



**Г. Бардиер**

Психологическое сопровождение  
многоцелевых интенсивных  
сетевых семинаров, направленных  
на развитие института омбудсмана  
в регионах России  
(методологические и  
технологические наработки центра  
«Стратегия»)

Электронный ресурс

URL: <http://www.civisbook.ru/files/File/Bardier.pdf>

Перепечатка с сайта центра «Стратегия»  
<http://strategy-spb.ru>

Г. Бардиер

**Психологическое сопровождение  
многоцелевых интенсивных сетевых  
семинаров, направленных на  
развитие института омбудсмана  
в регионах России  
(методологические и  
технологические наработки Санкт-  
Петербургского гуманитарно-  
политологического центра  
«Стратегия»)**



Семинары — как форму целевой работы с конкретными группами людей — технологически принято описывать, пользуясь однозначно определенными критериями. Среди них наиболее часто используются следующие:

- цели — участникам семинарской группы предоставляется возможность что-то узнать и понять (научные, информационные, образовательные семинары), что-то

реальное сделать (практические, проектировочные, деятельно-ориентированные семинары), как-то по-иному увидеть действительность и изменить в позитивную сторону свое отношение к ней (мотивационные, ресурсные, личностно-ориентированные семинары и семинары-тренинги),

- уровень интерактивности – зависит и от степени погружения участников в тематику семинара, и от интенсивности их вовлеченности в работу, и от их коммуникативной свободы как во взаимодействии друг с другом, так и в общении с организаторами и ведущими семинара; минимальный уровень интерактивности присущ просветительским и лекционно-образовательным семинарам, максимальный – интенсивным семинарам-тренингам,
- состав участников – группы людей, собранных на семинар могут быть функционально однородными (например, семинар правозащитных общественных организаций или семинар сотрудников аппарата регионального уполномоченного по правам человека), тематически однородными (например, семинар по национальным отношениям, по правам человека, по работе с персоналом и т.п.), случайными (например, всякого рода пропагандистские семинары), реальными (в семинаре участвуют люди, которые реально работают вместе в одной группе) и моделирующими реальные большие группы (например, аналитические или маркетинговые фокус-семинары, работа региональных рабочих групп, всякого рода представительства, семинары для наиболее выраженных субъектов политической, экономической, общественной и других видов деятельности в городе, стране, регионе).

Еще один очень важный критерий различия семинаров – это временной диапазон отслеживания их результатов. По этому критерию мы выделяем семинары прямого и косвенного воздействия.

Результат семинаров прямого воздействия проявляется во время самого семинара и употребляется далее участниками по собственному усмотрению – это учебные, научные, просветительские семинары, всякого рода мастерские, ворк-шопы, тренинги навыков поведения и др.

Семинары косвенного воздействия мы подразделяем на тактические и стратегические.

Тактические семинары обычно рассчитаны на то, что результат семинара вполне определенным образом повлияет на ту или иную реальную ситуацию сразу после семинара (например, наладится мир в семье после тренинга родительско-детских отношений, стабилизируется политическая ситуация в регионе после семинара, посвященного подробному анализу этой ситуации).

Стратегические семинары, в нашем понимании, это семинары, рассчитанные на отсроченные результаты (например, научные, практические или образовательные семинары, рассчитанные на дальнейшее воспроизводство полученных знаний, подготовку и отбор специалистов, которым предстоит решить определенные задачи, подбор партнеров для дальнейшей деятельности и формирование активно действующих рабочих групп, заинтересованных во внедрении результатов работы семинара).

К особому виду стратегических семинаров мы относим сетевые семинары, ориентированные в конечном итоге на создание сети региональных рабочих групп, с одной стороны, объединяющих местных представителей разноуровневых политических и общественных сил, с другой – достаточно компетентных и сознательно мотивированных для целенаправленного развития институтов гражданского общества в своем регионе (в частности, института омбудсмана – или регионального уполномоченного по правам человека).

Подобные семинары, посвященные внедрению международного и российского опыта в области развития института уполномоченного по правам человека, проводятся Санкт-Петербургским центром «Стратегия» уже в течение нескольких лет в различных регионах России, включая Северный Кавказ, Сибирь, Северо-Запад, Центральные районы, Калининградскую область, Поволжье, Урал.

Программа содействия развитию института омбудсмана в Российских регионах долгосрочная, поэтому стратегически семинары подразделяются на три уровня – по степени вовлеченности регионов в развитие данного института, а также – по степени активности включения представителей регионов в нашу программу.

Семинары первого уровня проводятся как начальные и для кого-то из участников остаются разовыми. Другие участники, заинтересованные в дальнейшей совместной работе, продолжают контактировать с нашими региональными координаторами, создают собственные рабочие группы,

проводят локальные тактические семинары, «продвигают» идею омбудсмана иными адекватными для ситуации в регионе способами.

Семинары второго уровня проводятся как межрегиональные, их цель – взаимообучение и установление горизонтальных связей между нашими партнерами и рабочими группами из соседних регионов. Собственно на семинарах второго уровня и выстраивается реальная сеть региональных партнерских отношений, создаются межрегиональные рабочие и исследовательские группы, проектируются технологии и проходят апробацию планы реального содействия развитию института омбудсмана в России.

Семинары третьего уровня рассчитаны на регионы, в которых институт омбудсмана уже существует. Это либо обучающие семинары для аппарата, либо семинары-совещания, цель которых – построение и укрепление ассоциации региональных омбудсманов России, включая их международные связи и опору на международный опыт омбудсманов других стран.

Между семинарами существуют соотношения преемственности и кумулятивности. Но общее для всех семинаров – построение партнерской сети.

Основываясь на приведенных выше критериях, мы классифицируем наши сетевые семинары как многоцелевые, интенсивные, с составом участников, меняющимся в зависимости от уровня семинара: моделирующим реальные большие группы (первый уровень), тематически и/или функционально однородным (второй уровень и уровень локальных региональных семинаров), соответствующим реальной малой группе (третий уровень, а также отдельные встречи региональных и межрегиональных рабочих групп).

В качестве участников на семинары первого уровня приглашаются представители правозащитных организаций, депутаты, сотрудники структур исполнительной власти, ученые, а также сотрудники аппарата уполномоченного по правам человека, если таковой в регионе уже имеется. Помимо участников и организаторов, на семинаре обязательно присутствуют эксперты и часто – гости.

Главная задача этих семинаров – выявление и последовательная поддержка регионального потенциала, мотивированного на демократические преобразования и на развитие демократических институтов в своем регионе.

Соответственно этой задаче формы работы на семинаре не сужены до традиционного «просветительства», а рассчитаны на совместную продуктивную работу участников семинара и его организаторов. В частности, в программу каждого семинара обязательно включен подробный анализ ситуации в регионе, совместное проектирование будущей деятельности, разработанные специально с учетом специфики каждого региона деловые ситуационно-ролевые и имитационные игры.

Участники семинара, как правило, работают совместно в течение трех дней, включая не только дневное время, но и вечера. Подобный режим работы позволяет осуществить достаточно глубокое погружение в обсуждаемую проблематику и накопить качественный материал для дальнейшей практической деятельности. С другой стороны, «интенсив» позволяет выполнить семинарскую программу, рассчитанную на более длительный срок (на 5 дней).

Разумеется, работа в наших семинарах требует от участников большого напряжения, связанного и с высоким уровнем их интеллектуальных вкладов, и с актуализацией их организаторских возможностей, и с эмоциональной комфортностью их взаимодействия друг с другом в группе.

Именно поэтому семинары проводятся «в контексте психологического тренинга».

Иными словами, для обеспечения полноценной включенности участников в работу мы практикуем психологическое сопровождение семинаров, которое осуществляется всей «командой» организаторов в целом и профессиональным психологом, как одним из членов «команды», – в частности.

Главный принцип такого сопровождения – совмещение содержательной ориентации участников на цели семинара с их индивидуальным и групповым ресурсом, способствующим их наиболее эффективному движению к этим целям.

Главная задача психологического сопровождения – внимание к людям.

Основываясь на опыте нашей работы, мы выделяем три «рабочих» модели психологического сопровождения, а главную задачу рассматриваем как многоплановую и многослойную. Кроме того, мы изначально допускаем несколько типовых вариантов групповой динамики, служащих для нас своеобразным диагностическим средством

ситуации в регионе, а также инструментом прогноза активности людей после их участия в нашем семинаре.

### **«Рабочие» модели психологического сопровождения**

Первая модель — это модель психолога как «истинного члена группы».

В рамках именно этой модели задачи психологического сопровождения выглядят для самого психолога как наиболее сложные, многоплановые и многослойные, поскольку связаны с такими «трепетными» человеческими проявлениями, как мотивация, эмоциональное принятие, самооценка, уровень притязаний, способы социального самоутверждения, психологические защиты личности, барьеры общения, ригидные установки и стереотипы сознания.

Другим членам «команды» организаторов эти задачи видны и понятны в той мере, в какой от их выполнения зависит успех решения различных локальных задач семинара, а также успех работы всей «команды» в целом.

Для участников семинара задачи работающего по первой модели психолога тем более не заметны: для них присутствие психолога в группе воспринимается как явление естественное, «человеческое». Действия психолога не расцениваются как профессиональные и, как правило, специально не анализируются, а скорее оцениваются эмоционально. В этом смысле психолог — это «один из нас», «человек, к которому всегда можно обратиться», который «всегда открыт для общения», «готов к поддержке», «как и другие, переживает», «чего-то знает, умеет, хочет», «создает хорошую атмосферу», «нас любит и поддерживает».

Вторая модель — это, условно говоря, «привходящий психолог-тренер».

«Привходя» со своим психологическим содержанием в пространство семинара, работающий в такой модели психолог локально расширяет тематические рамки семинара, временно превращая его в своеобразную площадку для психологического тренинга. Сложность работы в этой модели состоит в том, что у психолога нет реальной возможности ни опираться на групповую динамику, ни, тем более, хоть как-то в процессе семинара управлять ею. Поэтому эффект каждого его тренингового включения не может быть отсрочен во времени, то есть, приостановлен или прерван. Минимум времени — максимум психологической эффективности. Это — главное требование второй модели. Поэтому,

работая в ней, психолог старается, во-первых, максимально использовать средства обратной видеосвязи, во-вторых, больше работать в демонстрационно-инсайтовом режиме, чем в учебно-тренинговом, и, в третьих, предельно «состыковывать» свой методический инструментарий с общей тематикой, целями и информационной поддержкой семинара.

Третья модель — «психолог-консультант», работающий в индивидуальном режиме по запросам отдельных участников группы, но не с самой группой. Как правило, он это делает во время перерывов на еду или отдых от основной работы, то есть, как принято говорить у психологов, «за кругом». В этой модели психолог для участников семинара выступает в роли эксперта, а для организаторов семинара — супервизора. В этой модели также возможна позиция психолога, осуществляющего исследовательские работы.

Нам представляется, что именно первая модель позволяет наиболее глубоко и полно обеспечить решение задач психологического сопровождения семинара. А если к психологу эмоционально присоединяются члены «команды» организаторов, то это позволяет ему значительно быстрее и эффективнее ввести интерактивный режим взаимодействия, сняв естественное изначальное статусное противостояние участников и организаторов семинара.

Если же практиковать отдельно вторую модель, то это существенно снижает эмоциональный контакт с группой и затрудняет мотивацию участников семинара на психологическую работу, которая в их сознании запечатляется оторванно от других видов работы в семинаре. Вместе с тем, если используются обе модели, то это открывает возможности осуществления психологического сопровождения, как бы продолжая или предваряя тематические ориентированные виды работ и опираясь на конкретные проявления активности как организаторов, так и конкретных участников семинара.

Если практиковать только третью модель, то, с одной стороны, также теряется опора на реальную групповую динамику, с другой стороны, если консультирование содержательно не «встроено» в реальный групповой процесс, то возникает опасность подмены этого процесса более глубинными внутриличностными интересами консультируемого участника, что, конечно же, уводит его в сторону от содержательных целей семинара.

Таким образом, именно из позиции «истинного члена группы», на наш взгляд, удобнее всего психологу решать самые разнообразные задачи,



связанные с психологическим сопровождением семинара. И именно из нее возможны наиболее эффективные «выходы» в две другие модели.

### **Задачи психологического сопровождения**

Если попытаться проанализировать эти задачи послойно, то можно наиболее отчетливо выделить три взаимосвязанных слоя (три «пространства» или три сферы) профессиональной работы психолога в семинарской группе.

Первый слой – создание рабочей обстановки в группе.

Второй – ситуационно-ролевые игры с элементами видеоанализа.

Третий – обеспечение индивидуального подхода к возможностям, мотивам, интересам и психологическим проблемам участников.

Рассмотрим названные «слои» психологического сопровождения подробнее и приведем примеры из опыта уже состоявшихся семинаров.

### **Создание рабочей обстановки в группе**

Эта задача предполагает психологическое сопровождение групповой динамики «изнутри» самой группы.

В задачу входит организация знакомства участников семинара, сопровождение всех стадий групповой динамики и психологическое «закрытие» групповой работы.

Как это осуществляется?

Приведем несколько примеров.

На стадии знакомства членам группы предлагается сначала представиться друг другу формально, называя свое полное имя, место работы, статусные характеристики и официальное отношение к теме семинара.

Второй круг знакомства – неформальный. Участники и организаторы семинара пробуют обращаться друг к другу по имени, тренируются в запоминании имен друг друга и, с помощью психолога, раскрывают свое эмоциональное отношение к теме семинара. Затем все делятся своими ожиданиями, сомнениями и намерениями, которые психолог фиксирует на бумаге. Эта информация, – предупреждает он, – пригодится нам по окончании нашего семинара.

Во время неформального знакомства для максимального снятия психологических барьеров общения и лучшей включенности людей в работу активизируются не только их вербальные возможности, но и иные каналы передачи информации: рисунок, мимика и пантомимика,

пластика, звук. После представления в круге неформальное знакомство продолжается в малых группах (готовится презентация группы) или парах (перекрестное интервью с последующей презентацией друг друга всей группе).

Для поддержания непринужденной атмосферы и преодоления спонтанно возникающих барьеров общения, а также для снятия напряжения, усталости, для переключения с одного вида деятельности на другой во время семинара (согласно программе) используются парные и групповые психогимнастические упражнения, среди которых наиболее популярными нам представляются «воздушный волейбол», «зеркало», «ветер дует ...», «молекулы и атомы», «путаница», «пословицы», «коллективное поднятие тяжестей», «групповые и индивидуальные скульптуры» и другие.

Для упорядочения коллективных дискуссий и групповых обсуждений используется прием «говорить только в микрофон», роль которого выполняет небольшой мячик, передаваемый из рук говорящего в руки просящего слова.

Важной особенностью наших семинаров является обязательное ежедневное проведение «утреннего» и «вечернего» круга, то есть открывающей и завершающей день процедуры высказывания всеми участниками семинара «в круг» своих впечатлений, предложений, открытий, переживаний и чувств, имеющих отношение к тому, что произошло или может произойти за день.

Психологически это позволяет участникам сохранять атмосферу комфортного и продуктивного взаимодействия, а для организаторов семинара наряду с балльными анкетами обратной связи это важная оперативная информация, позволяющая вносить своевременно коррективы в типовую программу семинара с учетом специфичности данной конкретной группы.

Обычно правила проведения «круга» предлагаются организаторами семинара, хотя группа может пожелать ввести свои правила.

Наш опыт показывает, что достаточным бывает «декларативный круг» (говорит один, никто его не перебивает и не высказывает своего отношения к сказанному). Хотя в случаях сложной групповой динамики мы иногда практикуем и «круг с обратной связью» (правила такого круга допускают развитие диалога с говорящим с целью более глубокого проникновения в его слова, мысли, чувства).

## **Ситуационно-ролевые игры с элементами видеоанализа**

Второй слой психологических задач, которые ставятся в наших семинарах – это психологическое сопровождение и инициация собственно учебной и проектировочной деятельности участников семинара.

В диапазон этих задач входит, во-первых, организация обсуждения и закрепление основных информационных материалов, представленных на семинаре. Это обычно делается сразу после презентации этих материалов в виде ситуационно-ролевых заданий малым группам с последующей презентацией результатов обсуждений.

Вторая группа задач этого слоя – контекстуальная модификация или прямое использование игровых методических разработок, заимствованных из многочисленного репертуара деловых игр и программ разнообразных видеотренингов. В качестве таких игр мы часто используем задачи, провоцирующие конфликт индивидуального и группового мнения (например, известная игра «Кораблекрушение»), межгрупповую конфронтацию из-за распределения общего ресурса (игра «Common»), потребность в проведении эффективных переговоров (игра «Балда»). Модификации подобных игр сохраняют их форму, но позволяют обсуждать более близкое к теме семинара содержание. Например, по сценарию игры «Кораблекрушение» мы пытаемся сейчас создать игру «Разбор жалобы». Игра «Common» очень удобна для моделирования процессов распределения финансирования. Игра «Балда» – это хорошая модель отношений многих правозащитных организаций с властью. Разумеется, все модификации создаются в тесном контакте и соавторстве с участниками семинаров, действующими омбудсманами, российскими и международными экспертами.

Третья группа задач – сопровождение тематических деловых игр. Выполняя эти задачи, психолог, с одной стороны, внимательно прослеживает и при распределении игровых ролей учитывает групповую динамику, с другой – ведет выборочно «адресную» видеозапись, просмотр и анализ которой в группе или индивидуально считает полезным для осознания участниками семинара особенностей своего невербального поведения, своих коммуникативных возможностей, своего организаторского потенциала.

## **Обеспечение индивидуального подхода к возможностям, мотивам, интересам и психологическим проблемам участников**

Наш опыт проведения семинаров показывает, что этот уровень работы психолога всегда находит своих потребителей.

Одних людей интересует психологическая диагностика, другие обращаются за информационными разъяснениями. Третьих волнует то, что происходит на семинаре, но сказать «в круг» они об этом не могут.

Многие участники семинара, как ни странно, страдают коммуникативным голодом. Им очень хочется рассказать о себе, о своих достижениях, успехах, сложных ситуациях, проблемах. Если групповая динамика налаживается, то этап лабилизации группы весьма способствует этому. Причем, трудно определить, кто коммуникативным голодом страдает чаще и глубже — женщина или мужчины. К психологу с одиноковой частотой обращаются и те, и другие.

В некоторых случаях, если психолог присутствует на семинаре постоянно, он сам может инициировать во вне рабочее время общение с теми членами группы, чей потенциал, по его наблюдениям, не раскрывается в достаточной степени. Либо чьи интересы не затрагиваются происходящим. Наконец, особое внимание психолога привлекают те члены группы, которые выражают мотивацию сотрудничать с нами далее.

Любопытно, что потенциальные члены будущих региональных рабочих групп нередко высказывают пожелания о проведении с ними полноценных психологических тренингов. Это возможно — на уровне локального семинара.

## **Типовые варианты групповой динамики в семинарских группах**

Следуя за принципом построения модели взаимодействия людей с разнонаправленными интересами Томаса-Киллмена, предположим, что теоретически можно выделить пять динамических типов реагирования участников группы на организаторов семинара и друг на друга, каждый из которых требует особенного психологического сопровождения.

Избегание — группа не включается в тематику семинара, не проявляет ожидаемой активности, участники семинара ведут себя достаточно скрытно, мотивированы слабо. При такой групповой динамике можно сделать вывод о неудачном формировании группы.

Возможно в регионе есть более активный ресурс, но он остался нами не замеченным. Другая предполагаемая причина – это участие в более глубоком и значимом социальном процессе в регионе, на фоне которого семинар – это помеха. В этом случае психолог может обратиться к мотивации участников семинара и определить, в каком направлении можно работать дальше, чтобы совпадение интересов организаторов и участников стало больше.

Приспособление – группа пасует перед авторитетом организаторов семинара и ждет от них инициативных проявлений. Обычно такая группа не способна включиться в интерактивный режим, будучи мотивированной на «директивы сверху». Как правило, такие группы встречаются в регионах с широко распространенным авторитарным стилем руководства и низким уровнем социальной активности населения. Сопровождение таких групп требует запаса терпения, поскольку участники семинара нуждаются в дополнительных эмоциональных и информационных «подпитках». Лишь после этого они могут переходить к проектированию.

Сотрудничество – этот тип групповой динамики мы ожидаем на семинарах третьего уровня, а также – на локальных семинарах уже зарекомендовавших себя рабочих групп. К сотрудничеству обычно приходят участники тех семинаров, в рамках которых образовались рабочие группы. Сопровождение таких групп со стороны психолога направлено на формирование «команды» и «командных» форм продуктивного взаимодействия, а также на достижение внутригрупповой совместимости и межличностные отношения.

Соперничество – возникает обычно в неоднородных группах, когда участники семинара представляют интересы реально конфронтующих сил. На семинаре эти конфронтации «оживают», в них втягиваются остальные участники группы, тематика семинара постепенно подменяется интересами конфронтующих сторон, конфронтация сил переносится в сферу межличностных отношений и внутриличностных конфликтов. Чтобы не допустить всего этого, психолог, сопровождающий семинар выступает для участников в качестве медиатора, иницирующего переговоры и расширяющего их пространство до соединения с тематикой семинара.

Если же соперничество возникает на основе личных амбиций некоторых участников, то психолог находит способы иного удовлетворения этих амбиций, а для организаторов семинара ставит

латентные селективные задачи, направленные на обоснованный выбор будущего регионального партнера.

Компромисс — динамика, соответствующая типовой программе семинара.