

КАК РАБОТАТЬ С УЧАСТНИКАМИ, СОЗДАЮЩИМИ ПРОБЛЕМЫ

Большинство участников семинаров не создают проблем и охотно и с полной отдачей принимают участие в семинарах. Тем не менее, практически в любой группе можно встретить как минимум одного участника, в той или иной степени затрудняющего работу с группой. Наиболее распространенные типы "проблемных" участников можно описать как "Сомневающийся", "Монополист", "Бывалый", "Спорщик", "Клоун", "Показушник" и "Не из той оперы".

Хотя нет однозначных и простых ответов, на все вопросы, возникающие в связи с проблемными участниками, тем не менее, ниже приводятся рекомендации по работе с ними, которые могут оказаться полезными по крайней мере в некоторых ситуациях.

Сомневающийся.

Этот тип, скромный, застенчивый, и, по большей части, молчаливый, встречается практически в каждой группе. Сомневающуюся Соню довольно трудно заметить с первой минуты, поскольку она в совершенстве владеет навыками мимики и умело "не высовывается", тем самым не вызывая ни у кого раздражения. Некоторые могут подумать примерно следующее: "Ну и что здесь плохого? Соня начнет активно участвовать когда почувствует, что она к этому готова." Однако, если мы будем рассматривать процесс обучения как возможность роста для индивидуумов и групп, а рост, как возможность каждого вносить свой активный вклад в процесс (анализировать и выдвигать идеи, защищать их и т.д.), то нам необходимо будет продумать пути для вовлечения Сомневающейся Сони в активную работу. Некоторые из возможных рекомендаций сводятся к использованию работы в парах и тройках, где участие каждого практически гарантировано. Полезно время от времени вежливо обращаться непосредственно к отстраняющейся Соне: "По-моему Соня еще не высказывалась на эту тему". Задавайте ей побольше "простых" вопросов, в особенности относящихся к ее повседневной деятельности и будничной жизни. Некоторые ведущие предпочитают лично побеседовать с таким участником на отвлеченные темы в перерыве. Обычно это повышает самооценку участника и положительно сказывается на его активности в поледствии.

Можно также улыбнуться Соне и подбодрить ее примерно так: "Вы кажется, хотели что-то добавить" или "Если не ошибаюсь, у Вас довольно обширный опыт в этой области. Уверен, все будут Вам признательны, если Вы им поделитесь с нами." А Соня в это время возможно думает про себя: "А я уже боялась, что вы этого не скажете." Вы также можете использовать метод "цепочки" и задать один и тот же вопрос нескольким участникам, автоматически включив в это число Соню. Это даст ей возможность "не быть выставленной на показ перед всей группой" и если ей порой бывает нужно чуть больше времени, чем остальным, чтобы собраться с мыслями, лучше если она не будет первой из тех, кому вы зададите вопрос. При работе в парах постарайтесь давать такие установки, при которых по окончании упражнения каждый из партнеров должен сделать небольшой доклад перед всей группой. И, наконец, почаще хвалите Соню за ее вклад в работу группы. Позитивное поощрение приведет к дальнейшим шагам навстречу с ее стороны.

Монополист.

Этому участнику только бы поговорить и если бы ничто не мешало, он мог бы говорить безостановочно в течение всего семинара. Вежливо но твердо спросите Монополиста Мишу: "Вы не против, если мы выслушаем еще чье-нибудь мнение по этому вопросу? Не все пока еще имели возможность высказаться." Или: "Давайте поговорим об этом в перерыве." То, что вы сообщаете Монополисту Мише в данном случае можно сформулировать как "мы хотим быть справедливыми и поэтому пожалуйста давайте равномерно распределять время для выступлений между всеми желающими." Однако, также, как и в случае с любым другим трудным участником, мы не можем позволить себе унижить человека.

Почему? Да хотя бы потому, что группа состоящая из *участников семинара* может вполне занять *его* сторону. Короче, нам нужно, чтобы Миша понял, что мы ценим его вклад, но не безоговорочно, а более избирательно.

Иногда можно прибегнуть и к более действенным средствам, например: "Неужели опять Вы?" или "Ну достаточно, Миша. Дайте сказать и другим."

Бывалый.

Также как и Монополист, Бывалый Борис, похоже ощущает огромную потребность быть выслушанным. Возможно Борис не получает былого удовлетворения от своей работы в последнее время и поэтому тяготеет к тому, чтобы все время вспоминать "былое". Лечить Борину болезнь не так-то легко, поскольку его выступления вовсе необязательно агрессивны и напористы, скорее просто затянуты, занудливы и имеют мало отношения к делу. Лучший совет при работе с Борисом сводится к почеркнутой вежливости и примерно таким ремаркам: "Все это очень интересно, но мы должны идти дальше." Или еще лучше: "Ну а теперь давайте вернемся к нашей главной теме..."

Спорщик.

Спорщик Слава - крепкий орешек. Он постоянно ищет повод не согласиться как с другими участниками, так и с ведущим. И хотя конструктивные возражения только помогают в работе, постоянное резонерство и беспредметные споры только отвлекают от работы и мешают двигаться вперед. Один из способов справиться со Славой - предоставить группе "разобраться" с ним: Кто-нибудь хочет отреагировать на это возражение (высказывание)? Главное - не попасться в ловушку и не вступать в дискуссию со Славой. Если даже после обмена мнениями Слава продолжает настаивать на своем, просто скажите: "Мне ясна Ваша позиция. Вы считаете, что..... Давайте согласимся с тем, что мы не согласны". Или: "Мы уделили этому вопросу достаточно внимания и времени. Нам необходимо переходить к следующей теме. Если хотите, мы продолжим этот разговор в перерыве."

Еще один неплохой ход - это соглашаться со Славой как можно чаще. Как только появится возможность скажите: "Я согласен с Вами и, думаю, группа тоже. Кто-нибудь хочет это прокомментировать?"

Основное правило, которое необходимо соблюдать сводится к тому, что *ни один* ведущий семинаров еще ни разу не переспорил участника. Дело в том, что участники всегда будут на стороне вашего оппонента, поскольку он тоже участник, пусть и трудный. А кроме того, участники всегда рассчитывают на понимание, такт и терпение ведущего.

Неслушающая.

Неслушающая Наташа представляет особую трудность для группы и для ведущих. Наташа любит перебивать, вступать в разговор и хочет быть "затычкой в каждой бочке". Ее увлеченность и стремление вступать везде, где только возможно, лишают ее способности слушать. С одной стороны Наташина неспособность слушать возможно просто является проявлением острого желания быть услышанной или поправить других. Но, возможно, она объясняется ее особой заинтересованностью в предмете обсуждения и стремлением высказать свои идеи. Но независимо от мотивов, поведение Наташи не может не вызывать раздражения окружающих и, тем самым, не тормозить группу. Поэтому необходимо уметь противопоставить Наташе нечто конструктивное. Например можно выбрать следующую тактику:

- Настаивайте на соблюдении регламента: "Я знаю, что у Вас есть ценное замечание, но мы пока еще не давали возможности высказаться Петру. Вы не возражаете, если я предоставлю ему слово?"
- Просите повторить высказывания других участников: "Наташа, не могли бы Вы повторить то, что сказал Сергей, просто чтобы убедиться что мы все говорим об одном и том же. Если Наташа не слышала, того, что сказал Сергей, попросите Сергея повторить и затем снова

обратитесь к Наташе: "Итак, Наташа, вы слышали, что сказал Сергей. Не могли бы Вы повторить его слова, которые он произнес до Вашей ремарки."

• Просите сравнительного анализа: "Каким образом Ваша идея/точка зрения сочетается с точкой зрения Андрея?"

Подобный подход поможет Наташе понять, что она должна учитывать позиции и точки зрения других участников, а для этого их необходимо слушать, прежде чем давать свои комментарии.

Ниспровергатель идей.

Ниспровергательница идей Нина хорошо умеет критиковать чужие предложения и идеи. Она не пропустит ни одной новой или оригинальной идеи без того, чтобы не привести целую кучу аргументов против нее: "Из этого ничего не получится. Мы уже это пробовали. Еще не время. Слишком поздно. Начальство (власти) никогда этого не одобряют. Неплохая теория, но вряд ли осуществимая в реальной жизни." Зачастую ее выступления начинаются с "Да, но..." Если бы мы могли заглянуть в сознание (подсознание) Нины, то наверное убедились бы в том, что ее поведение продиктовано ее завистью к тем, кто может успешно генерировать новые идеи. Поэтому она всю свою изобретательность направляет на то, чтобы ниспровергать идеи других.

Опасность поведения Нины в том, что она, то и дело "выливая ушаты холодной воды", может отбить желание у других участников вносить свои предложения.

Вот несколько рекомендаций по работе с Ниспровергательницей Ниной:

- Быстро извлеките идею из помойного, ящика, куда ее выбросила Нина, обратившись к группе с вопросом: "А как другие смотрят на эту проблему? Какие еще стороны проблемы вы можете назвать?"
- Спросите Нину не смогла бы она использовать свои способности чтобы предложить собственную идею вместо той, которую она только что ниспровергла. И если с ее стороны не последовало конструктивного предложения, скажите: "Поскольку лучших идей никто не высказал, почему бы нам не вернуться к идее Виктора и не рассмотреть ее подробнее?"
- Если Вам лично понравилась ниспровергнутая идея, обратитесь к группе с такими словами: "Мне кажется здесь есть разумное зерно. Кто-нибудь может привести аргументы в защиту этой идеи?"

Жалобщик.

Жалобщик Женя - специалист по обвинениям, выражению недовольства, нытью и бесконечным претензиям. Женя не только убежден в том, что мир устроен несправедливо, но и не упускает возможности сообщить об этом любой аудитории, которая ему попадется. Женю легко "вычислить" по таким высказываниям как: "Как ужасно что..." и "Если бы не..." Женя обильно сдабривает свои сентенции словами "всегда" и "никогда". Женя не относится к числу умеющих решать проблему, он, скорее, способен ее увеличить. Он всегда кем-то недоволен (своим начальником, сотрудниками, футбольной командой, политиками, прессой, властями и т.д.)

В работе с Женей попробуйте следующее:

- Попросите его внести предложение по улучшению ситуации, которая его не устраивает. Предложите ему обратиться за помощью к группе при необходимости. Или просто спросите: "А вы не пробовали говорить с ... и спросить его мнение о (сказать ему что вы чувствуете по поводу)." Главное - попытаться перевести Женю из его обычного состояния в состояние конструктивного поиска, чему он обычно сопротивляется.
- Подвигнуть его к тому, чтобы он посмотрел на вещи с позитивной стороны: "Итак вы рассказали нам как плохо обстоят дела с ... Но Вы, безусловно, справедливый человек. Не могли бы Вы, справедливости ради, привести хотя бы одну позитивную деталь?" И если он сможет выжать из себя хоть одну каплю позитива, сразу же закрепите успех, попросив его привести еще одну. Если к этому добавится еще пара позитивных высказываний от других

участников группы, то Вам удастся хотя бы на какое-то время направить Женю в конструктивное русло. Очень полезно использовать Т-схемы, чтобы помочь Жене более сбалансированно смотреть на вещи.

• Попробуйте перевести его в другую плоскость с самого начала отметив что "мы все знаем как плохо обстоят дела с И мы собрались здесь именно для того, чтобы попытаться найти возможные способы улучшения ситуации. Если мы все сосредоточимся на поиске этих путей, то наша совместная работа наверняка вознаградит наши усилия. Как мы можем этого достичь?"

Неуступчивый.

Неуступчивая Надя - серьезная проблема для ведущего. Главная трудность при работе с ней даже не в том, что она спорит, не соглашается и т.д., а в том, что она занимает твердую позицию по любому вопросу и редко, если вообще, отступает от нее. Поскольку Надя обладает завидным упорством и полной уверенностью в том, что именно она и есть истина в последней инстанции, прогресс всей группы сильно замедляется. Один из способов справиться с Надей - это убедить ее в том, что существуют и другие стороны вопроса. Ведущему можно в этом случае сказать примерно следующее: "Надя, нам понятна твоя позиция, которую ты так хорошо сформулировала. Но существуют и другие взгляды на проблему. Не могла бы ты, будучи человеком объективным, привести хотя бы одно свидетельство того, что на эту проблему можно взглянуть по иному?"

Если в результате Надя сможет сформулировать точку зрения, отличную от ее собственной, попробуйте сказать следующее: "Да, это действительно контраргумент. А не могли бы Вы привести еще какой-нибудь довод ваших оппонентов?" Таким образом если Вам удастся добиться от Нади формулировки хотя бы двух контраргументов, их следует записать на плакате для всеобщего обозрения и попросить других участников подкрепить своими высказываниями точки зрения (позиции), противоречащие надиной. По сути дела Надя вынуждена будет выразить вслух аргументы, противоречащие ее позиции, положить начало целому списку таких аргументов и наглядно убедиться в наличии многих других оппозиционных точек зрения. Нет гарантии, что Вам удастся переломить неуступчивый надин характер, но по крайней мере, Вы заставите ее убедиться в том, что *другие* точки зрения тоже существуют.

Агрессивный.

Агрессивный Анатолий досаждаёт порой больше, чем Спорщик Слава. Анатолий обычно выбирает беззащитную жертву и ведущий, по его мнению, вполне подходит на эту роль. Анатолий напористо задает вопросы и вставляет ремарки, которые призваны смутить или спровоцировать ведущего. Лучший способ борьбы с Анатолием - просто переформулировать его вопросы и замечания в более мягкой и объективной форме. Можно также ответить ему: "Я вижу, что этот вопрос вызывает у вас довольно сильные переживания. Хотите выслушать мое мнение (мнение группы) по этому вопросу?" Лучше всего если отвечая Вы будете обращаться ко всей группе, а не лично к Анатолию. Подобные процедуры обычно снимают агрессивность Анатолия хотя бы на время.

Озлобленный.

Если Анатолий обычно просто антагонистичен, агрессивен и недружелюбен, озлобленный Олег куда как более сложен. Его поведение переменчиво - от полного молчаливого неучастия до постоянного нытья и жалоб (на жесткие стулья, остывший кофе, холодное помещение), до негативистских по сути, провокационных вопросов. Его конек найти слабое место в самом материале семинара или в его подаче и/или красочно расписать несколько невероятных полуфантастических сценариев по типу "а если бы он вез патроны..." Любопытно отметить, что Олег не имеет ничего против лично Вас, ведущего. Он скорее обозлен на весь мир, и, в частности, на своего начальника, который зачем-то послал его на этот

никчемный семинар.

Естественно немногие ведущие семинаров прошли специальную психотерапевтическую подготовку, чтобы квалифицированно противостоять слегка параноидальному напору участника, который возможно стоит перед лицом серьезных проблем на работе и/или в семье. Доктор Сандра Уайнтрауб, психотерапевт и ведущая семинаров по менеджменту, рекомендует задаться следующими вопросами при встрече с Озлобленным Олегом:

- Насколько профессионально я способен действовать в данной сложной ситуации?
- Сделал ли я все от меня зависящее, чтобы снять потенциальное чувство опасности и дискомфорт участников?
- Удалось ли мне создать такую атмосферу на семинаре, при которой участники могут спокойно и без опаски высказывать свои критические замечания относительно тренинга (семинара)?
- Учел ли я возможность использования видов работы (упражнений, игр), способствующих позитивному разрешению возникающего недовольства? Обратная связь, полученная Олегом например в ходе ролевой игры, вполне может поколебать его установку на негатив.
- Учел ли я возможность открытого обсуждения проблемы с группой? Олегу возможно будет полезно услышать то, как другие участники оценивают его поведение. Зачастую он просто не подозревает, что его поступки могут заставить других участников чувствовать дискомфорт.

Негативист.

Негативистка Нелли всегда найдет "ложку дегтя" в любой "бочке меда": "Ничего не получается, люди невыносимы, мир давно катится ко всем чертям". Нелли всегда найдет причину погрузиться, предаться скорби, вспомнить что-нибудь трагичное из прошлой жизни. С ней действительно бывает порой очень тяжело. Лучше всего спросить у Нелли (и у всей группы), не может ли она найти хоть что-то положительное в ситуации, а также напомнить ей, что хотя она по-своему права, наша задача состоит в том, чтобы искать конструктивные пути выхода из сложных ситуаций. Иногда полезно ограничиться примерно следующим: "Да да, конечно. Я понимаю."

Клоун.

Клоуны бывают всех расцветок и мастей, но их основной отличительной чертой является неуместный и часто надоедливый юмор. Кто-то может возразить - "Лучше уж немного юмора, чем полный отказ от участия". Возможно. Но задача хорошего ведущего состоит в том, чтобы семинар протекал планомерно и продуктивно. И если Клоун Костя тормозит всю группу и вызывает раздражение многих участников, с ним следует провести целенаправленную работу. Вот несколько рекомендаций: время от времени старайтесь вовлечь Костю в "серьезный" диалог. Дайте ему понять, что он может быть услышан (его истинная цель), но на более сложном, взрослом уровне. Похвалите его серьезный своевременный вклад. И, напротив, не поощряйте его попытки шутить. Иногда полезно бывает попросить повторить шутку еще раз: "Простите, я боюсь не уловил, в чем здесь соль. Не могли бы Вы простыми словами выразить ту же самую мысль?"

Иногда проблема осложняется Костиной "клакой", которая бурно поддерживает его поведение своей реакцией на его "юмор". Но и в этом случае лучше всего попытаться приоткрыть серьезную сторону его характера и работать именно с ней.

Показушник.

Показушница Полина любит пощеголять своими знаниями перед всеми - наукообразные термины, сложные фразы, обилие статистики, поминутное цитирование, описание своего обширного и "уникального" опыта и т.д. Если Полина по частоте и продолжительности высказываний начинает соперничать с Монополистом Мишей, к ней следует применить те же

приемы. Если же ее помпезные выступления сравнительно редки, то группа скорее всего сможет это пережить. Велика вероятность того, что кто-нибудь из участников рано или поздно нарекнет ей на ее поведение. Лучше всего предоставить самой группе урегулировать эту проблему.

Не из той оперы.

Нюра Не Из Той Оперы как правило делает интересные замечания, но явно "не в ту степь". Вы можете просто сказать ей: "Это любопытное предложение (замечание), но не могли бы Вы связать его с нашей темой?" Или: "Кто-нибудь хочет откомментировать то, как опыт Нюры связан с нашей проблемой?" Если группа промолчит, это возможно тоже слегка отрезвит Нюру. С некоторыми из нюриных ремарок все же придется смириться, но не помешает пару раз попросить ее делать привязку своих высказываний к контексту.

Трудные участники - неотъемлемая часть семинарской работы. Мы попытались сформулировать некоторые рекомендации по работе с ними. В конечном счете Вы всегда будете в большей степени владеть ситуацией, если будете рассматривать "проблемных" участников как возможность повысить свой профессионализм, а не как лишнюю "головную боль". Другими словами, Вам необходимо проявлять терпение и категорически избегать спорить с участниками и унижать их. Не забывайте также и о вежливости.

Всегда, когда позволяет ситуация, прибегайте к поддержке и помощи группы. Зачастую она способна лучше Вас справиться с трудной ситуацией и порой почти что шутя.

Естественно в экстремальных ситуациях Вы можете прибегнуть и к таким мерам как:

Групповая критика. Уделите время для анализа поведения в группе. Можете указать на "возмутителя спокойствия", если этого никто не сделает за Вас.

Конфронтация. В перерыве с глазу на глаз поговорите с "крокодилом": "Мне кажется у нас собралась неплохая группа с высоким потенциалом к росту. И группе и мне лично было значительно легче работать если бы Вы несколько больше сдерживали себя и давали другим больше возможностей высказаться. Могу ли я рассчитывать на Вашу поддержку в этом?"

Исключение. "Можно быть с Вами откровенным? Вы сорвали несколько семинарских сессий и никто, включая меня, не знает, что с этим поделать. Но я не намерен ставить под угрозу успех и достижения всей группы. Если Вы не можете воздержаться от споров, пререканий и злоупотребления нашим ограниченным временем, мне придется просить Вас покинуть семинар."

Полезно бывает заранее продумать свою тактику и стратегию в отношении "строптивых" участников перед началом сессии (семинара).

Не рекомендуется, однако, прибегать к манипуляции, например специально заранее рассаживать участников таким образом, чтобы лучше управлять ими, просить трудного участника быть наблюдателем, игнорировать человека, поворачиваясь к нему спиной и т.д. Не увиливая от проблем Вы скорее заслужите уважение группы, а зачастую, и самого источника проблемы.

КАК РАБОТАТЬ С “САМЫМИ СЛОЖНЫМИ УЧАСТНИКАМИ”

Джордж Лэйки

- “Не зацикливайтесь”; подобная реакция мешает вашей искренности
- Ясно помните о ваших целях и целях семинара
- Рассматривайте нарушение спокойствия как подарок, поскольку оно играет групповую роль и передаёт информацию
- Спросите: “На кого вы злитесь?” (в зависимости от ситуации)
- Психологическое айкидо - работа с энергией
- Слушайте и понимайте говорящего
- Действительно хотите понять, что они хотят
- Рискуйте: всегда можно опробовать что-то иное! Существует масса способов работы с существующей ситуацией
- Позвольте им использовать необходимую защиту
- Сдайтесь!
- Спуститесь на их уровень, а затем постепенно поведите за собой (NLP)
- Если трудный участник окажется в меньшинстве, то он может почувствовать себя в изоляции и это способно толкнуть его на крайнее поведение