

# Как тренеру работать с сопротивлением участников на семинарах, тренингах?

Инна Губаревич, Елена Касьяник



Инна Губаревич — координатор образовательных программ, тренер Социально-педагогического общественного объединения "Чазения".

e-mail: inna\_mail@tut.by

Елена Касьяник — тренер ОО "Образовательный центр «ПОСТ»".

e-mail: lena\_kasianik@tut.by

"Все новое — уже давно забытое старое", "Лучшее средство обучения — это учитель, доска и мел. А все эти новые технологии не приносят никаких результатов", "На заданный вопрос мы хотели бы получить ответ от вас", "Может, не будем писать эссе, вы лучше расскажите, а мы слушаем". С подобной реакцией сталкивался любой тренер, имеющий даже самый небольшой опыт образовательной практики, и может перечислить те трудности, которые он испытывал при взаимодействии с "проблемными" участниками, особенно, если они — взрослые.

Под "проблемными" участниками понимаются те, кто по каким-то причинам различными способами (вербально, невербально, агрессивно, спокойно и т.д.) выражают свою незаинтересованность, неудовлетворенность процессом обучения, тренером, темой семинара или тренинга. Такое поведение участников в тренерском сообществе называется сопротивлением.

Сопротивление может возникнуть в самых разных ситуациях взаимодействия на семинаре / тренинге, и перед тренером стоит непростая задача — найти адекватные способы реагирования на слова и поведение участников, снять возникшие противоречия для того, чтобы найти контакт с аудиторией, оптимальный способ организации процесса обучения, сделать его адекватным по отношению к образовательным потребностям участников, их целям участия, результатам образовательного события.

Поэтому в данной статье хотелось бы не только определить причины сопротивления участников и описать способы реагирования тренера на сопротивление и его нивелирования, а также показать возможность использования сопротивления как часть успешного обучения.

## Дадим определение сопротивлению

"Сопротивление — это комплекс эмоциональных и поведенческих реакций, призванных защитить личностные ценности, привычки и отношения от «чужеродного» влияния. Задача

сопротивления не допустить болезненных переживаний, связанных с потерей психологической безопасности и снижением самооценки, а также уменьшить напряжение, вызываемое ситуацией неопределенности, напрямую связанную с новизной информации" [1].

По мнению А. Барышевой, сопротивление является "продуктом подсознания и может принимать разнообразные формы" [1]. Она (А. Барышева) считает, что причинами неадекватного поведения участников могут быть избегание ответственности или неприятных чувств, защита своей индивидуальности, отсутствие желания менять что-то в своей деятельности, поведении или, наоборот, желание показать свое влияние на группу, быть в центре внимания.

Анализ работ А. Барышевой, К. Диденко, Р. Земке и С. Земке, М. Кларина позволяет определить достаточно широкий спектр причин, которые способствуют появлению у участников негативной реакции на различные ситуации взаимодействия на семинаре или тренинге, и условно объединить их в несколько групп. Участники могут продемонстрировать свое сопротивление по отношению к следующим факторам:

### К теме семинара или тренинга.

Причинами такого поведения участников являются:

- предмет обсуждения на семинаре / тренинге не понятен участнику. Например, цели, задачи семинара / тренинга не соответствуют его содержанию или тренер не четко сформулировал предмет обсуждения и путается сам;
- некоторые вопросы на семинаре / тренинге рассматриваются не так, как этого хотели сами участники. Эту причину можно рассматривать с двух сторон.

С одной стороны, недовольство участников может быть связано с тем, что вопросы, актуальные для них самих, не так подробно рассматриваются тренером, а менее интересные вопросы — более подробно.

С другой стороны, при проведении семинара / тренинга тренером не учитываются особенности обучающихся взрослых, с которыми он работает. По мнению исследова-

телей Р. Земке и С. Земке, особенностью обучения взрослых является то, что на образовательных событиях они хотят найти информацию для решения определенных профессиональных или жизненных проблем. Например, для преподавателей на семинаре по теме “Как сделать лекцию методом активного обучения?” конкретным результатом стало бы знакомство со способами активизации познавательной деятельности студентов;

- информация, подаваемая тренером, противоречит существующим у участников представлениям и требует от них переоценки полученных ранее знаний, осмысления опыта. Такая ситуация может вызвать большое количество вопросов у участников, их ироничные замечания, агрессивные высказывания или отстранение от обсуждения [4, 5, 9];

#### **к процессу и / или самому участию в семинаре.**

Причинами такого поведения участников являются:

- несоответствие ожиданий участников с тем, что им предлагается выполнять. Например, в программе семинара заявлена работа в малых группах, а тренер проводит ролевою игру. И часть участников отстраняется или игнорирует выполнение задания;
- отсутствие у участников интереса к содержанию и предлагаемому тренером способу работы на семинаре / тренинге, т.е. отсутствие смены видов деятельности — доминирование лекционной формы обучения. Им скучно, они зевают, отвлекаются на посторонние разговоры [3, 5, 9];

#### **к тренеру.**

Причинами такого поведения участников являются:

- отсутствие взаимопонимания между тренером и участниками вследствие употребления непонятных для аудитории терминов, нечеткого выражения тренером своих мыслей. Он часто повторяется, нарушает алгоритм работы, нечетко формулирует задание, задание дает одно, а результат работы требует другой. Такое поведение провоцирует у участников желание показать себя, высказать свое мнение, сделать ироничные замечания, задавать уточняющие вопросы;
- отсутствие со стороны тренера в процессе группового обсуждения представления позиции, отличной от позиции участников: сильной аргументации, примеров, статистических исследований, которые могли бы усилить ее;
- недостаточное владение тренером материалом и неготовность обсуждать его [5, 9];

#### **поведенческие особенности участников.**

Причинами такого поведения участников являются:

- желание некоторых участников быть в центре внимания. Своим поведением, постоянными комментариями, вопросами, “проблематизацией” обсуждаемого вопроса они мешают взаимодействию остальных. Почему они так поступают? Возможно, они пытаются скрыть от тренера свою неуверенность, боязнь сделать ошибки, некомпетентность. Взрослые очень переживают из-за тех ошибок, которые они делают в процессе работы. Либо участники хотят показать тренеру свое влияние на группу;
- наличие у участников определенных стереотипов в поведении. Они закрыты к изменениям, новой информации, либо озадачены своими внутренними противоречиями и заиканностью на собственных проблемах [5, 9].

Наблюдения и индивидуальные беседы с участниками, анализ собственного тренерского опыта позволяет выделить еще ряд причин их сопротивления.

Не соответствие программы семинара / тренинга образовательным потребностям участников, т.е. вопросы, предлагаемые для обсуждения, не являются актуальными, важными или не связаны с их, например, профессиональной деятельностью, может вызвать сопротивление не только у отдельного участника, но и у группы в целом.

Участники сопротивляются, если пришли на семинар не по своей воле и желанию. Их заставили прийти и принять участие. В этом случае можно говорить о низкой мотивации самих участников, которую стимулировать достаточно трудно, и есть ли в этом потребность?!

Отсутствие восприятия участниками самой формы проведения семинара / тренинга может стать причиной сопротивления. Например, учителя, привыкшие к лекционной форме проведения образовательных событий и приглашенные на семинар по методам активного обучения, испытывают дискомфорт оттого, что тренер предлагает им поучаствовать в дискуссии или по кругу высказать свое мнение или отношение по какому-либо вопросу.

Поведение тренера оказывает влияние на поведение самих участников, т.е. он занимает доминирующую позицию по отношению к ним, вследствие чего они пытаются каким-то образом противостоять, сопротивляться, например, через нападение, критику слова тренера, его поведение, через резкие замечания, игнорирование и т.д.

Участники не принимают стиль или темп ведения семинара тренером, либо предлагаемые способы работы не соответствуют стилю обучения участников. Например, участник предпочитает работать самостоятельно, отвечая на сформулированные вопросы, а тренер предлагает дискуссии или обсуждение в малых группах, или участник предпочитает двигаться в рамках семинара по индивидуальной образовательной траектории.

Собственная практика проведения семинаров / тренингов также показала, что у участника может возникнуть сопротивление **к группе**, причинами которого может быть то, что между участниками отсутствует атмосфера открытости и доверия. Они не доверяют друг другу, видят в словах и поступках других “скрытый” смысл. Любое несогласие, высказанное одним из участников, воспринимается другим как вызов или угроза его идеям, мнению, позиции. Такое восприятие действий друг друга приводит к напряженной обстановке и необходимости тренеру структурировать их деятельность, вводить дополнительные нормы взаимодействия.

Предложенные виды сопротивления, на наш взгляд, можно отнести к:

- индивидуальному сопротивлению — ситуация, при которой один участник вербально и невербально демонстрирует сопротивление;
- групповому сопротивлению, которое, по мнению, К. Диденко, является редким и достаточно сложным — ситуация, когда “вся группа или ее большинство начинает активное или пассивное сопротивление” [3].

Выявление тренером наличия сопротивления участников на семинаре / тренинге является первым шагом к его разрешению. Тренеру важно уметь определить не только наличие сопротивления и его причины, но и выбрать адекватный способ реагирования и его нивелирования для того, чтобы найти контакт с аудиторией, создать оптимальные условия для обучения, использовать сопротивление как часть успешного обучения.



Когда же нужно начинать работу с сопротивлением участников? Здесь ответ однозначен: чем раньше, тем лучше. Ведь многое можно предвосхитить и предвидеть. В этом смысле особое значение приобретает **предварительная работа тренера**, которая может осуществляться по двум основным направлениям.

**1. Предварительная работа тренера с участниками** — направлена на ознакомление их с темой семинара, согласование ожиданий участников с целями и задачами самого семинара, снятие чувства неопределенности и тревожности у будущих участников, формирование положительной внутренней мотивации участия в образовательном событии. Для чего это необходимо делать? Для того чтобы устранить некоторые причины сопротивления, например, тревогу и недоверие участников, вызываемые непониманием, что с ними будет происходить, как будет организована работа. Для того чтобы тренеру быть “предсказуемым”, информировать участников, предварительно познакомить с программой семинара.

Проведение предварительной работы с участниками может способствовать также отсеиванию “случайных участников”. Например, в виду некорректно проведенной предварительной работы, на семинаре для преподавателей по методам активного обучения с учащимися (работа с текстом и дискуссия), одним из участников оказался учитель физкультуры. Такая ситуация вызвала у него сопротивление и трудности в переносе предлагаемой информации в свою профессиональную деятельность.

**2. Предварительная работа тренера по подготовке к семинару** — заключается в выборе тренером актуальной для участников темы (или участников, для которых эта тема актуальна), подборе адекватного содержания, разнообразных методов с учетом индивидуальных и возрастных особенностей целевой группы, ее профессиональной направленности, в постановке адекватных целей и задач. Также важно определение тренером своей готовности, компетентности в заявленной теме, поскольку его авторитетность может оспариваться участниками. Приведем пример из практики, в котором показан случай, где тренерам пришлось подтвердить свой профессионализм, не только как участника, но и как специалиста в изучаемой области. Так, в начале первого дня семинара с учителями средней школы тренерская команда столкнулась с сопротивлением некоторых опытных учителей: “Чему Вы можете нас научить, у нас по двадцать лет работы за плечами?”.

Качественно проведенная предварительная работа по разработке концепции и методологии семинара / тренинга может во многом предвосхитить сопротивление участников к его теме, к процессу проведения образовательного мероприятия.

Особенностям и методам проведения предварительной работы с участниками семинаров посвящены работы И. Губаревич, О. Дугиной, О. Осиповой и др. Использование такой формы позволяет снизить сопротивление участников к процессу и самому участию в семинаре, к его теме.

В то же время предварительная работа, к сожалению, не может полностью снять сопротивление участников, снизить их тревожность и страх, поскольку многие его причины являются только в ходе самого семинара, на его различных этапах. Например, предварительная работа не может решить задачу создания атмосферы открытости и доверия внутри группы или снятия противоречий в процессе обсуждения учебного материала. Поэтому необходимы иные механизмы работы с сопротивлением участников, использование его как средства успешного обучения.

Изучением сопротивления участников в процессе семинара / тренинга посвящены работы А. Барышевой, К. Диденко, В.Кларина, К.Е. Пикхарта, К. Фопеля и др., при этом каждый автор предлагает собственный взгляд на решение данного вопроса.

Анализ собственного тренерского опыта требует первоначально ответить на вопросы: как самому тренеру относиться к сопротивлению участников? Не является ли присутствие сопротивления показателем непрофессионализма тренера, его некомпетентности?

Некомпетентность тренера в теме семинара, в методическом аспекте, несомненно, является предпосылкой сопротивления, враждебности участников, их актуализации и заострения на семинаре. Однако даже самый опытный тренер не способен избежать сопротивления участников.

Успешность работы тренера с сопротивлением определяется во многом его **установкой по отношению к этой проблеме**. Тренер не должен отрицать возможности ее возникновения, и ему необходимо быть готовым к ее разрешению. Эффективная работа с сопротивлением участников возможна только тогда, когда сам тренер уверен в позитивном разрешении возникшей ситуации. Восприятие сопротивления участников как неотъемлемый атрибут семинара, как часть их успешного обучения является залогом позитивного выхода из ситуации.

К.Е. Пикхарт отмечает, что тренеру важно не воспринимать сопротивление и враждебность участников лично, поскольку она связана с работой. Особое внимание исследователь обращает на принятие и не боязнь страха, который может возникнуть у тренера при сопротивлении участников. Его необходимо принять и спокойно действовать. Другие исследователи подчеркивают, что тренер ни в коем разе не должен вербально или невербально показывать участникам своего волнения или смущения.

**А. Рай** в книге “Развитие навыков тренинга” отмечает, что если тренер часто сталкивается с сопротивлением участников, то ему можно рекомендовать выполнить упражнение, целью которого является рефлексия собственного опыта поведения в проблемных ситуациях (см. приложение 1).

Таким образом, первый шаг тренера в нивелировании сопротивления участников заключается во внутренней готовности самого тренера к отработке сопротивления.

Второй шаг заключается в ответной (обратной) реакции тренера на выпады участников.

Реакция может заключаться в следующем:

- в **использовании методических приемов снятия сопротивления**, главная задача которых заключается в преобразовании отрицательной энергии “сопротивляющегося или сопротивляющихся” в позитивное русло.

Например, с целью снятия напряжения и тревожности у участников, создания атмосферы открытости и доверия в группе, между участниками и тренером, их включенности в процесс обучения в тренерской деятельности используются методы на знакомство, упражнения — “ледоколы”, “разминки”, организуется совместная выработка норм и правил работы в группе.

Исходя из контекста ситуации на семинаре / тренинге, тренер может нейтрализовать сопротивление в процессе работы с помощью:

- **уточняющих вопросов**, направленных участнику, перефразирования, вербализации чувств участника. Например, на одном из семинаров с подростками, во время их индивидуальной работы, один из участников позволил себе оскорбить тренера и отказаться от выполнения задания (практически завершённого). Вызов был брошен. Ответ тренера был достаточно прост: “Ты считаешь, что я уделяю тебе мало внимания в процессе подготовки задания?”. Ответ последовал: “Да”. Ситуация была разрешена;
- **подробных ответов или разъяснений**. Желательно на семинаре тренеру самому быть открытым и пояснять логику движения, задачи каждого задания и т.д. для того, чтобы снизить уровень тревоги у участников, быть понятным, насколько это возможно; для того, чтобы участники не чувствовали манипуляции со стороны ведущего.

Участникам необходимо давать возможность влиять на то, что происходит, когда происходит и как происходит, например, по мере возможности вовлекать участников в процесс принятия решения о способах работы. Этот подход чаще всего используется при построении семинара в стратегии “от участника”.

В то же время тренеру важно демонстрировать участие и заботу, внимание к проблемам, эмоциональным затруднениям, с которыми сталкиваются участники;

- **в избегании прямого ответа на “провокацию” участников семинара**. Действия тренера могут заключаться как в **игнорировании** реакции участников, так и косвенном реагировании (тренер игнорирует выпад, но в действительности интерпретирует его содержание и затем реализует потребность, лежащую в его основе). Например, несколько участников отвлеклись на собственные дела. Тренер никак не выказывает своего отношения к данному факту, расценив его как желание участников отдохнуть. Через несколько минут он делает перерыв [7].
- Из опыта собственной тренерской деятельности хотелось бы предложить еще один способ реагирования на сопротивление и его нивелирование — **индивидуальную беседу с участником после занятий** — с целью нахождения контакта с участником (-ами), снятия противоречий, разногласий, уточнения позиций, создания оптимальных условий для обучения. Примером такого взаимодействия между тренером и сопротивляющимся участником стала ситуация на одном из семинаров, проводимых в стратегии построения программы “от участников”. Причиной сопротивления, как позже выяснилось, явилась сама форма проведения семинара. Постоянные отклонения от темы, замечания, несогласия со стороны участника создавали напряжённую атмосферу между тренером и участниками, между самими участниками, мешали содержательному про-

движению в теме семинара. Снятию напряжения способствовала беседа тренера с “сопротивляющимся” после занятий, в процессе которой были предъявлены позиции двух сторон и согласованы дальнейшие действия. В результате выиграли обе стороны: тренер смог скоординировать и спланировать дальнейшие действия, а участник смог посмотреть на ситуацию с другой стороны и внести коррективы в свою деятельность. В группе царил рабочая обстановка, способствующая эффективному взаимодействию между участниками и тренером, между самими участниками, достижению поставленных целей и задач семинара / тренинга, отсутствию отклонений от темы семинара.

При **групповом сопротивлении участников** реакция тренера также может варьироваться.

- Тренер может быть достаточно гибким, пойти на поводу у группы, корректировать методы, содержание работы, стараться удовлетворить потребности участников. С одной стороны, такой шаг будет способствовать снятию напряжения, активизировать работу группы (ведь тренер делает то, что она хочет), с другой стороны, вызывает сомнение достижение группой целей семинара, овладение его содержанием.
- Тренер может игнорировать сопротивление группы и строго придерживаться запланированной ранее программы. Будет ли это эффективным? Вопрос остается открытым.

Какое решение будет оптимальным? Где границы влияния тренера и группы на цели и задачи семинара / тренинга, его содержание, способ организации работы? Какой стиль руководства будет адекватным? А может быть, вообще отказаться от работы с сопротивляющейся группой, ведь основное время будет потрачено на “борьбу”?

**В заключение хотелось бы отметить, что знание причин и способов работы с сопротивлением само по себе не решает возникающих в ходе семинара затруднений при взаимодействии с участниками, не гарантирует успех образовательного события, несмотря на то что тренер может снизить его уровень в процессе предварительной работы, на самом семинаре и после него. Это можно выразить в формуле: ДО — СРАЗУ — ПОСЛЕ. Необходимо искать ответы на вопросы, которые еще остаются открытыми: всегда ли поведение участников можно расценивать как сопротивление? Если нет, то как тренеру это определить? Что тренеру необходимо сделать, если не удается нивелировать сопротивление участников, а работать еще несколько дней? Какие еще существуют способы реагирования на сопротивление участников?**



## Литература:

1. Барышева А. Сопротивление как часть успешного обучения. — <http://www.bonsk.ru>
2. Губаревич И. Предварительная работа с участниками образовательных событий // Адукатар №1 (4), 2005.
3. Диденко К. Как совладать с сопротивлением: “холодные”, “неуправляемые”, “медленные” и другие “обитатели” тренингов. // ПерсоналМикс, №9–10, 2006.
4. Земке Р., Земке С. 30 вещей в образовании взрослых, в которых мы можем быть уверены // Training, 1981.
5. Кларин М.В. Замечания и предложения: кто виноват и что делать? — <http://www.elitarium.ru>
6. Завьялова Ж.В., Моисеева А.А. Работа с возражениями и сопротивлениями. СПб., 2005.
7. Пихарт К.Е. Как справиться с враждебно настроенными участниками // Training, 1980.
8. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика / К. Фопель. — М., 2004.
9. Рай Л. Развитие навыков тренинга / Л. Рай — СПб., 2002.



### Рефлексия собственного опыта

Необходимо удобно сесть и спокойно подумать над как можно большим количеством аспектов. В следующем списке приводятся основные из таких аспектов для размышления.

- **В чем заключается проблема?** Определите, что именно происходит, каков результат и каковы последствия этого результата: а) для вас, б) для других, в) для работы. Многие проблемы, если их рассмотреть с точки зрения логики, а также с аналитической позиции, очень часто перестают быть проблемами или превращаются в такие проблемы, по поводу которых не надо ничего предпринимать.
- **Каковы симптомы?** Как можно детальнее опишите, в чем выражается проблема.
  - Что неприятное происходит?
  - Что важное не делается?
  - Кто несет ответственность за такие действия? Только один человек? Несколько человек? А вы входите в их число?
  - Когда такое действие произошло или не произошло? Послужило ли что-то толчком к такому поведению?
  - Каким образом информация стала известной?
  - Где допущена очевидная ошибка? Какие последствия она повлекла за собой?
  - Как часто случается подобная ошибка?
  - Где произошла ошибка? Имела ли она далеко идущие последствия?
- **Возможные причины.** Причиной послужило мое поведение или поведение других? Сформулируйте также, что именно послужило причиной для проблемного поведения.
  - Может быть, причина в моем неправильном поведении?
  - Может быть, проблемный человек не чувствует удовлетворения своих потребностей и ожиданий?
  - Может быть, были допущены какие-то ошибки при его коммуникации со мной или членами группы?
  - Можно ли определить мероприятие или период, во время которого сложилась проблема, и ее непосредственную причину? Может быть, человек обиделся из-за несправедливого к нему отношения? Возможно, были проигнорированы его идеи и предложения?
- **Действие.** Что нужно предпринять, чтобы выйти из этой ситуации? Решением может быть и отсутствие всякого действия, и перемена каких-то специфических параметров, и интервьюирование других, а также “проблемного” человека. Какое бы действие вы ни решились предпринять, нужно обязательно составить детальный план.
- **Затруднения.** Могу ли я определить какие-то особые проблемы или затруднения, которые могут помешать осуществлению предполагаемого действия или существенно осложнить его? Как я могу преодолеть эти затруднения? [9, с. 195].

### Упражнение

#### “Использование сопротивления”<sup>1</sup>

В каждый отдельный момент времени человек настроен либо соглашаться с вами, либо спорить до хрипоты. Позитивные внушения во втором случае будут встречать сопротивление. И тогда это сопротивление и следует использовать, применяя **технику работы через отрицание**.

Эта техника используется в тех случаях, когда собеседник по каким-либо причинам настроен негативно и оказывает внутреннее сопротивление. При этом, чем сильнее это сопротивление, тем больше вероятность того, что он выполнит внушаемую команду или воспримет идею, против которой настроен.

Упражнение выполняется в тройках. Один — слушающий, другой — задает вопросы, а третий — на них отвечает. Так, спрашивающий задает вопрос: “Что сейчас делает слушающий?”, а отвечающий описывает, что в настоящий момент он действительно делает, и программирует его дальнейшие движения. “Сейчас он чуть согнул правую руку, приподнял брови, наклонил голову влево” и т.п.

Затем спрашивающий задает вопрос: “Что сейчас не делает слушающий?”, а отвечающий описывает, что он не делает, и программирует его дальнейшие движения, но уже через “нет”, то есть “В настоящее время он не двигает левой рукой, не шевелит губами, не задерживает дыхание”. Важно отметить, какие программы выполняет слушающий: через “да” или через “нет”, то есть настроен он с вами сотрудничать или спорить.

Определив это, слушающему дается команда либо напрямую, либо через отрицание. Например, “Ровно через 5 минут он дотронется правой рукой до головы и подвинется влево”, либо “Ровно через 5 минут он НЕ дотронется правой рукой до головы и НЕ подвинется влево”. Далее делается перекрытие в виде отвлекающего разговора, а затем проверяется выполнение внушения.

<sup>1</sup> Психологический центр Дружинина. Семинар “Использование сопротивления”. [http://rusdracon.ru/practic\\_soprotivlenie.shtml](http://rusdracon.ru/practic_soprotivlenie.shtml)