смыслы, цели и т. п.;

- понимание участниками своего вклада в развитие организации, в ее успешность на рынке;
- формирование у них гордости за свою организацию, приверженности (лояльности) ей.

Она может выполняться как индивидуально — «Мой личный герб», так и в группе — «Герб нашей организации (нашего структурного подразделения)».

Герб относится к древним геральдическим символам и содержит в себе определенное послание человека (семьи, рода) миру, другим людям — «Кто я (мы)? Каковы мои (наши) семейные ценности, жизненные смыслы?». Этими символами гордились, ими украшали двери карет, помещались на видных местах — воротах домов и т. п. В сжатой метафорической форме гербы передавали закодированный смысл существования рода, потомки получали этот геральдический символ от своих предков в наследство и передавали дальше из поколения в поколение.

И. В. Вачков отмечает: «Девиз и герб являются такими символами, которые предоставляют возможность человеку в предельно лаконичной форме отразить жизненную философию и свое кредо. Это один из способов заставить человека задуматься, сформулировать, описать и представить другим главнейшие стрезни своих мировоззренческих позиций» [11].

Нужен ли герб организации? Обычно на этот вопрос участники тренинга дают положительный ответ. Конечно же, нужен. Нужен для того, чтобы деловые партнеры (поставщики, клиенты), бизнес-сообщество в целом, прочитав его, поняли, каково предприятию, с которым они имеют деловые отношения. Вместе с другими организационными атрибутами — миссией, корпоративным стилем, гимном и т. п. — герб является мощным фактором формирования лояльности сотрудников своему предприятию.

Как мы уже отмечали, эта методика в групповом формате может использоваться в командообразовательных программах, на различных управленческих тренингах и при проведении сессий стратегического планирования. В индивидуальном формате к ней целесообразно обращаться на тренингах личностного роста, базовых управленческих программах, когда участники осуществляют серьезную работу над своей управленческой поведенческой моделью, осознанием того, кто я есть как руководитель, зачем пришел в менеджмент как область профессиональной деятельности, когда они ведут поиск своих управленческих ролей и т. п.

Предложение участникам тренинга поработать над исполнением герба вызывает в группе позитивные эмоции. Они проявляют высокую готовность сразу включиться в выполнение этого задания. Но тренеру не следует спешить и сразу давать участникам материалы для работы. Этапу непосредственно художественного оформления герба предшествует этап определения (осознания, структурирования, систематизации) ценностей (смыслов) участника или организации.

*Уважаемые коллеги, прежде чем мы с вами приступим к рисованию герба, мы определим смысл того послания, который закодируем в нем и пошлем бизнес-среде, своим деловым партнерам. Для этого мы в группах определим перечень ценностей и смыслов, которые и отразим в нем. Возьмите чистый лист бумаги и на нем напишите:*

- Кто мы как организация?*
- Зачем мы работаем на рынке, зачем занимаемся этим бизнесом?*
- Каковы наши цели, смыслы нашей деятельности? Куда мы как организация идем?*
- Какова наша миссия?*
- Какие ценности в нашей организации являются наиболее значимыми?*

На выполнение этого задания в подгруппах участникам дается двенадцать—пятнадцать минут — если в компании сформулирована и прописана миссия, ценности и другие элементы корпоративной культуры, выполнение задания не представляет для них сложностей. После работы в подгруппах ее представители по очереди делают презентацию своих результатов, в ходе которых тренер на флипчарте отмечает ключевые моменты, сказанные участниками.

Результатом этого этапа тренинга является наработанный участниками перечень определений (в том числе метафорических) своей организации, ее ценностей, смыслов, направлений, перспектив. То есть ее ключевых, базовых характеристик.

После того как перечень составлен и находится перед глазами участников, тренер обращается к группе: *«Может быть, есть еще идеи, что-то мы упустили, не учли, какие-то моменты необходимо добавить в этот список?»* Когда перечень полностью готов, участники могут приступить к рисованию герба. Тренер может задать шаблон выполнения задания либо позволить участникам самим

определить форму герба и порядок размещения на нем различных компонентов.

Примерную форму герба предлагает И. В. Бачков [11]: «Контур разделен на несколько областей. Левая часть — мои главные достижения в жизни. Средняя — то, как я себя воспринимаю. Правая часть — моя главная цель в жизни. Нижняя часть — мой главный девиз в жизни».

Для выполнения задания участникам можно предложить самим выбрать материалы:

- бумага форматов А4, А3, ватман;
- масляная пастель, гуашь.

Использованные материалы и выбор размера бумаги — важные детали работы, которым необходимо уделить внимание на шеринге.

Тренер предлагает участникам сначала подготовить эскиз на черновике, а затем исполнять чистовой вариант герба. Как показывает опыт, на выполнение задания уходит от сорока до семидесяти минут. Поэтому мы обычно обозначаем время на рисование герба — один час (60 минут).

Шеринг начинается с презентации участниками своих работ. Тренер работает по очереди с каждой группой. После презентации, которая занимает не более пяти минут, участники задают вопросы своим коллегам — авторам презентованного герба. Обычно эти вопросы касаются символического изображения базовых смысловых характеристик организации.

После проведения презентаций всеми подгруппами тренер размещает рисунки на стене (пинволе) и предлагает участникам выделить те общие элементы, которые есть в представленных гербах. Обычно в работах присутствует большое количество символов. Герб тянет за собой определенную символику, которая появляется из бессознательного. Тренер обращает на этот факт внимание участников, кратко раскрывая суть символов, рассказывает им о том, что существуют три уровня амплификации символа. Другими словами, появляться символы могут из трех разных «этажей»:

- верхний уровень — личностные символы, которые понятны автору рисунка, но могут быть не понятны другим людям, рассматривающим рисунок;
- средний уровень — культуральные символы — то, что могут расшифровать люди одной культуры (в том числе культуры корпоративной). В любой организации присутствует то, что делает ее неповторимой, что отличает ее от других предприятий, — свои

ритуалы, символы, своя терминология. Недаром говорят, что программисты, представители некоторых других профессий говорят на своем «птичьем языке»;

- нижний уровень — архетипические символы, которые понятны всем людям, живущим на Земле:
  - Солнце — жизнь, свет, тепло;
  - птица — свобода (на личностном уровне в это понятие может вкладываться любовь, уважение и т. п.);
  - дерево — жизнь, развитие, рост;
  - радуга, мост — переход «от... к ...»;
  - огонь — энергия;
  - сердце — любовь, сильные чувства.

После того как участники выделили общие элементы в представленных ими гербах, тренер может предложить группе сделать эскиз, набросок общего герба, либо оставить эту работу в качестве «домашнего задания» — сформировать проектную команду, которая, учитывая результаты работы и обсуждения» создаст итоговый вариант.

## **Рисуночная техника «Организация, в которой я хочу работать»**

Эта рисуночная методика является довольно сложной в плане ее проведения в группе. Но при грамотной реализации она дает большое количество управленческих, организационных, поведенческих и бизнес-эффектов, значимых в плане изменений в участниках, группе, организации.

Тренинги, в которых тренер может использовать эту рисуночную методику:

- базовые навыки оперативного управления;
- командообразование;
- мотивация и стимулирование в деятельности руководителя;
- построение деловых коммуникаций между структурными подразделениями компании.

Рисуночная методика «Организация, в которой я хочу работать» нацелена на:

- понимание участниками особенностей различных организационных моделей;
- формирование у них представления о факторах, мотивирующих руководителя и сотрудников на работу в организации;

- осознание роли и места руководителя в организации и управлении своим предприятием (структурным подразделением).

*Уважаемые коллеги!*

*Вы все — управленцы. Каждый из вас является руководителем либо предприятия, либо организационного структурного подразделения. На начальном этапе нашей работы вы представились, рассказали, какие управленческие должности занимаете. Мы с вами говорили о том, что организация (подразделение), являясь объектом управления, оказывает значительное влияние на бизнес-результат.*

*За время вашей деловой карьеры, работы в различных организациях у каждого из вас сформировалась своя «картинка», представление, образ идеальной организации — такой, которая, по вашему мнению, является наиболее оптимальной для вас. На формирование этого образа могут оказывать влияние самые разные факторы: удобство лично для вас как руководителя; система организационных коммуникаций; содержательные и психологические аспекты и многое другое. Если попросить каждого из вас поделиться своими «картинками», вы сможете много рассказать об образе идеальной организации.*

*Сейчас мы с вами;*

- поделимся своими «картинками»;
- увидим, какие возможны модели организационного построения — их сильные стороны и ограничения;
- поймем, какие факторы влияют на то, что руководителю, сотрудникам удобно работать в организации (структурном подразделении). Эти факторы можно рассматривать как мотивационные механизмы удержания персонала.

*И сделаем это следующим образом.*

*Мы разделимся на четыре подгруппы по четыре человека для выполнения проектного задания «Организация, в которой я хочу работать». Проект — это рисунок, выполненный проектной командой в своих подгруппах на большом листе ватмана. У каждой проектной команды — подгруппы — есть одинаковые ресурсы: лист ватмана и пастельные мелки.*

*При выполнении данного задания я ввожу ограничение на следующие виды коммуникации:*

- вербальную (словесную);
- письменную;
- невербальную (знаковую, жестовую).

*Другими словами, в течение 12 минут работы над проектом вам запрещается разговаривать, переписываться, обмениваться жестами. Вы должны организовать работу в своих проектных подгруппах таким образом, чтобы выполнить данное задание в отведенное время и представить результат — рисунок «Организация, в которой я хочу работать». Причем по итогу выполнения своего проекта каждый из вас должен быть ютов объяснить, почему он хочет работать в этой организации, что вас в ней привлекает.*

Первой реакцией участников на ограничения, вводимые тренером, является удивление, шок: «А как же мы будем выполнять задание? Это же невозможно!» Тренер спокойно выслушивает эмоциональные реплики и отвечает, что эффективный руководитель уверенно себя чувствует в ситуации неопределенности: каждый управленец оказывается в условиях, когда нет готовых вариантов, задача неструктурированная, новая, отсутствует опыт ее выполнения, да и образец взять негде — приходится самому очень быстро ориентироваться в новых условиях. Для работы в команде умение эффективно взаимодействовать в ситуации неопределенности является одним из показателей профессиональной зрелости.

Эти ограничения вводятся тренером неслучайно. Вообще, в грамотно построенном и корректно проведенном тренинге ничего случайного, так же как и лишнего, не бывает. Во-первых, вводя ограничения на привычные формы коммуникации при выполнении этого задания, тренером реализуется в группе важный принцип тренинговой работы — баланс комфорта и дискомфорта, суть которого заключается в том, что в целом атмосфера в группе должна быть комфортной, удобной, безопасной. При этом Е. В. Сидоренко отмечает, что «стратегический принцип в тренинге — комфортность. Однако тактически, в отдельные моменты тренинга, у участников должен возникать дискомфорт. Причинами его могут стать неуспешные попытки решить задачу, выполнить инструкцию, добиться позитивного результата любого рода или получить от тренера „правильный“ ответ. Это могут быть и еще более „дробные“ трудности, например, необходимость записывать что-то в неудобных условиях, прямо на коленях; писать левой рукой, выполнять задание в шумном помещении; обращаться с предложением к другой команде, зная, что тебя ждет заведомый отказ, и др.» [44].

Во-вторых, блокируя привычные, сложившиеся, удобные формы коммуникации, тренер ставит участников перед необходимостью

быстрого поиска новых форм, развития творческого подхода к совместному решению групповой задачи.

В-третьих, вводимое тренером ограничение позволяет участникам увидеть и осознать важные организационно-управленческие, коммуникативные и иные эффекты. Описание этих эффектов на конкретном примере, который был у нас на тренинге, будет приведено ниже.

Тренер организует пространство: три-четыре стола, на которых лежат лист ватмана и пачка масляной пастели. За каждым столом работают четыре — пять участников. Лучше, если взаимодействие участников будет проходить стоя, — это позволяет им собраться и мобилизоваться на работу. Распределение на четыре подгруппы может быть осуществлено по случайному принципу «на первый — четвертый рассчитайся», либо другим способом в зависимости от задач, которые решает тренер. Например, если тренинг проводится в корпоративном формате:

- в одной подгруппе могут работать руководители одного департамента (направления) компании — реализация косвенного командообразовательного эффекта;
- либо, наоборот, в одну подгруппу имеет смысл объединить руководителей из разных структурных подразделений для получения косвенного эффекта — организации взаимодействия и отработки модели деловых коммуникаций между структурными подразделениями компании.

В каждом конкретном случае тренер решает сам вопрос состава подгрупп вплоть до директивного варианта: «В первой подгруппе будут работать Иван, Михаил, Светлана и Софья, во второй — ... Займите, пожалуйста, места за своими столами».

После того как тренер ответил на вопросы участников, он дает команду приступить к выполнению задания. Тренер может снимать на видео работу участников, чтобы на этапе шеринга организовать видеообратную связь. Он также следит за соблюдением участниками введенного ограничения. Тренер информирует участников о том, сколько осталось времени до окончания выполнения задания. Мы обычно говорим о том, что «осталось пять минут» и «осталось две минуты». Если участникам необходимо дополнительное время, мы можем выделить до пяти минут: как показывает опыт, за это время подгруппы в целом успевают выполнить задание.

После завершения работы тренер просит перевернуть листы ватмана чистой стороной вверх, а участникам сесть на стулья у столов,

за которыми они работали. Шеринг начинается с любой подгруппы. Тренер просит участников подгруппы вывесить свой рисунок на доску (пинвол) либо делает это сам.

— *Уважаемые коллеги (тренер обращается к группе, работа с рисунком которой будет проходить в данный момент), я сейчас буду задавать вопросы вашим коллегам. Вы внимательно слушаете ответы, все, что говорится в этой аудитории, фиксируете моменты, которые вас заинтересовали. Я каждому из вас предоставлю слово после того, как выскажутся ваши коллеги.*

— *Уважаемые коллеги (тренер обращается к другим участникам), посмотрите внимательно на этот рисунок. На этом проекте ваши коллеги изобразили организацию, в которой они хотят работать. Глядя на этот рисунок, ответьте на вопросы:*

- *Как вы считаете, что их привлекает в этой организации, почему им там хорошо, почему они в ней хотят работать?*
- *Что эмоционально вызывает у вас этот рисунок?*
- *Как бы вы назвали (в том числе метафорически) организацию, которую изобразили ваши коллеги?*
- *Поднимите, пожалуйста, руки те, кто также хотел бы работать в этой организации. Почему?*
- *Как вы считаете, а они (авторы проекта), возьмут вас в свою организацию?*
- *Поднимите руки те, кто не за какие деньги не стал бы в этой организации работать. Почему?*
- *Поднимите руки те, кто хотел бы посетить данную организацию, некоторое время пройти стажировку в ней, подробно с ней ознакомиться. Что вы можете взять в этой организации для себя, как руководитель, для своей управленческой практики?*
- *Глядя на рисунок, как вы думаете, как работалось коллегам в этой группе?*

*Вопросы к авторам рисунка:*

- *Почему вы хотите работать в этой организации, что вас в ней привлекает, почему вам в ней хорошо?*
- *Вы слышали мнения ваших коллег, мнения разные. Это — их «картинки», их восприятие, взгляд со стороны. С чем вы из сказанного согласитесь, а с чем нет?*
- *Как вам работалось в вашей проектной команде при выполнении задания? Что вы можете сказать о взаимодействии в подгруппе при выполнении рисунка?*

*Если у участников есть вопросы к авторам рисунка, тренер предлагает их задать. В завершение работы над рисунком тренер предлагает поблагодарить участников и переходит к следующему рисунку.*

*Рефлексия:*

— Какие выводы вы как руководители сделали из этого упражнения, что взяли для своей управленческой практики, какие у вас возникли идеи?

— Работа, которую вы выполнили, ваш рисунок, проект называется «Организация, в которой я хочу работать». Именно «хочу», а не «хотел бы». Глагол сформулирован в настоящем времени и носит утвердительный, а не вероятностный характер. Если вы хотите работать в организации, которую вы нарисовали, что вы, как руководители, должны:

- прекратить делать;
- продолжить делать;
- начать делать?

— Какие изменения в вашей работе должны наступить, чтобы вы достигли желаемого результата?

Также «сухим остатком» этой процедуры должно стать понимание участниками многообразия существующих организационных форм. Для этого во время шеринга тренер делает на флипчарте соответствующие пометки, фиксирует важные моменты в высказываниях участников. Как результат на флипчарте структурируется материал, относящийся к области особенностей различных организационных моделей. На этапе рефлексии тренер, опираясь на этот материал, вводит очередной концепт — организационные формы или парадигмы.

Американским консультантом и исследователем Л. Константином были разработаны организационные формы, которые он представил под именем организационных парадигм. Е. Н. Емельянов и С. Е. Поварницына пишут, что, «занимаясь изучением и анализом различных способов организационного устройства, существовавших на протяжении веков в человеческой истории, Л. Константин обнаружил, что при всем кажущемся многообразии их форм базовыми для всех них оказались четыре парадигмы, характеризующиеся своими наборами свойств в области управления, лидерства, принятия решений/ организации взаимодействия и коммуникации, психологических

особенностей людей, способных комфортно и продуктивно работать в рамках соответствующих форм. Эти четыре парадигмы, или модели, легко обнаруживаются и в современном бизнесе. Они получили название «закрытой», «случайной», «открытой» и «синхронной» организационных моделей [17]. Свойства четырех этих моделей представлены в Приложении 2.

А теперь об эффектах, которые имеют место в группе при проведении процедуры «Организация, в которой я хочу работать».

Открытый тренинг «Оперативный менеджмент: инструменты и ресурсы руководителя». В нем принимают участие пятнадцать человек — менеджеры из разных компаний, занимающие различные ступени управленческой пирамиды: начальники отделов, департаментов, директора предприятий. Среди них есть не только наемные руководители, но и собственники бизнеса.

При рассмотрении организационно-управленческого модуля группа делится тренером на три подгруппы по пять человек для выполнения проектного задания «Организация, в которой я хочу работать». В одной из подгрупп работает женщина, назовем ее Маргарита, в одном лице собственник бизнеса и руководитель небольшой фирмы в сфере туризма, и четверо мужчин, занимающих управленческие должности в различных компаниях. На этапе сбора ожиданий Маргарита сделала следующий запрос: «У меня небольшое предприятие — четырнадцать человек вместе со мной. Фирма на рынке работает третий год, и уже достигла определенных успехов. Я очень хочу, чтобы мой бизнес и дальше динамично развивался. Но что-то мы постоянно топчемся на одном месте — достигли определенного уровня и замерли, „зависли“. Какие только усилия я не прикладываю, чтобы сделать рывок, двинуться дальше — почему-то ничего не получается. Я пришла на тренинг, чтобы понять, в чем причина такой ситуации, и наметить шаги по ее исправлению».

Получив задание, Маргарита первой в своей подгруппе (проектной команде) делает решительный шаг к столу, на котором лежит лист ватмана, берет пастельные мелки и в течение нескольких минут что-то рисует. Мужская часть подгруппы, выстроившись в одну шеренгу позади Маргариты, внимательно за этим наблюдает. Окончив рисовать, Маргарита делает несколько шагов назад, чтобы со стороны посмотреть на то, что у нее получилось. В это время один из мужчин робко сбоку подходит к столу, берет пастельный мелок и что-то пририсовывает в углу листа. Его примеру следует другой

участник. Маргариту посетила очередная идея, она возвращается к своему рисунку и продолжает над ним работу. Мужчины делают несколько шагов назад — возвращаются в исходное положение за спиной Маргариты. Эта ситуация повторяется несколько раз во время работы над заданием...

Время, отведенное на выполнение рисунка, истекло, идет шеринг — обсуждение процесса и результата работы подгрупп. На вопрос тренера: «Как вам работалось в ваших подгруппах? Что вы можете сказать о взаимодействии в подгруппе при выполнении данного задания?» Маргарита отреагировала первой: «Нам работалось классно, очень здорово! У нас была настоящая командная работа! Мы чувствовали себя очень комфортно, я полностью удовлетворена процессом нашего командного взаимодействия и полученным результатом». Мужчины, находящиеся с ней в одной подгруппе, молчали. Тренер предложил организовать видеобратную связь — посмотреть со стороны на работу этой подгруппы. Все участники тренинга, в том числе и Маргарита, живо согласились.

Когда Маргарита увидела на экране телевизора, КАК реально протекал процесс работы в их подгруппе, что делала она и другие участники, реакция была эмоциональной, бурной, со слезами: «Для меня это — открытие, инсайт. Я посмотрела на себя со стороны. Да, я действительно так работаю со своими подчиненными в реальной жизни: как лошадь, все тащу на себе, а они (мои сотрудники) хорошо устроились, залезли мне на плечи, свесили ножки и ждут, что я, руководитель, за них все сделаю. Никакой инициативы и ответственности...»

При рассмотрении организационных парадигм Маргарита поняла, что построила свою организацию по классической «синхронной» модели, а ее основная ролевая позиция в организации — «Мама». И эти факторы являются значимыми барьерами в дальнейшем развитии ее бизнеса. Перевод предприятия на новую модель — закрытого типа и смена сложившейся ролевой позиции, расширение своего ролевого репертуара запустят процесс изменений в ее бизнесе. Свой запрос, о котором Маргарита сказала в начале тренинга, он реализовала.

Описанная процедура может модифицироваться под тематику тренинга и решаемые тренером задачи и формулироваться соответствующим образом. Например:

- команда, в которой я хочу работать;
- город, в котором я хочу жить;
- мир, в котором я хочу жить.

# Рисуночная техника «Ментальные карты»

Эта техника разработана французским психологом Тони Бузаном (в некоторых источниках — Тони Бьюзенем) [10, 13, 34]. В настоящий момент она завоевывает все большую популярность в управленческой и деловой среде при осуществлении проектной работы, разработке управленческого решения, подготовке к презентации. Она «представляет собой неопределимый инструмент для упрощения сложных задач; она существенно облегчает такие задачи, как стратегическое планирование, подготовка к публичному выступлению или к экзаменам, организация делового совещания или системный анализ какой-либо проблемы» [13].

Составление ментальных карт облегчает общее представление и общее понимание проблемы и при помощи простых средств приводит человека к новым идеям, не позволяя упускать из виду важные мелочи. «Все бумажные планы, как правило, выглядят одинаково; но каждая умственная карта неповторима и в чем-то обязательно отличается от других. Возможно, самое большое преимущество картографического метода заключается как раз в том, что он поможет вам выработать уникальную, глубоко индивидуализированную манеру самовыражения и таким образом открыть в себе присущую вам оригинальность и неповторимость» [13].

Составление ментальных карт является особым методом продуцирования и сортировки идей относительно конкретной проблемной области, опирающимся на совокупную деятельность единого и целостного мозга (взаимодействия обоих полушарий). Процесс работы над ментальными картами активизирует пространственное мышление и помогает увидеть ранее скрытые от человека возможности и ресурсы для эффективного решения актуальной проблемы. Благодаря тому, что человек в буквальном смысле отображает свою тему (цель, задачу, ситуацию), он может заново ее структурировать, выделить в ней существенные аспекты, установить новые связи и осветить второстепенные, дополнительные, сопутствующие вопросы.

Мы встречали несколько различных названий этой техники: «карты памяти», «картография ума» и другие.

До того как Тони Бузан представил свою технологию ментальных карт, к подобным техникам обращались его великие предшественники: Леонардо да Винчи делал пометки в своих записных книжках,

Чарльз Дарвин, Микеланджело, Марк Твен выработали у себя особую манеру ведения заметок. «Характерной особенностью их записных книжек является обилие разветвлений и других органических структур, которые дополняются всевозможными зарисовками и ключевыми словами» [13].

Что же представляет собой ментальная карта? Это рисуночное изображение на листе бумаги определенной темы (проблемы, цели, задачи и т. п.) в сочетании с активным поиском и наработкой вариантов и ресурсов для ее решения.

Тони Бузан сформулировал семь основных правил разработки ментальных карт [34]:

- начинайте с цветной картинке в центре листа;
- записывайте все слова заглавными буквами, этого требует наглядность;
- все слова должны стоять на линиях, каждая линия должна быть связана с другими;
- используйте по возможности по одному ключевому слову на каждую линию;
- там, где возможно, вводите картинки и символы;
- по возможности используйте много цветов;
- игнорируйте свое контрольное мышление. Старайтесь зафиксировать все, что приходит в голову в связи с центральной идеей. Средствами оформления карт являются:
- объединение взаимосвязанных областей;
- употребление стрелок;
- разная толщина связующих линий;
- использование цветовой символики. Все «безумные» идеи могут быть желтыми, люди — красными, цели — зелеными, риски — синими;
- ограничение понятий геометрическими фигурами — кругами, квадратами, треугольниками. Эти фигуры могут иметь разное значение: задачи — в квадратах, желания — в эллипсах, цели — в треугольниках, ресурсы — в ромбах;
- использование общепринятых знаков и символов: плюс, минус, восклицательный и вопросительный знаки, звездочки, крестики и т. п.

Как работать с ментальными картами на тренинге?

Мы используем эту технику на различных программах:

- стратегический менеджмент;
- оперативное управление предприятием;

- презентации и публичные выступления;
- проектный менеджмент.

Рассмотрим особенности работы с ментальными картами на тренинге «Оперативное управление предприятием». Тренинговый модуль «Декомпозиция цели (разбиение цели на задачи)».

*Уважаемые коллеги! Для того чтобы осуществить декомпозицию цели и последующее составление плана ее достижения, используются различные техники. Мы с вами рассмотрим технику, которая называется «ментальные карты Тони Бузана». Для примера возьмем лично значимую область, которая присутствует у большинства из нас, — жилищный вопрос.*

Перед этой темой участники рассмотрели управленческую функцию целеполагания, ознакомились с технологией SMART, получили навык ее использования на примере постановки двух своих целей: профессионально значимой (до года) и лично значимой (от трех до пяти лет). Как показывает наш опыт работы в открытом и в корпоративном форматах, большое количество участников тренинга в качестве лично значимой цели рассматривает решение жилищного вопроса.

*Целесообразно изготовить ментальную карту уже тогда, когда вы только начинаете заниматься какой-то темой, в данном случае — приступаете к поиску вариантов решения жилищного вопроса.*

*Для этого:*

- *письменно изложите все свои мысли по поводу данной проблемы на отдельном листе бумаги. Пусть это будут фрагментарные, обрывочные пометки, так называемый «поток сознания» — изложите на бумаге все, что вам известно по этой теме. Это поможет вам в дальнейшем структурировать ваши знания по рассматриваемой проблеме и покажет, что вы не так уж и мало знаете по данной теме;*
- *возьмите лист бумаги и в самом его центре нарисуйте картинку (изобразите символ), который будет наглядно иллюстрировать вашу цель — квартиру, дом, коттедж. Сделайте рисунок максимально ярким, привлекательным, сочным для того, чтобы ваша цель действительно привлекала вас, чтобы у вас возникло желание двигаться в направлении этой цели и обязательно ее достичь!*

Когда вы рисуете свою карту с картинки цели в середине листа, вы как бы разворачиваете свой ум на 360 градусов, таким образом, что приток идей, ассоциаций, вариантов решения, ресурсов и т. п. будет осуществляться со всех сторон.

Почему мы рисуем картинку (символ) цели, а не прописываем ее словами? Потому что они запоминаются гораздо продуктивнее, чем слова. Картинки включают в работу наше правое полушарие, что многократно увеличивает нашу способность плодотворно размышлять о нашей цели и возможностях ее достижения.

Рядом с картинкой напишите дату, к которой вы планируете достичь эту цель.

- На периферии листа изобразите картинки, символизирующие ключевые факторы достижения поставленной цели: финансы, место под строительство коттеджа, проект коттеджа и т. д.;
- соедините стрелками последовательность решения обозначенных вами задач. Например, если вы не решили вопрос с финансированием (поиском ресурсов для строительства дома), вряд ли имеет смысл заказывать проект. К примеру, вы можете не найти достаточного количества средств для строительства коттеджа в 400 квадратных метров. А вот на коттедж в 250 квадратных метров деньги вы найдете;
- поэтому, прежде чем детально прорабатывать вопрос места расположения вашего дома, его дизайн-проекта, поиска прораба и бригады строителей и др., вам необходимо подробно рассмотреть вопрос источников и объемов финансирования. Поэтому мы возвращаемся к большой зеленой картинке доллара в левом углу листа и набрасываем все возможные варианты источников:
  - взять кредит в банке — в каком, под какие проценты;
  - одолжить — у кого, на какой срок, на каких условиях;
  - привлечь к финансированию родственников (например, тещу);
  - отправиться на поиски клада;
  - продать что-нибудь ненужное;
  - устроиться на дополнительную работу (по совместительству, например);
  - как сотрудник, проработавший более десяти лет в своей организации, взять полагающийся беспроцентный кредит;
  - другие варианты.

*Каждый из рассматриваемых вариантов мы обозначаем картинкой, рядом с которой указываем сумму, условия, сроки, и делаем другие необходимые пометки.*

В группе при рассмотрении возможных источников финансирования строительства дома, так же как и других аспектов декомпозиции цели, появляются различные идеи — у участников включается ассоциативное мышление, продуцирующее ранее не рассматриваемые ими варианты. Тренер поощряет процесс творческого поиска и генерирования идей: чем больше идей, тем выше вероятность нахождения тех, которые будут значимы при достижении цели.

*1. Рассмотрев аспект «Источники и объемы финансирования», можно переходить к следующему аспекту — и т. д. Причем при рассмотрении какого-либо вопроса у вас могут возникнуть идеи относительно других областей. Это здорово! Это результат того, что ваш ум как бы развернут на 360 градусов и приток идет отовсюду. Фиксируйте все эти идеи.*

*2. Когда вы проработали все ключевые области (задачи первого уровня), соедините стрелками пересекающиеся и дополняющие аспекты, сделайте необходимые записи (цифры, даты и т. п.).*

*3. В процессе работы над целью следует непрерывно дополнять свою карту. Новые идеи появляются уже в процессе разработки ментальной карты. Работа над ментальной картой цели «решение жилищного вопроса» запустила в вашем сознании процесс поиска различных вариантов. Возвращайтесь к своей карте снова и снова, вносите в нее необходимые дополнения и коррективы.*

*4. Когда вы еще не вполне представляете себе, как структурировано ваше проблемное поле, очень полезно записывать ключевые слова на карточках или стикерах для последующего переноса на ментальную карту.*

*5. Для того чтобы добиться большей выразительности ассоциаций и акцентировать главное, пусть в ход все многообразие красок, воспользуйтесь рисунками и фотографиями, применяйте различные размеры шрифтов, а также всевозможные указатели и условные обозначения. Выделите пункты, которые являются для вас наиболее важными, и позаботьтесь о том, чтобы взаимосвязь между различными ответвлениями вашей умственной карты была наглядно видна...*

После того как тренер на листе флипчарта, а участники у себя в тетрадах совместно выполнили ментальную карту по теме «Решение жилищного вопроса», тренер для формирования у участников навыка работы с этой техникой может разбить их на подгруппы и дать каждой подгруппе тему для отработки. Либо каждый участник индивидуально проводит декомпозицию своей профессионально значимой либо личностно значимой цели (если она отличается от совместно рассмотренной цели «Решение жилищного вопроса»).

Для работы в группе с ментальными картами мы рекомендуем использовать масляную пастель. При этом тренер еще раз акцентирует внимание участников, что на ментальной карте — при работе дома, при разработке проектного задания, при определении стратегии развития и решении других профессиональных и личных вопросов — могут быть наклеены различные цветные картинки, вырезки из журналов и газет, фотографии и т. п. Чем более разнообразная, яркая, сочная, «вкусная» получилась ментальная карта, тем выше вероятность того, что при решении рассматриваемого вопроса будет выработана оптимальная модель, найден самый эффективный путь, будут использованы все возможные ресурсы.

## Рисуночная техника «Что такое кризис?»

Идею этой процедуры предложили участники группы подготовки бизнес-тренеров в бывшей столице Казахстана городе Алма-Ате, которую один из нас провел 1-3 марта 2008 года. В дальнейшем эту процедуру мы неоднократно успешно реализовали в корпоративном и открытом форматах.

Тренинги, в которых можно использовать данную рисуночную методику:

- управление организацией в условиях кризиса;
- конфликтменеджмент;
- маркетинговая политика в условиях кризиса.

Она также может быть реализована в группах личностного роста, где рассматриваются особенности межличностных и внутриличностных кризисов»

Тренинговая процедура «Что такое „кризис“?» нацелена на:

- понимание участниками особенностей различного рода кризисов (экономических, организационных, межличностных и т. д.);

- формирование у них реалистичного отношения к кризисным ситуациям, с которыми они сталкиваются в своей деятельности.

*Уважаемые коллеги!*

*Каждый из нас воспринимает кризисную ситуацию по-своему, вкладывая в понятие «кризис» различный смысл. Слово «кризис», написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов, которые обозначают: «угроза» и «благоприятная возможность».*

*Сейчас мы с вами выполним задание, в результате которого:*

- *поймем, какое содержание, какой смысл каждый из нас вкладывает в понятие «кризис»;*
- *выработаем в нашей группе свое определение кризиса (кризисной ситуации):*
- *определим, какие угрозы таит в себе кризис и какие возможности он нам предоставляет.*

*И сделаем мы это следующим образом.*

Тренер пишет на листе флипчарта слово «кризис» и делит этот лист пополам.

*Я прошу вас подумать над ассоциациями, связанными с данным словом, которые можно выразить прилагательными и существительными. Каждый из вас помечает в своей рабочей тетради несколько вариантов, как существительных, так и прилагательных, — постарайтесь написать как можно больше вариантов, чтобы при обсуждении мы не повторялись. Затем вы по очереди по часовой стрелке выбираете из своего списка два слова: одно существительное и прилагательное, которые вам больше нравятся, и озвучиваете их.*

Время на работу — 5 минут.

Когда участники готовы, тренер по очереди их опрашивает и записывает их варианты существительных и прилагательных на флипчарте. При этом он просит участника, которого опросил первым, на заранее заготовленных карточках (существительные и прилагательные двух разных цветов) записывать эти слова.

После того как тренер опросил всю группу, и на флипчарте в две колонки записаны ассоциации участников на слово «кризис», и готовы карточки двух цветов с этими словами, тренер перемешивает

карточки и предлагает каждому участнику вытянуть одну карточку с существительным и одну с прилагательным. Случается, что некоторые участники вытаскивают свои варианты. На это тренер может отреагировать фразой: «Случайностей не бывает».

Далее каждый участник получает лист А4.

*Уважаемые коллеги! Пожалуйста, разделите свой лист на четыре равные части вертикальной и горизонтальной линиями. У каждого из вас есть коробочка пастельных мелков. Используя их, в двух квадратах слева вырисуете два рисунка, изображающих полученное прилагательное, а в двух правых — два рисунка, изображающих полученное вами существительное. Затем из этих четырех картинок вы выбираете две — одну из левого и одну из правого квадратов и объединяете их, сливаете воедино, в единый образ через те два образа, которые вы до этого создали в квадратах.*

*Например, вы получили два слова — «Красный» и «Путь». Картинки, символизирующие эти слова, слитые воедино, могут дать «Колхоз», «Ковровая дорожка Каннского фестиваля». Названия своих работ, пожалуйста, подпишите.*

Время на выполнение: 15 минут. (При необходимости тренер может выделить дополнительное время.)

Когда участники завершили выполнение задания, перед проведением шеринга тренер просит их сесть плотнее в круг и передать свои работы друг другу по часовой стрелке, чтобы все могли ознакомиться с рисунками коллег. Обычно этот этап работы сопровождается выбросом большого количества эмоций, проявлением различных реакций: удивления, восторга и т. п. Тренер вместе с группой внимательно просматривает все рисунки, одновременно фиксируя реакции участников.

*Шеринг:*

— Кто желает прокомментировать свой рисунок, рассказать нам о своей работе?

— Какие из метафор вызвали у вас интерес, показались вам неожиданными? Вы можете задать вопросы своим коллегам — авторам рисунков.

— Как на рисунках представлены угрозы, связанные с кризисом? Какие это угрозы? (Тренер фиксирует на флипчарте.)

— Как на рисунках представлены возможности? Какие возможности открывает перед нами кризис? (Тренер фиксирует на флипчарте.)

— Как бы могли определить кризис, исходя из результатов ваших работ? Давайте сформулируем определение (Тренер структурирует предложения участников, руководя процессом выработки общей формулировки, что такое «кризис», записывает ее на флипчарте, а участники — в своих рабочих тетрадях.)

*Рефлексия:*

— Что из данной процедуры мы взяли для своей управленческой деятельности?

В завершение этой процедуры тренер предлагает участникам вывесить свои работы на стену, чтобы к ним можно было обращаться при рассмотрении других вопросов.

Темы рисунков, над которыми работали участники (то, что получилось в результате соединения прилагательного и существительного):

- мрачное падение;
- требовательный пессимизм;
- преодолимая депрессия;
- мутный дым;
- туманная мобилизация;
- ядреная надежда;
- долгожданная нестабильность;
- временное безденежье;
- ужасная бесперспективность;
- затяжная озадаченность.

## **Рисуночная техника «Мой стресс»**

Тренинги, в которых можно использовать данную рисуночную методику:

- личность руководителя как фактор эффективного управления;
- стрессменеджмент.

Она также может быть реализована в группах личностного роста в модуле, где рассматриваются вопросы саморегуляции и самосохранения, при работе участников со своим личностным ресурсом.

Концепт для этой тренинговой процедуры можно взять в работах Г. Селье, В. А. Бодрова, О. И. Жданова [3, 5, 43].

Обычно рисуночная методика «Мой стресс» проводится в начале занятия и нацелена на:

- понимание участниками, что такое стресс как психофизиологический феномен;
- определение стрессогенных факторов, с которыми участники постоянно или периодически сталкиваются в различных областях жизнедеятельности;
- осознание участниками показателей (маркеров), по которым определяется состояние стресса.

*Уважаемые коллеги! Стресс — категория абстрактная. О нем все говорят, но его никто не видел. Стресс является центральным понятием нашего тренинга, с которым мы будем работать два дня. Эффективно работать можно только с тем, что отчетливо понимаешь, осознаешь, видишь. При этом нет такого человека, который хотя бы единожды не испытывал стресса. Каждый из нас сталкивается с ним довольно часто. ВЦИОМ провел исследование, результаты которого показывают, что две трети москвичей постоянно находятся в состоянии стресса, а треть населения страны — в состоянии сильного стресса, который не только снижает работоспособность человека, но и приводит к тяжелым заболеваниям.*

*У каждого из нас есть свое понимание того, что такое стресс. Мы с вами сейчас:*

- материализуем свой стресс, придадим ему конкретную художественную форму;
- поймем, какие факторы влияют на возникновение стресса;
- определим показатели (маркеры), показывающие, что человек находится в стрессовом состоянии.

*Сделаем это следующим образом: в течение десяти минут каждый из вас выполнит рисунок, который называется «Мой стресс».*

Тренер может сказать участникам, что некоторые из них, возможно, уже сейчас находятся в состоянии, близком к стрессовому. Потому что они оказались в ситуации неопределенности, которая для многих людей является стрессовой. Но, как показывает практика, эффективный руководитель (современный специалист в различных областях) достаточно уверенно себя чувствует в подобной ситуации, он способен успешно взаимодействовать с факторами неопределенности, которые являются в их деятельности скорее правилом, чем исключением.

*На своем рисунке вы можете изобразить метафору, образное художественное представление, свое видение, понимание стресса. Это также могут быть вполне конкретные образы. Я не хочу наталкивать вас на какие-либо идеи — это ваш произвольный рисунок. Не спешите, подумайте некоторое время над тем, что вы изобразите, и приступайте рисовать. Каждый работает самостоятельно.*

**Шеринг.** Перед тем как приступить к обсуждению полученных результатов работы, тренер просит участников по часовой стрелке передать друг другу свои работы, чтобы каждый мог ознакомиться с рисунками своих коллег и затем задать интересующие вопросы:

— Кто желает сделать презентацию своей работы? Расскажите, пожалуйста, о том, что вы изобразили на своем рисунке? Какой он, ваш стресс? На что он похож?

— Как вы к нему относитесь: он вам нравится, симпатичен (чем?), не нравится (что в нем не нравится), вы его боитесь и т. п.?

— Где вы на этом рисунке? Как вы взаимодействуете со своим стрессом (боритесь с ним, противостояте ему, убегаете от него, стресс овладел вами, вы в стрессе, вы приручили свой стресс, вы подружились с ним, он вам безразличен)?

— Изображены ли на рисунке факторы, влияющие на возникновение стресса? Каковы они?

— Изображены ли на рисунке показатели (маркеры), по которым можно определить состояние стресса? Каковы они?

— Что является результатом вашего взаимодействия со стрессом?

Тренер спрашивает, какие вопросы есть у участников к своему коллеге.

На этапе рефлексии тренер вместе с участниками формирует «сухой остаток».

Среди факторов, вызывающих состояние стресса, участники, как правило, отмечают:

- временной цейтнот;
- высокую субъективную значимость события;
- характеристики внешней среды (шумы, освещение, температура, отсутствие солнца);
- информационный перегруз либо, наоборот, недостаток информации;
- нарушение границ (территориальных и психологических);

- невозможность повлиять на ситуацию;
  - перекалывание (спихивание) ответственности.
- Показатели (маркеры) стресса:
- беспокойство, тревога;
  - раздражение, злость;
  - повышение голоса;
  - психосоматические реакции (покраснение кожных покровов, тремор тела, тремор в голосе и др.);
  - рассеянность, забывчивость;
  - апатия, демотивация;
  - бессонница;
  - отсутствие аппетита или, наоборот, «обжорство» (человек «заедает» свой стресс);
  - отсутствие полового влечения.

В завершение этой процедуры тренер предлагает участникам вывесить на стену (пинвол) свои рисунки, чтобы к ним можно было обращаться в процессе занятия.

## **Рисуночная техника «Продажи, которыми мы занимаемся»**

Эту рисуночную методику мы рекомендуем использовать на начальном этапе тренинга продаж — этапе создания работоспособности и ориентации — в основном с диагностической целью:

- определить, что участники знают о продажах, которыми они занимаются, какие у них сложились «картинки», представления об этом экономическом и социально-психологическом феномене;
- понять, насколько имеющиеся у участников «картинки» совпадают с «картинкой» заказчика тренинга;
- выявить вместе с участниками (показать им) имеющиеся у них «пробелы» как области, с которыми будет происходить работа на тренинге — сориентировать их относительно той прибавки, которую они, как специалисты в области продаж, могут получить на тренинге.

*Уважаемые коллеги!*

*Наш тренинг посвящен продажам — области вашей профессиональной деятельности. У каждого из вас за время работы*

в компании сложилось определенное представление о продажах, которыми вы занимаетесь, понимание этого процесса. И если я спрошу вас о вашей деятельности, каждый из вас сможет многое рассказать о ней.

Сейчас мы с вами:

- *определим, что мы понимаем под продажами, которыми занимаемся, дадим определение этому понятию;*
- *увидим составные компоненты продаж применительно к нашей профессиональной деятельности;*
- *поймем, какова наша роль, место и значение как продавца в этом процессе.*

*Сделаем это следующим образом. Мы разделимся на четыре команды по четыре человека, которые в течение двадцати минут будут работать над проектом «Продажи, которыми мы занимаемся». Проект — это рисунок, на котором вы изобразите все, что считаете необходимым, чтобы донести до человека, который не знаком с вашей работой, ее суть. Прежде чем вы нарисуете на листе ватмана свой рисунок (на это у вас будет десять минут), вы сначала в течение 8–10 минут в своих проектных командах определите: **что** (содержание) и **как** (художественное воплощение) вы представите в своей презентации. Сначала на черновике сделаете эскиз (набросок) своего рисунка, а затем перенесете итоговый вариант на ватман. Презентацию проекта может делать вся команда или отдельный ее представитель.*

Для работы над проектом каждая команда получает лист ватмана и пачку масляной пастели.

*Шеринг.* Каждая команда в течение пяти минут делает презентацию своего проекта. После презентации тренер спрашивает у участников, какие у них есть вопросы к проектной команде.

- Представлены ли на вашем рисунке продукты (услуги), продажами которых занимается компания?
- Изображены ли на вашем рисунке клиенты (потребители)?
- Присутствуют ли на вашем рисунке конкуренты? Думали ли вы о них, когда работали над проектом?
- Отразили ли вы в своем рисунке конкурентные преимущества компании? Каковы они?
- Как на рисунке показаны этапы продаж (технологический цикл работы с клиентом)?

На этапе рефлексии тренер вместе с участниками:

- формулируют определение, что такое продажи. У каждого тренера, ведущего программу по продажам, есть свой авторский концепт и, соответственно, свое определение продаж. Мы предлагаем участникам следующую формулировку: «Продажи есть процесс взаимодействия продавца и покупателя по поводу обмена товара (услуги) на деньги с целью получения взаимовыгодного результата»;
- определяют составные компоненты продаж применительно к специфике профессиональной деятельности участников;
- определяют роль, место и значение продавца в этом процессе.

## Рисуночная техника «Нарисованное послание (письмо)»

Письма можно не только писать, но и рисовать. Порой то, что сложно описать и выразить словами, гораздо проще, точнее и емче изображается на бумаге при помощи художественных символов.

Эту рисуночную методику мы рекомендуем использовать на тренингах:

- креативный менеджмент и креативность в менеджменте;
- стрессменеджмент: саморегуляция и самосбережение в деятельности руководителя (специалиста).

Также в силу ее исключительной ресурсности, технику «Нарисованное послание (письмо)» можно эффективно применять в группах личностного роста.

Приведем пример реализации этой процедуры на длительной программе управленческой подготовки руководителей среднего звена «Оперативный менеджмент». Программа осуществлялась в открытом формате (наборная группа — 16 человек, руководители структурных подразделений, работающие в разных организациях) в течение 20 четырехчасовых занятий, проводившихся два раза в неделю по вторникам и четвергам. Тематика занятий включала как сугубо управленческие вопросы (управление исполнением, командообразование, проектный менеджмент и др.), так и личностные ресурсные аспекты (эффективная самоорганизация руководителя, таймменеджмент и т. п.). Заканчивалась программа двумя модулями по стрессменеджменту, основной упор в которых делался на

актуализацию ресурсных областей участников, понимание ими того, что с энергией стресса не надо бороться, а ее необходимо использовать в своих личностных и управленческих интересах.

Так как участники хорошо узнали друг друга за время совместной учебы — проведенные двадцать занятий, мы решили им в самом конце программы предложить эту процедуру.

*Уважаемые коллеги!*

*Вы вместе работаете уже более двух месяцев. За это время вы хорошо узнали друг друга, имели возможность поделиться своим управленческим опытом, получить ответы на интересующие вопросы, видели друг друга в различных рабочих ситуациях в группе. Сегодня у нас с вами последнее занятие. И мы теперь можем отправить друг другу послание. Но сделаем это не в письменной форме, а в виде рисунка, точнее, двух.*

Тренер раздает участникам большие почтовые конверты, в которые вложены два чистых листа А4, и пачку масляной пастели.

*Откройте, пожалуйста, конверты, которые вы получили. В этих конвертах находятся два листа бумаги, на которых вы и будете рисовать свое послание.*

Формулировка послания (тренер пишет на флипчарте).

*1. На первом листе вы нарисуете послание на тему: «Я вижу тебя таким». Обращаю ваше внимание на точность формулировки. Именно так — «Я вижу тебя таким», а не «Ты есть такой» или т. п.*

*2. На втором листе вы рисуете послание на тему «Ты можешь быть таким».*

*На листах, которые лежат в ваших конвертах, должен быть только рисунок, никакого текста. Что будет на них изображено — вы решаете сами. Сейчас, пожалуйста, молча выберите того, кому вы пошлете свое письмо. Это человек, которому вы хотите сказать что-то важное и значимое именно для него. Вам кажется, что письмо, которое вы нарисуете, в чем-то поможет этому человеку, возможно, как Личности, возможно, как руководителю.*

Порядок выполнения задания.

*В течение пятнадцати минут вы рисуете свои послания. Неважно, с какого из них, с первого или со второго, вы начнете. Пожалуйста, пронумеруйте свои послания в правом верхнем углу: цифра «один» — «Я вижу тебя таким», цифра «два» — «Ты можешь быть таким». Когда ваши послания будут готовы, поместите их в конверт и заклейте его. В поле «Кому» напишите имя своего адресата.*

Тренер называет по кругу имена участников. Если в группе есть участники с одинаковыми именами, тренер предлагает их на время выполнения процедуры условно различать, чтобы у отправителей не было путаницы с адресатами. Например, Лена, Алена; либо — Лена А, Лена С.

*Заклеенный конверт вы отдадите почтальону, который доставит его по назначению, передаст адресату, то есть мне.*

Обычно эта процедура проходит на ровном эмоциональном фоне, в группе воцаряется сосредоточенная тишина. Участники некоторое время, порой довольно долго, думают, прежде чем приступить к выполнению. Идет большая внутренняя работа. Тренеру не следует торопить участников с рисованием. Наоборот, он должен присоединиться к группе, прокомментировать происходящее.

*Это послание имеет очень важное значение для вашего адресата. Поэтому, прежде чем его нарисовать и отправить, необходимо хорошо подумать над тем, что вы хотите сказать своему коллеге.*

Когда участники завершают выполнение, тренер следит за тем, чтобы листы послания были пронумерованы, конверт заклеен и на нем написано имя адресата. Тренер собирает конверты.

*Шеринг.* Тренер перемешивает конверты и вручает их адресатам: зачитывает имя, написанное на конверте, и отдает в руки получателю.

Когда все конверты доставлены по адресу, как правило, оказывается, что некоторые участники получили несколько писем, а кто-то остался без послания. Этот факт должен быть в обязательном порядке отмечен, проработан тренером на этапе шеринга:

— Прежде всего, я прошу не открывать конверты здесь, на занятии. Лучше сделать это дома завтра утром. Я понимаю ваше естественное желание побыстрее ознакомиться с полученным сообщением. Не торопитесь. Сделайте это в спокойной обстановке на свежую голову — уверяю вас, полученный эффект будет более сильным;

— Те, кто получил письма, какую реакцию это у вас вызвало?

Диапазон реакций участников — от спокойно-констатирующей — «Да, получил. Ну и хорошо» до удивленно-восторженной, иногда со слезами на глазах — «Я, честно говоря, не думала, что мне кто-то напишет. А тут — целых четыре письма! Ребята, те, кто мне написал, огромное вам спасибо! Эти послания очень ценны и важны для меня!»

— Те, кто не получил писем, как вы себя чувствуете? Как вы думаете, почему вам не написали?

В зрелой группе участники дают зрелую обратную связь:

— Мне гораздо приятнее отдавать, чем получать. Я и в жизни больше люблю дарить подарки, чем получать их.

— Когда я писал, точнее, рисовал свое послание, я не думал о том, получу я сам послание или нет. Для меня было важно другое — помочь своему коллеге.

— Я не получил послания, и я рассматриваю это тоже как своеобразное послание: у тебя все есть для того, чтобы самому справиться со своими вопросами, ты можешь найти на них ответы сам.

В завершение выполнения этой процедуры тренер благодарит всех участников за работу, еще раз отмечая ее ценность, значимость, важность для коллег, и переходит к этапу рефлексии всего учебного модуля «стрессменеджмент».

## Рисуночная техника «Диалог на бумаге»

Эта процедура может использоваться в тренингах:

- переговоры (деловая коммуникация в деятельности руководителя, специалиста);
- конфликты и управление ими;
- выстраивание деловых коммуникаций между подразделениями компании.

Процедура направлена на:

- понимание участниками особенностей деловой коммуникации в различных ситуациях управленческого, переговорного, коммерческого и иного взаимодействия;
- осознание своих установок, помогающих либо мешающих им достигать своих целей при взаимодействии с другими людьми.

*Уважаемые коллеги, мы с вами говорили о том, что деловая коммуникация включает в себя три составных компонента: вербальный, паравербальный и невербальный, которые оказывают влияние на ее процесс и результат. (Тренер провел мини-лекцию на эту тему.) Сейчас мы с вами введем еще один компонент — символический, который позволит нам:*

- увидеть особенности коммуникации в конкретной ситуации делового взаимодействия;
- лучше понять себя как коммуникатора — свою привычную коммуникативную стратегию, установки в общении и другие моменты.

*И сделаем это следующим образом. Группа разобьется на пары, и каждая пара будет вести диалог.*

Тему диалога тренер выбирает, исходя из решаемых участниками задач тренингового этапа, особенностей групповой динамики и т. п. Тему также могут предложить сами участники. Например, в тренинге продаж это могут быть ценовые торги или работа с возражениями клиента. Можно вообще не давать участникам конкретную тему, а просто предложить пообщаться между собой на бумаге.

*Диалог мы будем вести на бумаге, то есть используя только рисуночные и графические изображения. Для этого у каждого из вас будет пастельный мелок и один на двоих лист бумаги.*

Для этой процедуры желательно использовать бумагу формата А3 и масляную пастель. Пастельные мелки участников, ведущих диалог на бумаге, должны быть равными по силе и противоположными по цветовой гамме, например:

- красный и синий;
- зеленый и оранжевый;
- оранжевый и фиолетовый;
- синий и желтый.

*На общение вам дается восемь минут времени. Повторяю, вы можете для этого использовать только бумагу и пастель. Вам запрещается разговаривать во время выполнения задания.*

Тренер может снимать работу участникам для организации видеообратной связи во время шеринга.

*Шеринг.* Тренер работает поочередно с каждым рисунком: вывешивает его на стену (пинвол) и дает участникам некоторое время его рассмотреть.

Вопросы к группе:

— То, что изображено на рисунке, это диалог или два монолога? Почему вы так считаете?

— Как, по вашему мнению, проходила беседа, какой был эмоциональный фон?

— Как вы думаете, о чем шла речь: дружеский треп, светская беседа, разговор о жизни, решение бизнес-проблемы, философствование, или что-то другое? (Вопрос задается, если не определена тема разговора.)

— В какой коммуникативной стратегии (сотрудничество, соперничество, компромисс и т. п.) проходил разговор?

— Это был разговор «на равных», или здесь был ведущий (лидер) и ведомый? Каким цветом пользовался ведущий (лидер)? Почему вы так считаете?

— Как вы считаете, стороны пришли к результату, они о чем-то договорились?

Вопросы к авторам рисунка:

— Как вам общалось друг с другом (было хорошо и удобно / интересно / неудобно)?

— Вы удовлетворены процессом взаимодействия? Какие факторы на это оказывали влияние?

— Вы удовлетворены результатом? Какой результат вы получили?

— Был ли в вашей паре лидер?

— Вы хорошо понимали друг друга?

Тренер предлагает группе задать участникам вопросы.

Вопросы, которые задает тренер на этапе рефлексии при формировании «сухого остатка»:

— Что вы поняли об особенностях коммуникации в этой ситуации делового взаимодействия?

— Что из этого упражнения вы взяли для своей управленческой деятельности (переговорной практики)?

— Что вы узнали о себе, как о коммуникаторе на уровне:

- используемых вами (привычных для вас) коммуникативных техник?
- восприятия себя собеседником?
- переживаемых вами и вашим собеседником чувств?
- распределения территории взаимодействия, уважения границ другого человека и защиты своих границ?
- лидерства в общении?

## Работа с готовыми художественными произведениями (рисунками)

ОДНОЙ ИЗ форм работы с рисуночными методиками является использование на тренинге готовых художественных произведений (рисунков). Это могут быть специально подобранные тренером произведения известных художников, детские рисунки, иллюстрации к литературным произведениям и т. п. Тренер должен произвести тщательный подбор стимульного материала для достижения содержательных и динамических целей занятия.

«Следует определить разницу между спонтанными рисунками и произведениями искусства, создаваемыми великими мастерами. Содержание и тех и других имеет источником близкие области бессознательного. Спонтанные рисунки содержат примитивный, сырой материал... Для художника шедевр является кульминационным моментом сознательного и бессознательного развития, итогом многих лет наблюдения и изучения художественной техники; сплавом накопленного личного опыта, который сознание может помнить или нет, врожденной психологии *самого* художника, а также его связи с коллективным бессознательным. Таким образом, шедевр является произведением не только души отдельной личности, но в глубоко бессознательном плане он выступает от лица коллективной психики» [14].

Рассмотрим особенности работы с готовыми художественными произведениями на примере тренинга командообразования.

Участникам в тренинге командообразования, после того как они разобрали структурные компоненты команды, предлагаются для анализа работы:

- «Бурлаки на Волге» И. Е. Репина;
- «Запорожцы, пишущие письмо турецкому султану» И. Е. Репина;
- другие (на усмотрение тренера), но в общей сложности не больше четырех — пяти работ.

*Уважаемые коллеги, вы получите четыре известные вам работы русских (советских) художников, на каждой из которых изображена группа людей. Вам необходимо определить, какие из этих групп подходят под определение «команда», и обосновать свой ответ. Время на работу — двенадцать минут.*

Тренер может взять один из концептов, предложенных в психологической литературе [4, 19, 24, 30, 42, 50], предложить участникам свой концепт, вместе с участниками прямо на тренинге выработать «авторский» концепт именно этой группы.

*Шеринг:*

— На какой картине (каких картинах) изображенную группу людей вы могли бы назвать командой? Почему?

— Какие показатели командной работы вы находите отраженными на картине?

— Какие признаки командного взаимодействия отсутствуют на других картинах?

— Есть ли на картине фигура (персонаж), который, по вашему мнению, является руководителем (лидером) в этой команде?

Тренер на этапе шеринга может зачитать, что писал о работе И. Е. Репина «Бурлаки на Волге» Ф. М. Достоевский: «...бурлаки, настоящие бурлаки, более ничего... Славные, знакомые фигуры: два передовых бурлака почти смеются, по крайней мере, вовсе не плачут. .. Солдатик хитрит и фальшивит, хочет набить трубочку, мальчишка серьезничает, кричит, даже ссорится — удивительная фигура, почти лучшая в картине и равна по замыслу с самым задним бурлаком, понуренным мужичонкой, плетущимся особо, которого даже и лица не видно... Просто скажу: фигуры гоголевские...» [53].

*Рефлексия:*

— Можете ли вы назвать коллектив, которым вы руководите (в котором работаете) командой?

— Каковы особенности вашей команды — ее сильные стороны и уязвимые моменты?

— Что для вас как для руководителя (сотрудника) есть командное взаимодействие?

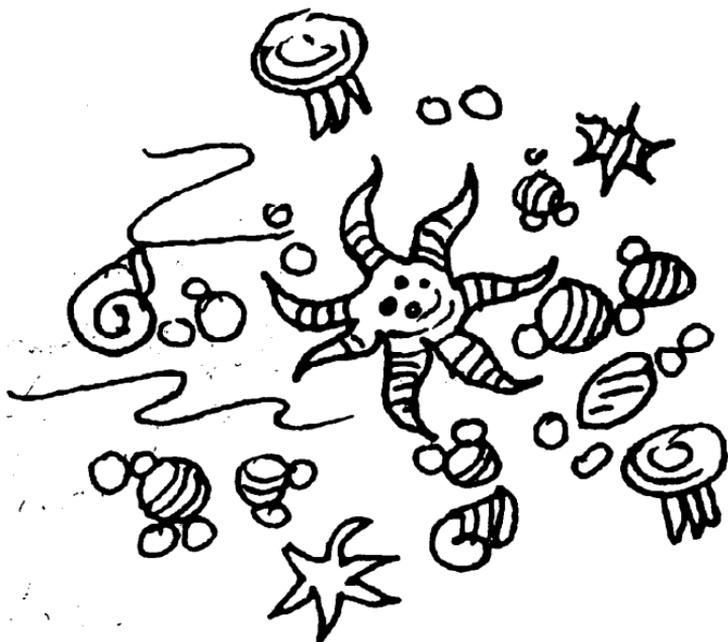
— Какой вклад вы как руководитель отдела (департамента, предприятия) вносите в формирование команды?

— Что вы должны изменить в себе, в своей работе (прекратить делать, продолжить делать, начать делать) для того, чтобы сформировать (сплотить) команду?

## КОЛЛАЖ

Коллаж (фр. *collage* — наклеивание) — процедура, активно используемая в различных бизнес-тренингах, но наиболее часто — в управленческих и командообразовательных программах. Обычно она предлагается группе с целью:

- иллюстрации и анализа какого-либо организационно-управленческого или бизнес-феномена. Например, темами коллажа могут быть: «Оперативное управление — это...», «Организационная модель: факторы успешного функционирования», «Эффективная проектная команда»;
- наглядного изображения личностных и профессиональных особенностей специалиста в определенной области деятельности: «Эталонная модель руководителя среднего звена», «Продавец салона ювелирных изделий».



Техника коллажа состоит в наклеивании на бумажную основу картинок и надписей, вырезанных участниками из журналов и газет. Эта процедура может выполняться как индивидуально, так и в проектных группах. Работа проходит довольно динамично, на хорошем эмоциональном подъеме, участники быстро включаются в групповое взаимодействие, активно обмениваются своими мнениями. Такая живость, активность и быстрота в выполнении задания могут привести к тому, что участники, вовлеченные в работу, сразу начинают наклеивать на лист вырезанную картинку. В этом случае тренеру необходимо предложить группе не торопиться с наклеиванием, а сначала вырезать картинки, которые они выбрали для коллажа, затем скомпоновать их, дополнить работу надписями, возможно, что-то дорисовать, создать фон, то есть сделать коллаж интересным, привлекательным, ярким и запоминающимся.

Если в помещении, где проходит тренинг, имеются столы, участники могут выполнять работу, сидя за ними. Это наиболее удобный и комфортный вариант. В нашей практике довольно часто участники изготавливают коллаж прямо на полу, причем это делают как сотрудники исполнительского уровня, так и топ-менеджеры предприятий. Работа настолько их увлекает, что никто не обращает внимания на некоторое неудобство и не жалуется на дискомфорт. При этом тренер реализует один из принципов групповой работы: сочетание на тренинге дискомфорта и комфорта [44].

Если участник работает индивидуально, для выполнения задания ему лучше предложить лист формата А3. Выполнение же группового коллажа обычно осуществляется на ватмане или на листе из блокнота для флипчарта: при этом участники сами выбирают, на какой стороне — чистой или с нанесенными линиями (сеткой) наклеивать вырезанные картинки.

При работе над коллажем участникам также можно предложить использовать:

- цветную бумагу;
- цветной картон;
- фольгу различной плотности и различных цветов;
- масляную пастель для разукрашивания фона, дорисовывания отдельных элементов коллажа, которых они не нашли в газетах и журналах;
- фломастеры или маркеры — для нанесения надписей.

В зависимости от количества и состава участников группы в одну подгруппу целесообразно включить от двух до пяти человек. На каждую подгруппу выделяется:

- комплект из 2-3 газет и 2-3 журналов;
- 1-2 клеящих карандашей;
- 1-2 пар ножниц.

Мы не рекомендуем предлагать участникам для работы над коллажем материалы, требующие разведения их водой, — гуашь, акварельные краски и т. п. Во-первых, работа с этими материалами занимает большое количество времени (их надо подготовить, нанести мазки кисточкой на бумагу, подождать, пока они высохнут), что может нежелательным образом отразиться на динамике тренинга, — участники заскучают. Во-вторых, эти материалы утяжеляют процедуру выполнения коллажа, делают ее громоздкой (нужно подготовить стаканчики с водой, одно неосторожное движение — и вода проливается на коллаж, одежду участника, на напольное покрытие...) с вытекающими нежелательными эмоциональными и динамическими последствиями.

В процессе выполнения задания участники могут организовать обмен газетами и журналами, из которых вырезали необходимые для коллажа картинки, между своими группами. Поэтому тренеру, если есть такая возможность, необходимо подготовить комплекты, состоящие из различных периодических изданий (различных номеров одного издания). Лучше, если это будут издания, максимально соответствующие составу группы и тематике коллажа. Например, если группа менеджеров работает над коллажем «Современный управленец», то для них лучше подготовить деловые издания, а группе продавцов салона-бутика ювелирных изделий при изготовлении коллажа «Продавец салона ювелирных изделий» имеет смысл предложить глянцево-журналы.

Если участники говорят, что им не хватает материалов, или же они не могут найти в них нужную картинку, тренер предлагает им обменяться материалами с другими группами либо использовать пастельные мелки и самим нарисовать недостающий рисунок. Тем самым тренер показывает участникам, что ресурсы есть всегда, — их необходимо найти, обменяться ими, создать самим.

Тренеру не следует задавать жесткий формат выполнения задания — пусть каждая группа или отдельный участник сами решают, каким образом выполнять коллаж. От тренера требуется минимальное вмешательство в работу участников: они самостоятельно занимаются подбором и подготовкой картинок, их размещением (компоновкой) на листе. Это их коллаж, и авторы сами решают, как его склеить: края картинок могут выходить за поля листа, картинки могут комбинироваться, наклеиваться одна на одну и т. п.



В группе специалистов HR-департамента крупной московской компании выполнялось задание «Современный специалист в области развития человеческих ресурсов». В группе работали сотрудники двух структурных подразделений — отдела отбора и найма персонала и отдела обучения и развития персонала. Участники подошли к выполнению работы творчески. Одна из подгрупп вырезала из листа ватмана большую ладонь, первая сторона которой символизировала обращение внутрь организации (работа с персоналом — обучение, развитие), а вторая — обращение во внешнюю среду, то есть создание позитивного имиджа компании как работодателя и привлечение новых сотрудников. Затем подгруппа заполняла обе стороны картинками и рисунками. Другая подгруппа выполняла задание, используя все пространство листа ватмана. Третья — вырезала большое сердце, символизирующее теплоту и ответственность специалиста в области развития человеческих ресурсов за каждого сотрудника, любовь к людям.

Выполнение коллажа на тренинге в корпоративном формате помимо эффектов, о которых тренер говорит в мифе процедуры, наглядно иллюстрирует особенности командного взаимодействия, дает тренеру возможность реализовать диагностическую функцию — провести анализ ролевого распределения участников в процессе выполнения совместной работы. Если тренер ставит такую цель, процесс работы над заданием может сниматься на видео с последующим видеоанализом работы участников в своих подгруппах. Сложившаяся в повседневном взаимодействии участников модель переносится на работу по выполнению коллажа: кто-то является генератором творческих идей, кто-то поставщиком ресурсов, кто-то исполнителем — оформителем творческого замысла. Если эти эффекты работают на достижение целей тренинга, их необходимо обсудить в группе на этапе шеринга.



При выполнении коллажа «Руководитель среднего звена производственной компании» финансовый директор предприятия оказалась в одной подгруппе с подчиненными ей руководителями: своим заместителем, главным бухгалтером, начальниками аналитического и планово-экономического отделов. Она быстро

организовала процесс обсуждения, сама пролиставала все представленные группе газеты и журналы, взяла ножницы и начала вырезать выбранные картинки, в завершение лично наклеивала их на лист ватмана. При этом остальным членам подгруппы — ее непосредственным подчиненным — оставалось лишь со стороны наблюдать за работой своего руководителя. Обсуждая с этим руководителем особенности ее работы в подгруппе, тренер выяснил, что у нее в реальной управленческой практике существуют большие проблемы с делегированием полномочий, она старается решение всех вопросов замкнуть на себя.

## Коллаж «Современный руководитель среднего звена»

Тренинги, в которых можно использовать эту процедуру:

- руководитель и коллектив: слагаемые эффективного управления;
- управление исполнением.

Данная тренинговая процедура нацелена на:

- понимание участниками личностных и профессионально значимых качеств (характеристик) руководителя среднего звена применительно к своему предприятию;
- анализ участниками текущего уровня развития качеств, входящих в «эталонную» модель руководителя;
- побуждение участников к самостоятельной работе по развитию у себя качеств, необходимых для повышения эффективности управленческой деятельности.

Обычно эту процедуру мы проводим в управленческих программах в модуле, посвященном рассмотрению личностных и профессиональных особенностей субъекта управления — руководителя. Участники тренинга при изготовлении коллажа активно обмениваются своими мнениями, «картинками», представлениями о том, каким должен быть руководитель среднего звена их предприятия, какими он должен обладать способностями, для того чтобы эффективно выполнять стоящие перед ним задачи.

*Уважаемые коллеги, как вам известно, эффективность работы структурного подразделения организации во многом определяется личностными особенностями руководителя, стоящие*

во главе этого подразделения. Структурное подразделение является не только открытой системой, но также личностной проекцией его руководителя: «Скажи мне, кто возглавляет твой отдел (департамент, управление), и я скажу, насколько это подразделение успешно».

Сейчас мы с вами:

- составим «эталонную» модель руководителя среднего звена применительно к нашему предприятию;
- поймем, какие личностные и профессиональные составляющие являются важными предпосылками эффективности его управленческой деятельности;
- будем иметь возможность оценить у себя степень развития этих компонентов, для того чтобы определить направление дальнейшей работы по своему профессиональному развитию.

Наша работа будет проходить в подгруппах (тренер делит группу на подгруппы) и состоять из нескольких этапов.

На первом этапе в течение десяти минут вы в режиме мозгового штурма определите личностные и профессиональные характеристики, которыми, по вашему мнению, должен обладать руководитель среднего звена.

На втором этапе (восемь минут) из этого перечня вы выберите десять качеств, которыми должен обладать руководитель среднего звена, работающий в вашей компании, и проранжируйте их по степени значимости.

На третьем этапе вы выполните коллаж, в котором отобразите эти характеристики. Для выполнения коллажа (в течение сорока минут) вы получите необходимые материалы.

После того как коллаж будет сделан, представитель (или несколько человек) от группы проведут презентацию своей работы. Я по ходу презентации буду отмечать на флипчарте качества, которые предлагает группа. По окончании презентации другие подгруппы зададут презентатору уточняющие вопросы.

После того как мы с вами послушаем все презентации и обсудим предлагаемые группами качества, мы составим «эталонную» модель руководителя среднего звена вашей компании. Затем каждый из вас оценит по десятибалльной шкале степень развития этих качеств у себя на текущий момент для того, чтобы наметить план работы по дальнейшему развитию себя как руководителя.

Тренер отвечает на вопросы участников.

*Мы проводили эту процедуру с руководителями крупной российской компании, находящейся на пороге организационно-управленческих и бизнес-изменений. В группе работали топ-менеджеры, включая генерального директора (он же — основной акционер предприятия). Когда мы объявили участникам миф этой процедуры, генеральный директор выступил с предложением: «Я предлагаю создать эталонную модель руководителя, актуальную для нового этапа развития нашей компании. Компания меняется, становится качественно другой, выходит на более высокий уровень развития. Соответственно, должны меняться и руководители, постоянно работая над собой, над собственным развитием. Давайте мы с вами сейчас определим, какой руководитель нам нужен завтра, для того чтобы мы могли достичь поставленных целей». Топ-менеджеры активно поддержали своего лидера. Управленческая команда проделала большую работу.*

Подгруппы начинают выполнение задания — обмениваются личностными характеристиками, которыми должен соответствовать современный руководитель среднего звена, из них выделяют десять, которые, по их мнению, являются предпосылками успешности деятельности руководителя, работающего в их организации. Тренер следит за временем, при необходимости выделяет дополнительные временные ресурсы. Газеты, журналы и другие материалы для выполнения коллажа тренер раздает группам только тогда, когда они завершают выполнение второго этапа. Не следует раздавать материалы в самом начале работы — для некоторых участников это является отвлекающим фактором (они могут начать листать газеты и журналы, рассматривать картинки: одни — из любопытства, другие — пытаются найти там идеи для выполнения задания). Если какая-либо подгруппа отстает по времени от других подгрупп («залипает» на каком-либо качестве, вдается в ненужную полемику), тренер обращает на это внимание участников отстающей подгруппы и просит ускорить обсуждение.

После прохождения участниками третьего этапа — выполнения коллажа — тренер обращает внимание подгрупп на приведение своих рабочих территорий в порядок (собрать и выбросить в урну обрезки газет, журналов, цветной бумаги, собрать и сдать тренеру другие материалы — клеящие карандаши, ножницы, пастель и т. п.).

Участники могут сами выбрать очередность презентации своих коллажей, либо тренер назначает, какая подгруппа в какой последовательности будет рассказывать о своей работе. Мы обычно предлагаем начать выступление подгруппе, которая закончила выполнение задания первой.

Очень важно во время презентации, чтобы все участники были сконцентрированы на том, что говорят их коллеги, не отвлекались на свои работы. Презентация своих коллег может натолкнуть других участников на какие-то идеи, вернуть их к обсуждению отдельных качеств руководителя среднего звена. Чтобы этого не происходило и внимание группы было сфокусировано на презентации коллег, мы, во-первых, до начала презентации просим участников перевернуть свои коллажи чистой стороной листа вверх и, во-вторых, если в процессе презентации кто-то начинает отвлекаться на свою работу, возвращаем этих участников к общему обсуждению.

Во время презентации подгруппами результатов своей работы тренер отмечает на флипчарте те качества, которые она предлагает. Тренеру желательно не прерывать презентацию вопросами и уточнениями. После того как подгруппа (ее представитель) завершила презентацию своей модели современного эффективного руководителя среднего звена, тренер обращается к другим участникам: *«У кого есть вопросы к коллегам?»*

Обычно вопросы участников касаются содержательного наполнения того или иного качества: *«Вы сказали, что руководитель должен обладать профессионализмом. Что вы вкладываете в это понятие?»* Отвечая на вопросы своих коллег, группа может «уйти в дебри», поэтому тренеру необходимо четко управлять этим процессом — если участники, которым адресован этот вопрос, затрудняются с ответом, он может переадресовать его всей группе: *«А вы, коллеги, как считаете?»*, предложить свое понимание, свою трактовку этого качества. Тренеру необходимо до тренинга тщательно подготовиться к этой дискуссии, обратившись к источникам по общей психологии, психологии труда, менеджменту, чтобы давать участникам необходимые пояснения и комментарии.

Например, некоторые участники могут очень расплывчато представлять, что скрывается за эффектными словами «харизма» и «харизматичность», упорно отстаивая свое мнение, что «руководителю это очень нужно». На вопрос своих коллег: *«А что это такое?»*, как правило, они дают ответ: *«Ну, разве это непонятно?!»* Чтобы всем было понятно, тренер должен четко понимать, какие взгляды на «харизму» и «харизматичность» существуют.

Макс Вебер «харизмой» называет «качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфическими особыми силами и свойствами, не доступными другим людям. Она рассматривается как посланная Богом или как образец». Он определяет харизму как качество социального происхождения, источниками которого являются успех и признание подчиненных: «Фактически значимость харизматического авторитета покоится, по сути, — целиком на признании подчиненных... Ни один пророк не считает свое качество независимым от мнения массы о нем» [12].

С. Московичи дает следующее определение: «В традиционном смысле слово „харизма“ относится к священной личности. Оно определяет догмы религии и связано с благодатью, той, которая облегчает страдание; со светом, который нисходит на измученное сознание верующего; с живым словом пророка, которое трогает сердца; наконец, с внутренней гармонией учителя и его учеников» [33].

Е. В. Сидоренко считает понятие «обаяние» близким к понятию «харизма» [45] и приводит в своей работе высказывание Г. Лебона: «В действительности, обаяние — это род господства какой-либо идеи или какого-нибудь дела над умом индивида. Это господство парализует все критические способности индивида и наполняет его душу удивлением и почтением. Вызванное чувство необъяснимо, как и все чувства, но, вероятно, оно принадлежит к тому же порядку, к какому принадлежит очарование, овладевающее замagnetизированным субъектом. Обаяние составляет самую могущественную причину всякого господства; боги, короли и женщины не могли бы никогда властвовать без него» [29].

Лебон выделял два вида обаяния:

- приобретенное, или искусственное, — то, которое доставляется именем, богатством, репутацией; может не зависеть от личного обаяния. Оно гораздо больше распространено, чем личное;
- личное — то, которое не зависит ни от титула, ни от власти. Оно составляет достояние лишь немногих лиц и сообщает им какое-то магнетическое очарование, действующее на окружающих, несмотря даже на существование между ними равенства в социальном отношении [29].

То, что имеют в виду управленцы — участники тренингов, когда предлагают включить «харизму» в перечень важных личностных характеристик руководителя, на наш взгляд, ближе к определению личного обаяния, данному Г. Лебоном, Когда мы начинаем вместе с

ними детализировать этот личностный конструкт, выяснять, что он означает в их понимании:

- мощный личностный импульс, некую личностную радиацию человека, яркость, эффектность, наличие сильного энергетического поля — то, что невозможно описать словами, но ощущаемое практически всеми людьми при взаимодействии с ним;
- исключительную, порой фанатичную целеустремленность, амбициозность и непоколебимую решимость в достижении цели, уверенность в своих силах, ориентацию только на победу / выигрыш.

Анализ существующей литературы (А. Нахаванди, С. Макшанов, Е. Сидоренко, М. Адаева) показывает, что авторы выделяют следующие компоненты харизматического лидера:

- физическая и психосексуальная привлекательность;
- социально приемлемая маргинальность (или внутренняя противоречивость) личности;
- создание вокруг себя уникального психологического поля, высокий уровень экспрессивности, внешняя выразительность;
- уровень интеллекта выше среднего;
- наличие экстремального опыта в истории жизни.

Получается, что руководителю харизматичного типа совсем не обязательно обладать сильным интеллектом. Ему достаточно привлекательной внешности, хорошо развитых коммуникативных навыков и экстравагантных, эффектных поступков. При этом «внутренняя противоречивость» будет создавать ореол таинственности и загадочности, а сотрудникам останется только теряться в догадках, чего ждать от этого руководителя, ибо он «предсказуем в своей непредсказуемости».

«Надо ли это современному управленцу среднего звена? Возможно, ему необходимо включить другие механизмы, на которых он будет выстраивать систему взаимодействия со своими сотрудниками? Как вы считаете, какие это могут быть механизмы?» — обращается тренер к группе.

Тренер также может процитировать уважаемого гуру современного менеджмента Питера Друкера: «Среди самых эффективных руководителей, с которыми я за полвека сталкивался и работал, были и люди, запиравшиеся в своих кабинетах, и люди, отличавшиеся сверхобщительностью. Некоторые (впрочем, немногие) казались славными парнями, тогда как другие являлись приверженцами строжайшей дисциплины. Одни отличались быстротой и импульсивностью; другие изучали проблемы снова и снова, так никогда и не принимая решений. Некоторые излучали теплоту и мгновенно вызывали симпатию; другие

держали дистанцию. Кто-то любил поговорить о своих семьях, а кто-то никогда не касался чего-либо, кроме требовавших решение задач. Некоторых руководителей снедало тщеславие, но это не сказывалось на эффективности их работы... Иные были излишне застенчивы, старались держаться в тени, что опять-таки не отражалось на результатах их работы... Некоторые вели аскетический образ жизни, как отшельники в пустыне; другие любили показной шик и удовольствия, устраивали шум по любому поводу. Я встречал руководителей, умевших слушать, однако в числе самых эффективных из тех, с кем мне доводилось работать, были несколько человек, прислушивавшихся только к своему внутреннему голосу. Одной-единственной чертой личности, общей для всех эффективных руководителей, с которыми я сталкивался, было отсутствие (или почти полное отсутствие) харизмы и минимальное использование и самого этого слова, и того, что оно означает» [6].

При выполнении и презентации коллажа «Современный руководитель среднего звена» участники могут предложить в «эталонную» модель качества, которые относятся к уровню топ-менеджера (например, стратегичность мышления). В этом случае тренер уточняет, что группа имеет в виду, поясняет, что объектом внимания менеджера высшего звена является взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация организации к изменениям в средовом окружении, то есть стратегичность мышления. Что же касается менеджера среднего звена, то его взгляд должен быть направлен внутрь организации, на поиск путей более эффективного использования организационных ресурсов, построение четкого взаимодействия с другими структурными подразделениями, то есть речь может идти о системном характере (системности) мышления руководителя среднего звена.

Обычно участники предлагают стандартный набор качеств: требовательность к себе, последовательность, ответственность, исполнительность, энергичность, пунктуальность и т. п. Тренеру в этом случае необходимо спросить, чем же отличается руководитель от исполнителя, в чем отличие ответственности исполнителя от ответственности руководителя среднего звена, за что и чем отвечает один и второй. Тренеру необходимо помнить об изменениях, которые должны произойти в участниках после прохождения этой тренинговой процедуры — выполнения коллажа:

- у них должно сформироваться четкое видение модели личностных характеристик, являющихся предпосылками успешности управленческой деятельности менеджера среднего звена;

- они должны провести оценку собственного уровня развития качеств, входящих в созданную ими «эталонную» модель, наметить шаги (составить план) по развитию у себя этих качеств.

При этом у них должно быть единое понимание сути (содержательного наполнения) этих характеристик, чтобы они могли самостоятельно оценить уровень их развития у себя, а также при необходимости запросить оценку (обратную связь) у своих коллег для последующей работы с этими качествами.

Тренер должен постоянно «заземлять» участников, возвращать их к специфике организации и текущей организационно-управленческой ситуации.

Участники могут предложить качества, незнакомые другим членам группы: проактивность, полихроничность, креативность и др., наличие которых в структуре личности руководителя позволяет ему эффективно выполнять свои управленческие функции. В этом случае тренер предлагает авторам раскрыть содержание этих качеств, оказывая при необходимости им в этом помощь.

Когда презентация завершена и группа ответила на вопросы своих коллег, тренер предлагает поблагодарить ее за работу (похлопать) и зачитывает полученный перечень качеств. Коллаж вешается на свободное место на стене, таким образом, чтобы остальные коллажи разместились возле него в один ряд после проведения презентации очередной группой.

Презентацию следующей группы тренер предваряет словами о том, что предыдущая группа уже, возможно, назвала качества, которые также отмечены этой группой. В этом случае их надо проговорить, чтобы презентация была полной и яркой, как и планировалось. Тренер записывает на флипчарт новые качества, отмечает «птичкой» качества, отмеченные предыдущей подгруппой (подгруппами).

Когда все подгруппы провели презентации своих коллажей, тренер зачитывает полученный общий перечень качеств и спрашивает участников, есть ли у них дополнения к итоговому варианту. Предлагаемые участниками дополнения могут быть очень интересными и неожиданными.



Например, в группе руководителей департаментов и управлений крупной производственной компании при анализе полученного перечня качеств, который отличался строгостью и деловитостью, появились

предложения включить в список «чувство юмора» и «оптимизм».

В завершение этой процедуры тренер размещает лист блокнота, на котором отражен результат работы группы — список качеств, входящих в «эталонную» модель, рядом с коллажами: *«Этот список является открытым. В процессе нашей работы у нас могут появляться новые идеи по поводу качеств, необходимых руководителю среднего звена. Мы можем обсудить эти идеи и пополнить перечень»*. Если в дальнейшем на занятии при рассмотрении других тем у участников появляются идеи включить в модель личности руководителя среднего звена качества, важность которых осознана ими в предлагаемых ситуациях управленческого взаимодействия, тренер вписывает их в список.

В шеринге тренер также может обратиться к процессуальным составляющим работы подгрупп при выполнении коллажа.

*Оцените собственное эмоциональное состояние и степень удовлетворенности работой в своей команде. Тренер может задать различные формы измерения:*

- *показать рукой свою оценку на «шкале» от нуля — «0» до максимально возможного уровня — «10»;*
- *показать на пальцах: один палец — «совсем неудовлетворен, мне не понравилось то, что происходило в группе»: десять пальцев — «я полностью удовлетворен командной работой, мне очень понравилось взаимодействие в моей группе»;*
- *поясните собственную оценку;*
- *что в вашей группе способствовало эффективной командной работе?*
- *как распределялись функции в команде при выполнении задания? Это произошло спонтанно, или вы уделите этому время?*

*Рефлексия:*

— Что вы как руководители структурных подразделений компании вынесли из выполнения этого задания?

Отвечая на этот вопрос, участники говорят о ресурсной стороне своей управленческой деятельности, осознанных ими эффектах — своих сильных сторонах, более четком понимании того, над чем им, как руководителям, необходимо работать с целью повышения результативности своей деятельности:

«Я поняла, что мне надо быть более требовательной к своим сотрудникам и не бояться активнее поручать им для выполнения задачи, которые я сейчас решаю сама».

«Здорово, что мы внесли в список чувство юмора! Этого мне порой очень не хватает в моей работе. Руководитель должен иногда пошутить, отреагировать на ситуацию анекдотом и т. п., чтобы разрядить возникшее напряжение».

«Мне необходимо работать над повышением стрессоустойчивости. И первое, что я сделаю, — прочитаю рекомендованную литературу по этой теме и пройду тренинг».

На этапе шеринга всего тренингового занятия тренер еще раз возвращает участников к созданной ими «эталонной» модели и говорит о том, что этот список каждый участник получит по электронной почте для последующей самостоятельной работы с ним по совершенствованию и развитию у себя профессионально важных качеств (см. Приложение 3).

## СКАЗКА

Сказка — это литературное произведение очень древнего происхождения, в которой представлен закодированный опыт человечества в виде красивой метафоры. Основной целью сказки является передача опыта от предыдущих поколений последующим поколениям, но опыта, выражаясь метафорическим языком, «утраченного и усушенного»: «Сказка — ложь, да в ней намек, добрым молодцам урок». Каждый человек, читая сказку, определяет свое понимание



и свою интерпретацию — сказка дает всего лишь намек, подсказку, направление, а каждый вкладывает свое содержание.

Ближайшие «родственники» сказки — миф, легенда, былина, притча. «Мифы живут, переходя из поколения в поколение, как благодаря своей исторической ценности, так и в качестве воспитательного средства, помогающего людям в поисках жизненного пути» [14].

С нашей точки зрения, сказкотерапия является наиболее интегральным методом арт-терапии, естественно включая практически все другие направления — рисунок и живопись, работу с маской и гримом, драматизацию, музыка-, библио-, кукло-, танцевально-двигательную терапию и пр.

Мы предлагаем использовать в тренингах такие приемы сказкотерапии, как:

- обсуждение сказки или сказочного отрывка;
- видеообсуждение сказки или сказочного отрывка;
- индивидуальное написание (сочинение) сказки;
- групповое написание (сочинение) сказки;
- драматизация выбранной участниками или предложенной тренером сказки по определенной теме;
- «рецептурные» сказки — для выявления базовых жизненных (организационных, бизнес-) стратегий и характерных поведенческих стереотипов участников.

## Обсуждение сказка

В данном случае сказка используется как учебный кейс: участникам дается описание некой сказочной ситуации и предлагается, проанализировав ее, на основании этого материала рассмотреть возможные варианты.

Например, в тренинге для руководителей топ-уровня по подготовке и принятию управленческого решения участникам можно предложить для обсуждения и отработки различные бизнес-кейсы. Эти ситуации можно взять из реальной организационно-управленческой и бизнес-практики самих участников, из управленческого опыта тренера, из опыта руководителей предыдущих групп, которые провел тренер. Каждая группа предлагает свои ситуации, во многом они похожи, но есть ситуации «с изюминкой» — и опытный тренер после проведения очередной программы, обрабатывая их, складывает в свой тренерский чемоданчик. Также существует большое количество

сборников управленческих и бизнес-ситуаций, написанных как зарубежными, так и отечественными авторами [7, 8, 9, 21]. Одним словом, недостатка в источниках нет, было бы желание у тренера найти подходящие кейсы.

Работая над этими кейсами, участники всегда находятся в определенном контексте — управленческом, организационном, деловом. Предлагаемые ими решения базируются на их опыте, опираются на управленческие, экономические, коммуникативные и иные знакомые им законы и закономерности. Спектр их предложений, вариантов решения ограничивается этими рамками. Кроме того, участники порой «залипают», «застревают» на отдельных деталях, что не позволяет им оценить все возможные в данной ситуации подходы и варианты решений.

Предлагая участникам сказочный сюжет, тренер открывает перед ними широкое поле для поиска решения: «Ты, управленец, — главный герой этого сказочного сюжета. У тебя есть проблема, перед тобой стоит определенная задача. Ты в сказке, а в сказке можно все. Все зависит только от тебя — думай, решай, действуй!»

Мы предлагаем некоторые **сказочные сюжеты**, которые можно отработать с участниками управленческого тренинга.

*Жил-был принц. Однажды во сне он увидел прекрасную девушку. Очень понравилась ему девушка, влюбился он в нее. И решил принц во что бы то ни стало найти эту девушку и жениться на ней. И пошел он в путь дальний. Шел долго и дошел до одного королевства, где живут король и его единственная дочь. Решил принц зайти в королевство отдохнуть, и когда увидел он дочь короля, понял, что это та самая девушка, которая ему приснилась. Просит принц у короля руки его дочери. «Хорошо, — отвечает ему король, — отдам тебе мою дочь в жены, если выполнишь мое желание: поди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что. Выполнишь мое желание — будет принцесса женой твоей. Не выполнишь — велю отрубить тебе голову.*

Задание участникам: что в этой ситуации будет делать принц?

*Жили-были король с королевой. И был у них единственный сын, любопытный до невероятности. Родители говорили ему поубавить свое любопытство, но не слушал их отрок и всюду совал свой нос. Однажды ушел он в лес и оказался у злой волшебницы.*

*Заколдовала она принца, превратив его в змея. И сказала, что расколдовать его может только тот, кто узнает в нем принца. Змей не может говорить человеческим голосом. Он только ползает и шипит.*

Задание участникам: определить, каковы действия принца в этой ситуации?

Варианты ответов, которые предложили руководители — участники тренинга:

- написать хвостом на песке «Я — принц»;
- вернуться к родителям. Родители всегда признают своего сына;
- совершить поступок (что-то героическое, кому-то помочь, кого-то спасти, сделать доброе дело).

Обсуждение каждого варианта (этап шеринга) может затрагивать различные аспекты выработки и принятия индивидуального управленческого решения:

- каковы сильные стороны и недостатки предлагаемого варианта;
- наличие ресурсов для реализации каждого варианта;
- соотношение «полученного результата» к «затратам».

На этапе рефлексии тренер обращает участников к их реальной управленческой практике:

- какие идеи вы положили в свою управленческую копилку?
- в каких ситуациях вашей деятельности вы применяли (можете применить) ту или иную идею?

В тренингах можно использовать авторские сказки, притчи, басни. Басню **И. А. Крылова «Ворона и Лисица»** мы применяем в коммуникативных тренингах:

- коммерческие переговоры;
- манипулятивное воздействие и работа с ним.

Тренер раздает участникам текст басни и вместе с ними анализирует действия (манипулятивные приемы), используемые Лисой для достижения своей цели, и ответную реакцию Вороны:

*Уж сколько раз твердили миру,  
Что лесть гнусна, вредна; но только все не впрок,*

(Автор — И. А. Крылов — дает свою характеристику, определение лести как манипулятивного приема.)

(Читателям становится понятно, что в басне речь пойдет о манипулятивном приеме, который называется «лесть».)

*Вороне где-то Бог послал кусочек сыру;  
На ель Ворона громоздясь,  
Позавтракать было совсем уж собралась,  
Да позадумалась, а сыр во рту держала.*

(Автор говорит читателям, что, если у тебя имеется определенный ресурс, используй его, находи ему применение, в противном случае ты можешь лишиться этого ресурса.)

*На ту беду Лиса, близехонько бежала;  
Вдруг сырный дух Лису остановил:  
Лисица видит сыр, Лисицу сыр пленил.*

(Для Лисы, так же как и для Вороны, сыр является желанным ресурсом. Ресурс один, желающих им распоряжаться двое. Ресурс небольшой на двоих не хватит, да и у Вороны нет особого желания делиться с кем-либо сыром, который ей послал Бог. Лиса гораздо сильнее Вороны. В ситуации, когда Ворона сидела бы на тропинке, по которой пробежала Лиса, последняя могла бы силой завладеть желанным куском сыра. Но Ворона сидит высоко на елке, Лиса по елкам не лазит. Поэтому силовой вариант взаимодействия исключается. Лиса должна сделать нечто, чтобы Ворона «добровольно» отдала заветный ресурс. Поэтому Лиса начинает взаимодействие с Вороной с грамотной организации себя.)

*Плутовка к дереву на цыпочках подходит;  
Вертит хвостом, с Вороны глаз не сводит*

(Ворона использует прием «Присоединение», устанавливает зрительный контакт с Вороной «глаза в глаза».)

*И говорит так сладко, чуть дыша:*

(Лиса всячески демонстрирует свое почтение Вороне, выраженное в голосе, позе, телесных проявлениях.)

*«Голубушка, как хороша!  
Ну что за шейка, что за глазки!  
Рассказывать, так, право, сказки!*

(Лисица посылает в «операционную систему» Вороны первый «вирус» — смесь правды и лжи:

- правда в том, что у Вороны есть шея и глаза;
- ложь в том, что перья и глаза Вороны заслуживают восхищения, описания в превосходных категориях.)

*Какие перушки! какой носок!*

*И, верно, ангельский быть должен голосок!*

(Одного «вируса» маловато, поэтому Лисица посылает в «операционную систему» адресата дополнительную порцию «вирусов», используя вероятностные категории.)

*Спой, светик, не стыдись! Что, ежели, сестрица*

*При красоте такой и петь ты мастерица, —*

*Ведь ты б у нас была царь-птица!»*

(Лиса предлагает Вороне выбор без выбора — отдает ей право принятия решения в измененном состоянии: Ворона может петь, а может не петь — выбор остается за ней. Но Лиса своими «вирусами» подготовила Ворону к «правильному» выбору.)

*Вещунына с похвал вскружилась голова,*

*От радости в зобу дыханье сперло, —*

*И на приветливы Лисицыны слова*

*Ворона каркнула во все воронье горло:*

(Ворона принимает решение, выгодное для манипулятора — Лисицы, потому что не видит других альтернатив.)

*Сыр выпал — с ним была плутовка такова.*

(Лисица достигла своей цели — завладела желанным ресурсом, выиграла в ситуации взаимодействия с Вороной (WIN), Ворона лишилась имеющегося ресурса, проиграла (LOSE).)

После проведенного анализа басни тренер на этапе рефлексии обращается к участникам с предложением поделиться примерами из своей повседневной жизни, управленческой, переговорной, коммерческой практики, когда они столкнулись с манипулятивным приемом «лесть»:

- как действовал манипулятор в описанной вами ситуации (что и в какой последовательности он говорил, делал);
- какую реакцию на уровне понимания и действий вызвало у вас поведение манипулятора;
- чем закончилась ситуация взаимодействия вас и манипулятора;
- использовали ли вы приемы противодействия манипулятору, какие;
- какие выводы вы сделали из описанной ситуации?

## Видеообсуждение сказки

Группе предлагается проанализировать видеоклипы из известной сказки.

Например, в тренинге личностного влияния и противостояния чужому влиянию, когда участниками рассматривается тема манипуляций, мы демонстрируем им отрывок из мультфильма про Кота в сапогах. Наверное, каждый помнит ситуацию, когда Кот приходит в замок к Людоеду и, используя цепочку манипуляций, побуждает его превратиться в маленького мышонка и в конечном итоге его съедает. Участникам демонстрируется ролик от момента вступления Кота в сапогах в контакт с Людоедом: «Э-хе-хей, господин Людоед, господин Людоед...» до достижения Котом своей цели. Этот сюжет мы предлагаем для иллюстрации нашего авторского концепта коммуникативной проблемы манипулятивного воздействия в деловом взаимодействии. Наш концепт состоит из двух частей и заключается в следующем:

1. Манипуляция есть демонстрация стороной, которая к ней прибегает, своей слабости. Сильный собеседник (деловой партнер и т. п.) не манипулирует, он приходит и забирает силой. Но, если ресурсов не хватает, «силенок маловато», а очень хочется взять, приходится манипулировать — другого выхода нет.

2. Манипуляция есть насильственное воздействие на партнера скрытым путем с целью нанесения ему вреда и получения односторонних преимуществ.

До просмотра видеосюжета участники получают задание определить:

- какова была цель Кота в сапогах;
- мог ли он ее достигнуть, прибегнув к силовым приемам;
- какие приемы он использовал для ее достижения;

- нанесен ли вред Людоеду (какой?), получил ли Кот односторонние преимущества (какие?).

Участники после просмотра видеосюжета обсуждают его, отвечая в своих подгруппах на поставленные тренером вопросы, а затем в большом кругу на этапе шеринга идет анализ манипулятивных действий Кота:

- мог ли Кот в сапогах в начале контакта с Людоедом предложить ему превратиться в маленького мышонка, каков был бы результат этого предложения — что бы ответил Людоед Коту в сапогах на его предложение (какие совершил бы действия);
- какие приемы использует Кот в сапогах для достижения своей цели;
- что произошло с Людоедом в процессе взаимодействия с Котом в сапогах, в результате чего он потерял бдительность, «повелся» на его манипуляцию и превратился в маленького мышонка.

Последний вопрос является ключевым — он выводит участников на понимание того, что манипулятор делает некие действия, в результате которых адресат (жертва) становится качественно другой — податливой манипулятивному воздействию. У участников возникает интерес: что же в действиях манипулятора приводит к изменению в поведении адресата? Далее тренер переходит к изложению технологического цикла манипулятивного акта [16, 45].

## Написание сказки

Как мы уже отмечали, сказка — это архетипическая метафора. Какую бы сказку ни писал участник тренинга, он пишет про себя, про свой бизнес, про свою организацию. Это дает возможность тренеру провести глубинную диагностику на уровне восприятия участниками своих проблем, текущих организационно-управленческих и бизнес-ситуаций. На прямой вопрос: «Как у вас дела?» участники могут ответить: «У нас все хорошо». А через сказку тренером выявляются проблемные области участников, работе над которыми и посвящен тренинг.

Схема написания сказки.

1. Место и время действия (ненаходимость, всегда и везде). Где находится «тридевятое царство — тридесятое государство»? Для эскимосов Гренландии это, скорее всего, место жительства австралийских аборигенов. И наоборот.

2. Происхождение героя и социальный статус (бедный сирота, принц, падчерица и пр.).

3. Нанесение ущерба или вреда или желание иметь что-то (Кощей Бессмертный украл жену или невесту, срочно нужны для спасения мотыльковые яблоки, или очень хочется получить аленький цветочек).

4. Отправка из дома (царь посылает за жар-птицей, Иван-царевич сам уходит спасать Марию-царевну, герой идет «на других посмотреть, себя показать»).

5. Встреча с дарителем или с помощником (фея, Сивка-Бурка, серый волк, добрая волшебница). Причем эта помощь никогда не приходит просто так, как говорится, за красивые глаза. Герой должен сделать что-то хорошее, доброе, трудное, непривычное для него — одним словом, пройти проверку на звание героя сказки.

6. Встреча с антагонистом (поединок со Змеем-Горынычем, соревнование в хитрости с великаном, поражение Кощея) и, конечно же, победа героя.

7. Возвращение домой, награда (принцесса, полцарства, красота), признание окружающими.

## Драматизация (проигрывание) сказка

В тренинге это, пожалуй, самый эмоционально насыщенный процесс. Участники вне зависимости от того, какую должностную позицию они занимают, активно включаются в работу по подготовке и проигрыванию сказочного сюжета. Особенно активно, на высоком эмоциональном подъеме, этот процесс идет в «продвинутых» группах, когда участники уже имеют положительный опыт работы со сказкой, когда они осознали, что гораздо большую пользу и удовольствие получают активные участники театрального сказочного действия, а не надменные зрители. Быть зрителем — самый безопасный и самый бесполезный выбор на тренинге.

Как правило, на «первой группе» в группе без опыта игры, когда тренер предлагает подготовить и проиграть сказку, у участников возникают споры, кто будет сказочным персонажем: «А почему я? Я не хочу!» В дальнейшем такие споры тоже возникают, но носят они иной характер: «Можно буду я?» Почему так происходит, почему участники тренинга, взрослые солидные люди, готовы стремительно перевоплотиться в сказочного персонажа, побыть в «чужой шкуре»?

Как мы уже говорили, потребность в игровой деятельности есть у всех, а возможностей реализовать ее в жизни практически нет. Поэтому участники тренинга с удовольствием принимают предложение тренера «поиграть в сказку».

Мы предлагаем несколько сказок, которые реализовывались нами на различных тренингах — открытых и корпоративных, участниками которых были и ТОПы, и «мидлы», и сотрудники базового, исполнительского, звена организации.

## **Сказка «Зайчик»**

Тренинги, в которых можно использовать сказку «Зайчик»:

- переговоры;
  - личностное влияние и противостояние чужому влиянию.
- Эта тренинговая процедура нацелена на:
- понимание участниками особенностей и характеристик манипуляции как формы взаимодействия сторон;
  - осуществление содержательной и имиджевой подготовки к предстоящему взаимодействию, исходя из особенностей коммуникативной ситуации;
  - вступление в контакт с собеседником в условиях неравного ресурса (его превосходящего у противоположной стороны);
  - мотивирование собеседника на взаимодействие;
  - проведение диагностики — выявление интересов и потребностей другой стороны и работу с ними для достижения своих интересов;
  - демонстрацию выгод своего предложения;
  - завершение взаимодействия, выход из контакта, постановку эмоциональной точки;
  - определение манипуляции, ее технологической и психологической составляющих;
  - выявление манипулятивного воздействия другой стороны;
  - вскрытие манипуляции и противодействие ей.

*Уважаемые коллеги! Наверное, у каждого из нас есть опыт взаимодействия в сложных ситуациях, когда ресурсы вашего собеседника, делового партнера превосходили ваши собственные.*

*Что вы делали в таких ситуациях? Приведите примеры. (Участники делятся своим опытом, приводя примеры различных*

деловых и житейских ситуаций. Тренер направляет обсуждение участников, создавая высокий темп обмена опытом, резюмирует высказывания.)

У каждого из нас есть определенный опыт работы со сложными ситуациями, и мы с вами понимаем, что безвыходных ситуаций не бывает. В сложной ситуации нам важно найти те возможности и актуализировать ресурсы, которые позволят достичь своих целей. Ситуации делового взаимодействия бывают разными в зависимости от имеющихся у сторон ресурсов:

- если мы находимся в более сильной позиции, наши ресурсы более мощные, чем ресурсы противоположной стороны, у нас есть возможность диктовать ей свои условия;
- если мы ориентированы на выстраивание партнерских отношений с нашим собеседником «всерьез и надолго», мы выбираем коммуникативную тактику сотрудничества или компромисса;
- в ситуации, когда наш ресурс гораздо скромнее ресурса противоположной стороны, нам не остается иного варианта, кроме как прибегнуть к манипуляции.

И мы сейчас с вами:

- увидим, какие манипуляции чаще всего используются в нашей коммуникативной практике;
- создадим копилку манипулятивных приемов для понимания того, что к ним, как к определенному инструменту, может прибегнуть наш собеседник в ситуациях как повседневного, так и делового взаимодействия.

И сделаем мы с вами это следующим образом: у нас с вами будет сказка. Скажите, кто из сказочных лесных персонажей не обладает никаким ресурсом, кроме умения быстро бегать, и при этом постоянно находится в ситуации угрозы, исходящей от многих лесных жителей? Правильно — зайчик.

От кого исходит зайчику угроза?

- от волка;
- от лисы;
- от коршуна;
- от охотника.

Пока у зайчика есть ресурс быстро бегать, он находится в относительной безопасности. Но если лесные персонажи, от которых исходит угроза, поймали зайчика в свои цепкие лапы со словами: «Заяц, заяц, я тебя съем!», ему остается только

*одно — прибегнуть к манипуляции. Заяц лишен своего единственного ресурса, он не может убежать и не способен применить силу: он гораздо слабее своих обидчиков. Ему остается только один вариант: предложить им нечто, чтобы они его отпустили.*

*У нас с вами будет четыре ситуации взаимодействия зайчика с лесными персонажами. (Тренер делит группу на четыре подгруппы.) Первая подгруппа готовит ситуацию взаимодействия зайца и волка, вторая — зайца и лисы, третья — зайца и коршуна, четвертая — зайца и охотника. Вам необходимо показать 5-6 манипуляций, которые «не прошли», то есть адресат не принял предложение зайки. Последняя манипуляция «попала в цель» — в результате адресат отпустил зайку. Время на подготовку — 12 минут.*

Участники очень быстро включаются в работу, иногда не дослушав до конца задание, начинают в своих подгруппах предлагать различные идеи. Поэтому тренеру необходимо учитывать этот момент и четко донести до них инструкцию. Этап подготовки сопровождается большим эмоциональным подъемом у участников, проходит бурно, оживленно, весело, динамично, шумно.

Когда подгруппы завершили подготовку, тренер предлагает участникам проиграть свои ситуации. Следует отметить, что участники помимо стандартных, тривиальных манипулятивных приемов демонстрируют неожиданные варианты:

- «А знаешь, Лисичка-сестричка, я тут на днях с охотником разговаривал. Он своей жене воротник подарить хочет. Вот он со мной советовался: кто лучше для этого подойдет — лиса или песец? Я сказал, что подумая. Как ты считаешь, что мне посоветовать охотнику, когда я его следующий раз увижу?» Лиса подумала и ответила: «Да-а-а, это пи-и-и-сец...»
- «Я — заяц, больной спанделлезом, туберкулезом, сальмонеллезом и еще тремя какими-то „лезами"! Не ешь меня, серый волк, а то отравишься и помрешь!»

Участники используют различные подручные элементы:

- реквизита (стул-пенек, на котором сидит зайчик; указку — ружье охотника);
- одежды (завязывают на голове белый шарфик — ушки зайца, за которые его держит волк, и т. п.).

Проигрывание подготовленных участниками ситуаций происходит очень оживленно, сопровождается смехом, позитивным

настроением участников. После проигрывания каждой ситуации тренер проводит шеринг:

- Какие приемы использовал зайчик для достижения своей цели?
- Какие из них не прошли и почему?
- Какой манипулятивный прием помог зайчику освободиться из цепких лап обидчика?

Тренер просит участников дать название отмеченным приемам. Если участники затрудняются это сделать или группа не может прийти к согласованному варианту, тренер предлагает свое название и фиксирует манипулятивный прием на флипчарте.

### **Манипуляции, которые участники демонстрируют в своих сказочных сюжетах.**

**Лесть:** «Лисичка-сестричка! Ты чудо как хороша! Выглядишь великолепно! Шуба на тебе замечательная, так и сверкает на солнышке. С такой умной интеллигентной дамой, как ты, лисичка, неужели мы не договоримся?»

**Давление на жалость с дальнейшей просьбой о помощи:** «Не ешь меня, Серый Волк. У меня дома зайчиха осталась и семеро зайчат по лавкам. Ты меня съешь, кто же их кормить будет? Пожалей меня и семью мою, серый волк!»

**Снижение значимости:** «Посмотри на меня, охотник: шубка на мне прохудилась, я тощий, старый, больной заяц. Веса во мне полтора килограмма — одна кожа да кости. Никакой выгоды тебе от меня нет. Отпусти меня, охотник».

**Перевод стрелки, манипуляция типа «Стрелка»:** «Не ешь меня, Лисичка-сестричка. Я знаю, где неподалеку отсюда есть большой курятник. Там куры толстые, откормленные. Мясо у них диетическое, вкусное и очень-очень полезное. Тебе понравится, пойдет на пользу! Давай я тебе покажу дорогу».

**Апелляция к авторитету:** «Да знаешь ли ты, Серый Волк, что у меня в друзьях сам лесной авторитет Михайло Потапыч. Мы с ним давно дружим. У нас с ним совместный бизнес и множество общих интересов. Если ты меня съешь, он тебе этого не простит!»

**Угроза будущему:** «Я — заяц, больной чахоткой и птичьим гриппом. Если ты меня съешь, ты заразишься от меня и умрешь!»

**Взятка** (похоже на «Перевод стрелки»): «Волк, а Красную Шапочку хочешь?»

**Наращивание статуса:** «Да знаешь ли ты, коршун, с кем связался!? Я — чемпион леса по карате. Да я сейчас тебя одним ударом уложу».

**Эмоциональная атака:** «Съем». — «Не съешь». — «Нет съем». — «А я говорю, не съешь».

«Клин» — столкнуть противоположную сторону с интересами (мнениями) кого-либо из его партнеров, коллег, то есть со своей же стороной: «Я на днях, Серый Волк, встретил твою волчицу. Так вот она сказала, что в нашем лесу зайцев есть нельзя. И что современные крутые волки перешли на вегетарианскую пищу».

**Непрописанная информация.** Речь идет о полунамеках: «Я тебе, коршун, не могу сказать всего, но ты же понимаешь, если меня еще не съели, какие уважаемые лесные жители за мной стоят...»

**Парадоксальное поведение.** Чрезмерная уверенность манипулятора в своем поведении, как правило, не соответствующая образу: «Ах, Моська, знать, она сильна, коль лает на слона».

**Псевдодоговор:** «Слушай, Серый Волк, давай договоримся, ты меня, тощего зайца, сейчас отпустишь. Я за лето откормлюсь, стану к осени толстым и вкусным. Вот тогда ты меня и съешь».

**Комментарий смыслов:** «Это ты, Лисичка-сестричка, потому меня съесть хочешь, что ты — полная неудачница!»

**Разводка:** «Делай со мной что хочешь, Серый Волк, только не бросай меня в терновый куст...»

**Ограничение выбора:** «Ты будешь есть меня прямо сейчас или позволишь спеть песенку на прощание?»

**Шантаж:** «У меня на тебя, коршун, есть чемодан с компроматом. Он спрятан в надежном месте. Я знаю, что он сможет тебя очень сильно заинтересовать, и боюсь, тебе придется за это дорого заплатить».

На этапе рефлексии тренер предлагает участникам привести примеры из своей повседневной жизни, переговорной практики, управленческого опыта, когда они сталкивались с отмеченными манипулятивными приемами.

## Сказка «Царь-батюшка»

Тренинги, в которых можно использовать сказку «Царь-батюшка»:

- переговоры;
- презентации и публичные выступления;

- мотивация и стимулирование в деятельности руководителя;
- личностное влияние и противостояние чужому влиянию.

Данная тренинговая процедура нацелена на понимание участниками особенностей:

- ведения переговорного процесса в ситуациях, когда их сравнивают с другими людьми, представителями организаций (тендеры, торги, конкурсные отборы, поступление на работу и т. п.);
- вступления в контакт с собеседником в ситуации присутствия других заинтересованных сторон;
- мотивирования лица, принимающего решение, на конструктивное деловое взаимодействие;
- проведения диагностики — выявления интересов и потребностей другой стороны и работы с ними для достижения своих целей;
- презентации своего делового предложения в категориях выгод для партнера;
- использования эффективных коммуникативных инструментов для достижения своей цели;
- завершения переговоров, постановки «эмоциональной» точки и выхода из контакта с собеседником.

*Уважаемые коллеги!*

*Вам, как менеджерам по продажам, специалистам в области взаимодействия с клиентами, неоднократно приходилось находиться в ситуации, когда вас, ваши организации, ваши продукты (услуги), ваше коммерческое предложение сравнивают с тем, что предлагают другие участники рынка — ваши конкуренты. Вы знаете, что на принятие итогового положительного решения оказывает влияние большое количество факторов. От того, насколько грамотно мы организуем себя, других участников этого процесса, в целом — ситуацию делового взаимодействия, зависит наш успех в переговорах. Понимание факторов, влияющих на ход и результат переговоров в ситуации сравнения нас с другими, а также особенностей этого переговорного процесса дает нам важные инструменты достижения своих коммерческих целей.*

*Сейчас мы с вами:*

- *поймем особенности коммерческих переговоров с деловым партнером в ситуации конкурентного взаимодействия (когда наш деловой партнер сравнивает нас с другими игроками*

рынка, выступающими с аналогичными коммерческими предложениями);

- увидим, какие факторы влияют на принятие решения в ситуации сравнения нас с конкурентами в нашу пользу;
- поймем, что в нашей поведенческой модели как специалиста по продажам и переговорщика работает со знаком «плюс» — продвигает нас в достижении цели, а что со знаком «минус» — мешает, отдаляет от цели;
- пополним свою переговорную копилку эффективными коммуникативными приемами, отработаем эти инструменты, приладим их к своей руке.

*И сделаем это следующим образом. У нас с вами будет сказка. И все мы будем сказочными персонажами.*

*В некотором царстве, в некотором государстве жил-был царь. Царство-государство у него было крепкое, процветающее и богатое. Хозяйственником царь был очень хорошим, мудро управлял своим государством. Была у него единственная дочь. Всем хороша: спортсменка, комсомолка, активистка, умница, при этом красоты необыкновенной. Любил царь свою дочь очень сильно.*

*Когда царевна-дочь выросла, решил батюшка выдать ее замуж. И послал он с этой целью гонцов во все края объявить соседям ближним и дальним, у кого сыновья есть, о том, что приглашает он их к себе в гости: хочет послушать царь-батюшка родителей женихов, чтобы рассказали они ему о своем сыне. Поспрашивает он их — вопросы задаст родителям, чтобы понять, какой из кандидатов больше других достоин быть его будущим зятем. За того, который понравится ему больше всех, и выдаст он свою дочь замуж.*

*У нас будет четыре раунда (этапа) взаимодействия царя с родителями женихов-претендентов на руку и сердце царевны. В ходе этих этапов каждый из вас один раз будет в роли царя (то есть ведущего раунда) и трижды — в роли родителя жениха.*

*Каждый из вас получит карточку (см. Приложение 4), в которой указаны:*

- номер раунда;
- номер стола, за которым будут проходить переговоры (таких столов четыре);
- вашу роль (царь, родитель жениха), которую вы будете исполнять в этом раунде;

- оценку, которую ведущий раунда (то есть царь) поставит по итогам раунда.

Наша работа будет построена следующим образом. За четыремьмя столами одновременно будут проходить переговоры царя и трех родителей женихов, таким образом, на аудиенцию к каждому царю одновременно приезжают родители трех потенциальных женихов. Время на аудиенцию (на переговоры) — около двадцати минут. Царь — ведущий раунда — сам определяет порядок взаимодействия с родителями женихов. Он может сначала выслушать каждого из них, чтобы вникнуть в суть их предложения, а потом задать им всем вопросы, на которые родители женихов по очереди ответят. Либо он выслушивает первого, задает ему вопросы, потом переходит ко второму, а затем взаимодействует с третьим. Царь может начать с вопросов, а не с презентаций, которые сделают родители женихов. В каждой ситуации царь сам решает, как построить свое взаимодействие с родителями женихов.

По окончании раунда царь ранжирует кандидатов путем выставления баллов в карточки родителей женихов:

- 2 балла — тому родителю, за сына которого он в первую очередь отдаст свою дочь;
- 1 балл — тому родителю, за сына которого он отдаст дочь во вторую очередь (если по каким-либо причинам свадьба с первым кандидатом не состоится);
- 0 баллов — тому родителю, за сына которого он отдаст замуж свою дочь в последнюю очередь.

Не должно быть никакой уравниловки: ведущий раунда (Царь-батюшка или Царица-матушка, если в роли ведущего выступает женщина) строго выставляет баллы в порядке: 2-1-0. Не должно быть ситуации, когда два родителя за одним столом получают одинаковые оценки по итогам проведенного раунда. Сам себе царь оценку не ставит — в строке, где написана роль «Царь» в клеточке «Балл» вы ставите прочерк.

По итогам проведенного взаимодействия царь вначале озвучивает свое решение родителям женихов, объясняет, почему оно такое, дает обратную связь, и только после этого выставляет баллы в карточки участников. Во время раунда карточки участников должны лежать на столе чистой стороной вверх — ни родители-конкуренты, ни тем более ведущий раунда не должны видеть результаты предыдущих раундов. Это необходимо для

*того, чтобы полученные ранее баллы не оказывали влияния на принятие решения царем в раунде текущем.*

*После завершения очередного раунда происходит перемещение согласно номерам столов и ролей, которые указаны в ваших карточках. Схема перемещения составлена таким образом, что с участниками прошедшего раунда вы уже не встретитесь за одним столом на последующих раундах.*

*Выступая в роли родителя жениха или царя, вы не только готовите и делаете презентацию своего предложения, задаете вопросы либо отвечаете на них, выслушиваете другие предложения, но и берете в свою копилку интересные коммуникативные приемы, которые демонстрируют ваши коллеги. Вы можете понравившийся вам прием отметить в своей рабочей тетради, чтобы поработать с ним на следующем раунде, посмотреть, как этот инструмент работает в вашей руке, подходит ли он вам, ваш ли это инструмент.*

*Те участники, которые в результате всех раундов получают в совокупности шесть баллов, будут поощрены специальным призом.*

Далее тренер отвечает на вопросы участников, раздает карточки (см. Приложение 4) каждому участнику и организует пространство взаимодействия: четыре стола, за которыми будут проходить встречи и переговоры царя с родителями женихов. Участникам дается несколько минут времени на подготовку — с позиции как царя, так и родителя жениха — для того, чтобы продумать свою роль, предложение, аргументы, вопросы. В это время тренер работает с наблюдателями. Идеальный вариант, когда группа состоит из двадцати участников — шестнадцать из них ведут переговоры за четырьмя столами, и за каждым столом работает свой наблюдатель. Если участников меньше, тренер может закрепить наблюдателя за столом, соответствующим номеру раунда (за первым столом на первом раунде, за вторым — на втором и т. д.). Здесь тренер определяет порядок работы наблюдателя сам — исходя из решаемых задач, особенностей группы и других факторов.

Инструкция наблюдателям может включать следующие элементы (что они должны фиксировать, на что обращать внимание):

- по каким критериям царь оценивает родителей женихов и их предложения, насколько эти критерии понятны родителям женихов;

- насколько удачно выбрана родителем жениха его ролевая позиция в ситуации взаимодействия с царем;
- какие коммуникативные приемы, используемые родителями женихов, работают со знаком «плюс», а какие — со знаком «минус»;
- что в поведенческих моделях родителей женихов приближает их к получению желаемого результата, а что отдаляет.

*Шеринг* может проводиться в двух вариантах:

- после каждого этапа встреч и переговоров царя с родителями женихов;
- после проведения всех четырех этапов.

Мы считаем, что в этой процедуре проведение шеринга после каждого этапа является более эффективным с точки зрения накопления «сухого остатка». Участники имеют возможность обменяться только что полученным ими опытом, оценить эффективность использованных ими самими и продемонстрированных их коллегами коммуникативных инструментов, чтобы опробовать их на следующих этапах (раундах) взаимодействия уже с другими участниками. Они получают оперативную обратную связь относительно своей поведенческой модели, чтобы, подкорректировав ее, внести некоторые изменения, оценить эффективность на следующем этапе.

Вопросы шеринга участникам в роли ведущего раунда (Царя-бабушки):

— За что вы поставили высший балл родителю жениха? Что в его деловом предложении вам понравилось (как по содержанию, так и по форме изложения)?

— Что в поведенческой модели родителя жениха подвигало вас отдать предпочтение именно ему?

— Какие коммуникативные и поведенческие приемы, продемонстрированные родителями женихов, работали на принятие решения со знаком «плюс» и «минус»? За что вы ставили высокий балл, и за что — низкие оценки, какие моменты вам понравились, а какие не понравились?

Вопросы участникам в роли родителя жениха:

— Какими критериями руководствовался царь при выборе будущего зятя?

— Вы удовлетворены полученным результатом?

— Как вы оцениваете степень сложности проведенного взаимодействия (вам было легко, трудно, привычно), почему?

— Как вы считаете, что вам, как родителю жениха, помогало, а что мешало в достижении цели?

— Какие приемы, используемые вашими конкурентами — другими родителями, вам понравились?

Вопросы наблюдателям:

— Что вы можете добавить, отметить, наблюдая за ситуацией взаимодействия царя и родителей женихов со стороны?

**Положительные поведенческие моменты родителей женихов, которые отмечают участники, как влияющие на постановку царем высшего балла:**

- четкая формулировка своего предложения;
- достойная поведенческая позиция;
- уверенная аргументация;
- демонстрация искренней заинтересованности в том, чтобы стать родственниками царя;
- подчеркивание уважения царю, его государству, но без грубой лести;
- предъявление рекомендаций, значимых для царя;
- оперирование цифрами, фактами, событиями;
- структурированность и конкретность информации.

**«Минусы» в поведенческих проявлениях родителей женихов:**

- критика предложения родителя-конкурента, негативные оценочные суждения в его адрес;
- «слишком много обещает»: «мы сделаем и это, и это, дадим вам вот это, а еще это...»;
- мало конкретики, расплывчатость, непонятность, неструктурированность предложения;
- ввязывание в разборки: «Про вас говорят, что вы..., что у вас...» — «Кто говорит? Да вы посмотрите, что у них у самих творится!..»

Участники используют интересные коммуникативные приемы, неожиданным образом организуют себя, выбирая выгодную для себя ролевую нишу: «Уважаемая царица Тамара! К сожалению, король нашего государства приехать не мог — он сейчас стоит во главе войска, которое защищает наши рубежи от вражеских набегов. Поэтому он прислал меня — я главный визирь королевства, зовут меня...»

*Рефлексия* проводится после проведения шеринга четвертого этапа встреч и переговоров царя с родителями женихов.

— Какие особенности переговоров в ситуации сравнения вас, вашей организации и вашего делового предложения с вашими конкурентами, их предприятиями и предложением вы можете отметить?

— Какие коммуникативные инструменты вы положили в свою копилку, смогли отработать в этом упражнении? Какие из них являются наиболее эффективными? В каких ситуациях делового взаимодействия со своими партнерами вы можете их применить?

— Что вы как переговорщик из этой ситуации взяли для себя в плане понимания своих поведенческих особенностей? Какие моменты в своем поведении вы можете отметить как сильные, а над чем вам необходимо работать?

## Сказка «Теремок»

Идея этого сказочного сюжета принадлежит нашему коллеге, известному российскому тренеру Владимиру Козлову.

Тренинги, в которых можно использовать сказку «Теремок»:

- деловая коммуникация;
- переговоры по продаже;
- презентации и публичные выступления;
- личностное влияние и противостояние чужому влиянию.

Эта тренинговая процедура нацелена на получение участника-ми знаний и формирование у них навыков:

- вступления в контакт с собеседником и мотивирования его на конструктивное деловое взаимодействие;
- проведения диагностики — выявления интересов и потребностей собеседника и работы с ними для достижения своих целей;
- презентации своего делового предложения в категориях «своего — преимущества — выгоды»;
- использования эффективных коммуникативных инструментов для достижения своей цели;
- завершения переговоров, постановки «эмоциональной» точки и выхода из контакта с собеседником.

*Уважаемые коллеги!*

*По роду своей деятельности вы периодически выступаете перед аудиторией — от нескольких человек до десятков и сотен слушателей. Вы представляете им свои деловые предложения, демонстрируете выгоды, получаемые вашим партнером, работаете с его вопросами и возражениями. Учет различных факторов, влияющих на процесс и результат презентации (публичного выступления) приводит вас к достижению запланированных целей. Сейчас мы с вами:*

- поймем, какие факторы нам необходимо учитывать при подготовке и проведении презентации (публичного выступления);
- увидим, что в поведенческой модели выступающего создаст его привлекательный образ в глазах аудитории, желание конструктивно взаимодействовать с ним;
- оценим, какие коммуникативные приемы, используемые презентатором, положительно или негативно влияют на достижение им запланированного результата.

И сделаем это следующим образом. У нас с вами есть сказка «Теремок». В этой сказке мы все примем участие. Пятеро из нас — сказочные персонажи — выступят с презентацией своего предложения к другим сказочным персонажам, которые будут принимать решение относительно этого предложения. Кто желает в нашей сказке быть сказочным персонажем, который будет выступать с деловым предложением?

Тренер организует пространство следующим образом: размещает стулья пятерых добровольцев в одну линию лицом к остальным участникам тренинга, которые сидят полукругом. Перед этими пятерыми участниками находится свободный стул.

Уважаемые коллеги, все вы — сказочные лесные муравьи, живущие в большом красивом домике — теремке, который находится на солнечной лесной полянке. У каждого из вас в теремке есть большая трехкомнатная благоустроенная квартира. Вы, большие труженики, все лето готовили свой домик к зимнему периоду. И вот сейчас, в октябре, в преддверии первых морозов, вы завершаете подготовку своего домика к зимовке — утепляете его, делаете последние приготовления. С раннего утра до позднего вечера вы работаете по благоустройству своего жилища.

Представляю вам ваших лесных соседей:

- Мышка-норушка;
- Лягушка-квакушка;
- Зайчик-выбегайчик;
- Лисичка-сестричка;
- Михайло Потапыч.

Надо сказать, что жизнью они не обласканы. Так уж получилось, что у каждого из них в данный момент существует жилищная проблема, зимовать им негде. По какой причине так

получилось, каждый из них в своей презентации может вам поведать сам. И времени строить себе что-то на зиму у них тоже нет: вот-вот ударят первые морозы. Вы, уважаемые мураши, располагаете в своем теремке свободными жилыми площадями. Вы можете взять к себе на зиму всех этих сказочных соседей, как «оптом», так и по одиночке. Повторяю, место у вас есть, но просто так приютить кого-то на зиму особого желания у вас нет. Вы и без них неплохо живете.

Соответственно, каждый из пяти сказочных персонажей должен предложить нечто, что подвигнет мурашей взять его к себе в теремок на зимовку.

Порядок нашей работы следующий: каждый из сказочных персонажей по очереди выходит и садится на пенек перед теремком мурашей и делает презентацию своего делового предложения. После того как презентация проведена, мураши задают презентатору вопросы, которые у них возникли. Решение о том, взять или не брать его к себе на зимовку, принимается открытым голосованием: «за» — палец вверх, «против» — палец вниз. Пятьдесят процентов плюс один голос дают презентатору право присоединиться к мурашам на зимовку. Сказочный персонаж, которого мураши взяли к себе, также пользуется правом голоса при оценке презентации деловых предложений сказочных персонажей, которые будут делать презентацию после него. Если персонаж с первого раза не прошел, у него будет вторая попытка сделать презентацию с учетом высказанной мурашами обратной связи.

Тренер выступает модератором в роли сказочника: «Заканчивается очередной рабочий день, солнышко начинает садиться за горизонт, мураши после вечерней трапезы собрались на полянке у своего домика. И тут — прыг-скок, прыг-скок — на полянке появляется Лягушка-квакушка, садится на пенек и молвит мурашам...»

Идет презентация делового предложения сказочного персонажа. По ее окончании тренер-сказочник спрашивает у мурашей, какие у них есть вопросы к Лягушке-квакушке. Тренер управляет этим процессом. После того как все вопросы заданы и на них получены ответы, тренер предлагает мурашам проголосовать. Он подсчитывает голоса и констатирует, проходит или не проходит предложение Лягушки-квакушки.

После голосования тренер проводит шеринг:

— Уважаемые мураши, те из вас, кто проголосовал «за», что вам понравилось в деловом предложении и поведенческой модели Лягушки-квакушки, что побудило вас принять положительное решение взять Лягушку к себе в теремок на зиму?

— Уважаемые мураши, тем из вас, кто проголосовал «против», что не понравилось, чего не хватило в презентации делового предложения и в ответах Лягушки на вопросы?

Если сказочный персонаж набрал более половины голосов, он присоединяется к мурашам и, пользуясь правом голоса, оценивает презентацию следующего персонажа, задает вопросы, голосует вместе с мурашами. Если он набрал меньше половины голосов, он возвращается на свое место, слушает следующие презентации своих лесных соседей, обратную связь мурашей по этим презентациям, готовится ко второй попытке.

*Рефлексия:*

— Что из данной ситуации вы поняли, какие факторы необходимо учитывать при подготовке и проведении презентации (публичного выступления)?

— Какие инструменты презентации и публичного выступления вы положили в свою копилку? В каких ситуациях делового взаимодействия со своими партнерами вы можете их применить?

— Что вы как презентаторы из этой ситуации взяли для себя в смысле понимания своих поведенческих особенностей? Какие моменты в своем поведении как презентатора вы можете отметить как сильные, а над чем вам необходимо работать?

**Коммуникативные приемы и поведенческие проявления, которые оказывают позитивное влияние на аудиторию:**

- обращение к аудитории сделано на базе ее реальной (актуальной) потребности;
- презентатор говорит со слушателями с акцентированием их интересов: «Это, прежде всего, выгодно вам»; «Это предложение в ваших интересах»;
- обращаясь к аудитории, презентатор актуализирует позитивный образ будущего;
- при общении с целевой аудиторией презентатором используется эмоциональное насыщение процесса взаимодействия: он говорит со слушателями ярко, эмоционально, выразительно, зажигательно, живо, образно, сочно;
- презентатором подчеркивается, что принятие окончательного решения остается за слушателями;

- презентатором предъявляется собственный ресурс, но он не навязывается слушателям (презентатор косвенно предлагает им воспользоваться);
- обращение к аудитории начинается с подчеркивания ее реальных достоинств, но без грубой лести;
- при необходимости презентатор указывает, «против кого может дружить» (мы можем вместе дружить);
- презентатор предъявляет рекомендации, значимые для его слушателей;
- презентатор демонстрирует эксклюзивность, подчеркнуто индивидуальный подход к слушателям;
- презентатором используется прием доказательства от противного: «Я не хочу вас ни в чем убеждать...»;
- презентатор показывает искренность: «Я пришел с открытыми картами»;
- прием «Ты — мне, я — тебе», взаимовыгодная договоренность, партнерское соглашение, но не прямая взятка;
- при необходимости — открытое признание презентатором собственной ошибки.

### **Коммуникативные приемы и поведенческие проявления, которые дают отрицательный результат при взаимодействии с аудиторией.**

1. До момента ответной реакции аудитории презентатор начинает детализировать свое деловое предложение. В такой ситуации необходимо сделать небольшую паузу, дождаться ответной реакции аудитории и только затем переходить к детализации предложения.
2. Презентатор использует метод прямой угрозы: «У нас есть предложение, от которого вы не сможете отказаться...» Сторона, к которой обращен этот посыл презентатора, обладающая большим ресурсом, вправе ответить примерно следующее: «Как жаль, что вы так быстро от нас уходите...» Взаимодействие сопровождается выбросом множества негативных эмоций.
3. Предложение (требование) лишиться предыдущего (имеющегося) у слушателей ресурса, критика данного ресурса.
4. Неуверенность презентатора (в себе, в своей профессиональной роли, в своем деловом предложении). Считываемая неконгруэнтность.
5. Нарушение презентатором чувства безопасности у слушателей.
6. Активное навязывание презентатором слушателям своего варианта решения.

7. Показ презентатором собственной излишней информированности о делах слушателей.
8. Ощущение неискренности (считывание скрытого интереса, недовольности, утаивания информации).
9. Предложение презентатором аналога имеющегося у слушателей ресурса.
10. Презентатором дается слишком много обещаний. Убедительность многочисленных обещаний мала.
11. Преувеличенные комплименты в начале выступления всегда настораживают аудиторию.
12. Непозитивная самореклама выступающего и его организации. «Мы обуем всю страну» — обувная фирма с таким девизом просуществовала на рынке всего несколько месяцев; «Мы вас обставим» — мебельная компания, вышедшая на рынок с таким посылом к покупателям, задержалась на нем недолго; лозунг медицинского центра — «Похудеть и не поправиться».
13. Логика рассуждений и действий презентатора не до конца понятна слушателям.
14. Смысл делового обращения выступающего не до конца ясен.
15. Несоответствие (рассогласование) образа выступающего и его делового предложения.
16. Однозначное поддакивание на контрвопросы (похоже на: «Слишком много обещает») — «Я все для вас сделаю!» — это вызывает настороженность у слушателей.
17. Обладая мощными ресурсами, выступающий как потенциальный деловой партнер начинает ими «давить» на слушателей.
18. Предложение делается не с позиций выгоды для слушателей.
19. Давление на жалость, просьба «войти в положение» ставят барьер, формируя в глазах слушателей образ выступающего как неудачника.
20. «На чужой территории равным быть опасно!».
21. Попытка выступающего присоединиться к чужому ресурсу, разделить (присвоить) чужой успех, погреться у костра чужой славы.

## МАСКИ

Успех в деятельности современного специалиста — как руководителя, так и сотрудника — на определенной должностной позиции зависит от многих факторов, одним из которых является его умение работать с собственным ресурсом как личности и профессионала.



Различные ситуации делового и неформального взаимодействия, в которые он включен, подвигают его к проявлению поведенческой гибкости, выработке умения быть разным, быстрому реагированию на изменение ситуации. Помощь в этом руководителю и специалисту оказывают маски, посредством которых он реализует различные роли, позволяющие ему продвигаться к поставленным профессиональным целям.

Весь мир — театр, жизнь — игра, а люди — актеры. В. Н. Дмитриевский отмечает: «Надевший маску (в прямом и переносном смысле, как, например, приняв чужое имя, взяв на себя чужую роль) отказывается от себя, прячет от окружающих свою истинную, природную натуру — внешнюю и духовную, „отодвигается” от нее, он входит в роль другого, играет другого, создает характер, образ, соответствующий внешности, поведению, пластике, мысли и, конечно, имени другого. Однако — и это весьма важно — актер создает сценический образ с позиций собственного понимания творческой задачи, своего осмысления образа, наконец, с мерой присущего ему (и только конкретно ему, данному актеру) таланта и мастерства» [15]. Соответственно, надевая маску, руководитель (сотрудник) преломляет ее содержательное наполнение через призму собственных психологических конструктов: качеств, установок, ценностей и т. п.

Надев маску, человек делает послание другим для получения желаемой (прогнозируемой, выгодной, нужной ему) ответной реакции. Сферы управления и бизнеса являются особыми игровыми площадками, на которых взаимодействует большое количество различных масок.

## Что такое маска?

Слово «маска» имеет множество значений:

- изменять, отличаться, разнообразить, прикрывать, демонстрировать, скрывать, утаивать, маскировать, уютно устроиться, ограничивать, держать в пределах, делать неузнаваемым;
- ширма, экран, щит, прикрытие, шкура, переодевание.

В славянском языке мы находим аналогичные слова: **лик, личина, лицо**. Личина имело значение «не свое» (в контексте — «скрываемое за чем-то» — подделка, притворство, обман), а лицо и лик — «свое, истинное».

Маски возникли в глубокой древности и выполняли сугубо защитную функцию. Исполняя сложные ритуалы и обряды, важные для жизни, наши древние предки прятали, закрывали, маскировали свое лицо перед различными страшными и непонятными им силами. Это и было основной задачей маски. Значительно позже маска приобрела смысл «Я в данный момент такой», что давало возможность попробовать себя в другой ипостаси. Так маска попала в театр.

В настоящее время маска выполняет обе функции.

«Дистанцироваться от себя, встать „над собой“ актеру помогает маска — в прямом и переносном смысле.

Маски итальянского театра — хитрого плута Букона, чванливого скупого Паппа, глупого Макка и других — имеют корни в народных импровизациях Древнего Рима, там они стали участниками представлений и оказались родственны предшественникам персонажей комедии дель арте, русского Петрушки, немецкого Кашперля и др. Традиция театральной маски опирается на европейские и восточные истоки. Древние маски защищали человека от действия запретов, поэтому впоследствии нередко воспринимались как сатанинские происки. Маска эволюционировала от ритуально-христианских представлений Средневековья к театру Нового времени, комедии дель арте. В средневековых действиях маска воплощала дьявольское начало, в новой комедии маска стала в центре праздничной

демонической игры. Такой переход — от дьявола, символа мирового зла, к демону — означал смещение образа в сферу праздничной смеховой культуры, она и дала толчок к использованию маски в качестве инструмента преобразования, сценического приема.

Зооморфность масок характерна для многих национальных культур. В итальянской комедии дель арте маска Капитана несла черты охотничьей собаки, маска Панталоне имела сходство с индюком, маска Арлекина — с обезьяной и кошкой. В итальянском театре эти маски изображали людей третьего сословия, низших слоев общества, персонажи дворян-аристократов масок не имели» [15].

Известный театровед и критик Б. В. Алперс пишет: «Маска всегда имеет дело с выкристаллизовавшимся жизненным материалом. Она не допускает нерешенных фигур, персонажей с новым, неустоявшимся социально-психологическим содержанием, судьба которых имеет свое развитие и продолжение в жизни после финала театральной пьесы. Маска статична. Ее движения определяются только внешними событиями. Она не претерпевает никаких резких внутренних изменений, какие бы потрясающие события ни обрушивались на нее» [2].

Нет такого взрослого человека, живущего в социуме, который не имеет масок и не умеет ими пользоваться. При слове «маска» возникают ассоциации с такими словами, как: «карнавал», «маскарад», «праздник», «театр», «радость» и т. п. Это первая — яркая и позитивная сторона маски. Но еще в древности маски стали атрибутом власти и инструментом идеологии и политики. Чаще всего в реальной жизни мы используем маску как послание другим. Маска для современного человека играет роль активного носителя новой информации и выражает его систему ценностей. При этом всегда надо помнить, что маска — очень мощный инструмент воздействия. Это вторая сторона маски.

Маска — один из многочисленных способов, придуманных человечеством для выполнения функций:

- идентификации;
- выделения себя;
- определения своего индивидуального места в обществе.

Не только мы используем маску в своих целях, но и маска играет нами. Психологам известен такой феномен: человеку надевают маску, при этом он не знает, что это за маска, не видит ее. Далее ему предлагается действовать (двигаться, говорить, вступать в контакт с другими, ходить, выбрать определенные аксессуары), как ему хочется

в настоящий момент, в соответствии со своим текущим внутренним состоянием. Все участники тренинга действуют так, как требует того маска, то есть ведут себя не привычным для них способом, а демонстрируют содержательное наполнение неизвестной им, но видной другим участникам тренинга, маски. Следовательно, надев маску, человек получает сильнейший внутренний импульс, которому не может не подчиниться.

Маски появляются тогда, когда начинается процесс вхождения человека в социум, его социализация. Маленьким детям маски не нужны — им не от кого защищаться, им свойственны открытость миру, спонтанность и непосредственность.

Что дает маска?

**Обеспечение безопасности, защита.** Базовое назначение любой маски — «замаскировать» (спрятать, скрыть) свое настоящее лицо.

«Ханты и манси, живущие в Западной Сибири, периодически устраивали Медвежий праздник между зимним солнцестоянием и весенним равноденствием. Как в европейском карнавале, на Медвежьем празднике отменялись все установленные правила и разрешалось делать то, что обычно находилось под запретом... Медвежий праздник отличался богатым и разнообразным реквизитом, придававшим действу красочность. Лица мужчин скрывались под берестяными масками — широкими обручами из бересты с нарисованными углем ушами, глазами и ртом (маски надевали, чтобы медведь и божества никого не опознали)... Деревянный обруч символизировал Землю, „изогнутую подобно обручу“, деревянный клюв помогал воссоздать образ журавля и т. п.» [22].

**Возможность выбора и маневра.** При использовании маски актуализируется вариативность поведения человека за счет расширения ролевого репертуара.

Сменив маску, человек меняет и позицию, и мотивацию внутри этой позиции, и способы действий. В результате на внутренних нехоженых территориях человека обнаруживаются такие вполне готовые к употреблению деятельностные механизмы, о которых он доселе и не подозревал!

Маска дает колоссальную свободу в выборе собственной стратегии, свободу мысли, а значит, и вариативность действий. Собственно, маска как таковая и рассчитана на нахождение принципиально новых стратегий, форм поведения, маска всегда является новым паттерном, еще не опробованным. Надевая маску, человек может быть

кем угодно — в зависимости от ситуации. Расширение репертуарных возможностей дает перспективу выхода за стереотипные рамки.

**Актуализация (привлечение) ресурса.** Существуют архетипические маски (речь о них пойдет чуть ниже), которые дают человеку в любой жизненной ситуации мощнейший ресурс в виде ощущения силы (даже конкретной силы в теле), уверенности, спокойствия и возможности увидеть выходы из нее.

**Получение удовольствия.** Надевая на себя маску, человек начинает играть. Мы играем практически во все и всю жизнь. Почему мы, взрослые, солидные, успешные люди, продолжаем играть? Что заставляет нас осознанно и бессознательно вести нескончаемую «игру в жизнь»? Обратимся за ответом к самому слову «игра».

Самые частые ассоциации к слову «игра» — «легко», «приятно», «удовольствие». В. Даль определяет игру как «забаву, установленную по правилам, и вещи, для того служащие». А глагол «играть» как «шутить, тешиться, веселиться, забавляться, проводить время потехой, заниматься чем-то для забавы, от скуки, безделья». Следовательно, играть надо, когда скучно, плохо, неудовольствие, усталость, что-то не получается, то есть игра дает, как минимум, отдых, снятие напряжения.

Но есть что-то, что делает игру очень и очень специфическим видом отдыха. Ведь мы с вами прекрасно понимаем, что руководитель, специалист (логист, продавец, менеджер по персоналу и др.) вовсе даже не играют, а очень напряженно работают. Какой руководитель, специалист более успешен: тот, который работает, или тот, который играет? Прекрасно известно, что управленческая деятельность — очень тяжелый ответственный труд. Тем не менее один управленец скажет: «Я работаю в компании», и он там именно работает и за эту работу деньги получает, а другой представит себя иначе: «Я играю роль руководителя». Между этими управленцами существует принципиальная разница. Например, как психологи мы можем сказать, что у того руководителя, который играет, скорее всего, не будет синдрома эмоционального выгорания, а тому, который работает, этот синдром грозит.

В фильме «Умножающий печаль» главный герой, крупный бизнесмен, объясняя своему приятелю — другу детства — секреты своего профессионального и жизненного успеха, отмечает, что никогда не относился к своей деятельности как к работе. Он в нее играл — и в этом состоит главный секрет его успеха.

### **Эффективное средство достижения поставленной цели.**

Человек, четко знающий свою цель, понимает, какие маски из имеющегося у него репертуара будут полезны в ее достижении.

«Каждый человек носит четыре маски, — утверждает С. С. Аверлицев, — маску человека, маску конкретной индивидуальности, маску общественного положения и маску профессии» [1].

Конечно, ролевой репертуар современного делового человека гораздо шире. Человек здоров и успешен, когда он хорошо знает свои маски, не путает их (каждой маске — свое время и место) и, самое главное, сам, по своему решению надевает или снимает определенную маску.

Сложности у человека при работе с масками возникают, когда:

- у него масок слишком мало (это говорит о его низкой адаптивности);
- у него масок слишком много (также свидетельство низкой адаптивности);
- человек носит чужие маски (это говорит о том, что у него имеются сценарные проблемы);
- человек не различает «лицо» и «маску» (показатель низкой аутентичности);
- человеку назначение маски неясно (проявляются неадекватные поведенческие модели).

## Маска в бизнесе и в управлении

Выгоды, которые маски могут дать бизнесмену и руководителю, реализуются только в том случае, если он знает свои маски, умеет работать с ними и разбирается в тонкостях и хитросплетениях бизнес- и организационного «театра».

В настоящий момент защитная функция маски все более размывается, не является первостепенной. На первый план выходит прагматическая функция взаимодействия, направленная на достижение конкретной управленческой (бизнес-) цели. Это приводит к тому, что на любую маску всегда можно подобрать антимаску.

Например, руководитель может надеть на себя маску **«Папа / Мама»**, которая ставит его в более сильную позицию по сравнению с сотрудниками, ведь «Родитель» — умный, мудрый, он все знает и за все и всех отвечает, он никогда не бросит свое чадо, всегда поддержит и поможет. Руководителю приятно быть выше других, его самолюбию льстит то, что сотрудники обращаются к нему за помощью и советом, могут поплакаться ему в жилетку. Он ощущает себя очень нужной и важной персоной в организационном театре,

так как включен во все процессы, протекающие в его организации (структурном подразделении). В процессы, не только относящиеся к работе, но и охватывающие личностную и межличностную (отношенческую) сферы. Повышается его значимость в собственных глазах, растет самооценка.

Однако у этой маски есть и оборотная сторона: сотрудники, понимая, что маска «Папа / Мама» дает руководителю большое количество желаемых эмоциональных состояний, охотно надевают, с удовольствием и, главное, большой выгодой, прежде всего, для самих себя носят маску «Ребенок / Дитя», наполняя ее нужным манипулятивным содержанием. Это приводит к тому, что сотрудник постепенно перекладывает на руководителя решение многих рабочих вопросов, устраняется от выполнения нежелательной для себя работы, используя прием «Снижение собственной значимости»: «Что с меня возьмешь? Я — маленький (несмышленый). А ты, Папа, — большой, сильный и умный. Возьми и сделай сам». И Папа берет и делает, не замечая, как превращается в основную тягловую силу своей организации (структурного подразделения), замыкая на себя решение всех не только стратегических, но и текущих вопросов.

Руководителю, человеку бизнеса необходимо иметь определенный (небольшой) набор масок, с которыми он должен быть очень хорошо знаком. Для того чтобы маска помогала ему в достижении его профессиональных и деловых целей, она должна быть:

- **понятной ему.** Руководитель, использующий ту или иную маску, должен уверенно сказать: «Маска-маска, я тебя знаю!» В конкретный момент делового взаимодействия ему необходимо понимать, какая маска на нем, каково ее содержательное наполнение, какие поведенческие проявления она позволяет руководителю реализовывать. Цель — первична, маска — вторична. Реагируя на возникновение определенной ситуации, руководитель быстро перебирает свой набор (репертуар) масок и выбирает ту, которая будет наиболее эффективной в данной ситуации. Есть маски, которые «нам идут» и которые не подходят. Например, маска «Хорошая девочка» может присутствовать в наборе деловой дамы, но носить эту маску возможно недолго, она «тесновата» для взрослого человека. Маска, подходящая одному человеку, может быть неудобна для другого, вызывать внутренний протест, некомфортные состояния;
- **несложной.** Иногда от человека можно услышать фразу: «Я в такой-то ситуации потерял лицо». Фраза некорректная, так как

потерять лицо невозможно, можно потерять маску, которая либо сама слетает, либо ее кто-то с тебя снимает. Чем сложнее маска, тем легче ее потерять. Сложность маски определяется ее содержательным наполнением и целевой направленностью. Чем точнее, четче и определеннее цель, для достижения которой человек надевает маску, тем маска проще и удобнее в использовании. Множественные цели чрезвычайно усложняют маску, делают ее громоздкой, тяжелой и неудобочитаемой окружающими, а также запутывают самого владельца маски, делая его уязвимым. Соответственно, чем сложнее и тяжелее маска, тем легче она слетит при «резком телодвижении». Например, если человек надевает маску с целью напугать окружающих («Я хочу, чтобы меня боялись!»), его могут бояться. Если человек надевает маску с множественными целями напугать окружающих, вызвать у них сострадание и жалость, а также вынудить их оказать помощь, то, скорее всего, он запутается, растеряется, не получит ничего и легко «потеряет лицо»;

- **своей.** Руководителю важно понимать: что или он надевает маску на себя сам, для достижения какой-либо цели, или ее надевает на него кто-то другой для получения своих выгод. Опытный манипулятор (сотрудник, деловой партнер и т. п.) может спровоцировать адресата (руководителя) на нужную ему реакцию, а следовательно, на определенную маску.

Маски бывают трех категорий (уровней):

**7. Архетипические:** «Воин», «Дурак», «Маг», «Дракон», «Мудрец», «Странник», «Жрица», «Дитя». По словам М. Элиаде, «архетипы являются связующим звеном между рациональным сознанием современного человека и миром инстинктов человека архаичного».

Эти маски пришли к нам из глубокой древности, являются по сути своей собирательными, мифологическими образами. Они обладают колоссальным ресурсом, не осознаются и имеются в арсенале любого человека (вне зависимости от места и времени жизни, расы и возраста, пола и т. д.). Эти маски могут спонтанно возникнуть в очень сложных жизненных ситуациях. Они являются «лицами внутренних глубинных архетипических образов». Так, если человеку приходится защищать свою жизнь, то в нем может «проснуться», проявиться Воин. Знание этих масок и умение их надевать в определенных ситуациях дает человеку невероятную силу. Архетипический Воин быть побежденным не может, он — абсолютный благородный воин-победитель. Управлять этими масками практически невозможно, ими

можно только воспользоваться, и желательно редко — в тех случаях, когда необходимо обратиться к своему внутреннему «НЗ».

В деловом взаимодействии могут быть востребованы такие архетипические маски, как:

- **«Воин»** — безопасность, защищенность, уверенность в своих силах, неагрессивность, умение защищать свою территорию;
- **«Дракон»** — внутренняя сила, не ведающая сомнений, спокойная уверенность;
- **«Дурак»** — креативность, полная открытость всему новому, отсутствие стереотипов и всех социальных страхов (быть смешным, непринятым, непонятым и т. п.).

**2. Сценарные:** «Жертва», «Блондинка», «Стерва», «Свой парень», «Блаженный», «Душечка», «Мачо», «Волк-одиночка», «Мать Тереза», «Спасатель».

Сценарная маска реализуется во всех сферах жизни человека: если он носит маску жертвы, то предстает жертвой в семье, на работе, со знакомыми и незнакомыми ему людьми. При этом человек может быть уверен, что это его лицо.

**3. Ролевые.** Ролевая же маска — ситуативна, она используется в конкретном взаимодействии: например, в переговорной ситуации маска жертвы открывает большие манипулятивные возможности для того, кто ее на себя надевает.

Любая маска, кроме архетипической, дуалистична, то есть содержит как позитивные, так и негативные составляющие. Поэтому, рассматривая наиболее часто встречающиеся маски руководителя в отечественной управленческой и переговорной практике, мы будем помимо ее содержательного наполнения, выражающегося в конкретных поведенческих проявлениях того, на ком маска, анализировать ее «плюсы» и «минусы».

Для того чтобы маски выполняли свои функции, их надо хорошо знать и уметь ими эффективно пользоваться. Необходимо также умение снимать маски, когда ситуация завершена, цель достигнута и маска выполнила свою роль. Это не так просто, как может показаться на первый взгляд, но опыт действительно успешных людей говорит о том, что этому можно научиться.

Как на тренинге можно использовать маски, что с ними делать? Прежде всего, отметим, что, обращаясь к маскам, мы находимся в ресурсной области, решаем задачи поиска и наращивания участниками необходимого ресурса в управленческих, переговорных, коммерческих и иных ситуациях. Только после того, как сформирован ролевой

репертуар, мы, отталкиваясь от маски, ее содержательного наполнения, обращаемся к тем инструментам, которые именно в рамках этой маски будут наиболее действенными.

На тренинге можно:

- с помощью масок развивать ролевой репертуар участников тренинга и формировать (описывать) вместе с ними содержательное наполнение конкретной ролевой маски;
- изготавливать (рисовать, клеить) маски и работать с ними в рамках заданной профессиональной ситуации.

## Работа на тренинге с управленческими масками

*Уважаемые коллеги! Мы с вами ввели понятие «маска», определили ее роль в деятельности руководителя, узнали, какие бывают маски. (Тренер провел ознакомительную мини-лекцию, вводя новый концепт — «маска».)*

*И сейчас мы с вами:*

- увидим, какие ролевые маски могут быть у руководителя;
- определим содержательное наполнение каждой маски;
- поймем, зачем они нужны руководителю, что они ему дают и в каких ситуациях управленческого взаимодействия он может их эффективно использовать.

*Сделаем это следующим образом. Вы посмотрите три видеоролика из известных вам фильмов. После просмотра каждого из них вы в течение восьми минут поработаете в своих подгруппах (тренер делит участников на подгруппы по 3-5 человек) и ответите на следующие вопросы.*

1. Как бы вы назвали (в том числе и метафорически) управленческую маску, которая была на главном герое видеосюжета?
2. Какие управленческие и коммуникативные приемы показывает главный герой в этой ситуации?
3. Как вы оцениваете эффективность деятельности главного героя в этом сюжете, исходя из отношения полученного результата работы к затратам (организационным, временным, интеллектуальным и др.)?
4. Что вы можете сказать про организацию, возглавляемую этим руководителем? Насколько она, по вашему мнению,

эффективна? Какие сильные стороны в организации вы можете отметить, какие отрицательные моменты?

Затем мы в большом кругу обменяемся своими мнениями и заполним таблицу «Ролевые маски руководителя» (Приложение 5), которая находится в ваших рабочих тетрадях на странице...

Таблица включает три колонки:

- ролевая маска;
- содержательное наполнение маски;
- в каких ситуациях маска необходима.

Для того чтобы участники увидели наиболее часто встречающиеся ролевые маски руководителя, мы им демонстрируем отрывки из трех фильмов:

**«Служебный роман».** Сюжет от момента, когда «статистические красавицы каждое утро наводят свой марафет», до выхода Новосельцева из кабинета Людмилы Прокофьевны и обращения к своей коллеге: «Ты знаешь, кого нашей мымре назначили заместителем?»

При просмотре этого видеосюжета тренер обращает внимание участников на маски двух героев — Людмилы Прокофьевны и ее нового зама — Юрия Григорьевича Самохвалова.

**«Москва слезам не верит».** Сюжет — от момента, когда главная героиня, директор фабрики Екатерина Александровна, проходит по цехам, до окончания селекторного совещания: «У меня заседание в Моссовете».

**«Дьявол носит Prada».** Сюжет от момента, когда главная героиня, редактор модного глянцевого журнала, ставит по мобильному телефону задачу своему секретарю купить авиабилет, до момента, когда в ее кабинете секретарь на свои слова «Это правда, я сделала все, что зависело от меня» получает ответную реакцию руководителя: «Это все...»

Шеринг проводится после просмотра каждого видеоролика.

Первый видеоролик иллюстрирует две управленческие маски — «Командир» («Начальник») и «Подружка» («Свой парень»).

**«Командир (Начальник, Фельдфебель на плацу)».** Примером может служить маска Людмилы Прокофьевны, директора статистического института в фильме «Служебный роман». Действует по принципу: «Есть два мнения — мое и неправильное», «Я говорю — вы делаете», ничего не принимает на веру. Четкость, дистантность, требовательность к себе и подчиненным: «Делом надо заниматься

серьезно либо не заниматься им вообще. Статистика — это наука, она не терпит приблизительности. Почему вы пользуетесь непроверенными данными?» Категоричность в суждениях, в общении — пристройка «сверху», использование жестких приемов — давление коммуникативным шумом, риторический вопрос и др.

Положительные моменты. Эта маска неоченима в ситуациях:

- когда нет возможности объяснять сотрудникам, почему надо делать именно это, чем приходится руководствоваться, принимая данное решение (форс-мажор; ограниченные временные ресурсы; ситуации, угрожающие безопасности организации, ее сотрудников; вопросы жизни и смерти);
- когда руководитель сталкивается со слабым уровнем подготовки подчиненных. В этой ситуации он дает четкие указания по организации деятельности сотрудников, при этом, обучая и развивая их — в этом ему помогает маска **«Наставник/Коуч»**.

Отрицательная сторона: у профессионала на любом участке работы существует внутренняя потребность к самостоятельности. Давление, прессинг со стороны руководителя воспринимается им как недоверие, он ощущает сильный дискомфорт. Результат — уход в организацию с большими возможностями для самореализации. Итогом такой организационно-управленческой селекции становится слабоподготовленный коллектив, где руководитель вынужден решать массу вопросов, не относящихся к сфере его ответственности. В такой ситуации маска **«Командир / Начальник»**, как правило, сменяется маской **«Папа/Мама»** со всеми присущими ей особенностями.

**«Подружка (Свой парень)»**. Маска, в которой предстает Юрий Григорьевич Самохвалов. Минимальная дистанция в отношениях с сотрудниками, нечеткие, размытые границы. Пристройка «на равных» (или якобы на равных), реализация принципа «Ты и я — мы с тобой одной крови»: хлопает по плечу, заводит дружбу с секретаршей, пьет чай-кофе и курит вместе с подчиненными. С этой маской можно «поболтать, посплетничать», поделиться сокровенным, поговорить по душам, у нее можно спросить дружеского совета, получить эмоциональную поддержку — «Как я тебя понимаю!». Компанейская, удобная — одним словом, «своя»!

Положительная сторона:

- эта маска руководителя хороша в организационных структурах, где большое значение имеет неформальная обстановка и творческий подход к решению стоящих задач, а также сосредоточено значительное количество креативных сотрудников, для которых

отношения с руководителем являются важным мотивом их работы в данной организации;

- маска помогает руководителю в ситуациях, когда сотрудник сталкивается с определенными сложностями, как в работе, так и за пределами организации, нуждается в совете, эмоциональном участии, подкреплении, ресурсной обратной связи.

Отрицательная сторона: наша отечественная культура (в том числе и деловая, организационная) носит отношенческий характер, сотрудники в большинстве своем имеют смутное представление о понятии «границы». Как показывает наш опыт работы с руководителями различных управленческих уровней, как только руководитель сокращает дистанцию с подчиненным, тот, считая, что так и должно быть, пытается сесть ему на шею, перевести деловое взаимодействие в отношенческую плоскость со всеми негативными последствиями.

Второй видеоролик иллюстрирует управленческую маску «Хозяин / Хозяйка».

**«Хозяин / Хозяйка».** Хозяйка деловита, рачительна в использовании организационных, временных и иных ресурсов, ответственна, прагматична, знает, «где что лежит». В своей работе следует принципам: «Ничего личного — только бизнес», «Результат не врет», «Результат превыше отношений». Во взаимодействии с сотрудниками требовательна, корректна, разумно дистантна, открыта к деловым предложениям и конструктивной критике, уважительно относится к мнению сотрудников. Ценит профессионализм и ответственность в работе, дорожит людьми.

Пример — директор комбината в исполнении В. Алентовой в фильме «Москва слезам не верит»: «Николай Степанович, давайте я вам расскажу о своих трудностях — мы вместе с вами посидим и погорюем. Поймите, что преодоление этих трудностей и есть ваша работа, за это вам и платят заработную плату. И на будущее давайте договоримся: меня не интересует, почему нет, меня интересует, что вы сделали для того, чтобы было да!»

Положительная сторона: эта маска полезна в ситуациях оперативного управления организацией (структурным подразделением). Можно сказать, что это основная управленческая маска.

Отрицательная сторона: маска «суховата», сотрудникам не хватает эмоциональности и теплоты со стороны руководителя.

Третий видеоролик иллюстрирует управленческую маску «Императрица».

**«Императрица».** Относительно поведенческой модели женщины-руководителя можно услышать различные мнения, одно из которых сводится к тому, что женщина не руководит, а царствует. Надевая маску «Императрица», руководитель требует от подчиненных (именно подчиненных, а не сотрудников или коллег) беспрекословного подчинения. Основные действия Императрицы: велит — не велит, казнит — милует, одобряет — порицает, приближает — отторгает. Она может выслушать точку зрения другого, если та близка ее собственному мнению, не расходится с ним, понятие «критика» для нее не существует. Всем своим видом показывает, кто в доме хозяин. Любит обожание, восхищение, восхваление. Окружает себя фаворитами (помощниками и советниками), которых может менять по своему усмотрению. Расположение Императрицы необходимо заслужить. К линии ее поведения применим термин «непредсказуемость». Противоречивая, жесткая, капризная. Пример — маска редактора модного глянцевого журнала в фильме «Дьявол носит Prada».

Положительной стороной этой маски является то, что она создает «будоражащую» среду, позволяет держать сотрудников в тону-се, не дает им расслабляться.

Отрицательная сторона:

- у Императрицы нет и, по определению, не может быть соратников, а есть фавориты, которые при изменении ситуации разбегутся, как крысы с тонущего корабля и уведут с собой часть бизнеса;
- в окружении Императрицы постоянно плетутся интриги, идет борьба за «доступ к телу», большое количество энергии, усилий и времени тратится на то, чтобы угодить Ей, вместо того чтобы эти ценные ресурсы направить на достижение целей, стоящих перед организацией;
- информация о реальном положении дел в организации до Императрицы не доходит либо доходит со значительными искажениями. Она получает измененную картину происходящего: «Все хорошо, прекрасная маркиза!» «Зачем портить настроение царственной особе и вызывать на себя ненужный гнев, если ситуацию можно немного приукрасить?» — рассуждают приближенные. Надо ли говорить о возможности принятия в такой ситуации адекватного оперативного управленческого решения первым лицом организации? Запоздалая и неэффективная реакция неизбежно ведет к снижению конкурентоспособности предприятия.

Помимо четырех отмеченных масок на завершающем этапе шенринга тренер обращается к участникам с вопросом, с какими управленческими масками они сталкивались в своей работе — видели эти маски на своих коллегах, руководителях предприятий-партнеров и т. п.? Они, как правило, приводят примеры, которые вписываются в уже рассмотренные четыре. Интересная, на наш взгляд маска — «Папа Римский».

**«Папа Римский».** Он все знает, безгрешен, никогда не ошибается. Маска на первое место ставит заботу о своих личных карьерных целях, стремится любой ценой удержаться в кресле. Заняв должность, считает, что больше не к чему стремиться, и все силы направляются на то, чтобы сохранить свой статус.

Положительная сторона: маска полезна, когда необходимо построить жесткие границы в отношениях с другими — сотрудниками, деловыми партнерами.

Отрицательная сторона: желание руководителя быть неуязвимым, правильным, «тефлоновым» приводит к застою и консерватизму в организации, потери ею конкурентных преимуществ.

Этап рефлексии посвящен «сухим остаткам» участников.

— *Что вы как руководители взяли для себя из этого учебного модуля?*

Мы с участниками провели анализ масок, наиболее часто встречающихся в нашей деловой управленческой культуре. Тренер может расширить предложенный нами ролевой управленческий репертуар, дополнить его, предложить свои маски. Успешному деловому человеку, грамотному руководителю необходимо в своем арсенале иметь определенное количество масок, которые дают ему возможность быть разным в различных ситуациях делового и неформального взаимодействия. Для получения запланированных изменений и достижения целей программы тренер может использовать отрывки из других фильмов, наглядно демонстрирующие участникам ролевой репертуар руководителя, который реализуется при помощи соответствующих масок.

## Маска в переговорах

*Уважаемые коллеги! Мы с вами ввели понятие «маска», определили ее роль в деятельности руководителя, узнали, какие бывают маски. (Тренер сделал ознакомительную мини-лекцию, введя концепт «Маски».)*

*И сейчас мы с вами:*

- увидим, какие ролевые маски могут использоваться участниками в ходе переговорного процесса для достижения запланированных ими результатов;
- определим содержательное наполнение каждой маски;
- поймем, зачем они нужны переговорщику, что они ему дают и в каких ситуациях делового взаимодействия он может их эффективно использовать.

*Сделаем это так. Вы посмотрите два видеоролика из известных вам фильмов. После просмотра каждого из них вы в течение десяти минут поработаете в своих подгруппах (тренер делит участников на подгруппы по 3-5 человек) и ответите на следующие вопросы.*

*1. Как бы вы назвали (в том числе и метафорически) маски, которые использовали участники переговоров?*

*2. Какие коммуникативные приемы показали переговорщики — одна и вторая сторона — в этой ситуации?*

*3. Как вы оцениваете эффективность переговорного взаимодействия сторон? Насколько использованные маски, на ваш взгляд, продвигали участников в достижении их целей?*

*Затем мы в большом кругу обменяемся своими мнениями и заполним таблицу «Ролевые маски переговорщика», которая находится в ваших рабочих тетрадях на странице...*

Классическими примерами игры масок на переговорных подмостках являются ситуации:

- торгов товарища П. П. Петухова с «подрядчиками» — Трусом, Балбесом и Бывалым в фильме «Операция «Б»»;
- продажи квартиры Вадимом Михалычем и его коллегой Слоником кавказской стороне (молодому человеку и Аскеру-оглы) в фильме «Зимняя вишня — 3».

На этапе шеринга мы рассматриваем, какие маски использованы участниками переговоров, их содержательное наполнение и результаты, которые были получены благодаря этим маскам.

Первый видеоролик иллюстрирует переговорные маски: «Гостеприимный хозяин-заказчик», «Требовательный недовольный клиент», «Спикер», «Лицо, принимающее решение», «Эксперт» и «Клоун» («Шут»).

П. П. Петухов в начале фильма предстает в маске **«Гостеприимный хозяин-заказчик»**, который угощает, наливает, старается

ублажить и расположить своих гостей, замотивировать их на нужное ему взаимодействие. Эта маска улыбается, проявляет радушие, понимание и мягкость, успокаивает, осторожно отвечает на вопросы, беспокоящие «подрядчиков», деликатно работает с их возражениями. Используемая им тактика — псевдопартнерство: «Что **мы** имеем на сегодняшний день? Что **нас** может спасти от ревизии?»

После переломного момента, спровоцированного эмоциональной атакой Балбеса, эта маска меняется на другую — **«Требовательный недовольный клиент»**. Тактика становится наступательной: «Нет, на сей раз именно **вам!**» Она проявляет жесткость, твердость, звучат нотки недовольства, все вопросы, возникающие у «подрядчиков», парируются четкими лаконичными ответами. При этом маска проявляет раздражение «тупостью» и непониманием противоположной стороны, применяет манипулятивные техники, среди которых снижение значимости («И вот за это мелкое хулиганство...») и наращивание выгод («...я плачу крупные деньги!»).

Бывалый в процессе переговоров использует две маски — **«Спикер»** и **«Лицо, принимающее решение»**. Посредством маски **«Спикер»** он ведет переговоры с товарищем П. П. Петуховым, работая как в содержательной, так и в отношенческой плоскостях: «Не волнуйтесь, товарищ директор, народ хочет разобраться, что к чему», «Сумма?». Маска **«Лицо, принимающее решение»** говорит сама за себя — в подрядной тройке за ним остается последнее слово: «Это несерьезно! Пошли, пошли!»

Трус в течение всей встречи с товарищем П. П. Петуховым находится в маске **«Эксперт»**. Он постоянно обращается к «первоисточнику» — Уголовному кодексу больше других участников переговоров, своих коллег, задает заказчику уточняющие вопросы, ставит под сомнение его ответы.

Балбес предстает в привычной для него маске **«Клоун» («Шут»)**. Цель — внести в переговоры выгодную «троице» эмоциональную струю, сбить с толку противоположную сторону, изменить внутреннее состояние товарища Петухова.

Хорошая сыгранность масок Труса, Балбеса и Бывалого, их взаимодополняемость и непротиворечивость, слаженные действия героев и их масок позволили добиться поставленной цели — выторговать наиболее привлекательные для себя условия «подряда».

Второй видеоролик иллюстрирует переговорные маски: «Спикер», «Лицо, принимающее решение», «Бедный родственник» («Жертва»), «Свадебный генерал».

В этих переговорах молодой человек со стороны покупателей и Слоник со стороны продавцов одновременно выступают в двух масках: «Спикер» (именно они ведут переговоры) и «**Лицо, принимающее решение**».

Вадим Михалыч и Аскер-оглы — с одной и с другой стороны — «**Свадебные генералы**». И на первом, и на втором персонаже эта маска хорошо сидит. При этом, когда обе стороны используют манипулятивный прием «Давление на жалость», на Вадиме Михалыче и Аскере-оглы появляется маска «**Бедный родственник**» («**Жертва**»). Причем они надевают их на себя не сами — это делают Спикеры.

Первым к маске «**Бедный родственник**» («**Жертва**») прибегает Спикер со стороны кавказцев. Он, апеллируя к продавцам, просит их немного уступить, принимая во внимание тот факт, что Аскер-оглы «из древнего рода, и он еле спасся, когда началась резня, и всех убили!». Слоник в ответ тоже использует прием «Давление на жалость» и надевает на Вадима Михайловича соответствующую маску «**Бедный родственник**». «Вадим Михайлович тоже, между прочим, из рода, из древнего. И до революции жил в точно такой же квартире. Ну не он, конечно же, жил, а его родители. В этом же доме, между прочим, только этажом выше. Вы можете себе представить, что с ними произошло после революции. Там на каждом шагу такие ужасные воспоминания...»

В этот момент инициативу перехватывает Спикер со стороны покупателей, используя манипулятивный прием «Мы с тобой одной крови», обращается непосредственно к Вадиму Михайловичу: «Все, кто от кого-то пострадал, — братья... Может быть, уважаемый Вадим Михайлович, как брат по беде, смог бы немного уступить Аскеру-оглы?» И получил скидку — «в пределах десяти тысяч».

Каждый из участников переговоров четко выдерживал свою ролевую позицию. Но сыгранность масок в паре покупателей была гораздо выше, чем в паре продавцов. Именно это и позволило им достичь своей цели — получить заветную скидку.

Существует точка зрения, что со слабым партнером не договариваются, ему диктуют условия, а позиция слабого в переговорах является заведомо проигрышной. Так может показаться только на первый взгляд. Переговорная маска «**Бедный родственник**» («**Жертва**») дает возможность применения широкого спектра манипулятивных приемов, среди которых:

- давление на жалость: «Мы — маленькая фирма, только-только делающая свои первые шаги. А вы, такая большая и сильная

компания, признанный лидер рынка! Неужели эти копейки, эти несчастные пятьдесят тысяч сделают вам погоду? Ну дайте, дайте нам скидку!!!»;

- просьба войти в положение: «У нас в данный момент очень сложное финансовое положение. Мы сотрудникам два месяца не в состоянии платить зарплату. В следующем месяце мы ожидаем крупное поступление денежных средств. Подождите, пожалуйста, немного, мы обязательно погасим дебиторскую задолженность».

При всей явной манипулятивности этой маски даже опытные переговорщики не могут устоять перед ее аргументами, которые рвут душу и прошибают слезу.

Что касается маски **«Свадебный генерал»**, то это, прежде всего, «Авторитет», к мнению которого периодически апеллирует противоположная сторона в лице ее **Спикера**: «Вы согласны, Иван Ваньч?» Как правило, эта маска не идентична маске **«Лицо, принимающее решение»**. Делает умный вид, морщит лоб, хмурит брови, важно надувает щеки. Он может тихо сидеть в стороне, на периферии переговорного процесса, но в самый ответственный момент, когда **Спикеры** почти «готовы ударить по рукам», по только ему одному понятному знаку громкогласно заявляет «Я не согласен!» и гордо покидает переговорный зал. **Спикеру** в этой ситуации остается опустить руки, сделать огорченно-удрученный вид и сказать: «Ну, вот видите, я сделал все, что мог, но Иван Ваньч против. Придется нам снова встретиться через неделю. Я постараюсь за это время его убедить, все уладить». А оттягивание принятия решения на неделю и есть реальная цель этой стороны на проведенных переговорах.

На этапе шеринга тренер обращается к участникам с вопросом: **«Какие маски вы еще встречали на переговорах?»**

Наиболее часто на переговорах, помимо рассмотренных выше масок, можно встретить маску **«Деловая стерва»**. Деловая стерва использует тактику лисы: сочетает напор и флирт, то обращается к цифрам и фактам, то отпускает язвительные реплики и презрительные насмешки. Как правило, одета по-деловому, но с подчеркиванием всех своих несомненных «достоинств». Может быть очень оживленной, говорить на высоком эмоциональном подъеме, но вдруг быстро меняет манеру общения — что-то вещает «через губу», морщит носик, обиженно надувает щеки. Легко переводит разговор из деловой в отношенческую (мужчина-женщина) плоскость и обратно. Использует в качестве психологических мишеней своего собеседника мужественность, благородство, чувство вины.

Перед напором, обаянием и беззащитностью, которые одновременно демонстрируются бизнес-леди, деловому партнеру-мужчине устоять непросто.

На этапе рефлексии тренер вместе участниками делает вывод — «сухой остаток» этой процедуры. Деловой человек, собираясь на переговоры, должен провести основательную содержательную и имиджевую подготовку, в которую помимо определения повестки дня и подбора различных коммуникативных инструментов для достижения цели переговоров входит подготовка ролевых масок: «Что я положу в свой переговорный портфель?»

Как показывает практика, чтобы переговоры были успешными, у делового человека должно быть не более 3-4 масок. Одна маска не даст ему широкого поля для маневра, а в большом их количестве можно легко запутаться. В зависимости от того, какова цель встречи и имеющиеся в наличии ресурсы для ее достижения, а также каковы позиции и интересы сторон, переговорщик, организуя себя, подбирает подходящие, выигрышные для него маски.

Для иллюстрации участникам тренинга ролевого репертуара переговорщика, демонстрации возможного спектра используемых им масок для достижения своих целей тренер может использовать отрывки из других фильмов.

## Изготовление масок на тренинге и работа с ними

Рассмотрим технологию изготовления и работы с масками на примере управленческого тренинга в модуле «Личностные, профессиональные и менеджерские особенности руководителя — субъекта управления». Эта процедура носит ресурсный характер и нацелена на осознание участниками своего личностного и управленческого потенциала.

*Уважаемые коллеги!*

*Мы с вами говорили о том, что поведенческая гибкость и способность быть разным в различных ситуациях взаимодействия с коллегами, сотрудниками, деловыми партнерами являются важными предпосылками успешности вашей деятельности как руководителя. И в этом несомненную помощь вам оказывают маски. Мы также говорили о том, что свои маски необходимо*

знать, понимать, что они нам дают и в каких ситуациях эти маски можно использовать.

Сейчас мы с вами:

- определим, какие маски и в каких ситуациях управленческого взаимодействия каждый из нас применяет — поближе познакомимся со своими масками;
- поймем, что дает маска нам как руководителям, какую функцию она выполняет.

И сделаем это следующим образом. Вы изготовите три маски:

- я обычно (в большинстве ситуаций взаимодействия со своими сотрудниками) такой руководитель — это моя привычная маска руководителя;
- я обычно (в большинстве ситуаций взаимодействия со своим руководителем) такой подчиненный — это моя привычная маска подчиненного. У каждого из вас есть вышестоящий руководитель, и вы взаимодействуете с ним по работе;
- я иногда (в некоторых ситуациях) бываю таким руководителем.

Для изготовления масок вы можете использовать следующие ресурсы:

- листы бумаги или картона формата А4;
- пастельные мелки;
- гуашь;
- акварель;
- цветную бумагу, клеящий карандаш, ножницы;
- резинки для фиксации маски.

После того как маски готовы, каждый из вас подготовит презентацию своих масок на 2-3 минуты. Работа с маской будет проходить следующим образом: вы надеваете маску на лицо и начинаете презентацию словами: «Я — руководитель, начальник отдела (департамента)...» И, находясь в этой маске, говорите о себе как о руководителе все, что считаете нужным сказать.

Время на изготовление масок и подготовку презентации — полтора часа.

Существуют правила безопасности при работе с масками: чужую маску — маску своего коллеги без его разрешения брать нельзя;

если участник хочет примерить маску своего коллеги, он должен объяснить, зачем ему это надо;

- желательно, чтобы участники работали только со своими (изготовленными своими руками) архетипическими масками — в силу их большой ресурсности.

*Шеринг* проводится в два этапа.

1. Вопросы к участнику тренинга, касающиеся процесса изготовления масок:

- в какой последовательности выполняли маски;
- какие материалы использовали при изготовлении масок, почему выбрали именно эти;
- какие эмоции, чувства, переживания вызвало изготовление масок;
- какую маску было делать легче;
- какую маску было делать труднее, в чем заключались эти трудности.

2. Презентация участником своей маски (он сам определяет последовательность, в которой будет делать презентацию изготовленных им масок). Участник надевает маску и начинает презентацию словами: «Я — руководитель, начальник отдела (департамента)...»

Иногда участники не вырезают прорезы для глаз — рисуют глаза на маске, ее надевают на лицо и в таком виде делают свою презентацию. В таком случае тренер может задать ему вопросы:

- Удобно ли вам в данный момент?
- Видите ли вы нас?
- Что вам необходимо сделать, чтобы нас увидеть?

Тренер приводит участников к пониманию того, что, поскольку никакая маска не скрывает глаза человека (руководителя, переговорщика, бизнесмена и т. д.), глаза и выдают. Недаром говорят, что они — зеркало души человека и главная область для диагностики человека.

По окончании презентации тренер обращается к группе: «Какие у вас есть вопросы к этому руководителю?» Тренер акцентирует внимание группы на том, что вопросы адресованы именно руководителю, который находится перед нами в этой маске, а не к участнику тренинга Ивану, который надел маску. Обычно вопросов очень много:

- Уважаемый руководитель, как вы думаете, ваши сотрудники вас ценят (уважают, любят)? Вы хотите, чтобы ваши подчиненные вас уважали? Что для вас значит уважение?
- Повышаете ли вы голос на своих сотрудников? В каких ситуациях вы это делаете?

— Что вы делаете, когда сотрудник игнорирует, отказывается выполнять ваши распоряжения?

— Что для вас означает успех в работе?

Иногда участники задают вопросы маске:

— Скажи, маска, а зачем ты нужна Ивану, что ты ему даешь?

— Маска, как ты считаешь, может ли Иван без тебя обойтись?

*Рефлексия:*

— Для чего вам как руководителю эта маска нужна, что она вам дает? Какую функцию эта маска выполняет?

— В каких ситуациях вы к ней можете обращаться?

— Какие чувства вызывает эта маска на лице другого человека? (Тренер может попросить разрешения примерить маску сам или просит, чтобы это сделал кто-то из участников тренинга.)

Иногда участник приходит к пониманию того, что представленная им маска скорее мешает ему, чем оказывает помощь. Соответственно, от нее необходимо отказаться — это не его маска, она ему не нужна. Тренер может предложить участнику уничтожить (порвать) маску и выбросить в урну: эта маска отработана, необходимые эффекты участником получены.

Надо ли оставлять маски у участников после того, как с ними проделана работа и участники получили запланированные результаты, или тренер должен их забрать себе? Мы считаем, что маски лучше забрать. Тренер поясняет это группе следующим образом: *«Вы познакомились со своими масками; поняли, что они вам как руководителям дают; в каких управленческих ситуациях их необходимо использовать. Вы уносите с собой самое ценное — понимание своей способности быть разным. В этом смысле изготовленные вами маски полностью выполнили свою функцию на тренинге».*

Может случиться так, что участник просит (настаивает) на том, чтобы оставить маску у себя. В этом случае тренер предлагает ему объяснить, зачем она ему нужна. Если маска необходима ему как ресурс, а не как художественное произведение (чтобы любоваться на нее), участник может оставить ее у себя.

## Работа с готовыми масками

Одной ИЗ форм работы на тренинге с техникой масок является экспериментирование участников с готовыми масками, предложенными тренером. Участники подбирают и апробируют в конкретных

смоделированных ситуациях управленческого, переговорного и иного взаимодействия различные маски, которые они могут использовать в своей профессиональной деятельности за пределами группы. В процессе выполнения этой процедуры идет большая работа участников по расширению своего ролевого репертуара, открытию ими новых ресурсных областей. Участники могут опробовать в психологически безопасных условиях тренинговой группы новые поведенческие модели, внести коррективы в уже имеющиеся, получить по ним лично и профессионально значимую обратную связь.

В настоящее время у тренера есть широкие возможности для формирования спектра масок под эту процедуру:

- маски можно приобрести в специализированных магазинах театрального реквизита;
- использовать наиболее яркие, интересные маски из своей практики проведения тренингов (мастер-классов) с другими группами;
- изготовить маски самому.
- Мы предлагаем для проведения этой процедуры подготовить:
- сценарные маски — «Блондинка» («Тормоз»), «Жертва», «Стерва» («Деловая стерва»), «Мачо» («Крутой пацан»);
- ролевые управленческие маски — «Хозяин» («Хозяйка»), «Свой парень» («Подружка»), «Командир» («Начальник»), «Папа» («Мама»).

Также в тренерском наборе могут быть и другие маски, названия которым могут дать сами участники. Например, «Свадебный генерал», «Интеллигент», «Училка», «Эксперт», «Знайка» и т. п.

Мы также помимо масок используем парики, которые успешно реализуют функцию маски, порой эффективнее, чем сама маска. Участники с удовольствием примеряют предложенные тренером парики, быстро входят в образ, и это ощущение театрального действия, игры помогает им активно экспериментировать со своим ролевым репертуаром, расширяя границы своих возможностей.

Эту технику — работа с готовыми масками — можно использовать как при проигрывании деловой игры, предложенной тренером, так и при работе с конкретным запросом участника.



На одной из управленческих программ (открытая длительная программа системной подготовки руководителей) при работе с практическими ситуациями участников тренинга молодая девушка — начальник отдела в крупной компании (назовем ее Светлана) — пожаловалась на то,

что на нее всегда «сваливают самую неблагоприятную работу»: «В любой ситуации я становлюсь крайней. Мне неудобно отказать моей руководительнице — начальнику департамента, своей коллеге — руководителю соседнего отдела и другим людям. Мне всегда достается самая ответственная и самая сложная задача».

Мы выяснили, что основная маска этой участницы — «Хорошая девочка». А Хорошая девочка, как известно, не может никому отказать, она должна помогать и оказывать поддержку окружающим людям. Для работы с масками с целью расширения ролевого репертуара Светланы мы взяли типовую рабочую ситуацию, в которой она выступила в своей привычной маске — «Хорошая девочка». И конечно же, при проигрывании этой ситуации «начальник соседнего отдела» уговорила ее помочь разобраться с очень важным заданием, ибо: «Без твоей квалифицированной помощи я сама не справлюсь. А ты же, как ответственный человек, понимаешь, что это — честь нашего департамента». Другими словами, ее коллега переложила на Светлану свою работу.

Мы предложили Светлане поэкспериментировать с различными масками — провести ту же встречу со «своей коллегой — начальницей соседнего отдела», но уже в другой маске. Светлана сначала выбрала парик «Стерва», но через некоторое время после начала встречи от него отказалась: «Это не моя маска, я себя в ней неудобно чувствую». Следующая маска — парик «Блондинка» — помогла Светлане красиво отказать своей коллеге.

На этапе рефлексии Светлана сказала, что раньше даже не подозревала, какие возможности дает эта маска: «Я реально первый раз смогла отказать человеку, который пытался мною манипулировать и хотел решить свою проблему моими руками. Я чувствую сейчас такой подъем, такое удовлетворение! Мне понравилась эта маска. Я поняла, какие возможности она мне дает. Я обязательно буду использовать ее в подобных ситуациях».

## БИБЛИОТЕРАПИЯ

Из того, что мы используем в бизнес-тренингах, мы считаем наиболее эффективными такие методики, как сочинение синквейна, хайку, страшилок (из стихотворных форм) и т. п. произведений.



## Анонс тренинговой программы

**Участники.** Группа тренеров корпоративного учебного центра крупной российской производственно-торговой компании — 8 человек, молодые женщины в возрасте 23-35 лет. Шесть из них получили базовую тренерскую подготовку, имеют хороший тренерский опыт, в течение нескольких лет ведут внутренние корпоративные программы с сотрудниками компании по тематике деловой коммуникации и продаж. Две — молодые тренеры, работают в учебном центре всего несколько месяцев. Они — выходцы из отдела продаж, в прошлом успешные специалисты по работе с клиентами, решившие продолжить свою карьеру в области корпоративного бизнес-обучения.

**Текущая ситуация,** которую обрисовал тренеру заказчик — руководитель учебного центра: в практике тренеров встречаются сложные ситуации при взаимодействии как с внутренними заказчиками тренинговой программы, так и с участниками тренинга. По мнению руководителя, факторами, влияющими на процесс и результат взаимодействия его тренеров с заказчиками и участниками, являются:

- неоптимальное позиционирование, которое осуществляет тренер;
- неумение четко донести до заказчика и участников суть программы, осуществить ее презентацию в категориях выгод для

своего внутреннего клиента, заинтересовать, замотивировать их на конструктивное добровольное участие в тренинге.

- Соответственно, запрос руководителя учебного центра к тренеру сводится к:
  - отработке с внутренними тренерами компании приемов эффективного донесения информации о тренинге до своего внутреннего заказчика и участников;
  - отражения в сообщении, направленном на целевую аудиторию своей роли и места, как тренера (определению собственного оптимального позиционирования).

Для реализации этого запроса нами использовалась процедура из библиотерапии «Анонс тренинговой программы».

*Уважаемые коллеги!*

*За время тренерской работы у каждого из нас складывается свой индивидуальный тренерский стиль, узнаваемый почерк, то, что отличает одного тренера от другого, нас от наших коллег. Мы предъявляем себя заказчику и участникам на всех этапах работы с ними — до тренинга, на тренинге и в посттренинговом взаимодействии.*

*Вам известно, что в психологии существует теория о значительном влиянии первого впечатления, производимого человеком, на последующее взаимодействие собеседника с ним: «У нас не будет второй возможности произвести первое впечатление». Мы формируем представление о себе еще до входа в группу, создаем у участников установки на взаимодействие с нами как с тренером, которые помогают либо мешают нам установить конструктивные отношения с ними, влияющие на процесс и результат тренинга.*

*Давайте представим такую ситуацию: в программе обучения и развития персонала вашей компании есть обязательные тренинговые курсы, которые должны пройти все сотрудники, занимающие соответствующие должности. Также существуют курсы по выбору (назовем их «факультативные») — как в институте. Каждый тренер имеет возможность подготовить свою авторскую факультативную программу.*

*На корпоративной доске объявлений все тренеры размещают анонсы своих программ, соблюдая следующее условие: законность — до 10 предложений ( $7 \pm 2$ ), не быть громоздкими. Цель анонса — привлечь на свою программу максимально возможное количество участников. В случае аншлага вам будет*

предоставлена возможность провести несколько тренинговых групп по этой программе. Целевую аудиторию вы выбираете сами — это могут быть должностные лица (руководители и специалисты), находящиеся на конкретных должностных позициях, или все сотрудники, работающие на вашем предприятии, — от генерального директора до последнего сотрудника по списку.

В анонсе может быть написано все, что вы считаете необходимым, чтобы привлечь на свою программу максимальное количество участников за исключением своей фамилии, имени и отчества. Эти три слова в объявлении писать не разрешается.

В результате выполнения данной процедуры мы:

- пойдем,
    - что мотивирует участников на конструктивную работу на тренинге еще до его начала и на взаимодействие с тренером до вступления с ним в контакт;
    - какие ошибки может совершить тренер в позиционировании себя и своей программы и как эти ошибки могут повлиять на мотивацию участников;
  - наработаем необходимые нам инструменты — приемы эффективной письменной презентации и позиционирования программы тренинга и себя как тренера.
- Исделаем мы это следующим образом:
- вы в течение 15 минут определяетесь с тренинговой программой, которую хотите провести в факультативном формате: работаете в своих черновиках, готовите проекты анонсов. Затем еще в течение 5-7 минут на листе формата А4 создаете чистовой вариант анонса. Ваши объявления-анонсы должны быть написаны печатными буквами, то есть представлены как печатный текст;
  - свои объявления-анонсы вы сдаете мне, я их сам размещаю на корпоративной доске объявлений;
  - затем в течение 10-12 минут вы знакомитесь с объявлениями, представленными на доске. Каждый из вас имеет право отметить два объявления, то есть записаться на два тренинга своих коллег — вы ставите на понравившемся вам объявлении «галочку». Запрещается записываться на свой тренинг.

Приведем примеры некоторых объявлений-анонсов, которые представили участники. Эти анонсы получили различное количество выборов. Грамматика, стилистика и орфография полностью сохранены.



### Анонс № 1

«Хочешь проводить 2 недели своего отпуска именно там, где мечтаешь — на Бали, а не там где получится?

Хочешь в конце отчетного периода на общем собрании говорить о том, как отлично сработала ваша команда, каким образом удалось достичь замечательных результатов, а не оправдываться, почему не получилось достичь поставленных целей?

Хочешь понять почему люди, имея одинаковые ресурсы, получают разный результат?

Хочешь научиться эффективно использовать имеющиеся ресурсы, находить дополнительные, уметь видеть и использовать возможности? Научиться планировать и достигать поставленные вами цели?

Тогда приходи на тренинг:

«Эффективное планирование. Наши внутренние и внешние ресурсы. Как их найти и заставить работать на нас!»

Тренинг состоится 10-11 сентября

Ваши заявки на участие в тренинге присылайте до 15 августа».

### Анонс № 2

«Дорогой наш грузчик!

Мужик!

Специально для тебя есть программа «Как с умом тратить свою физическую силу».

Ты хочешь набирать за час 200 коробок?

Ты мечтаешь за обед съесть в 2 раза больше?

Тебе надоело мерзнуть на складе?

Мы хотим дать тебе возможность научиться управлять собой.

После этой программы ты увидишь, что твоя производительность вырастет в 2 раза!

Ждем тебя очень!

Адрес... Телефон...»

### Анонс № 3

«Внимание! Дебют!

Для вас коллеги!

PR

ЧТО? ГДЕ? И КАК?

Ты узнаешь и научишься этому всего за 16 часов

И сможешь управлять Успехом!

Стать звездой...

Сделать звездный проект...

ЭТО ВОЗМОЖНО...

Телефон...»

#### **Анонс № 4**

«Время программы: 16 часов.

Приглашаю Вас на тренинг

«Разработка и проведение презентаций»

Это обучение для тех, кто хочет научиться делать яркие, понятные и убедительные презентации

В программе:

- структура презентации:
  - шаблон структуры (позволяет экономить время на разработку);
  - композиция (вступление, основная часть, заключение -> расклад по времени);
  - технология разработки слайда;
  - как и что писать в речи;
- работа с аудиторией (мастерство оратора):
  - как вступить с аудиторией в контакт и зачем это нужно;
  - что делать, если они «бузят»;
  - работа с вопросами участников;
- работа с собой:
  - преодоление страха публич. выступлений;
  - роль эксперта -> тренировка невербальных проявлений оратора;
- Дополнительный бонус: Освоение возможностей программы Power Point+».

#### **Анонс № 5**

«ПРОБЛЕМЫ ПРЕДСТАВЛЕННОСТИ???

ПРОБЛЕМЫ РАЗМЕЩЕНИЯ POSM?

ПРОБЛЕМЫ С ВЫТЕСНЕНИЕМ КОНКУРЕНТА???

! ВЫХОД ЕСТЬ!

ТРЕНИНГ ПО МЕРЧЕНДАЙЗИНГУ

На данном тренинге ВЫ сформируете и научитесь применять основные стандарты мерчендайзинга в Компании

Ваша деятельность достигнет более высоких результатов благодаря отработке технологий выкладки и размещения POSM

ВЫ выделите для себя основные принципы вытеснения конкурентов из ТТ

С 1.09. по 15.09. у ВАС есть уникальная возможность обрести и донести **МЕРЧЕНДАЙЗИНГОВЫЕ НАВЫКИ!!!**<sup>1</sup>

Перед проведением шеринга тренер просит участников записать в своей рабочей тетради **критерии**, которыми они руководствовались при оценке объявления-анонса и выборе программы для факультативного обучения.

Они отметили следующие критерии:

- полезность для профессиональной деятельности;
- понятность, читабельность;
- интересно, ново, привлекательно;
- «здесь и сейчас»;
- цель программы, получаемые результаты ясны и понятны;
- программа написана для целевой аудитории, к которой я себя отношу;
- понятные «логистические опции» (время, место, условия, состав группы и т. д.).

*Шеринг* проводится следующим образом. Группа под руководством тренера работает с каждым объявлением.

— Поднимите, пожалуйста, руки, кто записался на эту программу. Почему записались? Что вам понравилось, что привлекло?

Тренер помечает «плюсы» на флипчарте.

— Поднимите, пожалуйста, руки, кто не записался на программу. Почему? Что не замотивировало, чего не хватило, что было лишним, отталкивающим, настораживающим?

Тренер помечает «минусы» на флипчарте;

— Кто автор этого объявления-анонса? Есть желание прокомментировать свой анонс? Что ты как тренер хотел / а донести до целевой аудитории? Насколько тебе это удалось, что и по каким причинам не совсем это получилось?

*Рефлексия:*

— Что вы как внутренние тренеры корпоративного учебного центра взяли из данной процедуры для себя в плане:

<sup>1</sup>Тексты анонсов представлены без исправления ошибок. — Примеч. ред.

- собственного позиционирования, как внутренний тренер;
- взаимодействия с внутренним заказчиком и участниками своих тренингов?

### **Факторы, которые отметили участники, как мотивирующие их записаться на тренинг:**

- в объявлении отражена апелляция к текущей (актуальной) потребности;
- используется «закон края» — начало и окончание объявления должны быть запоминающимися;
- «читабельность» — объявление написано на языке целевой аудитории;
- наличие интриги в начале объявления («заманушка» позитивного свойства, в конструктивном ключе «К» — получение нового, а не «От» — решение проблемы);
- интересное содержание;
- объявление цепляет в плане развития своих профессиональных компетенций;
- понятны «выходы» — результаты тренинга для меня и мои затраты на их получение, анонс программы написан в результат-ориентированных формулировках;
- смелость формулировки рождает спокойствие за результат;
- использование позитива:
  - обращение на «ты»;
  - юмор, легкость;
  - рационализация;
- получение не прямых (косвенных, дополнительных) эффектов, связанных с программой;
- «Там будет хорошо!»;
- четкость и «терминологичность» названия тренинга;
- видна личность тренера;
- «Там будет „моя аудитория!“» — четкая направленность тренинга;
- креативность;
- компактность, четкость, емкость, лаконичность;
- проблематизирующая форма подачи информации в объявлении-анонсе;
- наличие телефона тренера — «На мои вопросы составитель объявления-анонса готов ответить до тренинга, уделить мне внимание, время»;
- удобное и привлекательное оформление объявления, расположения информации на листе;

- объявление является образцом, эталоном — если тренер о чем-то готов сказать и чему-то может научить, он это демонстрирует сам в своем анонсе;
- наличие в тексте «маркеров» — ключевых точек;
- краткие лаконичные фразы.

Что в объявлении тренера не работает на привлечение участников на учебу (отталкивает, не мотивирует записаться на тренинг):

- напоминает сетевой маркетинг: «лобовой» PR («Вы хотите?», «Вы готовы?», «Вам надо?» — «У нас это есть. Приходите, и будет вам счастье!»);
- слишком много «заманухи» — «через тернии к звездам»;
- слишком много текста — наступает эффект информационной перегрузки;
- непонятно, для кого эта программа, кто еще придет на тренинг, и насколько я там уместен;
- назначение и направленность программы остались на заднем плане;
- непонятно, что я получу в результате тренинга;
- нечеткое изложение «логистических опций» (время, место, условия, состав группы и т. д.);
- излишняя академичность, научность, сухость, строгость формулировок;
- обещание всего всем;
- вызывает ассоциации с негативом;
- в анонсе программы уже есть готовый ответ, указан путь, направление действий — возникает вопрос: «Зачем мне нужен тренинг?»;
- эклектичность языка, смешение языковых стилей;
- сложность языка — обилие сложносочиненных предложений, деепричастных оборотов и т. п., ведущее к неудобству восприятия информации.

## Синквейн

Эта техника может использоваться в программах:

- креативный менеджмент и креативность в менеджменте;
- стрессменеджмент: саморегуляция и самосбережение в деятельности руководителя (специалиста);

- в тренинговых модулях различных программ, где решается ресурсная задача.

Если в нашей повседневной жизни, профессиональной деятельности у нас возникает какое-либо состояние, которое нам не нравится, от которого мы хотим избавиться, мы можем с ним поработать, используя написание стихотворения по заданной формуле. Тренер обращает внимание участников, что написание литературного произведения может быть либо искренним, либо никаким.

Синквейн — литературная форма, сочиняемая по жесткой схеме, которая не изменяется. Состоит из 11 слов, рифмовать запрещено. Предлоги и союзы словами не считаются.

Цель: изменить нежелательное состояние, в которое человек регулярно попадает. Своего рода саморегуляция через раскодировку словесных метафор.

Техника написания синквейна:

- первая строка — одно слово, названия состояния;
- вторая строка — два слова, описание, в том числе и метафорическое, этого состояния;
- третья строка — три слова, действия, которые вы обычно совершаете, попав в это состояние;
- четвертая строка — четыре слова, чувства, которые вы испытываете, совершив привычные действия;
- пятая строка — повторение первой строки, название состояния.

Примеры синквейнов участников:



Депрессия,  
Вязкий туман.  
Лежу, в комочек сжавшись.  
Отчаянье, бессилие, и страх, и пустота...  
Депрессия.

Депрессия,  
Нет времени,  
Лежу, закрыв глаза,  
И пусто, пусто, пусто, пусто...  
Тишина.

Депрессия,  
Как черная волна,  
Глаза закрыв, лежу и не дышу,

И липкий ужас заполняет тело...  
Бессмысленность.

Депрессия,  
Выжатый лимон,  
Звоню подруге, плачу,  
Мне легче, ясность, осмысленность,  
Оптимизм.

Инструкция для участников: «Вспомните то состояние, в которое вы иногда попадаете, оно вам не нравится, и вы хотели бы от него избавиться или научиться его изменять. Назовите это состояние одним словом, например: апатия, тоска, ревность и прочее. Это слово и будет началом синквейна. Теперь ваша задача — по данной вам схеме, жестко ее соблюдая, сочинить синквейн, в котором первая строка — название нежелательного для вас состояния». Ведущий должен предупредить участников тренинга, что соматические состояния и болезни не могут быть названием синквейна.

Обычно при сочинении синквейна по правилам последняя строка не получается. Слово-состояние меняется на что-то другое, то есть меняется начальное состояние, от которого автор синквейна желает избавиться. Если этого не получается, то тренер помогает, жестко требуя соблюдения структуры. Например, обращает внимание, что «действие» — это то, что можно показать физически. Фразы «ухожу глубоко в себя», «замираю вся» и т. п. действиями не являются. «Ухожу глубоко в подвал», «сажу, не шевелюсь» — это примеры действий.

Основная идея этой процедуры: **меняя действие, совершая нечто новое, пробуя различные варианты, мы способны изменить свое состояние.** Не сиди сложа руки, действуй! Волевым усилием мы не можем изменить свое состояние, а действием — можем.

## **Библиотерапевтические техники для решения ресурсных задач в бизнес-тренинге**

Предлагаемые далее библиотерапевтические техники — **«определение», «абсурдизация», «смена метафоры», «хайку»** могут использоваться в тренинговых программах:

- креативный менеджмент и креативность в менеджменте;
- стрессменеджмент: саморегуляция и самосбережение в деятельности руководителя (специалиста);
- в тренинговых модулях различных программ, где решается ресурсная задача.

## **Определения**

Цель: развить быструю (практически молниеносную) креативность, способность быстро и неожиданно реагировать, чувство юмора и нестандартность мышления.

Игровая задача: как можно быстрее дать определение называемого слова. Слово называет тренер (или другие члены группы), время на обдумывание — не более 30 секунд.

Вот что получается.

*Куст — пучок растений, произрастающих из одной точки.*

*Корона — шлем после артобстрела, передаваемый по наследству.*

*Мешок — медведь в шоке.*

*Бутылка — самочка бутылка, ночное жесткокрылое насекомое.*

*Стул — человек, приехавший из Тулы.*

## **Абсурдизация**

Смысл и цель — принципиальное изменение отношения к чему-либо.

Психологический механизм — доведение до абсурда определенного состояния. Как только количество становится огромным, происходит «переход количества в качество»: смешное становится трагичным, страшное — смешным и т. п. Кроме того, это и мощная метафора, дающая возможность отреагирования не очень комфортных чувств в социально одобряемой форме, что известно человечеству очень и очень давно.

Например, злость и гнев — неодобряемые в обществе чувства, а они есть и мешают жить. Что делать? Перевести в юмор, сарказм, иронию и т. п. Этот механизм высмеивания известен буквально с незапамятных времен: то, что угрожало жизни людей, было столь

непонятно, велико и неодолимо, что справиться с ним реально возможным не представлялось. Вот тогда-то люди и обнаружили, что последний шанс остается всегда — то, что я не способен победить, я могу высмеять. А уж то, что я высмеиваю, становится глупым, нелепым и, вообще, — не таким уж и страшным.

Возможности использования — страх, гнев и ярость, неотрагированные сильные чувства, табуирование определенных переживаний — на тренинге стрессменеджмента, саморегуляции и самосбережения, при подготовке к значимой ситуации — переговорам, публичным выступлениям и т. п.

Литературные формы — лимерик, страшилка, абсурдные персонажи, частушка.

## Смена метафоры

Смысл и цель — изменение состояния, отношения к чему-/кому-либо, когда это необходимо сделать быстро, без всякого осознания. Получение доступа к внутреннему ресурсу.

Психологический механизм — осознанное или неосознаваемое изменение метафоры. Такое изменение дает возможность увидеть нечто в своей жизни под совершенно другим углом зрения (то есть с непривычного, иного ракурса). Это приводит к расширению сознания, кругозора, частичному избавлению от иллюзий, расширению репертуара жизни. А следовательно, расширение представления «Я могу» (что и есть доступ к внутреннему ресурсу).

Литературные формы — сочинение хайку, танку, синквейна.

## Хайку

Хайку — это:

- способ остановить мгновение и почувствовать его красоту;
- воссоединение со всем живым и неживым на Земле;
- дверь в наше прошлое (возможность всегда вернуться в это мгновение);
- классическое «здесь и сейчас» в действии;
- способ вырваться из круга забот (мыслей, внутреннего диалога и пр.);
- чувства, ощущения, а не вера, знания, представления.

Следовательно, хайку всегда актуальны, конкретны и привязаны к настоящему моменту.

Что дают и изменяют в жизни человека хайку:

1. Умение жить здесь и сейчас, то есть быть осознанным и центрированным. Когда заглушен постоянный внутренний голос, то возникает состояние равновесия — Сатори-состояние.
2. Умение не оценивать, а воспринимать все таким, какое оно есть.
3. Почтение к жизни во всех ее проявлениях.
4. Чувство своего единства со всем миром — Сатори-просветление.
5. Чувство простоты.
6. Чувство умиления (автор хайку не думает или чувствует, а наблюдает, то есть внимание сосредоточивается не на внутреннем, а на внешнем мире).

Правила написания хайку:

1. Указание на время года (все хайку расписаны по четырем сезонам).
2. Настоящее время.
3. Фрагмент (более короткая часть стиха) и фраза (более длинная).
4. Фрагмент может быть первой строкой (порывы дождя — свет то сильнее, то слабее) или последней (забор не в силах сдержать напора — белые лилии).
5. Хайку — интерактивная поэзия (требует участия читателя).
6. Обязательное присутствие природы в любом ее виде.
7. Обязательно называть вещи своими именами (ветер — а не вздох зефира, ночное небо, а не звездный шатер и т. п.), то есть запрещены тропы.
8. Запрещен прием олицетворения неодушевленных вещей (река не может смеяться, дерево страдать и т. п.).
9. Нет рифмы (а значит, нет и завершенности, это выхваченное мгновение).
10. Частичный отказ от пунктуации.
11. Отказ от заглавных букв.
12. Минимум личных местоимений.

Главные правила написания хайку непрофессионалами:

1. Пишите в три строки без подсчета слогов (короткая — длинная — короткая).
2. Пишите фрагмент и фразу.
3. Ставьте фрагмент в начало или в конец.
4. Обязательно вводите элемент природы.

5. Пишите в настоящем времени.
6. Избегайте знаков препинания.
7. Избегайте рифм.
8. Избегайте заглавных букв.
9. Ищите ассоциации и образы из простых реальных вещей (тишина — звездное небо, пустыня, пруд, зимний сад, жаркий полдень и т. п.).

Пример:

*Тишина, спокойствие, радость, мужество, любовь, смирение, печаль, умиление, свобода и т. п.).*

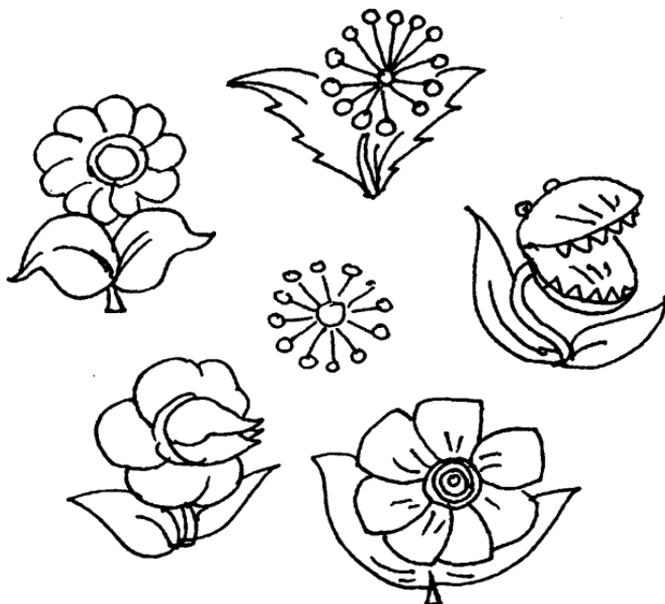
*Солнце заходит.*

*Запах жасмина в саду.*

*Печаль.*

## МАНДАЛА

Впервые в психологии обратил внимание на рисунки в круге К. Г. Юнг, заметивший стихийное рисование мандал у своих пациентов. Он также сам занимался рисованием мандал, придя к пониманию мандалы как отражению единства противоположностей, выражению



самости, представлению символического изображения личности. Юнг полагал, что мандала отражает человеческое бытие и относится к потребности человека разрешить внутренние конфликты и противоречия [57].

И. С. Сусанина отмечает, что во многих современных культурах искусство продолжает применяться как символическое средство физического и психологического восстановления людей. «Индийские племена используют специальные песни и танцы для излечения различных недугов. Тибетцы используют песочные рисунки в форме мандалы — магического круга, на котором они концентрируются в процессе медитации, молитв. Духовная концентрация на мандалах преследует своей целью исцеление, освобождение от страданий» [49].

В бизнес-тренинге целесообразно применение саногенного эффекта мандалы: для быстрой или экстренной «сборки» участника тренинга или группы в целом. Кроме того, возможно использование вариантов построения групповых мандал для объединения группы, создания групповой безопасности. Поэтому для работы с мандалами можно рекомендовать:

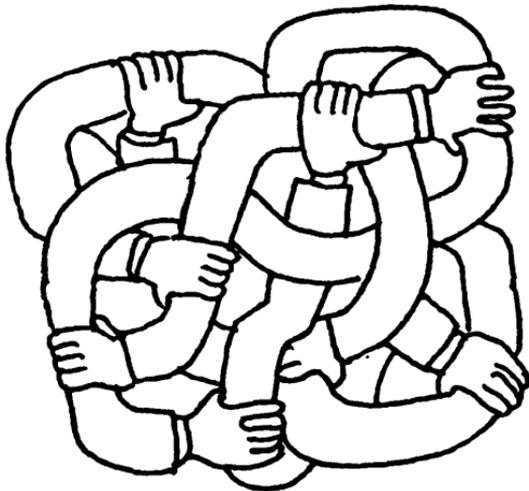
- парные (или в малых группах) и групповые мандалы;
- использование готовых ресурсных мандал;
- мандалы желаемого состояния.

Кажется достаточно эффективным, например, создание мандалы своей организации (индивидуально, в парах, а затем построение общей групповой мандалы из имеющихся или мандалы-инсталляции). Вариантов достаточно много, но необходимо очень внимательно продумать ту цель, которую преследует тренер. Создание мандалы на тренинге — достаточно долгий и кропотливый процесс. Но при технологически грамотной реализации этой арт-терапевтической процедуры время окупается с лихвой.

Мы также предлагаем такие технические приемы, как построение групповых мандал из самих участников группы, мандалы-инсталляции из всего, что имеется в аудитории, карманах и сумочках участников. Кстати, это, как правило, получается еще и очень красиво.

## ЛЕПКА, СКУЛЬПТУРА

Наверное, нет такого человека, который в детстве не занимался бы лепкой. Мы с удовольствием лепили фигурки из пластилина, из глины, использовали для этого другие материалы. Лепка обладает уникальным свойством — она несет в себе метафору изменения:



«Все в твоих руках! Ты можешь изменить то, что тебя не устраивает. Берись и делай! И у тебя все получится!»

Глина — прекрасный материал для работы, который связан с землей, с опорой. Глина неуничтожима, участник тренинга может из нее вылепить что-либо, и если этот результат ему не понравится, может начать лепить снова, пока не получится фигура, его устраивающая.

Возможно, кто-то из коллег-тренеров и участников тренинга наблюдал за работой гончара — точные и спокойные движения, расчет в действиях, в приложении усилий, ничего лишнего и никакой суеты, все четко и гармонично. При этом чуть сильнее надавишь — ничего не выходит; чуть отпустишь, допустишь слабину — глина разлетается. Достигается интересная метафора «Ищи меру!».

При работе с глиной, особенно в программах, связанных с решением ресурсных задач, присутствует очень важный психотерапевтический эффект: при вымешивании глины происходит сброс агрессии. Это очень важно для участников тренинга: руководителей, специалистов по продажам и других — всех тех, чья работа связана с взаимодействием с людьми. Задавленная агрессия не выводится на уровень осознания, а «цивилизованно сбрасывается». После этого участник начинает спокойно и с удовольствием творить.

Также каждый из нас в детстве сооружал какие-либо фигуры из снега: лепил снежную бабу, строил снежный городок. Это происходило во взаимодействии с другими сверстниками — друзьями-товарищами, соседями по дому, одноклассниками. Именно тогда мы получали и закрепляли свой первый опыт работы в команде,

совместного решения творческих задач — учились договариваться, разделять между собой выполнение работ, слаженно действовать и помогать друг другу.

Все эти эффекты тренер актуализирует в группе для решения задач, заложенных в программе, используя в работе с участниками лепку и скульптуру. Рассмотрим несколько техник, которые мы реализовали в открытом и корпоративном форматах.

## Сооружение арки

Эта процедура может использоваться в тренингах:

- командообразование;
  - креативный менеджмент и креативность в менеджменте.
- Она направлена на:
- понимание участниками особенностей взаимодействия в команде при решении совместной задачи;
  - активизацию у участников творческого мышления, нестандартного подхода к выполнению совместной задачи;
  - выработку у участников навыков в решении задачи в условиях ограниченности ресурсов (временных, материальных).

### *Уважаемые коллеги!*

*Каждый из вас, руководителей, в своей деятельности неоднократно сталкивался с ситуациями принятия управленческого решения в условиях недостатка информации, временного цейтнота, ограниченности ресурсов. Ваша управленческая деятельность предъявляет к вам очень высокие требования и состоит из решения большого количества новых, неструктурированных, необычных задач, требующих творческого, нестандартного подхода к их решению. Кроме того, выполнение задач требует согласованных четких действий участников этого процесса, эффективного командного взаимодействия всех, кто вовлечен в процесс выполнения задачи.*

### *Сейчас мы с вами:*

- увидим, как происходит взаимодействие в команде при совместном решении управленческой задачи на этапах выработки решения и его реализации;
- оценим, насколько эффективно члены команды используют имеющиеся ресурсы;

- увидим, как складывается ролевое распределение при групповом решении задачи;
- поймем, какие факторы усиливают эффективность командной работы, а какие работают со знаком «минус»;
- осознаем важность творческого подхода к решению профессиональных, управленческих задач.

*И сделаем это следующим образом. Мы разделимся на четыре команды по четыре человека. Команды будут выполнять одинаковое задание. Каждая команда получает одинаковые ресурсы — временные и материальные — для выполнения этого задания.*

*Задание. В течение часа вам необходимо построить арку, которая должна отличаться двумя особенностями:*

- это — устойчивая архитектурная конструкция, которая не должна развалиться, упасть, сломаться по окончании работы;
- под этой аркой должен пройти человек в полный рост.

Для выполнения задания каждая команда получает материальные ресурсы:

- бумага формата А4-250 листов (полпачки);
- клеящие карандаши — 2;
- скотч бумажный — 1;
- ножницы — 2.

Тренер может изменять количество и набор ресурсов, которые он выделяет для выполнения этого задания, — уменьшать, увеличивать, дополнять.

Перед началом работы тренер организует пространство: желательно это сделать таким образом, чтобы команды не мешали друг другу, то есть развести их по разным углам тренинговой комнаты.

Обычно мы снимаем процесс выполнения задания на видео для проведения видеообратной связи на этапе шеринга, чтобы участники со стороны посмотрели на то, как ими было организовано взаимодействие в команде — увидели ролевое распределение при выполнении задания, сильные стороны совместной работы и неиспользованные возможности.

По ходу выполнения задания тренер может информировать участников о том, сколько времени осталось до его окончания, а может этого не делать, оставив им самим следить за использованием временного ресурса. В шеринге этот элемент работы может быть вынесен в отдельный вопрос для анализа.

### *Шеринг.*

По истечении времени, отведенного на выполнение задания, тренер предлагает участникам убрать все лишнее и привести в порядок свою рабочую территорию. Команды по очереди презентуют результаты своей работы.

Вопросы тренера:

— Вы довольны полученным результатом?  
— Оцените по десятибалльной шкале степень своей удовлетворенности работой в команде (процессом командного взаимодействия), прокомментируйте, пожалуйста, свою оценку.

— Какие этапы в работе своей команды при выполнении задания вы можете выделить? Сколько времени занимал каждый этап? Как вы считаете, вы оптимально использовали свои временные ресурсы?

— Расскажите, как распределились роли в вашей команде. Это ролевое распределение было оптимальным? Оно помогало или мешало вам в работе?

— Кто автор технологии построения вашего архитектурного сооружения? Насколько выработанная вами технология является эффективной с точки зрения ее реализации (воплощения) и оптимального использования имеющихся ресурсов?

— Какие варианты решения задачи — построения арки — еще рассматривались в вашей команде? Какие из них вы оцениваете как наиболее интересные, творческие, неожиданные? Почему вы остановились именно на этом варианте?

Участники на этапе обсуждения вырабатывают и затем используют различные технологии:

- строят боковые стойки арки в виде двух длинных труб — склеенные в трубку листы бумаги скрепляют скотчем, затем эти трубы соединяют между собой верхней перемычкой;
- из листов бумаги делают «кирпичики», из которых сооружают боковые стойки, которые скрепляют сверху бумажной «балкой»;
- реализуют комбинированные варианты.

— Какие из предоставленных ресурсов и как вы использовали? Оцените эффективность использования выделенных вам ресурсов для выполнения задания.

— Был ли в вашей команде человек, который следил за временем? Уделили ли вы этому вопросу внимание в своей работе?

*Рефлексия:*

— Что вы как руководители взяли для своей управленческой деятельности из этого упражнения?

— Как происходит взаимодействие в вашей реальной команде на этапах выработки и принятия управленческого решения?

— Что вы считаете необходимо изменить в своей работе для повышения эффективности совместного (командного) взаимодействия?

— Приведите примеры из своей практики использования необычных, творческих техник для решения профессиональных (производственных) и управленческих задач.

## Скульптура «Наша команда»

Название этого упражнения может быть различным — в зависимости от задач, которые решает тренер: «Эффективная команда», «Команда мечты», «Проектная команда: слагаемые успеха» и т. д.

Эта процедура может использоваться в тренингах:

- командообразование;
- руководитель и команда: факторы эффективного взаимодействия;
- проектный менеджмент.

Она направлена на:

- понимание участниками различных типов (моделей) команд — их сильных сторон и возможных ограничений для совместного решения бизнес- (производственных, проектных и иных) задач;
- осознание участниками места, роли и значения руководителя в командах различного типа;
- активизацию у участников творческого мышления, нестандартного подхода к выполнению совместной деятельности.

*Уважаемые коллеги! Вы прекрасно знаете, что деятельность в сфере бизнеса (производства, логистики, взаимодействия с деловыми партнерами и многих других областях) носит совместный характер. За редким исключением результат, который получает предприятие, является итогом командной работы. В теории и практике менеджмента существуют различные подходы к созданию и функционированию команд. При этом понимание, что такое команда, у разных авторов различное — сколько людей, столько и мнений, подходов, видений. Принято выделять команды, управляемые менеджером, самоуправляемые команды, целенаправленные или самопроектируемые команды,*

самоорганизующиеся рабочие команды [50]. У каждого из вас также есть свое понимание (своя картинка, образ) команды.

Сейчас мы с вами:

- увидим различные модели построения команды;
- оценим их отличительные особенности, сильные стороны и возможные ограничения для решения различных задач;
- поймем, что привлекает и удерживает сотрудника в команде, почему ему в ней комфортно;
- определим место и значение руководителя в команде, его роль в повышении эффективности командного взаимодействия.

И сделаем мы это следующим образом. (Тренер делит группу на несколько подгрупп по 4-6 человек в каждой.) В течение 15 минут каждая подгруппа подготовит и представит свою скульптурную композицию, которая называется «Наша команда». Условия, которые должны быть соблюдены при построении скульптуры:

- в ней должны быть задействованы все участники группы;
- каждому из вас должно быть хорошо и комфортно в этой скульптурной композиции. Другими словами, место, которое вы в ней занимаете, должно быть для вас удобным, приемлемым. На этапе обсуждения результатов вам может быть задан вопрос: «Почему вам хорошо в этой команде?», на который вам необходимо дать четкий ответ.

При построении скульптуры при необходимости вы можете задействовать предметы, находящиеся в нашей тренинговой комнате.

Обсуждение результатов проходит следующим образом: подгруппы по очереди демонстрируют свои скульптурные композиции. Тренер работает с каждой композицией в отдельности.

*Шеринг.* Вопросы участникам других подгрупп — наблюдателям в зале (в это время участники подгруппы демонстрируют свою скульптуру):

— Как бы вы назвали, в том числе и метафорически, эту команду? (Тренер делает записи на флипчарте.)

— Поднимите руки те, кто хотел бы быть членом этой команды. Что вас в ней привлекает? Где вы видите себя в этой команде? Как вы думаете, а они (члены команды) вас к себе возьмут?

— Поднимите руки те, кто не хотел бы быть членом этой команды. Почему, что вам в ней не нравится?

— Как вы считаете, всем ли участникам этой команды удобно и комфортно в ней?

— Есть ли в команде руководитель, лидер или лидеры? Какая роль отведена этому человеку?

Тренер благодарит подгруппу, предлагает участникам других подгрупп похлопать своим коллегам за содержательную работу, а самим членам подгруппы, которая демонстрировала скульптуру, вернуться на свои места.

Вопросы участникам подгруппы:

— Вы слышали, как ваши коллеги назвали вашу команду? (Тренер обращает внимание на записи на флипчарте.) С какими из них вы согласны, а какие вызвали у вас удивление, несогласие, протест и тому подобное?

— Как бы вы сами назвали представленную вами команду?

— Почему каждому из вас удобно и хорошо в этой команде?

— В чем сильные стороны, преимущества вашей команды?

— Есть ли у вашей команды недостатки, слабые стороны, в чем они заключаются?

— Для решения каких задач такая модель команды наиболее приемлема?

— Есть ли в вашей команде руководитель (лидер, лидеры), какова его (их) роль в командном взаимодействии? Может ли ваша команда обойтись без этой позиции?

*Рефлексия:*

— По какой модели построена ваша реальная команда, в которой вы работаете? Все ли вас в ней устраивает? Какие «плюсы» и «минусы» в ней вы можете отметить?

— Что, вы считаете, необходимо изменить в вашей команде для повышения эффективности ее работы? Что нужно вам изменить в себе как руководителя, чтобы улучшить командное взаимодействие?

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В практическом пособии, адресованном нашим коллегам, работающим с людьми бизнеса в групповом формате, мы представили техники из арт-терапевтической области. Это инструменты, которые можно эффективно использовать для решения тренинговых задач — получения изменений на личностном, групповом и организационном уровнях.

Мы надеемся, что методиками, вошедшими в эту книгу, наши уважаемые коллеги-тренеры в своей работе не ограничатся. Задача, которую мы решали, носит, прежде всего, инструментальный характер и заключается в описании различных арт-терапевтических процедур для пополнения «тренерского чемоданчика» автора и ведущего тренинговой программы. При этом мы надеемся, что наша работа даст импульс читателям для создания ими своих авторских техник, которые они с успехом будут реализовать в собственных тренинговых программах.

Арт-терапевтическая область поистине безгранична и открывает широкие инструментальные и ресурсные возможности для бизнес-тренера. Помимо описанных нами методических средств из сказкотерапии, маскотерапии, библиотерапии, рисунка, коллажа, лепки в арт-терапии существуют и другие направления: работа с куклами, музыкотерапия, танцевально-двигательная терапия... Мы сделали первый шаг — поделились с читателями своими работками. Мы уверены, что будут сделаны и другие шаги в направлении использования арт-терапевтических процедур в бизнес-тренинге.

Работа тренера — это технология и творчество, наука и искусство, четкость и прагматичность цели, и многовариантность путей ее достижения. По нашему мнению, тренинг в организации всегда должен быть Событием.

Хороший тренинг — это серьезная совместная деятельность заказчика, тренера и участников, это тяжелый интеллектуальный труд, это напряженная работа всех субъектов тренингового процесса. Без этого напряжения невозможно наступление личностных и организационных изменений. Все это составляет одну сторону «тренинговой медали».

Вторая ее сторона — это удовольствие, наслаждение, позитивные эмоции, легкость и динамизм. Хороший тренинг должен быть

красивым и «вкусным». В придании тренингу именно таких свойств его автору и ведущему неоценимую помощь оказывают методические средства из арт-терапевтической области.

Мы желаем нашим коллегам создания хороших тренингов, достижения успехов в работе, получения пользы и удовольствия от использования арт-терапевтических техник в бизнес-тренинге.

# ПРИЛОЖЕНИЯ



## ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ВЫСТУПАЮЩЕГО

№ п/п	Рассматриваемый параметр	Модель поведения выступающего	Примечание
<b>Установление контакта с аудиторией</b>			
1	Персонифицированное обращение к аудитории (какое?)		
2	Контакт глаз (со всеми, с частью участников, нет)		
<b>Вербальное поведение</b>			
3	Структурирование содержания		
4	Яркость и метафоричность речи (шутки, истории, анекдоты, притчи)		
5	Резюмирование по блокам (есть, нет, недостаточное)		
6	Язык (понятно и доступно / слишком сложно и непонятно)		
<b>Невербальное поведение (жесты, мимика)</b>			
7	Ритмизирующие жесты и движения (какие)		
8	Использование описательных жестов («Пика», «Открытые ладони», «Рука к груди» и т. п.)		
9	Отсутствие напряженности, зажатости, расслабленность		
10	Манипулятивные жесты		
<b>Паравербальное поведение (работа с голосом)</b>			
11	Использование пауз (уместность, допустимость / затянутость, нелогичность)		
12	Громкость и четкость речи		
13	Наличие голосовых модуляций (выше, ниже)		
14	Наличие / отсутствие слов-паразитов (какие)		

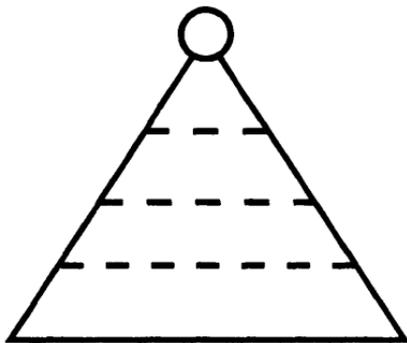
№ п/п	Рассматриваемый параметр	Модель поведения выступающего	Примечание
15	Наличие / отсутствие «усатости» речи («э-э-э» и т. п.)		
16	Темп речи		
<i>Взаимодействие с аудиторией</i>			
17	Организация пространства (оптимальная, неудачная)		
18	Активность участников (все активны, кто-то «выпадает», все скучают), чувствует ли выступающий аудиторию?		
19	Смена режимов работы, переключение внимания (есть, недостаточно, нет)		
20	Дистанция с аудиторией (далеко, близко, оптимальная)		
21	Позиционирование выступающего (сверху, наравне, снизу)		
22	Работа с флипчартом (графическое изображение) — оптимальное, избыточное, недостаточное		
23	Работа по вовлечению участников в работу (что делает выступающий?)		

### **Работа с голосом**

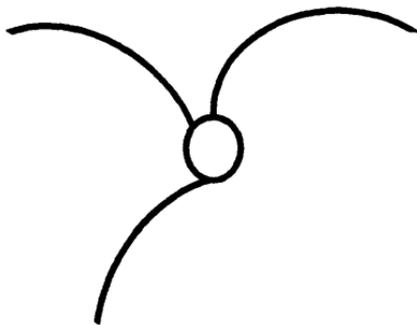
Параметр	Да	Нет	Примечание
Звучит ли голос дружелюбно и приятно?			
Производит ли голос уравновешенное, естественное впечатление?			
Ясно ли артикулирует первые и последние звуки?			
Выделяет ли особо важные слова и предложения? (Какие?)			
Делает ли короткие паузы по окончании той или иной мысли?			
Говорит уверенно и спокойно?			
Говорит со средней силой звука (тихо, громко)?			
Высказывает ли важную информацию более медленным темпом?			

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАРАДИГМЫ

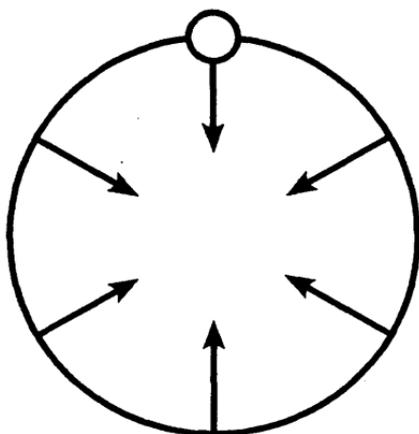
(по Л. Константину)



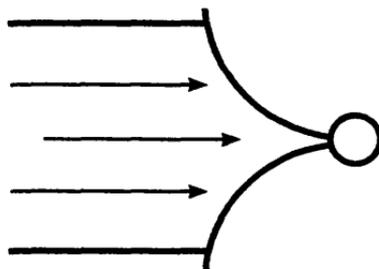
1. «Закрывающая» модель организации



2. «Случайная» модель организации



3. «Открытая» модель организации



4. «Синхронная» модель организации

# Модель закрытой организации

Модель закрытой организации представляет собой самую известную в истории форму организационного устройства, которую Л. Константин символически обозначил пирамидой.

Жизненным примером, иллюстрирующим специфику такой формы организации, может служить, например, армейское подразделение или крупное производственное предприятие.

Как следует уже из названия символа, закрытая организация представляет собой жесткую иерархическую структуру с совершенно определенными отношениями власти и подчинения. На вершине пирамиды находится руководитель, который по своим психологическим характеристикам, как правило, оказывается лидером авторитарного склада, тяготеющим к созданию системы абсолютного подчинения. Он сам принимает решения, «спуская» их по иерархической лестнице и доводя до тех людей или подразделений, которым они предназначены. Лидер контролирует выполнение распоряжений и применяет санкции по своему усмотрению.

Организационная структура закрытой организации очень четко прорисована, и ни у руководителей, ни у подчиненных не возникает вопроса о том, кому они подчиняются, кто подчиняется им или к какому подразделению организации они относятся. Эта ясность позиции облегчает жизнь людей в структуре такого типа, компенсируя отсутствие возможности реально принимать участие в выработке решений возможностью строго ограничить пределы своей ответственности.

Коммуникативные процессы и передача информации при такой организационной модели происходят в основном по вертикали: от руководителя вниз, к тем, кому нужна эта информация, или от сотрудников, которые получили некие данные, вверх к руководителю. Информация «придерживается» руководителями, поскольку обладание информацией в такого рода структурах — признак обладания властью. Подобный способ коммуникации, естественно, приводит к тому, что значительная масса сотрудников оказывается вне многих коммуникационных потоков, а потому люди часто не знают, что происходит в компании, и жалуются на дефицит информации и понимания происходящего.

Безусловным достоинством закрытой организационной модели является определенность организационных структур, на нехватку которой сегодня сетует большинство руководителей бизнеса, четкость

в распределении функциональных и должностных позиций, ролей и ответственности. Кроме того, при законченном поглощении такой модели резко повышается производительность труда. Эта модель оптимальна для построения производственных конвейеров и выпуска однотипной продукции. Но закрытая организация консервативна: это структура, наиболее подходящая для работы в стабильной внешней среде, когда заданные условия практически не меняются и когда задача «перенастройки конвейера» возникает нечасто.

Говоря о слабых сторонах модели, в первую очередь стоит отметить именно ее небольшую способность к изменениям. Ведь подобного типа организация требует в ситуации изменений полной перестройки своей структуры и всех систем организационных отношений. Понятно, что это очень большой недостаток для бизнес-организации, поскольку готовность к изменениям и мобильность — два основных свойства, обеспечивающих эффективность организации на рынке.

Однако, несмотря на то что для обеспечения эффективности бизнеса закрытая модель оказывается не самой лучшей в условиях динамично меняющейся среды, она тем не менее нравится многим людям, чей психологический склад требует жизни в ситуации стабильности и определенности, четкости и ясности. Авторитарный лидер дает им уверенность в завтрашнем дне, ему же отдается ответственность за все происходящее. В современном российском бизнесе тяга к стабильности выражена очень сильно, а потому найти исполнителей в жесткую структуру оказывается легче, чем в какую-либо другую. И если бизнес выбрал для себя устойчивую нишу и пользующийся спросом продукт, закрытая модель может способствовать резкому увеличению его продуктивности.

## Модель случайной организации

Случайная организация является образованием чрезвычайно динамичным и способным быстро перестраиваться. Эта модель кажется настолько неструктурированной, что может вызвать сомнения, есть ли здесь организация вообще. И тем не менее существуют ее устойчивые исторические формы — например, многие организации в науке, где разные научные исследования, формально объединенные общей темой, ведутся разными сотрудниками, в свою очередь объединенными в один отдел или одну лабораторию.

Организации случайного типа устроены так, что они обеспечивают максимальное автономное существование своим членам и дают возможность проявления личного творчества в процессе самостоятельной работы. Сотрудники работают самостоятельно, разыскивая нужную им информацию, горизонтальные коммуникации достаточно ограничены, так как общие интересы сведены к минимуму. Закрепленной организационной структуры здесь может и не быть вовсе, а принятие решений не носит какого-либо определенного характера. Случайность в принятии решений, случайность коммуникаций дали название этой организационной модели.

Интересна позиция лидера организации, имеющей такого рода устройство. Эффективным руководителем здесь выступает человек, работающий в стиле «laissez-faire», «попустительский» лидер, доверяющий людям и считающий, что они сами в состоянии выполнить свою работу. Именно поэтому терпимость и умение находить компромиссы — главные психологические требования к лидеру случайной организации.

Сотрудниками таких структур с удовольствием становятся люди с сильной творческой ориентацией, которым важно, чтобы им давали возможность самостоятельно работать и не вмешивались в их дела. К любому контролю извне они относятся с неприязнью, воспринимая его как ущемление своих интересов. В этом, в частности, кроется причина того, что организация менеджмента и построение системы управления в случайной модели если и не полностью обречено на провал, то, по крайней мере, весьма затруднено. Случайные модели в бизнесе тем не менее доказали свою живучесть и эффективность на ранних стадиях предпринимательской активности, где их большая гибкость и умение находить новые пути с учетом вновь открывающихся обстоятельств способствовали закреплению организаций на рынке.

## **Модель открытой организации**

Согласно Л. Константину, организацию, построенную по принципам открытой модели, символом которой выступает круг, в истории ему удалось найти в образе классического английского парламента.

Круг отражает основные характеристики такого типа устройства организации и иллюстрирует главное свойство открытой модели — совместность и психологическое партнерство людей. Эта

совместность выражается, прежде всего, в выработке решений, которые обсуждаются всеми сотрудниками и принимаются на основе консенсуса. Все участники полноценно и равноправно обсуждают возможные варианты и принимают взвешенное решение благодаря одинаковому праву на получение всей необходимой для этого информации, полностью открытой для всех. Формой подобного рода работы выступает «круглый стол», за которым участники дискуссии в процессе реального обмена информацией и определения позиций приходят к определенному результату. Следовательно, основным способом работы такой структуры является разговор «равных с равными».

Психологически интересна при этом позиция лидера открытой организации. Задачей его в работе с сотрудниками является создание условий для свободного обмена мнениями, организация процесса обсуждения и получение устраивающего всех результата. В этом смысле позиционно лидер выступает фасилитатором или модератором, который лишь задает форму разговора и направляет его в нужное русло, оставаясь в содержательном смысле одним из участников процесса. Понятно, что такой стиль лидерства предполагает наличие навыков работы с группой, хороших коммуникативных способностей и, что самое главное, умения точно выдерживать свою ролевую позицию.

Что касается персонала открытой организации, то здесь хорошо себя чувствуют люди, для которых предпочтительна и комфортна позиция на равных. Они ждут уважительного отношения к себе и сами в свою очередь так же относятся к партнерам по работе. Готовность проявлять инициативу и брать на себя ответственность напрямую связана с тем, что сотрудники чувствуют свою причастность к происходящему в организации и могут в полной мере реализовывать собственный потенциал. Корпоративная культура при этом держится на идее «наша компания» и способствует формированию чувства «мы».

Построенная по принципу открытой модели организация достаточно демократична и способна к изменениям. В этом отношении она ближе к случайной модели, хотя, безусловно, недотягивает до нее: если случайная организация фактически находится в постоянном процессе трансформаций, то организация открытого типа при необходимости легко может быть изменена.

Тем не менее и у такой столь привлекательной с виду организационной модели есть своя ахиллесова пята. Главное, что заставляет всерьез задуматься о применимости данной модели в ее чистом варианте для бизнеса, — это колоссальные потери времени, которыми

сопровождается любое принятие решений, построенное по описанному типу. Действительно, если каждый из членов организации будет высказывать свое мнение и каждая позиция будет обсуждаться по-настоящему, то предсказать, когда же люди смогут достичь консенсуса, не возьмется никто. Однако всем известно, что временной ресурс — один из главных ресурсов организации в бизнесе, который уже в наши дни даже при недостаточно развитом российском рынке часто оказывается более приоритетным, чем финансовые, кадровые и другие ресурсы.

## Модель синхронной организации

Модель синхронной организации в истории Л. Константин встретил при анализе религиозных сект, партий и разного рода идеологических объединений. Увидев во всех этих случаях нечто общее, независимо от идеологической подкладки, он предложил в качестве символа организации этого типа параллельные стрелки.

Главным стержнем, вокруг которого выстраивается синхронная организация, выступает фигура лидера. Лидером такой структуры становится обычно человек харизматического склада, своей силой и энергией привлекающий к себе других людей и способный вдохновить их на достижение поставленной им цели. Основным механизмом управления становится мотивация сотрудников и увязывание их персональных интересов с интересами дела.

Вся организационная структура выстраивается в соответствии с поставленной целью. Подразделения и отдельные люди получают свое место в общем движении и осознают свою роль в достижении общего результата. По определенности и ясности позиций модель близка к модели закрытой, но, в отличие от нее, акцент здесь делается не на страхе наказания («Если не выполните поручение, будет то-то и то-то...»), а на позитивной мотивации совместного достижения желаемого результата.

Чтобы достичь этого, на начальных этапах создания организации лидером проводится серьезная работа по заражению своей идеей, разъяснению и согласованию направления выбранного движения с основными участниками. Главная задача руководителя при этом — найти в людях точки опоры, дав им четкое видение перспективы.

Говоря о сотрудниках такой организации, стоит иметь в виду, что психологически это должны быть люди, готовые к самостоятельной

работе в рамках поставленной цели. В первую очередь данное положение, конечно, касается менеджеров и руководителей, но не менее важно и для исполнительского звена. Самостоятельность и ответственность — вот основные психологические свойства, требуемые синхронной моделью.

И в том случае, если руководителю удастся нацелить людей и расставить их по местам, жизнь подобной организации начинает напоминать течение реки: все движется в одном направлении, навстречу намеченному результату. При этом в самом движении достаточно автономно существуют разные отделы и специалисты, как параллельные стрелки на символе Л. Константина.

Естественно, и у синхронной модели есть свои уязвимые места. Главное из них — ее достаточно ригидный характер и невысокая способность к организационным изменениям. Особенно остро эти свойства проявляют себя, если поставленная цель оказывается достигнутой или в какой-то момент обнаруживается ее неадекватность. И в том и в другом случае изменить «течение реки» оказывается чрезвычайно непросто. Для этого надо начинать сначала всю свою работу по формулировке цели лидером, привлечению людей, их позиционированию и т. д. А на это требуются время и силы.

Видимо, поэтому, по мнению Л. Константина, ему не удалось найти синхронную модель организации в американском бизнесе. Что же касается российской деятельности, то здесь, как представляется авторам, имеются серьезные предпосылки для того, чтобы такого рода модель могла прижиться в существующей ситуации. Ведь следование за харизматическим лидером было и остается по сей день в российской истории привычкой и потребностью для многих людей; такой образ жизни вполне соответствует отечественному менталитету.

Трудность же внедрения организационной модели синхронного типа в российском бизнесе состоит в том, что готовность взять на себя ответственность и получить требуемый результат в нашем менталитете зачастую уступает место тенденции избегания всякой ответственности и внешнему локусу контроля.

## СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ СРЕДНЕГО ЗВЕНЯ

№ п/п	Составной элемент	Самооценка <sup>1</sup>
1	Требовательность к себе	
2	Требовательность к сотрудникам (подчиненным)	
3	Аналитические способности	
4	Воля, целеустремленность	
5	Компетентность, профессионализм, знание своего дела	
6	Организаторские способности	
7	Ответственность	
8	Комплексный подход к работе, системность мышления	
9	Реалистичность, способность объективно взглянуть на ситуацию и организационно-управленческие реалии	
10	Проницательность, способность понимать коллег, сотрудников, деловых партнеров	
11	Постоянное обучение, развитие, рост, работа над собой	
12	Коммуникабельность: умеет слушать, видеть, запрашивать и давать обратную связь	
13	Оперативность в принятии решений	
14	Расстановка и выбор приоритетов в работе	
15	Умение организовать подчиненных, «взрастить» их, замотивировать	
16	Последовательность	
17	Креативность, способность генерировать свежие идеи. Умение находить нестандартные решения	
18	Умение быть разным, интеллектуальная и поведенческая гибкость	
19	Полихроничность (способность эффективно работать с несколькими информационными потоками одновременно)	

<sup>1</sup> Оцените степень развития каждого качества у себя как у руководителя по 10-балльной шкале.

№ п/п	Составной элемент	Самооценка <sup>1</sup>
20	Энергичность	
21	Чувство юмора	
22	Умение сплотить свою команду, сделать ее командой профессионалов, вера в свою команду. Обучение и развитие сотрудников	
23	Умение разумно распределять временные ресурсы в треугольнике «работа—семья—досуг (хобби)»	
24	Стрессоустойчивость, саморегуляция и самосбережение	
25	Пунктуальность, умение «дружить со временем»	
26	Проактивность	
27	Действует по принципу: «Делай как Я!»	
28	Доводит начатое дело до конца	
29	Умение грамотно отстраивать дистанцию с сотрудниками, коллегами и деловыми партнерами	
30	Понимание сути конфликта и умение грамотно взаимодействовать в конфликтных ситуациях	

## МАТЕРИАЛЫ ОЛЯ УЧАСТНИКОВ К СКАЗКЕ «ЦАРЬ-БАТЮШКА»

Участник № 1				Участник № 2			
№ раунда	№ стола	Роль	Балл	№ раунда	№ стола	Роль	Балл
1	1	<b>Царь</b>		1	2	<b>Царь</b>	
2	1	Родитель жениха		2	2	Родитель жениха	
3	1	Родитель жениха		3	2	Родитель жениха	
4	1	Родитель жениха		4	2	Родитель жениха	

Участник № 3				Участник № 4			
№ раунда	№ стола	Роль	Балл	№ раунда	№ стола	Роль	Балл
1	3	<b>Царь</b>		1	4	<b>Царь</b>	
2	3	Родитель жениха		2	4	Родитель жениха	
3	3	Родитель жениха		3	4	Родитель жениха	
4	3	Родитель жениха		4	4	Родитель жениха	

Участник № 5				Участник № 6			
№ раунда	№ стола	Роль	Балл	№ раунда	№ стола	Роль	Балл
1	2	Родитель жениха		1	1	Родитель жениха	
2	3	<b>Царь</b>		2	4	<b>Царь</b>	
3	4	Родитель жениха		3	3	Родитель жениха	
4	1	Родитель жениха		4	2	Родитель жениха	

Участник № 7				Участник № 8			
№ раунда	№ стола	Роль	Балл	№ раунда	№ стола	Роль	Балл
1	4	Родитель жениха		1	3	Родитель жениха	
2	1	<b>Царь</b>		2	2	<b>Царь</b>	
3	2	Родитель жениха		3	1	Родитель жениха	
4	3	Родитель жениха		4	4	Родитель жениха	

Участник № 9				Участник № 10			
№ раунда	№ стола	Роль	Балл	№ раунда	№ стола	Роль	Балл
1	3	Родитель жениха		1	4	Родитель жениха	
2	4	Родитель жениха		2	3	Родитель жениха	
3	2	<b>Царь</b>		3	1	<b>Царь</b>	
4	1	Родитель жениха		4	2	Родитель жениха	

Участник № 11				Участник № 12			
№ раунда	№ стола	Роль	Балл	№ раунда	№ стола	Роль	Балл
1	1	Родитель жениха		1	2	Родитель жениха	
2	2	Родитель жениха		2	1	Родитель жениха	
3	4	<b>Царь</b>		3	3	<b>Царь</b>	
4	3	Родитель жениха		4	4	Родитель жениха	

Участник № 13				Участник № 14			
№ раунда	№ стола	Роль	Балл	№ раунда	№ стола	Роль	Балл
1	4	Родитель жениха		1	3	Родитель жениха	
2	2	Родитель жениха		2	1	Родитель жениха	
3	3	Родитель жениха		3	4	Родитель жениха	
4	1	<b>Царь</b>		4	2	<b>Царь</b>	

Участник № 15				Участник № 16			
№ раунда	№ стола	Роль	Балл	№ раунда	№ стола	Роль	Балл
1	2	Родитель жениха		1	1	Родитель жениха	
2	4	Родитель жениха		2	3	Родитель жениха	
3	1	Родитель жениха		3	2	Родитель жениха	
4	3	Царь		4	4	Царь	

## РОЛЕВЫЕ МАСКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ролевая маска	Содержательное наполнение, поведенческие проявления	В каких ситуациях взаимодействия она необходима?

Кем я как руководитель должен быть в каждый конкретный момент делового взаимодействия?

1. *Аверинцев С. С.* Греческая литература и ближневосточная словесность. М., 1971.
2. *Алперс Б. В.* Театральные очерки: В 2 т. Т. 1. М., 1977.
3. *Бакштанский В. Л., Жданов О. И.* Менеджмент жизни. Изд. 2-е, испр. и доп. М., 2003.
4. *Белбин Р. М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М., 2003.
5. *Бодров В. А.* Психологический стресс: развитие и преодоление. М., 2006.
6. *Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. М., 2001.
7. *Большаков А. С.* Менеджмент: Стратегия успеха. СПб., 2001.
8. *Большаков А. С.* Менеджмент: Золотые алгоритмы. СПб., 2002.
9. *Большаков А. С.* Менеджмент: Психология успеха. СПб., 2002.
10. *Боно Э.* Серьезное творческое мышление / Пер. с англ. Мн., 2005.
11. *Вачков И. В.* Психология тренинговой работы: Содержательные, организационные и методические аспекты ведения тренинговой группы. М., 2008.
12. *Вебер М.* Харизматическое господство // Психология и психоанализ власти. Т. 2. Хрестоматия. Самара, 1999.
13. *Гелб М. Дж.* Научитесь мыслить и рисовать как Леонардо да Винчи / Пер. с англ. Ю. Е. Андреева. Мн., 2004.
14. *Грегг М. Ферс.* Тайный мир рисунка / Перевод с англ. СПб., 2000.
15. *Дмитриевский В. Н.* Театр и зрители. Отечественный театр в системе отношений сцены и публики: от истоков до начала XX века. СПб., 2007.
16. *Доценко Е. Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М., 2000.
17. *Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е.* Психология бизнеса. М, 1998.
18. *Жуков Ю. М.* Коммуникативный тренинг. М., 2003.
19. *Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т.* Технология создания команды. СПб., 2002.
20. *Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Грабенко Т. М.* Практикум по креативной терапии. СПб., 2001.

21. *Иванов М. А, Шустерман Д. М.* Организация как ваш инструмент. М., 2003.
22. Карнавалы. Праздники / Ред. группа: Т. Каширина, Т. Евсеева. М., 2005.
23. *Кокоренко В. Л.* Арт-технологии в подготовке специалистов помогающих профессий. СПб., 2005.
24. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / Пер. с англ. СПб., 2004.
25. *Колошина Т. Ю., Тимошенко Г. В.* Марионетки в психотерапии. М., 2001.
26. *Колошина Т. Ю., Трусь АА.* Бизнес-театр: маски делового человека // Психология для руководителя, № 8. 2008. С. 21-28.
27. *Копытин А. И.* Руководство по групповой арт-терапии. СПб., 2003.
28. *Кэджьюсон Х., Шеффер Ч.* Практикум по игровой психотерапии. СПб., 2000.
29. *Лебон Т.* Психология народов и масс. СПб., 1995.
30. *Ленсиони П. М.* Пять пороков команды: притчи о лидерстве / Пер. с англ. М., 2005.
31. Метафорическая деловая игра: Практическое пособие для бизнес-тренера / Под ред. Ж. Завьяловой. СПб., 2004.
32. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Ю. М. Жукова. М., 2004.
33. *Московичи С.* Психология харизматического вождя // Психология и психоанализ власти. Т. 2. Самара, 1999.
34. *Нельке М.* Техники креативности. М., 2005.
35. *Ньюстром Дж. У., Скэннел Э. Е.* Деловые игры и современный бизнес / Пер. с англ. М., 1997
36. *Паркин М.* Сказки для управления изменениями. Как использовать сказки для развития людей и организаций / Пер. с англ. М., 2005.
37. *Паркин М.* Сказки для тренеров. Как использовать сказки, истории и метафоры в обучении сотрудников / Пер. с англ. М., 2005.
38. *Паркин М.* Сказки для коучинга. Как использовать сказки, истории и метафоры в работе с отдельными людьми и с малыми группами / Пер. с англ. М., 2005.
39. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. СПб., 1999.
40. Русская мифология: Энциклопедия. М., 2005.

41. Русские народные сказки. М., 2001.
42. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования. СПб., 2005.
43. Селье Г. Стресс без дистресса. М., 1979.
44. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. СПб., 2000.
45. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб., 2001.
46. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб., 2002.
47. Смид Р. Групповая работа с детьми и подростками / Пер. с англ. М., 1999.
48. Стюарт В. Работа с образами и символами в психологическом консультировании / Пер. с англ. Н. А. Хмелик. М., 2003.
49. Сусанина И. В. Введение в арт-терапию: учебное пособие. М., 2007.
50. Томпсон Л. Создание команды / Пер. с англ. М., 2006.
51. Трусь А. А. Теория и практика социально-психологического тренинга (организационный аспект): Учеб.-метод. пособие. Минск, 2006.
52. Трусь А. А. Как эффективно делегировать полномочия: практическое пособие для руководителя. Минск, 2008.
53. Фенина С. В. Беседы о русских художниках. М., 1990.
54. Фурманов И. А. Основы групповой психотерапии: Учеб. пособие / И. А. Фурманов, Н. В. Фурманова. Мн., 2004.
55. Цзен Н. В., Пахомов Ю. В. Психотренинг: игры и упражнения. Изд. 2-е, доп. М., 2006.
56. Юнг К., Нойманн Э. Психоанализ и искусство. М., 1996.
57. Юнг К. Человек и его символы. СПб., 1996.
58. Юнг К. Тэвистокские лекции. Аналитическая психология: ее теория и практика. Киев, 1995.

**Т. Ю. Колошина  
А. А. Трусъ**

**Арт-терапевтические техники в тренинге:  
характеристики и использование.  
Практическое пособие для тренера**

Главный редактор *И. Авидон*  
Зав. редакцией *О. Юрченко*  
Ведущий редактор *И. Юрова*  
Художественный редактор *П. Борозенец*  
Технический редактор *А. Каретин*  
Корректор *А. Борисенкова*  
Ответственный секретарь *М. Фомичева*  
Генеральный директор *Я Янковский*

Подписано в печать 28.08.2009 г.  
Формат 60x90<sup>1/16</sup>. Усл. печ. л. 12  
Тираж 4000 экз. Заказ № 29.79  
ООО Издательство «Речь»  
199178, Санкт-Петербург, а/я 96, «Издательство „Речь»  
Тел.: (812) 323-76-70, 323-90-63  
sales@rech.spb.ru

Интернет-магазин: [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)  
Представительство в Москве:  
тел.: (495) 502-67-07, [rech@online.ru](mailto:rech@online.ru)

За пределами России вы можете заказать наши книги  
в интернет-магазине [www.internatura.ru](http://www.internatura.ru)

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ООО «Северо-Западный печатный двор»  
г. Гатчина, ул. Железнодорожная, 45-6