

УДК 159.9

*Сидоренко Е.В.*

*Санкт-Петербургский Государственный Университет,*

*Санкт-Петербург*

## Причины и формы сопротивления в тренинге

### Psychological Reluctance in Training Setting: Underlying Motives and Manifestation Forms

---

#### *Аннотация*

Целью данной статьи является анализ причин сопротивления участников психологического тренинга и описание различных видов и форм сопротивления. Специальное внимание уделяется описанию факторов, вызывающих первичное и вторичное сопротивление участников тренинга. Обсуждаются способы, помогающие избежать сопротивления или преобразовать его энергию в конструктивные виды активности.

*Ключевые слова:* сопротивление, «плохое поведение», недоверие, профилактика, конструктивное действие

#### *Abstract*

The purpose of this study is to analyze the reasons for reluctance in psychological training setting and to make an outline of different manifestation forms of reluctance. Special emphasis is made on the factors producing primary and secondary reluctance. Ways of avoiding reluctance or transferring its energy to constructive activities are being discussed.

*Keywords:* reluctance, «misbehavior», distrust, prophylactics, constructive activities

---

Многие тренеры считают работу с сопротивлением участников тренинга одной из самых существенных трудностей. Статистика, накопленная по 32-м мастер-классам «Методология ведения тренинга» (455 тренеров, из них 132 мужчины и 323 женщины), позволяет судить о важности этой проблемы: 63,77% тренеров считают развитие у себя способности работать с сопротивлением первой или второй по приоритетности задачей.

В этой статье мы постараемся проанализировать причины, цели и формы проявления сопротивления и наметим пути работы с ним.

## 1. Суть сопротивления

Определим, что понимается под сопротивлением в тренинге.

*Спротивляться* – противодействовать натиску, нападению, воздействию кого-нибудь или чего-нибудь (Ожегов С.И., 1964, с. 788)

*Сопротивление в тренинге* – противодействие попыткам тренера вовлечь участников в совместную работу

Тренеров часто беспокоят такие вопросы:

- 1) Как продавать учебные технологии тем, у кого выше энергетический потенциал?
- 2) Заказ есть, а группа заказа не принимает – как преодолеть сопротивление?
- 3) Трудна работа со сложными участниками, у которых есть индивидуальное мнение на каждое слово тренера, каждую технику, представленную в тренинге. Трудность не в том, чтобы привлечь этого человека на свою сторону, а в том, чтобы сохранить баланс внимания между сложным участником и остальными...
- 4) Когда кто-то борется с тренером, раскачивается лодка. Как транслировать экспертную позицию, чтобы это не вызывало борьбы?

Сопротивление в тренинге чаще всего выражается в том, что участник не соглашается с какой-то идеей или отказывается сделать что-то:

- *А что дает нам эта модель?*
- *По-моему, это что-то очень далекое от практики.*
- *Я совершенно не понимаю, какое отношение это имеет к нашей работе.*
- *Зачем мы теряем время на это?*
- *Мне неинтересно это делать.*
- *Не вижу во всем этом смысла!*
- *Зачем нам в это играть? За этим нет никакой идеи...*
- *Я не справлюсь, пусть кто-нибудь другой это сделает и т.п.*

По соотношению количества возражений и отказов можно построить модель сотрудничества – сопротивления (рисунок 1).

## Сопротивление и сотрудничество



Рисунок 1 – Модель сотрудничества – сопротивления

Если возражений и отказов мало – это Сотрудничество. Если участники вступают в пререкания с тренером, но в упражнениях работают – это Спор. Если они и возражают, и отказываются работать, то это Бунт. Наконец, если участники не возражают, но и не работают – это Саботаж.

Возражения и отказы участников заставляют тренера постоянно что-то пояснять, в чем-то убеждать, отвлекаться, терять время на дискуссии и т.п. Все это мешает динамичному движению вперед, подобно тому, как сопротивление в электрической цепи мешает прохождению тока (рисунок 2).

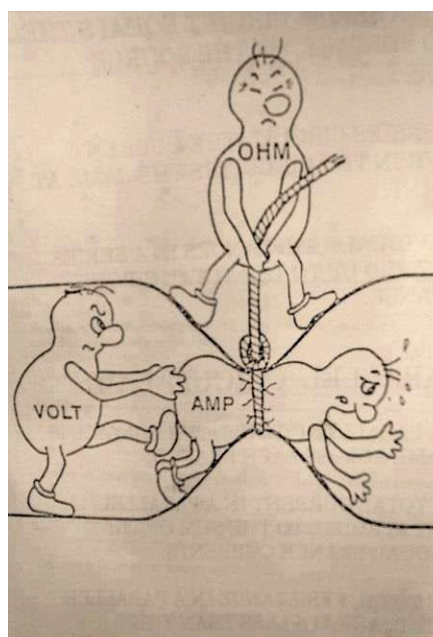


Рисунок 2 – Сопротивление в электрической цепи

Мы видим, как напряжение в сети (необходимость выполнить программу и добиться планируемых результатов) толкает тренера вперед, однако сопротивление участника мешает тренеру, буквально душит его.

Однако сопротивление можно представить и по-другому.

**Сопротивление материалов** – наука о прочности и деформируемости элементов (деталей) сооружений и машин (Большая Советская Энциклопедия, 1969).

Приложенная внешняя нагрузка к некоторому телу порождает внутренние усилия в нём, противодействующие активному действию внешней нагрузки (рисунок 3).

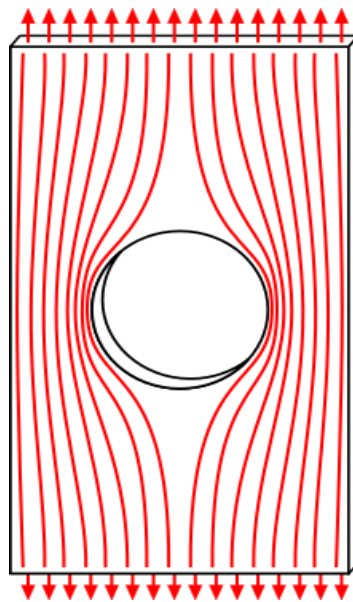


Рисунок 3 – Внутренние усилия в элементе, противодействующие активному действию внешней нагрузки

Плотность силовых линий увеличивается около отверстия, в общем случае – около концентраторов напряжений.

Сила сопротивления будет зависеть и от прочности материала, и от силы воздействия. Эта закономерность характерна не только для материалов, но и для людей. Чем интенсивнее твое воздействие на людей, тем большее сопротивление ты вызываешь.

*Сила действия равна силе противодействия.*

Материалы различаются по упругости, прочности, устойчивости и т.п. Аналогичным образом, и люди различаются по своей психологической пластичности, прочности, устойчивости и т.п., то есть по силе и характеру своего сопротивления.

Сопротивление участников в тренинге может тренингу не только мешать, но и помогать.

*Сопротивление – это энергия.  
Опереться можно только на то, что оказывает сопротивление.  
(Перлз Ф., 2000)*

Энергию сопротивления можно и нужно использовать. Некоторые тренеры вообще не понимают, как можно работать, не возмущив, не задев, не «зацепив» людей. Прорезав «дыру» в психологическом материале, они хотят получить энергию. Возмущив участников, заставить их действовать. Иногда это, действительно, единственный способ как-то достучаться до людей. Однако в краткосрочных тренингах лучше снижать сопротивление, а не разжигать его. Я не верю в то, что сопротивление нужно «пробить». Во-первых, для чего это делать? Какова цель?

*Из рассказа тренера  
Разговариваю я с одной участницей тренинга и думаю: «Вот, оказывается, какой у тебя таракан в голове! А моя задача его найти и изловить!»  
Спрашивается: А что потом? Посадить в чужую голову своего «таракана»?*

Во-вторых, попытки «пробить» сопротивление одним резким и мощным ударом лишь усиливают его. Это как многоголовая Лернейская гидра. Стоит отрубить ей одну голову, как на ее месте вырастают две другие (рисунок 4).

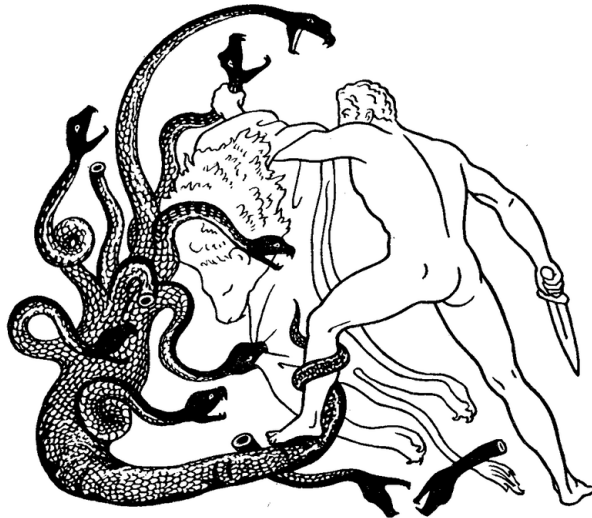


Рисунок 4 – Лернейская гидра

На своем опыте я убедилась в том, что попытки тренера специально вызывать сопротивление не приветствуются многими участниками, особенно теми, которые сами заплатили за тренинг. Они хотят узнать и попробовать что-то новое, а не участвовать в «выяснении отношений». Им интересны те планируемые результаты тренинга, которые заявлены в программе. Конечно, им бывает также интересно наблюдать, как тренер умело нейтрализует чье-то сопротивление и продолжает занятия, как ни в чем не бывало. Однако для таких демонстраций достаточно спонтанных видов сопротивления, вовсе необязательно специально разжигать огонь, чтобы продемонстрировать, как успешно ты его можешь загасить.

*«Некая аспирантка Медицинской Академии в США писала диссертацию на тему: «Оказание медицинской помощи пострадавшим от ударов каратэ». Ей никак не удавалось набрать нужное количество случаев для своей диссертации – мало было пострадавших. И тогда она стала выходить по ночам в проблемные районы, где к ней приставали «темные» элементы. Сразив обидчика приемами каратэ, она получала нового пострадавшего. Оказывала ему первую медицинскую помощь, отвозила в клинику, лечила его и наблюдала как своего испытуемого. Таким образом, она набрала необходимое количество пострадавших для диссертации...»*

*«Однако Медицинское Сообщество отказалось присвоить ей звание доктора медицины, так как усмотрело в ее действиях нарушение медицинской этики»*

Главная энергия в тренинге, на мой взгляд, должна проистекать не из сопротивления, а из увлеченности происходящим. Если участникам по-настоящему интересно, они не сопротивляются.

*Я, когда пришел, хотел сопротивляться всему.  
А потом увлекся и забыл о сопротивлении!*

Таким образом, лучший метод работы с сопротивлением – это его профилактика. Но сопротивление может и не зависеть от тренера – вспомним рисунок, где тренера душат и не дают ему протиснуться вперед. Попробуем проанализировать разнообразные причины, формы проявления сопротивления и технологии работы с ним.

## **2. Причины сопротивления по Зигмунду Фрейду**

Первая концепция сопротивления принадлежит Зигмунду Фрейду. В своей книге «Лекции по психоанализу» он описал причины и формы сопротивления (Фрейд З., 1924).

Причины сопротивления по З.Фрейду:

- недоверие;
- страх;
- протест;
- желание сохранить статус-кво;
- перенос (трансфер).

Как правило, тренеры в моих мастер-классах признают, что в их практике актуальными оказываются все те причины, которые приводил З.Фрейд.

### ***Недоверие***

Участники тренинга не всегда доверяют актуальности и глубине знаний тренера, его опыту.

Люди могут изначально не верить в пользу тренинга, так как считают себя более опытными, умными, энергичными и успешными, чем любой тренер. Опыт прежних тренингов также, к сожалению, может быть причиной недоверия. Люди не верят «оторванным от жизни теориям», «проповедям», «пустым лозунгам» и т.п.

В некоторых компаниях «внутренние» тренеры жаловались мне на то, что их плохо принимают в регионах, считают совершенно бесполезными, не разбирающимися в специфике работы, почти «самозванцами», приехавшими из столицы учить совсем не тому, что нужно.

### ***Страх***

Многие люди боятся тренинговых упражнений, так как опасаются быть неуспешными в них и, тем самым, продемонстрировать свою несостоятельность. Некоторые люди боятся того, что их будут психологически «препарировать» или заставлять делать то, чего они делать не хотят.

### ***Протест***

В корпоративных тренингах участники часто протестуют против того, что их заставили прийти на тренинг и «потратить» силы и время. Их может не устраивать тема тренинга, время его проведения, необходимость отвлекаться от срочной работы, выехать из своего города, лишиться выходного дня, потерять часть заработка и т.п.

Любые неоправданные ожидания могут создать общую атмосферу «протеста». Участники бывают возмущены тем, что их не вывезли за город (за границу), как обещали, не предоставили обеда, кофе-брейков, удобных мест в гостинице, экскурсий и т.д.

Иногда против тренера и тренинга людей могут вольно или невольно настроить сами организаторы. У представителей одной и той же компании



могут быть разные представления о том, на какую тему и с каким тренером нужно проводить тренинг. Эта внутренняя борьба отражается в настроениях участников тренинга, и они приходят с уже сформированными предубеждениями и готовностью сопротивляться.

### ***Желание сохранить статус-кво***

Многие люди хотят сохранить свои убеждения, свое положение, свой стиль поведения, и тяготятся необходимостью перемен.

Люди сопротивляются тренингу, если он направлен на то, чтобы обеспечить внедрение нововведений в компании. Если они против нововведений, то автоматически и против тренинга.

Участники чувствуют опасность существующему положению вещей, если в тренинге присутствуют посторонние наблюдатели, руководители, представители других отделов и т.п. Иногда самого тренера подозревают в том, что он специально наблюдает за участниками, чтобы потом «доложить» об их недостатках руководителю.

Часто сотрудники компании возмущаются, что организаторы собрали людей разного уровня управления или два конфликтующих отдела на одну программу, так как подозревают (часто не без оснований), что это было сделано намеренно. В этом они тоже чувствуют угрозу существующему положению вещей и поэтому сопротивляются тренингу.

### ***Перенос***

Поскольку тренер временно становится организатором некоего рабочего процесса, в глазах участников он претендует на роль руководителя. Между тем, у многих людей накопились самые неприятные чувства по отношению к их руководителям. Сознательно или бессознательно эти чувства изливаются на тренера. Есть люди, которые сопротивляются любой

авторитетной фигуре или любому, кто пытается что-то проповедовать, чему-то учить или вообще говорить в их присутствии.

Однако в тренинге причинами сопротивления могут быть и другие факторы.

### 3. Цели «плохого поведения» по Рудольфу Дрейкурсу

Есть люди, которые не умеют молчать, не умеют слушать, не могут вытерпеть того, что они не в центре внимания или что не они управляют процессом. Встречаются заядлые спорщики, которые начинают возражать, даже не поняв, о чем идет речь, и такие, которые стремятся утвердиться за счет унижения другого. В общем, как и в обычной жизни, есть люди, которых называют *трудными в общении*.

В мастер-классах я часто использую классификацию целей «плохого поведения детей», которая принадлежит Рудольфу Дрейкурсу (таблица 1). Как показывают многочисленные наблюдения, взрослые люди «плохо себя ведут» по тем же причинам (Сидоренко Е.В., 2001).

Таблица 1 – Цели плохого поведения детей по Р. Дрейкурсу (Dreikurs R., 1947)

<i>Цели поведения</i>	<i>Описание поведения</i>
<b>Внимание</b>	Постоянные попытки сосредоточить другого человека на себе, заставить его думать и заботиться о себе, получить от него одобрение и похвалу
<b>Сила и власть</b>	Постоянные попытки сделать по-своему, настоять на своем, управлять, доказать свою силу и значимость
<b>Мечь</b>	Постоянные попытки причинить психологическую (в редких случаях – физическую) боль, критика, сарказм, насмешки, стремление принизить, задеть, уничтожить, чтобы отплатить за зло, причиненное ранее другими людьми
<b>Покой</b>	Постоянные попытки уклониться от активности, сохранить свою изолированность, не включаться в процесс. Стремление к покою часто обусловлено страхом проявить свою несостоятельность

В сущности, эти четыре цели «плохого поведения» отражают вполне понятные человеческие потребности. Одной из коллег принадлежит

высказывание: «Каждый из нас хочет внимания, каждому хочется быть сильным и управлять своей жизнью, каждому есть, за что отомстить, и каждый иногда хочет покоя».

Если эти потребности не удовлетворяются в реальной жизни, они проявляются на тренинге. Однако если они удовлетворяются в реальной жизни, то тоже проявятся на тренинге. У многих людей уже сформировались такие привычки – требовать внимания и получать его, требовать силы и власти и получать их, искать случая для мести и мстить, стремиться уклониться от активности и пребывать в покое. Различия будут лишь в интенсивности проявления этих потребностей.

### ***Цель Внимание***

Цель Внимание может проявляться в том, что участник тренинга говорит и действует, главным образом, ради того, чтобы на него смотрели, чтобы его слушали, одобряли его высказывания и действия, помогали ему, восторгались им, смеялись над его шутками и т.п.

Иногда с целью Внимание словами и действиями участник хочет добиться того, чтобы окружающие возмущались, пугались, ужасались, испытывали отвращение – лишь бы быть в центре всеобщего внимания.

Стремление получать внимание и признание вполне естественно. В списке психогенных потребностей Хенри Мюррея можно найти четыре потребности, связанные с этим стремлением: потребность высказывания, потребность демонстрирования, потребность признания и потребность в поддержке (Murray H., 1938). Некоторые люди начинают испытывать нетерпение оттого, что слишком долгое время находятся в тени. Другие начинают испытывать напряжение, если не получают положительной обратной связи. Многие участники тренинга привыкли к тому, что в реальной жизни они постоянно в центре внимания, и для них непривычно вдруг стать неотличимыми от «фона».

Для цели Внимание подходят следующие техники работы с сопротивлением: *Гейша, Согласие, Особая роль, Сепаратные переговоры, Просьба, Марк Аврелий* (описания техник даны в таблице 5).

### ***Цель Сила и Власть***

Цель Сила и Власть может проявляться в том, что участник постоянно вносит предложения по поводу организации процесса тренинга, последовательности действий, выбора способа работы и др.

- *А давайте лучше разделимся не на три, а на четыре группы.*
- *Думаю, нам нужно остановиться и обсудить этот вопрос подробнее.*
- *Сначала вы нам покажите, а потом мы сделаем.*

Эта цель проявляется также и в том, что участник может протестовать против распоряжений тренера.

- *Не нужно на нас давить!*
- *Мы хотим сделать это по-своему.*
- *Лучше давайте поработаем над нашими реальными ситуациями в компании.*

Стремление к Силе и Власти тоже вполне естественно. По списку психогенных потребностей Х. Мюррея оно может отражать потребности независимости, достижения и доминирования.

Цель Сила и Власть часто проявляется у людей, которые привыкли сами руководить, организовывать, управлять другими и своей собственной жизнью. Эта цель – самая благоприятная из всех четырех целей «плохого поведения».

Именно на тех людей, которые стремятся к Силе и Власти, и может опереться тренер. Вместо того, чтобы бороться с ними, им можно и нужно делегировать все, что они хотят сделать сами.

Для цели Сила и Власть подходят следующие техники работы с сопротивлением: *Гейша, Согласие, Капитуляция, Особая роль, Просьба, Сепаратные переговоры* (описания техник даны в таблице 5).

### **Цель Месть**

Цель Месть чаще всего выражается в язвительных и агрессивных замечаниях, выпадах, провокационных вопросах. По списку психогенных потребностей Х. Мюррея оно может отражать потребности противоречия, противодействия и агрессии. Как выразилась одна из участниц мастер-класса, Месть – это злой аналог Внимания.

- *А почему мы должны это делать?!*
- *Вы совершенно неправильно интерпретируете мои слова!*
- *Это все глупость, бред, чепуха!*
- *Ничего нового вы нам не сказали.*

Мстители испытывают злорадное чувство, когда им удастся «поддеть», обескуражить, унижить другого человека. Цель Месть отличается от цели Сила и Власть тем, что в высказываниях Мести отсутствуют конструктивные предложения. Вместо этого – лишь критика, злобные выпады, язвительные замечания, иронические комментарии и др. Сила и Власть хочет что-то сделать по-своему, Месть же хочет самоутвердиться за счет унижения другого человека.

Для цели Месть подходят следующие техники работы с сопротивлением: *Гейша, Просьба, Марк Аврелий, Особая роль, Сепаратные переговоры* (описания техник даны в таблице 5).

### **Цель Покой**

Цель Покой у Дрейкурса называется «Неадекватность», но не потому, что человек *хочет* проявить свою неадекватность, а о потому, что он *не хочет* ее проявить.

Цель Покой может проявляться у людей робких, застенчивых, у новичков, не знакомых с остальными участниками группы, у людей, не мотивированных к участию в тренинге, а также у тех, кто плохо себя чувствует или переживает какие-то неблагоприятные события в собственной жизни.

Также эта цель может проявляться у тех, кто не видит смысла в происходящем, обиделся на кого-то, например, на тренера, и т.п.

Для цели Покой подходят следующие техники работы с сопротивлением: *Гейша*, *Сепаратные переговоры*, *Марк Аврелий*, *Особая роль* (описания техник даны в таблице 5).

#### 4. Формы проявления сопротивления

Зигмунд Фрейд описал разнообразные формы сопротивления, и в частности, те, которые представлены в таблице 2 (Фрейд З., 1924).

Таблица 2 – Формы проявления сопротивления по З. Фрейду

<i>Название</i>	<i>Описание З.Фрейда</i>
Мантия усердия	Тщательная подготовка к сеансу, которая скрывает глубокую тревогу перед неизведанным.
Черная дыра	Постоянное обсуждение психоаналитического процесса и своих переживаний с другом, с женой и т.п. По утверждению Фрейда, в такую «черную дыру» уходит самый ценный для психоанализа материал.
Молчание	«Ничего не приходит в голову».
Уклонение и уход	Отвлечение на бытовые темы.
Высмеивание	Попытки выставить происходящее в смешном свете, как карикатуру.

Классификации Фрейда и Дрейкурса частично пересекаются. Например, цель Покой чаще всего проявляется в таких видах сопротивления, как «Уклонение и уход» или «Молчание». Цель Месть зачастую проявляется в «Высмеивании».

Однако я не решилась сократить классификации и соединить их в единый список из уважения к их авторам, а также учитывая то, что классификация Дрейкурса относится к целям «плохого поведения», а классификация Фрейда – к его формам. Нюансы могут иметь большое значение. Часто оказывается так, что тренеры в мастер-классе узнают своих трудных участников в обеих классификациях.

### *«Мантня усердия»*

Часто в группе обнаруживаются люди, которые готовы прокомментировать каждое слово тренера. У них всегда есть пример, случай из практики или теоретический вопрос.

- *А позвольте я проиллюстрирую ваши слова своим кейсом...*
- *Я как раз только что проходил тренинг переговоров, хочу дополнить...*
- *А как это соотносится с теорией А? А с теорией Б?*
- *А вот в вашей книге написано...*
- *Я понял, какой прием вы сейчас на нас применяете!*

Такие вопросы и случаи из практики могут быть очень информативными и для участников, и для тренера. Опытные, компетентные участники полезны и могут внести ценный вклад. Однако если тренера постоянно перебивают вопросами или рассказами, это может сбить с толку и участников, и тренера, отвлечь внимание на какие-то побочные линии рассуждений и т.п.

«Мантня усердия» может проявляться и как Спор, и как Бунт, и даже как Саботаж.

При этом участник может действовать из самых лучших побуждений, так сказать, из любви к истине. Однако его целью может быть также Внимание, Сила и власть, иногда и Мечь и Покой. Один человек хочет, чтобы его слушали, другой – чтобы все было так, как он скажет, третий хочет самоутвердиться за счет тренера, а четвертый – поскорее отделаться от

упражнения. Это характерно в большей степени для корпоративных тренингов.

- *Нам не нужны 6 минут, мы за минуту справимся!*
- *А мы этими методиками и так владеем, давайте без подготовки переговоры начинать!*

Итак, «Мантия усердия» – трудный вид сопротивления, может преследовать любую из четырех целей «плохого поведения» (Внимание, Сила и Власть, Месть и Покой).

Но зато и для работы с «Мантией усердия» подходят почти все техники: *Согласие, Гейша, Капитуляция, Предоставление особой роли, Сепаратные переговоры, Просьба и Марк Аврелий* (описания техник даны в таблице 5).

### **«Черная дыра»**

Иногда в тренинге вдруг возникают тихие разговоры двух участников друг с другом. На приглашение поделиться с группой своими соображениями оба отвечают отказом. Остается лишь мучиться вопросом: о чем они говорили? Кажется, что в эту «черную дыру» действительно уходит самое важное, истинные мысли и чувства участников.

Многим людям так хочется поделиться своим мнением с соседом, что желание это становится нестерпимым, особенно если тренер сам много и долго говорит.

В корпоративных тренингах можно наблюдать, как все упражнение уходит в «черную дыру». Участники не столько выполняют задание в парах, сколько обсуждают какие-то свои дела. «А мы уже все закончили!» – бодро отвечают они на вопросительный взгляд тренера. Или: «Николай одним словом меня убедил!» В другом случае могут прямо сказать: «Ой, простите, мы отвлеклись на текущие дела. Очень важные.»



Для «черной дыры» в наши дни уже не нужен живой собеседник, достаточно уткнуться в свой гаджет. В корпоративных тренингах это бывает массовым явлением.

Целью «Черной дыры» может быть Внимание. Тренер занят собой, а участнику хочется, чтобы кто-то услышал и его мнение.

«Черная дыра» – неприятный вид сопротивления. Часто я говорю в мастер-классах, что тренер говорит только тогда, когда ему внемлют. Молодой тренер должен приучить себя к тому, что его слово весомо. Для этого он должен говорить только тогда, когда его слушают. Он никого не перекрикивает. Он говорит только в полной тишине. К этому можно себя приучить.

*Будь молчалив. Не должен царский голос  
По воздуху носиться по-пустому.  
Как звон святой, он должен лишь вещать  
Велику скорбь или велику радость  
(А.С. Пушкин)*

Как же соблюсти эти «царское правило», если в комнате хотя бы одна «черная дыра»?

Для работы с Черной дырой подходят техники: *Гейша*, *Уточнение*, *Сепаратные переговоры*, *Просьба* (описания техник даны в таблице 5).

### **Молчание**

Бывает так, что один из участников тренинга ничего не говорит по своей инициативе, на вопросы отвечает пожиманием плеч, а когда в конце дня каждый высказывается по кругу, говорит последним или сообщает: «Я пока промолчу» или «Мне пока нечего сказать».

Не всегда нежелание высказываться – признак неприятия чего-либо. Молчаливые участники могут быть очень внимательными слушателями. Они могут молчать потому, что обдумывают увиденное и услышанное, или потому, что от нахлынувших эмоций они не в состоянии говорить. В любом

случае слишком молчаливое участие в тренинге или упорный отказ говорить должны насторожить тренера. С этим нужно работать.

Вариантом молчания является невербальное оспаривание. Например, участник может длительное время «наказывать» тренера тем, что постоянно отводит взгляд, смотрит вниз и не позволяет тренеру вступить с ним в контакт глаз. Он может морщиться, качать головой из стороны в сторону в знак отрицания, вздыхать, закатывать глаза и закидывать голову к потолку, демонстративно зевать прямо в лицо тренеру, пожимать плечами, смотреть с неодобрением или погружаться в изучение своего телефона. Такой участник не только не согласен с тренером, он, возможно, обиделся на него и/или потерял всякую надежду что-то исправить. Он абсолютно не верит, что на тренинге может произойти что-то ценное.

Всегда есть риск, что тренер долгое время вообще не будет обращать внимания на молчаливого участника. Между тем, целью молчания может быть и Внимание, и Сила и Власть, и Мечь, и Покой. Мы ничего не знаем о Молчании, пока не начали с ним работать. А работать нужно обязательно, потому что мы рискуем потерять и участника, и мечту об успешном тренинге.

Для работы с Молчанием подходят техники: *Гейша*, *Сепаратные переговоры*, *Просьба*, *Марк Аврелий* (описания техник даны в таблице 5).

### ***Высмеивание***

Участник шутит или отпускает язвительные замечания по поводу той информации, терминологии, методов, которые даются на тренинге: вместо «Гейша» участник пишет на карточке «Гей, ша!» или в ответ на слова «борьба со злом» произносит в воздух: «бобра с ослом». А в конце дня, когда тренер предлагает каждому ответить на вопрос: «Каковы находки сегодняшнего дня?» – участник язвительно переспрашивает «Чьи находки?».

Также сопротивление может проявляться в том, что два-три участника многозначительно переглядываются и понимающе улыбаются друг другу в момент, когда тренер произносит нечто, на его взгляд, важное. Это уже очень запущенный случай сопротивления, причем самого трудного его вида – вторичного группового. Участники передают друг другу сигнал: «Ну, видишь, вот он опять об этом! Он безнадежен!».

Невербальные проявления сопротивления, особенно если в них участвуют несколько человек, могут быть не только неприятными, но даже губительными для тренера. Это похоже на «заговор», и это подрывает у тренера уверенность в себе и в том, что он делает. Откровенная ирония лучше потаенного высмеивания.

Целью Высмеивания может быть Внимание или Сила и Власть, но чаще всего это Мечь.

Для работы с Высмеиванием подходят техники: *Гейша*, *Согласие*, *Капитуляция*, *Сепаратные переговоры*, *Просьба*, *Марк Аврелий* (описания техник даны в таблице 5).

### ***Уклонение и уход***

Отказ действовать часто продиктован непониманием того, что требуется сделать и для чего. Для профилактики такой разновидности уклонения нужны ясные цели, краткие и точные инструкции, лучше всего с демонстрациями того, «как все будет происходить».

Уклонение и уход часто проявляются в том, что участник просит не включать его в группу, т.к. он скоро должен будет уйти для встречи с начальником, часто выбегает в коридор, чтобы «позвонить», отказывается играть активную роль со словами: «Я пока наблюдаю» и т.п.

Целью уклонения чаще всего является Покой, но это могут быть также Внимание, Сила и Власть, иногда и Мечь.

Для работы с Уклонением и уходом подходят техники: *Гейша*, *Уточнение*, *Сепаратные переговоры*, *Просьба*, *Марк Аврелий* (описания техник даны в таблице 5).

В сущности, что-то позитивное, конструктивное есть во всех видах сопротивления и целях «плохого поведения». Единственное исключение составляет «Месть». Это зло придется преодолевать. Все остальное – будем использовать во благо.

### 5. Первичное и вторичное сопротивление

Разделение сопротивления на первичное и вторичное, индивидуальное и групповое позволяет определить, откуда появляется сопротивление и насколько оно точно или глобально (рисунок 5).

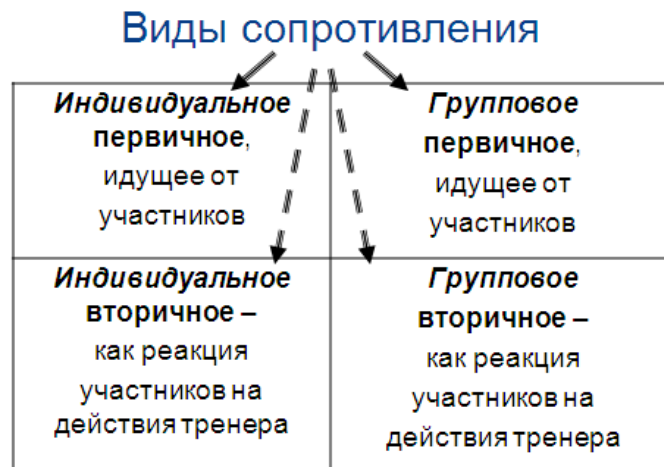


Рисунок 5 – Виды сопротивления

По источнику сопротивление может быть первичным, сформированным еще до начала тренинга, и вторичным, возникающим в ответ на действия тренера. По широте охвата сопротивление может быть индивидуальным и групповым. Индивидуальное сопротивление обусловлено особенностями или настроением одного человека, а групповое – нескольких человек, а если не повезет, то и всей группы.

**Первичное сопротивление** проявляется в тренинге с самого начала. Оно может быть вызвано индивидуальными причинами и целями сопротивления, которые мы рассматривали в предыдущих разделах этой статьи. Оно может быть вызвано и другими личностными особенностями участников – неудовлетворенными потребностями, предубеждениями (или убеждениями, трудно отличить одно от другого) – или их реакцией на те неудобства, которые придется переносить из-за необходимости участвовать в тренинге. Поскольку личностные особенности, предубеждения и настроения складываются еще *до* тренинга, эти факторы можно условно назвать *первичным* сопротивлением.

Хуже всего, когда участники оказались и по природе своей склонными к сопротивлению, да еще и предубежденными и враждебно настроенными из-за того, что их заставили прийти на тренинг, поступившись другими интересами.

Со всеми этими трудностями тренеру придется бороться, хотя, казалось бы, он в них совершенно «не виноват». Это как погода, которая от нас не зависит. Подарок судьбы! Если тренер применяет эффективные технологии, сила первичного сопротивления постепенно снижается (рисунок 6).

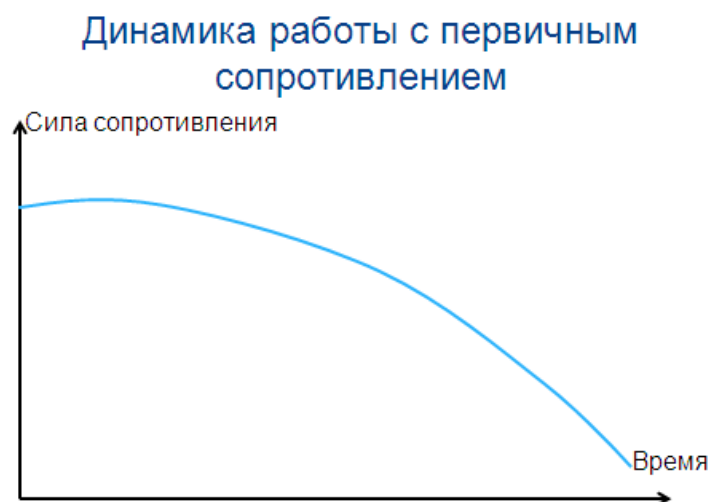


Рисунок 6 – Динамика работы с первичным сопротивлением

**Кейс «Нефтегазовые дисциплины»**

*Однажды у меня был мастер-класс «Интерактивные методы преподавания» для корпоративных преподавателей научно-технического центра крупной компании. Нужно было внедрить яркие игровые методы в процесс преподавания таких дисциплин, как «Ранняя диагностика обводнения скважин», «Новая система тарификации нефтегазовых месторождений» и т.п. Это был настоящий вызов для меня – сделать и провести такую программу.*

*Я пришла на мастер-класс с воодушевлением, но столкнулась с тем, что участники совершенно не настроены... ни на что. Многие из них вообще не хотели преподавать – их вынудили. И тем более они не хотели учиться каким-то интерактивным методам. Некоторые хмурились, глядя на меня, а многие отводили взгляд. Атмосфера немного потеплела, как только я представилась. То, что я работаю в Санкт-Петербургском государственном университете, причем долгое время работала в научно-исследовательском секторе, немного примирило их со мной. Все-таки своего поля ягода человек, тоже научный сотрудник, доцент. Может, хоть не будет над нами издеваться? – такая надежда читалась на их лицах. Но все же некоторые из них, хотя и вполне интеллигентно, но достаточно решительно заявили, что их дисциплина с «играми» несовместима, поэтому они «не смогут ничего сделать в этом мастер-классе по своей теме». И тогда... я сразу предложила им сыграть в игру «Самурай, дракон, принцесса». От игры мы перешли к модели 9-ти функциональных элементов, потом – к студийной работе над внедрением игровых элементов в их дисциплины. «Давайте еще в одну игру сыграем, чтобы еще лучше понять, как это делается», - попросил кто-то из них. И мы сыграли еще в одну игру – «Продавцы фруктов». Через три часа после начала мастер-класса профессор, который вначале был безутешно грустным и апатичным, азартно играл роль сломавшейся установки, а на следующий день самая негативно настроенная участница увлеченно и весьма артистично изображала фонтанирующую скважину: «А вы заплатите за диагностику, и я скажу вам, когда я перестану фонтанировать!»*

В этом кейсе проявились все причины сопротивления по Фрейду: недоверие, страх, протест, желание сохранить статус-кво, возможно, и перенос (на меня переносили чувства, адресованные устройтелям). Главной целью был Покой, но проявлялись и другие цели «плохого поведения» – Внимание, Сила и Власть.

И что победило все это? Во-первых, использование проверенных опытом функциональных упражнений. Во-вторых, техники работы с сопротивлением: *Гейша, Уточнение, Особая роль, Сепаратные переговоры, Просьба.*

**Вторичное сопротивление** обусловлено неточными, неправильными или провокационными действиями самого тренера, и тренер получает его как «плод» собственных усилий.

К сожалению, вторичное сопротивление может возникнуть с первых минут тренинга, если кому-то из участников тренер сразу «не понравился»: выглядит недостаточно успешным и авторитетным человеком, говорит косноязычно или скучно, слишком молод, банален, самовлюблен и т.п.

Вторичное сопротивление тренер может вызывать в любой момент. Причин для его возникновения – множество: непонятность цели, неясность выгоды, самолюбование тренера, слишком сложная инструкция и т.д. Рассмотрим самые часто встречающиеся из причин вторичного сопротивления.

## **6. Причины вторичного сопротивления**

### ***Затягивание времени***

Часто в тренинге участвуют люди, которые привыкли жить быстрее, чем проходит тренинг.

*Когда некуда девать энергию, люди начинают сопротивляться.*

Если тренер затягивает время слишком длинными инструкциями, сопротивление усиливается.

Для профилактики сопротивления нужно использовать короткие инструкции, записывать их на флипчарте, проводить демонстрации и репетиции действий, которые нужно будет выполнить в упражнении.

Я считаю, что неструктурированная дискуссия – худший враг тренинга. Поэтому итоги упражнения стараюсь подводить путем краткого и наглядного анализа статистики. Разглагольствования участников и тренера приводят к затягиванию времени и вторичному сопротивлению. Даже если участник

настроен доброжелательно, в такие «пустые» минуты ему хочется заглянуть в свой телефон или отправить сообщение.

*Если мое выступление длится больше четырех минут, оно провалилось!*

*Директор компании*

Если тренинг длится более двух дней, то сопротивление возникает из-за того, что участники устают, им начинает надоедать даже интересная работа. Похоже, что современные тренинги должны быть однодневными.

### ***Неточность***

Нечеткость формулировок, заданий, инструкций вызывает неприятие и возмущение, особенно если людям кажется, что это повлияло на результаты выполнения ими того или иного упражнения.

### ***Отсутствие признания со стороны тренера***

Иногда мне кажется, что моя главная функция как тренера – обеспечить людям возможность испытывать чувство собственной значимости. Если человек сказал во время процедуры знакомства, что он опытный тренер, а затем в течение дня я никак не обратилась к нему как к эксперту, он начинает «выпадать» из процесса, а потом может начать и «нападать», в зависимости от темперамента.

Многие ждут обратной связи от тренера после того, как они что-либо сказали или сделали. Конечно, в первую очередь, – позитивной обратной связи. Участников нужно постоянно цитировать, ссылаться на то, что они сказали и сделали, отдавать должное их достижениям в тренинге, их опыту и таланту.

### ***Малая информативность***

Если в течение первых двух часов тренинга, до первого кофе-брейка, человек не получил ни крупицы ценной информации, он может даже не



сопротивляться, а просто уйти. При этом людям важны не просто сведения, а структура, модель, работающая концепция, новый взгляд на привычные вещи.

В дипломной работе студентки СПбГУ В.А. Алехиной было установлено, что для людей наиболее значимы шесть характеристик информации: привлекательность, простота, активность, ценность, структурированность, острота (Алехина В.А., 2012).

Все эти характеристики важны и для повышения информативности тренинга. Недостает структурированности – сопротивление. Недостает ценности – сопротивление. Недостает простоты – сопротивление. И т.д.

Впечатление высокой информативности происходящего должно возникнуть быстро, обязательно до первого кофе-брейка.

### ***Отсутствие интриги***

Если участникам тренинга не любопытно, что будет дальше, то жди пассивных форм сопротивления. В тренинге должна быть загадка, интересная головоломная задача, сюжет, возможно, какое-то подобие детектива, чтобы было интересно узнать, что будет дальше, каков ответ, в чем разгадка?

### ***Заражение***

Поскольку тренер постоянно в центре внимания участников, у него больше возможностей заразить их своим состоянием.

Вожак птичьей стаи зевком передает сигнал: «Все спокойно, можно спать». Птицы стаи воспроизводят зевок и заражаются спокойствием. Аналогичным образом, тренер может заразить группу своим... чрезмерным спокойствием.

Помимо скуки, он может заразить группу раздражением, беспокойством, неуверенностью в себе, унынием и другими

неблагоприятными состояниями. Поэтому так важно сначала самого себя ввести в нужное состояние, а потом уже отправляться к людям.

Тренер может заражать группу и своим собственным сопротивлением.

*Если ты говоришь про кого-то, что он тихий, то ты сам тихий.  
Если ты говоришь – он резкий, значит, ты сам резкий.  
(Майлз Дауни, 2013, устное сообщение)*

В некоторых мастер-классах я задавала тренерам вопрос: «Какой вид сопротивления свойственен вам самим?» Оказалось, что в той или иной степени тренеры признают у себя все виды сопротивления, хотя и с разной частотой (таблица 3).

Таблица 3 – Виды «плохого поведения» (по Дрейкурсу), которые свойственны самим тренерам (n = 125, из них 24 мужчины и 101 женщина)

<b>Виды сопротивления</b>	<b>Внимание</b>	<b>Сила и власть</b>	<b>Мечь</b>	<b>Покой</b>	<b>Всего</b>
Количество тренеров	47	67	24	44	182
% тренеров	37,60%	53,60%	19,20%	35,20%	

Мы видим, что тренеры чаще всего признают у себя такой вид сопротивления, как Сила и Власть, а реже – Мечь ( $\chi^2=20,417$ ;  $v=3$ ;  $p\leq 0,001$ ).

Выборка пока невелика, но все же можно привести статистику и по формам сопротивления по классификации Э. Фрейда (таблица 4).

Таблица 4 – Формы сопротивления (по Фрейду), которые свойственны самим тренерам (n = 58, из них 11 мужчин и 47 женщин)

<b>Виды сопротивления</b>	<b>Мантия</b>	<b>Черная дыра</b>	<b>Молчание</b>	<b>Уклонение и уход</b>	<b>Высмеивание</b>	<b>Всего</b>
Количество тренеров	16	18	13	28	24	99
% тренеров	27,59%	31,03%	22,41%	48,28%	41,38%	

Мы видим, что тренеры чаще всего признают у себя такие формы сопротивления, как Уход и Высмеивание, реже – Молчание. Правда,

различия не достигают уровня статистической значимости ( $\chi^2=7,51$ ;  $v=4$ ;  $p \leq 0,11$ ).

Тренеру важно помнить, какой «микроб» он приносит с собой, и при необходимости смягчать или нейтрализовать его. Иначе излишняя категоричность (Сила и Власть), стремление уклониться от вопросов, задач, людей (Уклонение и Уход), насмешливость и язвительность (Высмеивание) и другие виды его собственного сопротивления могут вызвать аналогичное сопротивление у участников тренинга.

### ***Интервенция***

Тренер может случайно нарушить границы другого человека, и тем самым вызвать сопротивление. Если он заставляет человека делать что-то такое, что не согласуется с убеждениями этого человека, его темпераментом, его состоянием, его интересами в данный момент, то тоже рискует натолкнуться на сопротивление.

### ***Обман ожиданий***

Если тренер не выполняет своих обещаний, то сопротивление ему обеспечено. Важно очень тщательно продумать рекламный листок, аннотацию к тренингу, контракт и другие документы. Лучше не обещать того, чего не можешь выполнить.

### ***Другие причины вторичного сопротивления***

Существуют и совершенно необъяснимые причины вторичного сопротивления. Например, я заметила, что тот человек, который встречал меня в аэропорту и провожал в гостиницу, почему-то потом сопротивляется на тренинге.

Работать с вторичным сопротивлением гораздо труднее, и оно может продолжаться очень долго, иногда до самого конца тренинга (рисунок 7).



Рисунок 7 – Динамика работы с вторичным сопротивлением

### **Кейс «Директор»**

На корпоративном тренинге участвовал генеральный директор компании и вся его управляющая команда. Все шло хорошо до тех пор, пока я не совершила ошибку. Генеральный директор очень увлекался одним движением в тренинге, о котором я даже не хочу упоминать. Я позволила себе пренебрежительно отозваться об этом движении. Генеральный директор не подал вида, что он задет, но я почувствовала, что совершила серьезный промах.

В конце дня генеральный директор дал мне «указание» подготовить информацию о системах материального стимулирования. Я, в изумлении от такого «поручения», ответила, что подумаю над этим. Интернет тогда еще не был так доступен, как сейчас, а конспектов, переводов и книг у меня не было с собой.

На следующий день я сказала, что информация о системах материального стимулирования требует подготовки, она будет выслана позже. После этого рокового кофе-брейка все пошло в каком-то рваном ритме. Большинство участников продолжали охотно участвовать в упражнениях, но некоторые из них вдруг стали прерывать меня вопросами типа:

- Нет, ну а почему я должен объяснять?
- Нет, ну а почему я должен уступать?
- А с какой стати мне соглашаться?

Я чувствовала, что против меня возник заговор. Во время последнего круга сбора обратной связи это подтвердилось.

– Вы не выполнили своего обещания и не предоставили нам нужных материалов. И вы так и не смогли «завести» ребят.

Такова была обратная связь от руководителя. Он выступил первым. После этого многие участники подхватили критическую ноту руководителя. Даже те, кто весело и с интересом участвовал в последних упражнениях, тоже высказались в том смысле, что им многого на тренинге «не хватило».

**Вывод:** Никого не осуждай, никому не досаждай. Не дал слова – крепись, дал слово – держись.

В этом кейсе причинами вторичного сопротивления были отсутствие признания со стороны тренера, интервенция и обман ожиданий. Возникло

вторичное сопротивление сначала у одного участника, а потом у нескольких человек (групповое вторичное сопротивление). Преодолеть его мне так и не удалось. Больше с этой компанией я не работала. Правда, позже я узнала, что этот руководитель и во взаимодействии с другими людьми проявлял разные формы сопротивления. Но разве это может быть оправданием?

Лучший метод работы с вторичным сопротивлением – это его профилактика. Главный способ профилактики – немедленное вовлечение в действие. В частности, это омнибус и командная работа. Омнибус – это всеобщая игра, в которой каждый участник играет свою роль или выполняет определенную функцию, зрителей нет, все являются участниками. В омнибусе человек автоматически начинает концентрироваться на своей роли, размышлять над тем, как бы ее успешнее выполнить. В других омнибусах получается еще проще – он просто вовлекается в игру, как ребенок. Для того, чтобы омнибус обладал такой мотивирующей силой, и используется модель девяти функциональных элементов упражнения.

Командная работа позволяет каждому участнику, с одной стороны, реализовать свои потребности, а с другой стороны, заставляет эти потребности сдерживать. В команде можно поговорить, блеснуть эрудицией или остроумием, взять на себя роль руководителя, реализовать свои идеи. Однако при этом необходимо, чтобы команда тебя принимала. Нужно постараться быть «милым», не досаждать людям, не высмеивать их, не предаваться мести. Придется поделиться и властью, и вниманием. Тем, кто обычно молчит, придется высказаться в маленькой группе, и это им будет легче сделать, чем в общем кругу.

Если тренер ничего не предпринимает для работы с первичным сопротивлением и ничего не делает для профилактики вторичного, то ему становится еще труднее (рисунок 8).

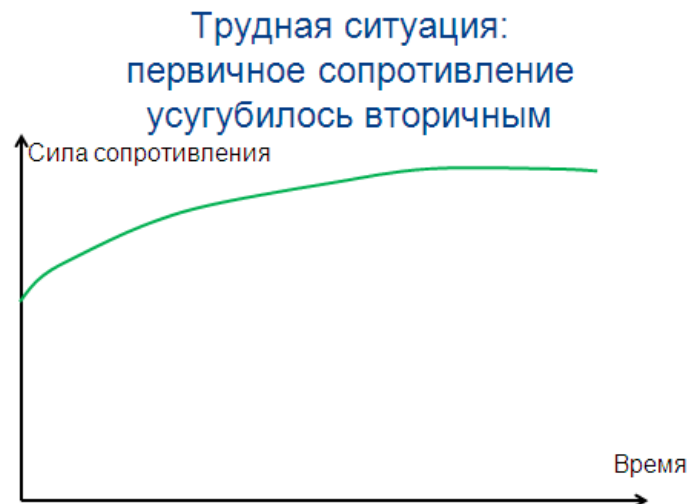


Рисунок 8 – Первичное сопротивление вместе со вторичным

Кривая на графике означает, что участники всей группой ни с чем не соглашались и отказывались что-либо делать. Бывало в моем опыте так, что до последних минут тренинга ты еще не знаешь – состоялся тренинг или провалился. Казалось, люди мне не верят, не понимают ценности того, что я считаю важным, злятся, обижаются, думают о чем-то своем, бунтуют... Лишь в последние полчаса при получении обратной связи понимаешь: я все-таки это сделал! А если нет чувства хорошо сделанной работы, то это тоже еще не крах. Как говорил один из первых тренеров: «Если угодно, все начинается ПОСЛЕ тренинга! Понимаете? ПОСЛЕ!»

**Кейс «HR-директор»**

*В одном из первых мастер-классов участница, назовем ее Марина, вдруг начала мне сопротивляться. Любое предложение воспринимала в штыки, любое высказывание подвергала сомнению. Я была совершенно к этому не готова, так как это был мастер-класс, а на него приходят в основном те, кто хочет учиться у этого конкретного мастера. Было чувство, что я шла к друзьям, а попала в стан неприятеля. Причины сопротивления Марины мне были совершенно неясны. Было горько на душе, но, конечно, я продолжала работать. Лишь к третьему дню Марина начала понемногу сотрудничать. Мастер-класс закончился очень хорошо, но горькое воспоминание осталось.*

*Спустя полгода мне предложили провести 3-х часовой мастер-класс для большой группы тренеров крупной компании. Когда я пришла в аудиторию, там у стола меня поджидала устроительница. И что же? То была Марина!*

*– Здравствуйте, Елена! Вы меня помните? Я та Марина, которая вам постоянно сопротивлялась на мастер-классе.*

*– Здравствуйте, Марина! Конечно, я вас помню. И теперь вы меня пригласили в свою компанию?!*

- Да, я же знаю, что вы хорошо их научите.
- Скажите, Марина, что вас заставило так сопротивляться тогда?
- А сама не знаю! Как-то тесно было мне... А когда вы передали нам управление, я и перестала сопротивляться!

В этом кейсе было первичное сопротивление – Сила и Власть. Потом появилось вторичное сопротивление, обусловленное недостатком признания со стороны тренера, ограничением свободы и обманом ожиданий. Этот же кейс показывает нам, что нужно продолжать бороться до самого конца, результат может проявиться после тренинга.

Общий алгоритм работы с сопротивлением (рисунок 9) начинается с техники Гейши, возможно, в сокращенном варианте. Если тренер слышит возражение, провокационный вопрос, заявление об отказе действовать, то ему нужно немедленно вступить в контакт глаз с человеком, обратиться к нему по имени и подтвердить ценность того, что тот сказал. Этот краткий вариант Гейши очень похож на Согласие. В случае мощного сопротивления лучше применить полный вариант техники Гейши.

## Общий алгоритм работы с сопротивлением



Рисунок 9 – Общий алгоритм работы с сопротивлением

Затем, когда тренер поймет или почувствует, чего добивается участник (Внимания, Силы и Власти, Мести или Покоя), он может применить другие техники. Они перечислены в алгоритме в том порядке, в котором их целесообразно применять. Если окажется эффективной первая из перечисленных техник, можно не применять остальные. Опыт показывает, что для некоторых участников достаточно техники Гейши.

Мы видим, что техника Марк Аврелий входит в алгоритмы для целей Внимание, Месть и Покой. Тренер продолжает работать, несмотря на все препоны.

*А на меня не действуют техники! Только профессионализм тренера может меня подкупить!  
(Из заявления участницы с целью Месть во время второго кофе-брейка)*

Можно обратить внимание и на то, что техника Уточнение не входит в алгоритм. Иногда мне кажется, что ее вообще стоит исключить из списка. Уточнение того, что имел в виду участник, может быть совершенно неинтересно для других участников группы. Может начаться неструктурированная дискуссия, а она – худший враг тренинга. Лишь иногда можно что-то уточнить, но если уточнение затягивается, лучше перенести его на кофе-брейк и провести сепаратные переговоры.

Техники используются лишь для того, чтобы возражения и отказы перевести в русло конструктивного взаимодействия. А затем нужно продолжить конструктивную работу.

В заключение приведем краткое описание универсальных техник, которые помогают работать с любыми причинами, целями и формами сопротивления (таблица 5).



Таблица 5 – Техники работы с сопротивлением

	<i>Техника</i>	<i>Описание и примеры</i>
1.	<b>Гейша</b>	Установление или восстановление личного контакта с сопротивляющимся участником: пауза, взгляд, обращение по имени, подчеркивание значимости человека и его вклада в общее дело.
2.	<b>Согласие</b>	Подтверждение существенности высказываний участника в одной из трех форм: истинное согласие («Признаю твою правоту»), внешнее согласие («Да, на это стоит обратить внимание»), согласие-благодарность («Спасибо, что привлек наше внимание к этому вопросу»).
3.	<b>Уточнение</b>	Прояснение сути высказывания или возражения с помощью открытых, уточняющих и отсекающих вопросов.
4.	<b>Капитуляция</b>	Смена курса под влиянием участника группы. Тренер должен сделать это шутливо, например: – Хорошо, сдаюсь! – Пусть будет так, как ты предлагаешь. – Похоже, нужно сделать это по-другому. – Забудьте это! – Я передумал.
5.	<b>Сепаратные переговоры</b>	Обращение к (предположительно) сопротивляющемуся участнику в перерыве: «Я хотел с вами посоветоваться... Вы не могли бы уделить мне две-три минуты? ... Мне показалось, что вы не вполне удовлетворены процессом... Что мы можем сделать, чтобы изменить ситуацию к лучшему?»
6.	<b>Предложение особой роли в группе</b>	Сопротивляющемуся участнику может не хватать внимания или силы и власти – мы даем ему возможность получить то, в чем он нуждается. Особые роли: тайм-кипер, модератор, эксперт, наблюдатель, казначей и т.п.
7.	<b>Метод Марка Аврелия</b>	Делай, что должен, и пусть будет, что будет. Тренер старается игнорировать сопротивление и продолжает работать. - Продолжим ... - Вернемся к сказанному....
8.	<b>Просьба</b>	Предложение подождать, пока тренер закончит излагать свою мысль: «Одну минуту, позволь, я договарю» (с мягкой интонацией).
9.	<b>Использование энергии группы</b>	Обращение к участникам группы: – Все ли с этим согласны? – Коллеги, что вы думаете по этому поводу? – Может быть, кто-нибудь сам хочет ответить на этот вопрос?
10.	<b>Использование внешних сил</b>	Обращение к организаторам, заказчикам, руководителям, иногда – родственникам или друзьям участника тренинга с просьбой помочь поладить с ним или помочь этому человеку поладить с самим собой.

В мастер-классах участникам часто предлагается заполнить таблицу, в которой они указывают, по отношению к каким целям «плохого поведения» и видам сопротивления эффективна каждая из техник. В этот список входят лишь первые 8 техник, поскольку техники 9 (Использование энергии группы) и 10 (Использование внешних сил) были внесены в список техник позже. Результаты по 13-ти мастер-классам (n=152, из них 42 мужчины и 110 женщин) представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Технологии, эффективные по отношению к разным целям сопротивления

<i>Виды сопротивления</i>	<i>Внимание</i>	<i>Сила и Власть</i>	<i>Месть</i>	<i>Покой</i>	<i>Суммы</i>
1.Гейша	10	9	10	10	<b>39</b>
2.Согласие	7	9	2	2	<b>20</b>
3.Капитуляция	4	9	2	1	<b>16</b>
4.Уточнение	2	6	4	4	<b>16</b>
5.Сепаратные переговоры	5	9	7	7	<b>28</b>
6.Особая роль	8	10	5	6	<b>29</b>
7.Марк Аврелий	4		5	3	<b>12</b>
8.Просьба	3	3	3	3	<b>12</b>
<i>Суммы</i>	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>172</b>

Техники «Гейша», «Особая роль» и «Сепаратные переговоры» тренеры считают самыми эффективными, а техники «Марк Аврелий» и «Просьба» – менее эффективными ( $\chi^2=30,13$ ;  $v=7$ ;  $p\leq 0,001$ ).

Также можно заметить, что техника «Марк Аврелий» для Силы и Власти не подходит. Ни в одной из 13-ти групп она не была признана эффективной. Стремление к Силе и Власти у участников не стоит пытаться игнорировать. Это может лишь усилить данное стремление. Лучше проявить внимание и гибкость в работе с сильными и властными людьми (и теми, кто хочет быть таковыми). Возможно, полученная статистика в какой-то мере отражает состав данной выборки, в которой преобладали тренеры-женщины.

## Резюме

- 1) Сопротивление чаще всего выражается в том, что участник не соглашается с какой-то идеей или отказывается сделать что-то.
- 2) Первичное сопротивление – это «подарок судьбы», который тренер получает, еще ничего не сделав. Причинами первичного сопротивления являются личностные особенности, настроения, убеждения и предубеждения участников и/или самих тренеров.
- 3) Вторичное сопротивление возникает в ответ на действия тренера, как результат его неточных, ошибочных или провоцирующих воздействий.
- 4) Лучший метод работы с сопротивлением – это его профилактика путем использования вовлекающих игр, интересных заданий и командной работы.
- 5) Сопротивление – это энергия, которую можно и нужно использовать. Цели «плохого поведения» отражают важные человеческие потребности: Внимание, Сила и Власть, Мечь и Покой. С помощью преобразующих техник можно превратить энергию сопротивления в энергию конструктивного действия.

**Список использованных источников**

1. Алехина В.А. Отношение к информации, получаемой в непосредственном и виртуальном общении. СПб., СПбГУ, 2012 (URL: <http://www.diplom.psy.spbu.ru>).
2. Большая Советская Энциклопедия. М., Советская энциклопедия, 1969.
3. Ожегов С.И. Словарь русского языка. 6-е изд. М., 1964.
4. Сидоренко Е.В. Опыты реориентационного тренинга. // Терапия и тренинг по Альфреду Адлеру. СПб., Речь, 2001. С. 152-344.
5. Перлз Ф. Эго, голод и агрессия. / Пер. с англ. М., Смысл, 2000.
6. Фрейд З. Лекции по психоанализу. М., 1924.
7. Dreikurs R. The four goals of the maladjusted child // *Nervous Child*. – Vol.6. P. 321-328.
8. Murray H. *Explorations in Personality*. N.Y. Oxford, University Press, 1938.