

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»**

**Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт развития образования»  
Краснодарского края**

**И.С. БУБНОВА Т.С. ПУХАРЕВА Н.О. ЯКОВЛЕВА**

# **ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

**Учебно-методическое пособие**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт развития образования» Краснодарского края

И.С. БУБНОВА, Т.С. ПУХАРЕВА, Н.О.ЯКОВЛЕВА

# **ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

учебно-методическое пособие

Краснодар  
2025

УДК 371.1

ББК 74.0

Бу 90

*Печатается по решению редакционно-издательского совета  
ГБОУ ИРО Краснодарского края (протокол № 1 от 05.02.2025)*

Рецензенты:

**О.А. Калимуллина**, доктор педагогических наук, профессор, член-корреспондент РАО, заведующий кафедрой психологии и педагогики Казанской государственной консерватории им. Н.Г. Жиганова

**В.И. Рерке**, кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной педагогики и психологии Иркутского государственного университета

**Бубнова, И.С., Пухарева, Т.С., Яковлева, Н.О.**

Бу 90 Технологии командообразования в педагогических системах: учебно-методическое пособие / И.С. Бубнова, Т.С. Пухарева, Н.О. Яковлева. – Краснодар: ГБОУ ИРО Краснодарского края, 2025. – 174 с.

**ISBN 978-5-907398-18-4**

Учебно-методическое пособие содержит теоретические и практические материалы, позволяющие специалистам дополнительного профессионального образования приобрести базовые знания и навыки в сфере формирования команды, необходимые для профессионального взаимодействия с педагогами.

Учебно-методическое пособие разработано на основе компетентностного подхода и предназначено для руководителей и административных команд в системе образования, студентов, обучающихся на уровнях бакалавриата и магистратуры по направлениям профессиональной подготовки «Психология», «Конфликтология», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», «Социальная работа», «Социология», руководителям организаций, начальникам управлений образованием и муниципальных методических служб, а также может быть рекомендовано всем интересующимся вопросами психологии команды и командообразования.

**ISBN 978-5-907398-18-4**

© И.С. Бубнова, Т.С. Пухарева, Н.О. Яковлева, 2025

© ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», 2025

## ВВЕДЕНИЕ

Командообразование как важнейшая задача руководства любой, в том числе и образовательной организации, до сих пор остается недостаточно детализированным и технологически построенным процессом. Динамически меняющиеся условия работы педагогической системы, структуры коллективов, профессиональных задач и направлений деятельности, требует диверсификации подходов к формированию коллектива и постоянному поиску новых способов командного взаимодействия. Поэтому цель данного издания состоит в формировании теоретических представлений о командообразовании в условиях современной образовательной организации, определении способов решения спектра разнообразных практических задач, связанных с созданием и функционированием команд в образовательных организациях, используя инструменты тренинга.

Содержание и структура пособия подчинены поставленной цели. В нем представлены разделы, посвященные команде и командообразованию в организационном контексте, социально-психологическому обеспечению функционирования команды как особой группы, вопросам практического осуществления создания и сыгровки команд, а также формированию личностных качеств, способствующих слаженному и эффективному взаимодействию в командной работе педагогического коллектива.

Мы надеемся, что представленные в пособии материалы будут полезны всем интересующимся как для построения команд в профессиональном поле деятельности, так и в сфере личностного роста: ведь выработка умений и навыков работать в команде, руководить людьми, способность взвешенно анализировать ситуации делового взаимодействия, быть готовым к новизне решений, навыки постоянного самоанализа и объективной оценки своих действий и действий окружающих людей важны для мотивации и психологического самочувствия как отдельного человека, так и групп людей во многих областях современной жизни, особенно в условиях образовательного процесса.

# 1. ОРГАНИЗАЦИЯ, ЕЕ ЦЕЛИ, ПРИЗНАКИ И СТРУКТУРА

*Организация* понимается как специфическая форма объединения людей, совместно работающих для достижения целей.

*Суть* организации заключается в том, что у всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов, поскольку люди объединяются в организации для достижения ими целей, которых они не могут достичь, действуя в одиночку.

Почему возникают организации? Что лежит в основе их появления? Возможно, два социальных феномена:

- синергия (при объединении усилий и воле участников организации достигаются более высокие результаты, нежели те, что могут быть получены при простом суммировании усилий изолированных индивидов);
- фасилитация (облегчение работы при любом виде совместной деятельности).

Рассмотрим наиболее существенные признаки организации.

1) *Целенаправленность и системность*. Любая организация создается для реализации каких-то социально значимых целей. В любой организации изначально задана и соблюдается система ролей, позиций, статусов. Организация стремится к синхронности деятельности ее членов.

2) *Разделение труда и высокая степень специализации*. Задачи, стоящие перед организацией, распределяются среди различных позиций в ней как официальные обязанности. В любой организации существует разделение труда по горизонтали и вертикали. Каждый член организации специализируется на какой-либо трудовой операции, каком-либо виде деятельности. Каждая организация имеет различные отделы, службы, более мелкие организации и т.п. для решения конкретных задач.

3) *Иерархическая структура власти*. Обычно такая иерархия имеет форму пирамиды, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим руководством и располагает властью над теми, кто находится ниже его.

4) *Формализация деятельности*. Решения и действия должностных лиц задаются формально установленной системой правил и инструкций. Каждый работник должен быть лоялен по отношению к организации.

5) *Наличие административной структуры, штатных сотрудников и публичного офиса.* Организация располагает специальным административным штатом, в задачу которого входит обеспечение функционирования данной организации.

6) *Контакт социальных ролей.* Члены организации в своих контактах играют определенные социальные роли и выполняют социальные функции.

Организации, объединяющие работников в одну структуру, играют важную роль в экономической, политической, идеологической жизни общества. Их роль проявляется в основном в следующем:

- в организациях происходит включение большинства членов общества в совместную социально значимую деятельность;
- в организациях человек получает возможность работать на современных средствах производства;
- в процессе общения в организации происходит формирование целей и ценностей личности, направленных на удовлетворение потребностей общества;
- в процессе совместной трудовой деятельности создаются условия для развития творческой активности личности;
- социально организованная деятельность предполагает возможность коллективного обсуждения и совместного решения вопросов деятельности предприятия, оценки его работы.

*Структура организации.* Любая организация имеет как формальную, так и неформальную структуры. Формальная структура представлена следующими разновидностями:

- должностная структура – в ней обычно указывается штатно-должностной состав организации;
- функциональная структура – например, руководители, специалисты и служащие;
- социально-демографическая структура – в ней выделяются группы по возрасту, полу, социальному положению и др.;
- профессионально-квалификационная структура – в ней обычно выделяются группы по опыту работы, по общему и специальному образованию и т.п.



Знание этих структур позволяет увидеть плюсы и минусы организации, выявить ее социально-психологические особенности, а также персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность совместной деятельности.

Наряду с формальными структурами, в любой организации существуют и серьезно влияют на общее состояние дел *неформальные* структуры и группы. Они представляют собой спонтанно возникающие микрогруппы людей, которые регулярно вступают в неформальное взаимодействие для достижения определенных целей.

Что мотивирует людей объединяться в организации, группы и коллективы? Индивидуальные мотивы совместной деятельности интегрируются и представляют собой достаточно широкий спектр мотивов, среди которых:

- а) меркантильные – мотивы заработка средств существования;
- б) коммуникативные – мотивы общения с другими людьми;
- в) мериториальные – мотивы заслужить положительную оценку, похвалу, награду со стороны других людей;
- г) коллективистские – мотивы трудиться совместно с другими людьми;
- д) мотивы полезности – желание трудиться на благо других, приносить пользу, быть необходимым и незаменимым в процессе совместной деятельности;
- е) мотивы достижения – желание достигнуть цели, получить результат совместного труда, стремление к успеху, самоактуализации.

Любая организация – это и целенаправленно созданные структуры, и тонкая ткань неформальных отношений, и отношения, строящиеся на строгой подчиненности и отчетности. Все это находит свое выражение в таком социальном феномене, как групповая динамика.

*Групповая динамика* – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Групповая динамика включает основные групповые процессы и явления:

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- нормообразование, то есть выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.;
- формирование функционально-ролевой структуры;
- сплочение;
- групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения;
- конфликты и др.

К основным факторам, влияющим на направленность процессов групповой динамики, относятся:

- мотивация и ожидания людей;
- структура власти в организации, то есть качественная выраженность власти и авторитета отдельных членов организации и ее подгрупп;
- стиль управления руководителя организации;
- состояние процесса коммуникации в организации;
- результаты деятельности и авторитет организации;
- ощущение принадлежности (непринадлежности) к организации, причастности (непричастности) к делам организации, степень ответственности за результаты работы и др.

В любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей. Этот социальный феномен групповой динамики впервые был раскрыт Р.М. Белбиным, исследователем лаборатории менеджмента в Кембридже (Великобритания). Разгаданный им феномен состоит в том, что каждый из членов организации играет двойную роль.

Первая роль – чисто функциональная и вытекает из формальной структуры организации. Но вторая роль, которую Р.М. Белбин назвал «ролью в группе», гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива. Отечественные авторы, адаптировав идеи Белбина к российской реальности, выделяют следующие роли в коллективе: «лидер», «реализатор», «генератор идей», «объективный критик», «организатор или начальник штаба», «снабженец», «душа коллектива», «отделочник или контролер». Эти роли представлены ниже, в таблице 1.



**Таблица 1**

**Основные неформальные роли в организации и их характеристика**

<b>Роль</b>	<b>Характерные черты личности</b>	<b>Положительные качества</b>	<b>Приемлемые недостатки</b>
Лидер	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности
Реализатор	Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен	Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение
Генератор идей	Индивидуалист	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность	Склонность витать в облаках, невниманье к практическим делам и протоколу
Объективный критик	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других
Организатор, или начальник штаба	Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
Снабженец	Склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность
Душа группы	Мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Нерешительность в критические моменты
Отделочник, или контролер	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег

При формировании организации желательно учитывать, чтобы в ней были представлены люди, личностные характеристики которых охватывают весь диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей были

реализованы. Если организация действует не очень успешно, одной из линий обнаружения недочетов является анализ ее состава в свете рассматриваемых ролей. Нужно постараться либо изменить состав организации, пополнив ее соответствующими сотрудниками, либо сориентировать определенных членов организации на выполнение соответствующих ролей.

Важным характеристикой социальной организации является социально-психологический климат.

*Социально-психологический климат* есть состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, которые могут способствовать или препятствовать продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

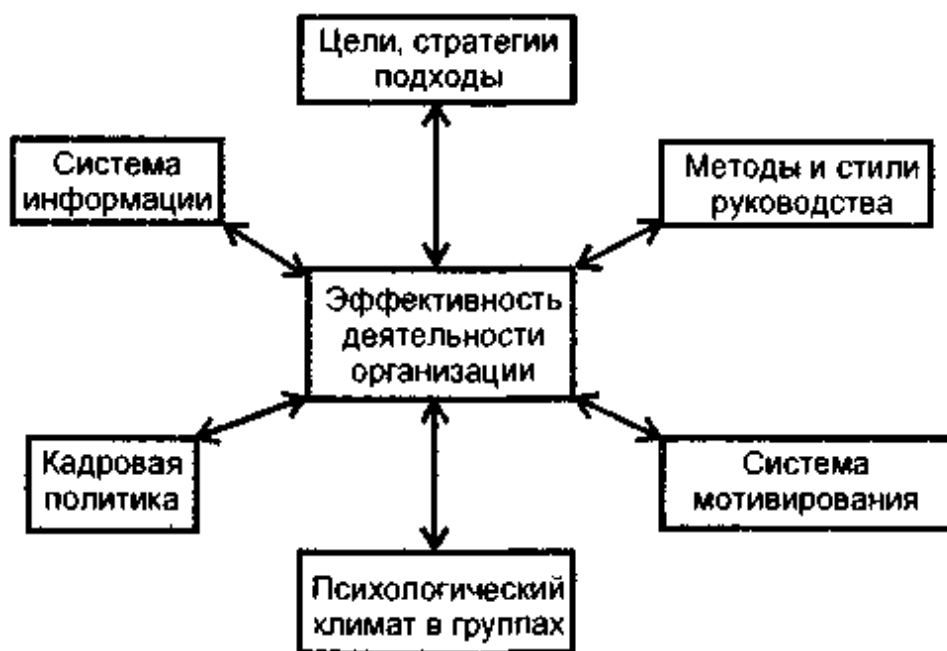
Социально-психологический климат проявляется в таких групповых эффектах:

- сплоченность как степень единства действий (поведения) членов организации в условиях свободного выбора вида этих действий из нескольких возможных вариантов;
- взаимная совместимость (взаимная приемлемость) как возможность бесконфликтного общения и согласованности действий членов организации в условиях их совместной деятельности;
- уровень идентификации, понимаемого как сознательное, внутренне мотивированное принятие членом группы (в отличие от пассивной адаптации) целей, ценностей и норм групповой жизни и др.

*Признаками благоприятного социально-психологического климата* являются:

- высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни;
- удовлетворенность принадлежностью к организации;
- высокая степень взаимопомощи;
- достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

Оценка *эффективности* организации связана с действием многих факторов, которые показаны на рисунке 1.



*Рисунок 1. Связь эффективной деятельности организации с действиями отдельных факторов*

Такие понятия, как эффективность и конкурентоспособность организаций тесно связаны между собой. Стратегическим моментом в эффективности управления является учет и правильное использование возможностей человеческих ресурсов, направленность людей на командную работу. Так и при анализе конкурентоспособности организаций особое место занимают психологические факторы. Признано, что человеческие ресурсы являются самым важным и дорогостоящим фактором. Пренебрежение им и неправильное его использование приводят к снижению жизнеспособности компании. От интеллекта и квалификации работников, их сплоченности и умения слаженно действовать зависит эффективность использования всех других ресурсов (организационных, материальных, финансовых и др.). Поэтому далее рассмотрим психологию командной работы и особенности формирования команд в организации.

### **Задания для самостоятельной работы**

1.1 Самостоятельно изучите следующие источники:

1. Организационная психология [Электронный ресурс + Текст] : учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. – М. : Издательство Юрайт, 2018 (2015, 2012). – 570 с. Режим доступа:

<https://biblio-online.ru/book/3B754308-202B-48C6-A6E8-9978C44271B2/organizacionnaya-psihologiya>

2. Свенцицкий, А.Л. Организационная психология: учебник для вузов / А.Л. Свенцицкий. – М.: Юрайт, 2019. – 504 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/organizacionnaya-psihologiya-425235>

3. Захарова, Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2014. – 376 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=84987](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=84987)

4. Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007 (2006, 2005, 2003). – 584 с.

5. Мандель, Б.Р. Современная организационная психология. Модульный курс: учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель. – М.–Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 446 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=435528](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=435528)

6. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС 3+: учебное пособие для студентов всех уровней обучения (бакалавриат, магистратура) / Б.Р. Мандель. – М.–Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 348 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=363425](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=363425)

7. Овсянникова, Е.А. Психология управления: учебное пособие / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. – М. Флинта, 2015. – 222 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=279817](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=279817)

8. Столярченко, А.М. Психология менеджмента: учебное пособие / А.М. Столярченко, Н.Д. Амаглобели. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 455 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=118133](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=118133)

1.2. Подготовьте сообщение. Темы на выбор:

Тенденции организационных изменений в современной России: психологические аспекты.

Психологические противоречия процесса управления.

Основные школы и подходы в науке управления.

История развития отечественной психологии управления.

Современные тенденции и принципы управления в аспекте мира и конфликта в организации.

Личность и малые группы в организации: феномены, закономерности и механизмы взаимовлияния.

Изменения формальной структуры в процессе жизнедеятельности организации: психологические корреляты и конфликтогенный потенциал.

Оптимизация структуры организации как психологическая проблема (в аспекте мира и конфликта).

Психологические проблемы управления в организациях с различной формальной структурой и технологией: конфликтологический аспект.

Сравнительная эффективность иерархических и адхократических организационных структур в «нормальных» и кризисных социально-экономических условиях (конфликтологический аспект).

Организационная культура как социально-психологическая проблема: основные теоретические подходы к пониманию и изучению.

Типологии организационной культуры: сравнительный анализ (в аспекте мира и конфликта).

Механизмы и технологии управления организационной культурой: конфликтологический аспект.

Организационная культура и карьера персонала.

Организационная культура и экономическая эффективность предприятий в условиях «нормального» и кризисного общественного развития.

Восприятие организации руководителями и сотрудниками: конфликтологический аспект.

«Образ организации» как индикатор удовлетворенности персонала своей работой и принадлежностью к коллективу предприятия.

«Образ организации» как индикатор лояльности персонала предприятия.

Психологические проблемы организации на различных стадиях её «жизненного цикла»: конфликтологический аспект.

Управленческая деятельность как объект психологического и конфликтологического исследования и оптимизации.

Функции и роли руководителя.

Роли руководителя организации.

Подход Г. Минтцберга к определению и классификации ролей руководителя: возможности и ограничения.

Изменения ролевого репертуара руководителя в современных условиях: конфликтологический аспект.

Основные подходы к пониманию и определению эффективности управленческой деятельности.

Психологические проблемы целеполагания и планирования в управленческой деятельности.

Делегирование полномочий в управленческой деятельности как психологическая проблема.

Ответственность руководителя: психологический и конфликтологический аспекты.

Историческая динамика представлений о психологической природе мотивации трудовой деятельности и организационного поведения (в аспекте мира и конфликта).

Современные концепции мотивации трудовой деятельности и организационного поведения.

Мотивация управленческой деятельности в современной России: конфликтологический аспект.

Индивидуальное и групповое принятие управленческих решений.

Индивидуальные стили принятия управленческих решений: анализ конфликтогенного потенциала.

Психологические основы формирования и совершенствования управленческой компетентности (в т.ч. в аспекте конфликтологической компетентности руководителя).

Статусно-должностная позиция как фактор содержания и структурной организации индивидуальной управленческой концепции руководителя.

Психологическая специфика содержания и структурной организации индивидуальных управленческих концепций руководителей, работающих в различных организациях.

Психологическая специфика содержания и структурной организации индивидуальных управленческих концепций руководителей с позитивным и проблемным карьерным опытом.

Модели управленческой успешности в сознании руководителей: конфликтогенный потенциал.

Общие принципы и правила построения эффективных коммуникаций в организации.

Психологические аспекты управления «внешней средой» организации.

Восприятие руководителями и сотрудниками друг друга: конфликтологический аспект.

Статусно-должностные и профессиональные стереотипы в сознании руководителей и сотрудников.

Общие и специальные способности к управленческой деятельности.

«Психологический портрет» успешного руководителя в различном социокультурном и организационно-экономическом контексте.

Локус контроля как характеристика личности руководителя.

Мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи как фактор регуляции поведения, деятельности и общения руководителя.

Макиавеллистические установки личности и управленческая деятельность: конфликтологический аспект.

Гендерные различия в управленческой деятельности.

Феномен деловой женщины: типология и модели развития.

Стиль руководства и эффективность управленческой деятельности.

Интеллект руководителя и эффективность управленческой деятельности.

Социальный интеллект руководителя и эффективность управленческой деятельности.

Креативность руководителя и эффективность управленческой деятельности.

Рефлексивность личности как фактор эффективности управленческой деятельности.

Коммуникативная компетентность руководителей первичного, среднего и высшего уровней управления: сравнительный анализ.

Концепция трансформационного менеджмента в современной российской психологии управления и её значение для организационной конфликтологии.

Психологическое сопровождение функционирования и развития управленческой команды.

Личностные факторы ролевых предпочтений в командной работе.

Личностные факторы регуляции управленческого взаимодействия руководителей предприятий с различными типологическими характеристиками организационной культуры.



Ценностно-ориентационные факторы статуса руководителя как партнера по совместной управленческой деятельности.

Ценностно-мотивационные факторы успешности личности в управленческой деятельности.

Карьерные ориентации руководителей различных статусно-должностных рангов.

Карьерные ориентации персонала: организационно-культурная вариативность.

Динамика карьерных ориентаций руководителей в процессе организационной социализации.

Представления сотрудников разнотипных организаций об «идеальном» и «типичном» руководителе.

Психодиагностика предпринимательских и организаторских способностей в аспекте проблем мира и конфликта.

Психологические основы принятия управленческих решений: конфликтологический аспект.

Индивидуальные стили принятия управленческих решений.

Личностные и ситуационные детерминанты принятия управленческих решений.

Психология групповых управленческих решений: конфликтологический аспект.

Элиминативная стратегия принятия управленческих решений: психологическая природа, личностная, ситуационная, организационно-культурная и макросредовая обусловленность.

Методы повышения стрессоустойчивости руководителей.

«Психическое выгорание» в управленческой деятельности: симптоматика, профилактика и преодоление.

Эмоциональное выгорание персонала: личностные и организационно-деятельностные детерминанты.

Копинг-поведение руководителей в трудных ситуациях управленческой деятельности.

Психологические основы тайм-менеджмента.

Проблема субъективного благополучия и личностного здоровья руководителей.

Конфликты в управленческой деятельности.

Страх в работе руководителя.

Разрешение конфликтов в организации: посредническая функция руководителя.

Руководитель как объект психологического давления и манипуляции.

### 1.3. Выполните тест:

1. В какой из перечисленных ниже ситуаций организационной жизнедеятельности, как правило, имеет место резкое преобладание уровня информированности руководителей над уровнем информированности сотрудников?

- 1) ситуации, связанные с «положением дел на местах»;
- 2) ситуации, связанные с перспективами организационного развития;
- 3) ситуации, связанные с межличностными отношениями сотрудников;

2. Управление часто характеризуют как «деятельность над деятельностью». Как иначе может быть назван такой тип деятельности?

- 1) квазидеятельность;
- 2) метадеятельность;
- 3) парадеятельность;
- 4) самодеятельность;

3. Внутренняя мотивация связана

- 1) с актуальными потребностями человека;
- 2) с характеристиками конкретной ситуации трудовой (управленческой) деятельности;

- 3) с условиями выполнения деятельности;
- 4) с содержанием выполняемой деятельности;

4. Какой из вариантов соотношения внутренней и внешней мотивации у сотрудников предпочтителен в большинстве случаев?

- 1) преобладание внешней мотивации над внутренней;
- 2) преобладание внутренней мотивации над внешней;
- 3) одинаково средний (средне-высокий) уровень внутренней и внешней мотивации;

4) одинаково высокий уровень внутренней и внешней мотивации.

5. Побудительные компоненты в регуляции деятельности – это

- 1) система динамических эталонов сравнения результатов деятельности и её целей, а также способов практического применения этих эталонов;

2) система внешних (материальных, поведенческих) и внутренних (идеальных, психических) действий, направленных на установление и поддержание контакта человека с предметом деятельности;

3) система информационных признаков при опоре на которые человек осуществляет свою деятельность;

4) система потребностей и мотивов, которые побуждают, направляют деятельность человека, а также придают ей личностный смысл.

6. Содержание исполнительных компонентов в деятельности руководителей определяется

1) уровнем реальной профессиональной подготовленности и опытом деятельности;

2) степенью владения основными управленческими функциями;

3) миссией организации;

4) содержанием должностной инструкции.

7. «Парадигма власти» возникла

1) вместе с возникновением человечества, появлением феномена организации и координации деятельности человеческих общностей отдельными индивидами;

2) в XVII–XVIII вв. в связи с индустриальным прогрессом европейской цивилизации в русле становления капитализма;

3) в начале XX в. в связи с развитием школы научного управления Ф.У. Тейлора;

4) в конце 60-х гг. XX в. в связи со становлением ситуационного подхода в науке управления.

8. На какую социально-профессиональную группу ориентирована «парадигма социального партнерства и обмена»?

1) IT-менеджеров;

2) промышленных рабочих;

3) когнитариат;

4) пролетариат.

9. «Управленческий континуум» (по К.С. Джорджу), это –

1) синоним понятия «диапазон управления» руководителя;

2) историческая ретроспектива событий, оказавших наибольшее влияние на развитие научной рефлексии в области управления;

3) иерархически организованная система управления организацией, предполагающая наличие нескольких вертикально соподчинённых статусно-должностных уровней реализации властных полномочий;

4) ничто из перечисленного не подходит.

10. Основоположником школы научного управления является

1) Элтон Мэйо;

2) Фредерик Тейлор;

3) Анри Файоль;

4) Мэри Паркер Фоллет.

11. В какой последовательности возникали теоретические подходы к пониманию управления в научном менеджменте?

1) процессный, ситуационный, системный;

2) процессный, системный, ситуационный;

3) системный, процессный, ситуационный;

4) ситуационный, процессный, системный.

12. К числу современных прогрессивных принципов управления относится

1) лояльность организации и менеджмента к работникам;

2) перспективное и целостное видение организации, т.е. четкое представление о том, какой она должна быть;

3) установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;

4) всё сказанное.

13. Какой из вариантов соотношения мотивации достижения успеха (МД) и мотивации избежания неудачи (МИН) у сотрудников предпочтителен в большинстве случаев?

1) преобладание МД над МИН;

2) преобладание МИН над МД;

3) одинаково высокий уровень МД и МИН;

4) зависит от некоторых промежуточных факторов.

14. Как люди с преобладающей мотивацией достижения успеха действуют в ситуации достижения реалистичных стимулирующих целей?

1) самостоятельно, упорно и настойчиво;

2) чередуя периоды «бури и натиска» с периодами длительного отдыха и релаксации;

3) проявляют склонность к поиску внешней помощи и поддержки, разнообразным отвлечениям от деятельности;

4) с большим воодушевлением, но крайне неорганизованно и хаотично.

15. Люди с интернальным локусом контроля считают, что

1) события человеческой жизни преимущественно определяются самими людьми и зависят от их личных способностей, компетентности, мотивации;

2) человеческое поведение определяется в первую очередь разнообразными внешними силами (жизненными обстоятельствами, действиями других людей, судьбой, случаем и т.п.);

3) в большинстве случаев поведение человека примерно в равной мере определяется «внешними» и «внутренними» факторами;

4) нет эмпирически проверенных данных.

16. Для какой из перечисленных организационных культур характерны хронические жалобы руководителей и сотрудников по поводу того, что «жизнь проходит впустую», «на работе ничего интересного не происходит», «вспомнить нечего», «всё происходящее сливается в один серый поток» и т.п.?

1) амбинальной;

2) интернальной;

3) экстернальной;

4) нет эмпирически проверенных данных.

17. Люди с высоким уровнем макиавеллизма склонны полагать, что

1) другими людьми можно и нужно манипулировать;

2) другими людьми можно манипулировать, но не следует этого делать по этическим соображениям;

3) другими людьми нужно манипулировать, но это не всегда удастся из-за недостаточного владения техникой манипуляции;

4) в большинстве случаев манипуляции другими людьми невозможны и недопустимы.

18. Какие черты социального поведения присущи руководителям и сотрудникам, у которых высокий уровень макиавеллизма сочетается с позитивным «личностным фоном» (просоциальная направленность, интеллект, образованность)?

1) искренность, честность, эмоциональная теплота, надежность, «обаяние непосредственности»;

2) примитивное и наглое манипулирование окружающими;

3) социальная наивность, излишняя прямолинейность, «простота хуже воровства»;

4) социальная опытность и проницательность, дипломатичность, способность достигать цели и «продвигать» собственные идеи не вызывая сопротивления окружающих.

## 2. КОМАНДА: УСЛОВИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

Понятие «команды» имеет несколько значений. Если говорить в общепринятом смысле, то чаще этот термин используют как синоним «группа». Команда есть группа, причем группа специфическая, особенная. *«Команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия»* (Безрукова, 1999).

В общепринятом употреблении «команда» заменяет «группу» в том случае, если нужно подчеркнуть большую взаимосвязанность, взаимозависимость людей, поскольку в команде рождается групповая деятельность как результат всех индивидуальных усилий, которая зависит не только от специфических социально-психологических механизмов, но и от индивидуальной деятельности всех членов группы.

Команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития. Команда – группа людей с взаимодополняющими навыками, ведущих активную совместную работу для достижения общей цели и несущих за нее коллективную ответственность. Группа становится командой в следующих случаях:

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- взаимопомощь становится неотъемлемой составляющей командной работы;
- доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным;
- цели команды реализуются;
- члены команды взаимовыполняют за результаты совместной работы.



Следует упомянуть отечественную традицию психологии коллектива, где группы высокого уровня развития рассматривались как особая психологическая реальность. Среди параметров коллектива наиболее близкими к командным характеристикам оказываются следующие:

- интегрированность (характеризует степень взаимосвязанности и взаимозависимости членов коллектива);
- структурированность (означает четкость и конкретность взаимного распределения функций, прав, обязанностей, ответственности между членами коллектива, определенность его структуры);
- организованность (представляет собой упорядоченность, собранность, подчиненность определенному порядку выполнения совместной деятельности);
- мотивированность, которая выражает активное, заинтересованное и действенное отношение (побуждение) к совместной деятельности.

Выделяются три уровня социально-психологического анализа динамики и структуры команды:

- 1) уровень конкретного члена команды (улучшение и развитие навыков, важных в командной работе),
- 2) собственно командный (сыгровка команды),
- 3) уровень организации, в которой функционирует команда.

Процесс комплектования команды может рассматриваться как создание наиболее эффективной позиционной и ролевой структуры команды для решения определенной задачи. В развитии такого понимания целей комплектования команды были сформулированы следующие положения:

- каждый член команды должен способствовать достижению целей команды, закрывать определенные функциональные позиции, которые зависят от уровня его профессиональных знаний, навыков и опыта;
- каждый член команды реализует такие роли, которые необходимы для достижения целей команды, набор этих ролей включает способность людей работать в команде, в то же время они должны обеспечивать взаимодополняемость и совместимость членов команды;
- личностные особенности и интеллектуальные способности членов команды должны соответствовать требованиям функциональных позиций и командных ролей;

- создание оптимального баланса функциональных позиций и командных ролей является основным принципом комплектования команды.

Американские исследователи Дж. Катценбах и Д. Смит разработали модель развития команды, сопоставив общие результаты групповой деятельности с производительностью команд, находящихся на различных ступенях развития. Команда в развитии проходит следующие стадии.

1. Рабочая группа, в которой взаимодействие ее членов осуществляется в основном для обмена информацией и опытом и где члены группы несут персональную ответственность за результаты их деятельности.

2. Псевдокоманда, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.

3. Потенциальная команда, члены которой осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение, и пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

4. Настоящая команда, члены которой обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

5. Высокоэффективная команда обладает всеми характеристиками настоящих команд и способствует индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих.

Особую социально-экономическую категорию образуют *управленческие команды*. Специфика управленческой команды:

- это группа лиц, самостоятельно осуществляющая управление каким-то объектом;
- это группа лиц, между которыми существует развитая сеть связей, из них системообразующими являются связи управления;
- это сложно структурированная система, сочетающая как формальную, так и неформальную структуру взаимодействия между людьми по поводу управления;
- это целостная структура, имеющая интегративные качества, не присущие отдельным элементам. Это не просто сумма талантов и способностей людей, а нечто большее, возникающее из кооперации и интеграции способностей ее участников;

- это объединение нескольких людей, исполняющих различные задачи управления, но имеющих не расходящиеся, а общие интересы и цели, опосредованные интересами объекта управления;
- это открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

*Р.М. Белбин выделяет следующие командные роли участников команды.*

*Исполнитель (Implementer).*

Функции: выполнение поставленных задач, доведение дела до результата.

Типичные черты: консервативен, обязателен, ответственен.

Положительные качества: дисциплинированность, надежность и практичность, предусмотрительность, здравый смысл, трудолюбие, квалификация, самодисциплина.

Допустимые недостатки: недостаток гибкости, медленно откликается.

*Координатор (Co-Ordinator).*

Функции: определяет общие цели, руководит процессом принятия решений, умело делегирует полномочия.

Типичные черты: спокоен, уверен в себе, контролирует себя.

Положительные качества: хороший руководитель, обладает способностью понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений, целеустремленностью.

Допустимые недостатки: средний уровень интеллекта и творческих способностей, может попадать под влияние других.

*Мотиватор (Shaper-Driver).*

Функции: стимулирует других.

Типичные черты: состязателен, динамичен.

Положительные качества: не теряет самообладания в напряженной обстановке; обладает настойчивостью и мужеством для преодоления препятствий, энергией и готовностью бросить вызов инерции, неэффективности.

Допустимые недостатки: легко провоцируем, раздражителен, может раздражать других людей, задевать их чувства.

*Генератор идей (Innovator).*

Функции: решает сложные проблемы.

Типичные черты: креативный и неортодоксально мыслящий индивидуалист.

Положительные качества: одаренность, воображение, интеллект, знания.

Допустимые недостатки: может «витать в облаках», склонен не обращать внимания на практические детали и формальности.

*Исследователь ресурсов (Resource Investigator).*

Функции: связующее звено с внешней средой, анализирует возможности.

Типичные черты: экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст.

Положительные качества: способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы.

Допустимые недостатки: излишне оптимистичен, склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность.

*Аналитик (Evaluator-Critic).*

Функции: рассматривает все варианты и делает безошибочные выводы.

Типичные черты: благоразумный, спокойный, осторожный.

Положительные качества: стратегически мыслящий и проницательный, рассудительный, честный.

Допустимые недостатки: не имеет склонности или способности мотивировать других.

*Вдохновитель команды (Team Builder).*

Функции: выслушивает и понимает каждого, предотвращает трения и успокаивает людей.

Типичные черты: коммуникабельный, мягкий, восприимчивый, спокойный, отзывчивый, дипломатичный.

Положительные качества: способность приспосабливаться к людям и ситуациям, способность укреплять командный дух.

Допустимые недостатки: нерешительность в кризисных ситуациях, легко поддается влиянию.

*Контролер (Inspector-Completer).*

Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; ищет ошибки и упущения.

Типичные черты: старательный, организованный, беспокойный, добросовестный, осмотрительный, педантичный.

Положительные качества: способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству.

Допустимые недостатки: склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего; может быть придирчив.

Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. При этом один член группы может выполнять две и больше ролей.

В целом, хорошо функционирующая команда обладает следующими основными признаками:

1. Атмосфера неформальная, комфортная, без напряжения.
2. Дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом.
3. Люди хорошо понимают и принимают задачи и цели команды. Любая задача обсуждается по пунктам до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, чтобы каждый сотрудник мог увидеть свою роль в ее выполнении.
4. Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга. Люди не боятся высказываться даже в том случае, если их творческая мысль покажется чересчур эксцентричной.
5. Оппозиционное мнение не подавляется поспешными командными действиями. Причины осторожно изучаются, и команда ищет способы разрешить противоречие.
6. Большинство решений принимается путем консенсуса.
7. Критика конструктивна и доброжелательна. Почти исключены личные нападки, как явные, так и скрытые.
8. Люди свободно высказывают свое мнение по текущим проблемам и относительно деятельности группы в целом, предлагают идеи.
9. При выполнении заданий даются четкие указания.
10. Лидеры команды не доминируют в ней, и команда не полагается на них чрезмерно.

Работа в команде подразумевает следующие умения:

- быстро адаптироваться в новом коллективе и выполнять свою часть работы в общем ритме;

- налаживать конструктивный диалог практически с любым человеком;
- аргументированно убеждать коллег в правильности предлагаемого решения;
- признавать свои ошибки и принимать чужую точку зрения;
- делегировать полномочия;
- как руководить, так и подчиняться в зависимости от поставленной перед коллективом задачи;
- сдерживать личные амбиции и приходить на помощь коллегам;
- управлять своими эмоциями и абстрагироваться от личных симпатий/антипатий.

Успешный руководитель команды в процессе деятельности уделяет внимание трем основным составляющим: достижению целей; развитию навыков людей; формированию команды. Как создатель команды руководитель отвечает:

- за постановку и поддержание целей команды;
- за создание и продвижение командных ценностей (социальных, поведенческих, ориентированных на решение задачи);
- за поддержание «лица» команды;
- за оказание помощи команде, чтобы она всегда была открыта для сотрудничества – приветствовала новых людей и идеи, действовала бы на опережение;
- за эффективное взаимодействие с командой и оказание помощи членам команды в налаживании общения друг с другом;
- за глубокое вовлечение команды в решение внутренних вопросов.

Эффективность групповой работы зависит от того, обладают ли сотрудники, входящие в группу, взаимодополняющими навыками, такими, как профессиональные навыки, необходимые для выполнения задания; навыки разрешения проблем, навыки принятия решения; навыки аналитической работы, продумывания процесса; навыки межличностного общения.

*В эффективной команде:*

- все ее члены уверены в успехе своей компании;

- все ее члены разделяют общие основополагающие ценности относительно качества продукции, удовлетворения клиентов, совместной работы и др.;
- распределение ролей осуществляется в соответствии с личными и профессиональными характеристиками ее членов;
- все ее члены осознают свою ответственность за соблюдение качества и сроков выполнения заданий;
- работа налажена таким образом, чтобы сохранять свою результативность в долгосрочном периоде;
- происходит гибкая адаптация к возможным изменениям внешней среды;
- оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды;
- развиваются навыки совместной работы и межличностного общения всех ее членов.

К основным качествам, которыми должны обладать люди, стремящиеся работать в успешной команде, относятся:

- понимание общих целей и задач компании, подразделения;
- желание работать вместе для достижения общих целей;
- отсутствие скрытых целей, не заявленных коллегам и руководителю;
- способность интегрировать собственные знания и умения с потенциалом коллег;
- готовность к обучению и изменению собственного поведения, если оно противоречит установленным правилам;
- стремление к позитивному общению с коллегами.

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **1. Самостоятельно изучите следующие источники:**

1. Организационная психология [Электронный ресурс + Текст] : учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. – М. : Издательство Юрайт, 2018 (2015, 2012). – 570 с. Режим доступа: <https://biblionline.ru/book/3B754308-202B-48C6-A6E8-9978C44271B2/organizacionnaya-psihologiya>



2. Свенцицкий, А.Л. Организационная психология: учебник для вузов / А.Л. Свенцицкий. – М.: Юрайт, 2019. – 504 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/organizacionnaya-psihologiya-425235>

3. Захарова, Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2014. – 376 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=84987](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=84987)

4. Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007 (2006, 2005, 2003). – 584 с.

5. Мандель, Б.Р. Современная организационная психология. Модульный курс: учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель. – М.–Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 446 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=435528](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=435528)

6. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС 3+: учебное пособие для студентов всех уровней обучения (бакалавриат, магистратура) / Б.Р. Мандель. – М.–Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 348 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=363425](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=363425)

7. Овсянникова, Е.А. Психология управления: учебное пособие / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. – М. Флинта, 2015. – 222 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=279817](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=279817)

## 2. Выполните следующее задание

### 1. Категория: руководители и заместители руководителей.

Заполните свободные места в таблице:

#### Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
принятие решений	решения принимаются единолично		
способ доведения решения			просьбы
отношение ответственности		коллективная ответственность	
отношение к инициативе	подавляется		

отношение к квалифицированным кадрам	стремится задавить		
отношение к недостаткам собственных знаний	недостатков нет “и не может быть по определению”		
стиль общения			избегает общения
характер отношений с подчиненными		манера поведения со всеми как с равными коллегами	
отношение к дисциплине			формально-пустительское отношение
отношение к моральному воздействию на подчиненных	неотвратимость наказания - основной метод стимулирования		

**2.** Найдите ошибки в таблице и соотнесите стадии развития организации и характеристики особенностей персонала.

Стадия. Цель		Тип стратегии. Краткое описание		Характеристика особенностей персонала	
1	Формирование. “Заявка” на рынке товаров/услуг	1	Предпринимательская. Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	1	Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска
2	Интенсивный рост. “Размножение систем”	2	Динамический рост. Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	2	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные
3	Стабилизация. Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	3	Прибыльность. Поддержание системы в равновесии	3	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала

4	Спад. Прекращение нерентабельного, затратного производства Возрождение	4	Ликвидация. Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	4	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников
---	---------------------------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3. Выполните тест:

а. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал соответственно стратегическим целям организации, называется:

- А) командообразование;
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

б. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:

- А) вопросы комплектования команд; Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»; Г) все ответы не верны.

с. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:

- А) сплоченность; Б) группа;
- В) команда.

д. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:

- А) потенциальная команда; Б) псевдокоманда;
- В) рабочая группа.

е. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

- А) команда;

Б) рабочая группа; В) псевдокоманда.

**4. Перечислите, какие существуют мотивы в работе с персоналом:**

1) Мотиваторы: \_\_\_\_\_

2) Демотиваторы: \_\_\_\_\_

**5. Решите ситуацию:**

Ваш подчиненный постоянно опаздывает на работу. И каждый раз, когда вы ему делаете замечания, он находит оправдания, которые кажутся вполне объективными. Вы считаете, что так дальше продолжаться не может.

В чем будет состоять цель вашей критики?

Какую тактику критики вы выберете?

Что надо сделать, чтобы сохранить деловые отношения?

**6. Сформулируйте, что понимается под качеством реализации образовательной программы Вашего образовательного учреждения (*Для представителей других учреждений*)**

### 3. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ И СПЛОЧЕНИЯ КОМАНД

Если начать с термина, то под словом «команда» скрывается определенная группа людей, которые при использовании различных навыков способны коллективно решать поставленные перед группой задачи. На первый взгляд, ничего сложного в этом нет, однако на практике создание сплоченной и эффективной команды – дело сложное, целая наука, которой овладеть достаточно непросто. В каждом процессе есть свои тонкости, особенности и правила, командообразование не является исключением. Об этом и пойдет речь в настоящем пособии.

На сегодняшний день командообразование признано одним из более эффективных инструментов, который помогает отдельным личностям и целым организациям добиваться желаемых результатов. Каждая развивающаяся компания обращает внимание на этот вопрос, однако не каждая уделяет его изучению должное внимание. Это основная причина отсутствия изменений или ухудшения ситуации. Когда стоит задача создания и сплочения команды, главное – обратить внимание на такие моменты, как скорость психологической адаптации сотрудников, их потенциальные возможности, взаимопонимание между ними, умение работать коллективно на единую цель, а также наличие общей мотивации. Работа команды должна координироваться таким образом, чтобы вероятность появления взаимного доверия, раскрытия возможностей каждого и мотивации была максимальной.

Для достижения хороших результатов требуется профессиональный подход, знакомство с формами командообразования и правильное использование главных принципов. К основным формам образования и сплочения команд относят различные корпоративные мероприятия (обучающие, спортивные, развлекательные, интеллектуальные и другие). А о принципах требуется рассказать более подробно.

Правила командообразования могут меняться или быть дополнены новыми. Все зависит от требований к команде. Но основные принципы всегда неизменны. К ним относятся формирование целей, командное выполнение задачи, индивидуальная ответственность перед командой, стимуляция, профессиональный рост, креативность, продуктивность.

Проанализируем отдельно каждый принцип.

1. *Формирование целей.* Важный и практически основополагающий принцип, его особенность состоит в коллективности цели. Любые поставленные в индивидуальном порядке задачи должны вести к решению общей. По мнению специалистов, лучше всего ставить конкретные, не требующие дополнительных разъяснений задачи. Их выполнение гарантирует максимально эффективное выполнение, облегчение общения и минимизацию конфликтов.

Конкретные задачи позволяют сконцентрироваться на выполнении определенных действий и поиске результативных способов для достижения результата. Каждый в команде осознает лично его ценность для остальных, ощущает себя частью целого, проникается доверием. Стирается значение статуса и должности, что в общем способствует улучшению командного взаимодействия.

2. *Командное выполнение задачи.* Основная цель создания и сплочения команды – добиться тесного и плодотворного сотрудничества всех ее членов вместе, а не каждого в индивидуальном порядке. Все задачи должны решаться коллективно. Командная работа обязывает присматриваться к особенностям друг друга, учиться подстраиваться под коллектив.

Процесс командной работы порождает мощный всплеск энергии. В этом случае результат действий человека в команде в разы превосходит результат его индивидуальной деятельности в том же направлении. Командная работа также побуждает к совместным обсуждениям выполнения задач и достижения цели. А это является основой для появления новых идей и лучших решений.

3. *Индивидуальная ответственность перед командой.* Каждый в команде должен осознавать, что именно от его личного вклада зависит общий командный результат. Этот фактор повышает серьезность и ответственность при выполнении отдельного задания. При таком подходе увеличивается вероятность успешной реализации проекта, каждый будет максимально задействовать все свои навыки и умения. Также не отменяется значение фактора соперничества. Никто не хочет быть проигравшим или рисковать размером поощрения или членством в команде.

4. *Стимуляция.* Стимуляция и поощрения также являются непременной составляющей командной работы. При выборе необходимо учесть, с какой сферой связана деятельность группы. Для команды, решающей задачи

производственного характера, лучшей формой стимулирования и поощрения станет денежная компенсация, но не забывайте про признание приложенных усилий и моральную удовлетворенность. Для интеллектуалов наилучшей формой стимулирования станут такие факторы, как карьерный рост, престиж, всеобщее признание и прочее, так как деньги для таких людей второстепенны.

*5. Профессиональный рост.* К какой бы сфере не относилась командная деятельность, желательно направить ее на повышение показателей и групповой работы команды, и индивидуальных каждого ее участника. Только растущая в профессиональном плане команда способная быстро достигать цели, улучшать результаты и переходить на следующий уровень. Следует продумать способы для демонстрации членам команды их роста, такие как тесты, испытания, баллы и прочее. Чувство состоятельности и видимый прогресс придадут команде сил для скорейшего достижения цели.

*6. Креативность.* Это вспомогательный принцип. Если деятельность команды связана с производством, а стимулом служит материальное вознаграждение, креативность не совсем для нее. Но если целью команды является интеллектуальный продукт, а мотивирующими факторами – престиж и карьера, креативность сыграет ключевую роль.

*7. Продуктивность.* Продуктивность функционирования команды зависит от продолжительности ее существования. От этого сильно зависит эффективность и успешность ее работы, так как в сплоченном коллективе работанность и профессионализм стремятся к максимуму.

Однако, многие команды создаются стихийно, особенно команды с производственными целями. Интеллектуальные группы создаются, как правило, для решения более долгосрочных задач и на более продолжительное время. Не забывайте о перспективе, выстраивайте процесс командообразования, анализируя особенности команды.

Помимо форм и принципов командообразования следует требовательно отнестись к командной форме управления. Этот фактор напрямую влияет на эффективность реализации обозначенных задач и способность совместной деятельности отдельных участников. Организация руководства зависит от профессиональной области, в которой работает команда, целей, перед нею поставленных, профессиональных навыков членов команды и много другого.



Принято выделять три основные формы управления:

- 1) команда управляется лидером;
- 2) каждый выполняет поставленную ему задачу, принятие решения возлагается на руководителя, мнения членов команды учитываются;
- 3) решения принимаются на общем совете группы с учетом мнения главных специалистов.

К определению формы управления надо подходить очень внимательно, возможно стоит привлечь к этому процессу остальных участников команды. Ведь от того, насколько правильно выбрана форма управления, зависит эффективность работы команды на пути к поставленной цели. Также обстоятельно и рационально, опираясь на полученную информацию, лучше подходить к процессу командообразования. Это поможет достичь слаженной и сплоченной командной деятельности, эффективной реализации возможностей каждого ее участника. Не забывайте также про поддержание командного духа. Этот фактор оказывает весьма благоприятное воздействие на любую деятельность.

Командообразование – процесс непростой, несмотря на то что все участники заинтересованы в эффективном сотрудничестве и достижении общих целей. Чем сплоченней коллектив, тем выше его эффективность (что плюс для бизнеса), и сами специалисты не испытывают дополнительных проблем с коммуникацией и выполнением своих обязанностей.

Однако это теория, а на практике нередко получается сплошное разобщение, а выбранные методы тимбилдинга не только не приносят пользу, а еще больше усугубляют положение.

Понятие «командообразование» пришло в русский язык с английского. «Team building» можно перевести как: «построение команды». В менеджменте отсюда и произошел англицизм «тимбилдинг». Лучшего инструмента, чтобы управлять сотрудниками и развивать компанию, придумать сложно.

Командообразование в организации позволяет объединять специалистов из разных отделов в единый, слаженный механизм, в основе которого – равноправие и коллективная ответственность.

Впервые методы командообразования появились в 20 веке в области спорта. Оттуда они перебрались в сферу бизнеса. А в 60–70-х годах такой подход позаимствовали и менеджеры. И до сих пор тимбилдинг не теряет своей популярности из-за эффективности управления.

Командообразование состоит из трех элементов: 1) развитие умения работать в команде; 2) формирование коллектива; 3) поднятие командного духа.

*Цели и задачи командообразования.* Сегодня, если речь заходит о тимбилдинге, то чаще имеются в виду мероприятия внутри предприятия, которые сплачивают коллектив, поднимают командный дух: тренинги, корпоративы на праздники, совместные вечеринки или акции благотворительности.

Но эффективное командообразование включает в себя и другие задачи:

- сформировать у работников умение эффективно общаться, чтобы решать самые разные проблемы;
- повысить уровень внутренней индивидуальной ответственности сотрудника, даже если речь идет о выполнении командной задачи;
- снизить рабочую конкуренцию и добиться единства;
- переориентировать мышление с индивидуального труда на коллективный;
- развить командный дух и улучшить корпоративную культуру;
- повысить КПД при выполнении любой задачи;
- поставить неофициального лидера во главе команды.

Чтобы обозначить сотрудников компании в тимбилдинге, применяют три термина: команда, коллектив, рабочая группа.

Последние два понятия, по сути, идентичны, а вот команда занимает особое место. Команда это – группа людей с взаимодополняющими навыками, ведущих активную совместную работу для достижения общей цели и несущих за нее коллективную ответственность. Противоположность тимбилдинга – жесткое администрирование, которое подразумевает полный контроль за действиями каждого, а также строго определенную систему «кнута и пряника». Все это выливается в серьезные расходы для фирмы. Игры на командообразование и тренинги способствуют формированию коллективной мотивации.

Преимущества фирмы, если ее сотрудники – одна команда:

1. Все работники максимально отдают свои таланты и умения, чтобы решить проблему. КПД выше, чем при подчинении одному начальнику.

2. К каждой задаче подходят комплексно и решают ее креативно, ведь, как известно: «Одна голова хорошо, а десять – еще лучше».

3. Работники становятся более дисциплинированными, повышается их производительность.

4. Критические ошибки возникают реже, поскольку ответственность коллективная, и все заинтересованы в результате.

5. Снижается риск эмоционального выгорания, поскольку развивается взаимопомощь.

6. Работник, почувствовав себя отстающим, начинает самостоятельно стремиться догнать остальных. Отпадают затраты в этой области.

7. Никто не стремится «подсидеть» другого, количество интриг и склок уменьшается, поскольку цель у всех общая.

8. Сотрудники преданы фирме и мотивированы даже без премий.

Хотя упражнения на командообразование полезны, но применять их нужно умело. Тимбилдинг не поможет, а только навредит в следующих случаях:

1. В фирме много индивидуального труда, и сотрудники редко пересекаются друг с другом. Каждый решает свою задачу. В таком случае из волков-одиночек стаю не сделать.

2. Работа сопряжена с постоянной усталостью. Это относится к таким профессиям как: кадровики, журналисты, врачи или руководители. Как результат: задача может решаться не так эффективно, как того хотело бы начальство. Но проводить тренинги на командообразование с вымотанными людьми – плохая затея, им бы отдохнуть, а не квесты решать.

3. Сотрудники совсем не заинтересованы в процветании фирмы. Начав рабочий день, они уже ждут его окончания, все задачи выполняют из-под палки, а результаты оставляют желать лучшего. Только лишь тимбилдинг здесь не поможет.

4. В фирме постоянно меняется состав работников. Это говорит о высокой текучке на предприятии. Командообразование не сможет удержать людей на месте, тут нужно что-то другое.

Таким образом, тимбилдинг не делает так, что человек сразу начинает любить свое дело, но благодаря нему сотрудники узнают друг друга, налаживается коммуникация между ними.

Сплоченный коллектив сам по себе не появится. Чтобы образовалась профессиональная и сильная команда, нужен колоссальный труд со стороны

ее лидера, который понимает основную идею компании и ее ценности. Если не будет руководителя, то работники не превратятся в монолитный механизм. Командообразование предполагает соблюдение ряда правил. Что можно сделать:

*1. Озвучивайте свои ожидания.* Те, кто только устроился в фирму, пластичны и готовы перенимать новые идеи, ценности, культуру предприятия. И новичок будет активно пытаться понять, что от него требуется, чтобы влиться в коллектив. Хороший руководитель этим воспользуется: он расскажет, в чем миссия предприятия, каковы «правила игры» и способы достижения целей в компании.

*2. Уважайте каждого участника команды.* Не стоит забывать, что каждый сотрудник, в первую очередь – человек, а не шестеренка механизма. У него есть чувства, эмоции, жизненный опыт. И команда станет сильной только тогда, когда будут учитываться индивидуальные навыки каждого ее члена. Уважение необходимо проявлять не только начальнику, но и членам коллектива друг к другу.

*3. Поощряйте общение.* Побуждайте сотрудников знакомиться, общаться. Нужно, чтобы между ними сформировалось отношение друг к другу как к деловым партнерам.

*4. Сфокусируйтесь на позитиве.* Замечаете только ошибки подчиненных? Не стоит. Вместо этого сосредоточьтесь на похвале – подмечайте то, что было достигнуто или хорошо сделано. Позитив мотивирует лучше, чем критика. Не зря у Карнеги последняя сравнивается с брошенной в пороховую бочку спичкой.

*5. Общайтесь.* Люди чувствуют, когда ими недовольны. И игра в молчанку только усугубит ситуацию, приведет к снижению эффективности. Сотрудник будет вынужден постоянно спрашивать себя: «Что я могу сделать лучше? А точно ли босс мной доволен?» Развеивайте сомнения работников, будьте доступны, общайтесь с каждым лично.

*6. Поощряйте хорошую работу.* Отлично, если есть возможность выписывать премии, но если нет, то хорошая альтернатива им – частичная передача своих полномочий работнику, как бы странно это ни звучало. Так, можно дать почувствовать отличившемуся сотруднику, что ему доверяют целиком и полностью. Например, позвольте принять ему важное решение самостоятельно или делегируйте ответственное поручение. Покажите коллективу, что каждого из них ценят.

Существует четыре основных способа формирования командообразования:

1. *Метод целеполагания.* Помогает команде понять, какую коллективную задачу нужно выбрать и решить. Для помощи группе прибегают к услугам консультанта. Цели ставят или общие стратегические, или специфические, относящиеся к какой-то одной деятельности, например, увеличить продажи или повысить выпуск продукции.

2. *Интерперсональный, или межличностный, подход.* Концентрирован на улучшении отношений между всеми членами коллектива. Базируется на понимании, что межличностная компетентность продляет срок существования команды. Основная цель подхода – сформировать доверие, поощрить взаимовыручку, поднять коммуникационный уровень.

3. *Ролевой метод.* Для его реализации проводят обсуждение внутри команды. Определяют роли каждого. Они могут даже перекрываться или частично пересекаться друг с другом. На основании результатов дискуссии меняют командное поведение или индивидуальное восприятие своей роли в группе.

4. *Подход, ориентированный на решение проблем внутри команды.* Для реализации метода организуются несколько встреч с привлечением консультанта. Участники – группа людей с одинаковыми целями и отношениями на предприятии. Смысл обсуждений – решить проблемы команды и достичь основной коллективной задачи. Необходимо, чтобы помимо наработки таких умений у каждого сотрудника, концентрация была на главной цели, на навыках и способностях, а также включала в себя понимание соотношения функций и ролей.

Е. Павлова, Ю. Жуков и А. Журавлев разработали нормативную модель тимбилдинга, используемую в России. Ими были выделены следующие этапы командообразования:

1. *Комплектование (перекомплектование).*

Формирование команды и определение количества ее членов. Чем разнороднее состав (по полу, возрасту, роли, типу и профессии), тем лучше.

Преимущества гетерогенной комплектации перед гомогенной становятся очевидны спустя время, когда начинает проявляться бóльшая удовлетворенность и устойчивость каждого участника коллектива. Перед началом формирования собирают информацию о характере, умственных способностях, когнитивном стиле и ценностях человека. Но это в идеале. Чаще всего,

этап анализа пропускают. Особенно это касается тех случаев, когда консультант или тренер тимбилдинга вынужден работать с уже устоявшимся коллективом.

## *2. Знакомство и его углубление.*

Означает выстраивание первичных отношений и формирование базового доверительного уровня между членами команды. Участники знакомятся, узнают друг друга лучше. На этом этапе консультанты или тренеры применяют знания из сборников, в которых рассказывается о правилах установления первого контакта и дальнейшего его углубления. Если же сотрудники уже знакомы друг с другом, то проводят мероприятия по «освежению» отношений.

## *3. Институализация.*

На этом этапе каждую «шестеренку»-команду делают частью общего «механизма»-компании. Группе дают информацию, говорят об ее обязанностях и правах, предоставляют доступ к ресурсам организации. В процессе институализации составляются документы с должностными инструкциями, очерчивается круг лиц, координирующих деятельность команды, ее отношения с другими структурами и подразделениями фирмы.

Этот этап особенно важен, если коллектив создается для проведения внутренних изменений на предприятии. Оформляются такие документы как: «Регламент командной работы» и «Положение о группе». Но необходимо не только их создать, но и на практике выяснить роль каждого участника, его таланты, как он решает конфликты при несовместимости характеров или несовпадении интересов.

## *4. Установка общего видения.*

Цель этапа – согласование взглядов на будущее и общих позиций между всеми работниками в коллективе. Разделяемым видением считается четко сформулированное и ясное понимание целей каждого, каковы конкретные планы участников группы и способы их достижения. Команда определяет направление движения и ставит перед собой задачи, чтобы их выполнить, устанавливается специфика деятельности компании.

## *5. Позиционирование (перепозиционирование).*

Происходит распределение ролей и должностей, устанавливается, кому и как подотчетен каждый член команды. Цели на этом этапе процесса командообразования:

- определить отраслевые и профессиональные позиции в работе группы и то, насколько каждый работник соответствует им, при этом ориентируются на тип личности сотрудника, его склонности, способности и навыки;
- обозначить и распределить роли в команде, применяя типологический подход, в результате будет бóльшая совместимость участников и их взаимная дополняемость.
- планирование первого шага, при котором создается система, описывающая план реализации целей с графиком, распределяется ответственность и ресурсы;
- выполнение и реализация намеченного, теория превращается в практику;
- анализ, одновременно с которым отслеживается, насколько команда продвинулась вперед; разбирается, на каком этапе выполнения задачи находятся участники, какие у них препятствия на пути к достижению целей, что мешает им работать в полную силу;
- разработка дальнейших действий с учетом результата рефлексии предыдущего этапа.

Приведенная выше модель помогает примерно сориентироваться в том, какие действия нужно предпринять, чтобы превратить сотрудников в команду. Следует обратить внимание, что все этапы включают в себя несколько процессов и практику, а не только теорию.

Три вида инструментов командообразования. Управление командообразованием подразумевает плавное увеличение степени вовлеченности сотрудников и раскрытие ценных качеств их личности. Существует три вида инструментов тимбилдинга. Их можно использовать как отдельно, так и вместе:

1. *Соревнования и «выживание»*. Спортивные мероприятия – очень популярный вариант командообразования. Он помогает эмоционально разгрузиться, выплеснуть накопившийся негатив. Вот примеры таких соревнований: пейнтбол, баскетбольные или футбольные матчи, спартакиады, бег с препятствиями, «Олимпийские игры» внутри предприятия, квесты на улице, преодоление препятствий на полосах, предназначенных для военных.

Часто используют соревнования с применением альпинистского снаряжения на высоте не более 20 м. В таком случае развиваются навыки как самостоятельной, так и командной работы. Царящий на спортивных мероприятиях дух здорового соперничества и азарта, позволяет достичь следующих результатов:

- определить работников-лидеров;
- развить качества взаимопомощи, стрессоустойчивости, ответственности;
- повысить чувство уверенности в каждом работнике;
- развить навыки успешного решения проблем и трудностей в непривычных условиях;
- выработать умения, помогающие преодолеть стеснительность, зажатость и страхи.

Совместные занятия спортом улучшают коммуникации внутри группы, стимулируют дальнейший коллективный труд. Для упрощения организации проведения мероприятий есть комплексы или центры, которые занимаются устройством игр для предприятий.

*2. Интеллектуальные мероприятия.* Второй по популярности инструмент после спортивных соревнований. Основная задача – повысить скорость мышления, показать уровень эрудированности, сплотить команду. Есть множество интеллектуальных игр для фирм: «Что? Где? Когда», Квесты, «Форт Боярд».

Выбор, чем будут заниматься сотрудники, ограничен только фантазией руководства: искать выход из замкнутого пространства, отвечать на вопросы, играть в «Колонизаторы» или «Мафию» и т. д. В итоге достигается ряд задач:

- тренируется память подчиненных;
- устанавливаются приятельские отношения;
- определяется степень эрудированности и тип мышления каждого члена команды;
- развивается креативность и быстрота реакции людей.

Преимущество умственных игр перед спортивными: низкая цена заказа проведения. Можно даже не выбираясь из офиса купить мероприятие в



event-агентстве. Если же не хочется привлекать посредников, то вот варианты для досуга:

1) «Крокодил». Каждый участник беззвучно должно изобразить предмет, явление природы или героя фильма.

2) «Узнаем друг друга». Сотрудникам раздаются ручки и небольшие листы бумаги. Задача: написать факт о себе. Затем все листочки складываются шляпу/ящик/корзинку. После начинают доставать их по одному и зачитывать. Необходимо угадать, к какому человеку относится факт. Можно указывать также любимые книги, блюда, писателей и иные особенности, которые позволяют лучше узнать других.

3) «Элиас». Команда делится на две группы, каждой вручаются карточки с написанными словами. Выбираются ведущие. Они должны при помощи не однокоренных ответов на вопросы, антонимов или синонимов давать объяснения словам. Засекается время, например, две минуты. Победа за той командой, которая угадает больше всего слов в отведенный срок.

Организации с ограниченными денежными ресурсами устраивают шашечные и шахматные турниры, соревнования в настольные игры «Уно», «Испорченный телефон» или «Кто я?» и т. д.

*3. Творческие мероприятия.* Они позволяют сотрудникам отдохнуть и проявить креативность. Что можно организовать:

- мастер-классы по визажу или кулинарные;
- занятия лепкой из глины;
- уроки рисования, сотрудники пишут картины в определенной тематике;
- совместная фотосессия в оригинальных костюмах;
- арт-терапия как способ выявления межличностных конфликтов в команде; используется песок, карандаши, краски;
- использование техники декупаж для создания предметов.

В творческих занятиях нет азарта или конкуренции. Они очень сильно сплачивают коллектив. Их проводят либо в своем офисе, либо арендуют помещение и приглашают тренера. Конкретный вид мероприятия зависит от состава команды, нужно учитывать возраст и пол. Вряд ли, например, женщин привлечет занятие по робототехнике, а мужчин – мастер-класс по вязанию.

Есть три частых ошибки, допускаемых в командообразовании для сотрудников.

Во-первых, отсутствие руководителя. Нередко начальник думает, что команда – это хорошо, но вот сам участвовать в ее формировании не желает. Руководитель может оправдывать себя сильной занятостью. Группа в таких условиях действительно сформируется, вот только направлена она будет против начальства.

Во-вторых, использование идеи командообразования без предоставления сотрудникам каких-либо выгод от нее. Такая ситуация приведет к тому, что при возникновении у фирмы проблем каждый работник вспомнит фразу: «Своя рубашка ближе к телу». Может быть, участники и будут поддерживать корпоративы или другие увеселительные мероприятия, но как только «запахнет жареным», они тут же разбегутся. Не стоит заворачивать старую, скучную работу в красивый фантик команды.

В-третьих, несоблюдение личных границ сотрудников. Не стоит подменять понятия «дружба» и «команда». Работа – это труд, и выстраивание приятельских отношений не должно быть насильственным. Не стоит принудительно призывать «дружить».

У такого подхода есть еще одна острая грань. Если строить команду на базе «дружбы», то те из сотрудников, которые не стали близкими товарищами, будут рано или поздно просто выдавлены из группы остальным спаянным коллективом с ярлыком «Не наш человек». Сплачивать коллектив нужно, руководствуясь задачами: производство продукции, реализация товаров и т. д.

Технологии командообразования универсальны, их можно использовать при любом бюджете. Тимбилдинг является хорошей профилактикой текучки, поскольку людям не захочется покидать слаженную группу, в которой царит дух взаимопомощи и уважения. Тренинги и семинары помогут решать конфликты и предупреждать их возникновение, а также ускорят влияние в команду новичков.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **1.1 Самостоятельно изучите следующие источники:**

1. Организационная психология [Электронный ресурс + Текст] : учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. – М. : Издательство Юрайт, 2018 (2015, 2012). – 570 с. Режим доступа: <https://biblio->

[online.ru/book/3B754308-202B-48C6-A6E8-9978C44271B2/organizacionnaya-psihologiya](http://www.biblio-online.ru/book/3B754308-202B-48C6-A6E8-9978C44271B2/organizacionnaya-psihologiya)

2. Свенцицкий, А.Л. Организационная психология: учебник для вузов / А.Л. Свенцицкий. – М.: Юрайт, 2019. – 504 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/organizacionnaya-psihologiya-425235>

3. Захарова, Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2014. – 376 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=84987](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=84987)

4. Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007 (2006, 2005, 2003). – 584 с.

5. Мандель, Б.Р. Современная организационная психология. Модульный курс: учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель. – М.–Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 446 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=435528](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=435528)

6. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС 3+: учебное пособие для студентов всех уровней обучения (бакалавриат, магистратура) / Б.Р. Мандель. – М.–Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 348 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=363425](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=363425)

7. Овсянникова, Е.А. Психология управления: учебное пособие / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. – М. Флинта, 2015. – 222 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=279817](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=279817)

8. Столяренко, А.М. Психология менеджмента: учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 455 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=118133](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=118133)

## **1.2. Выполните тест**

1. В соответствии с мэрилендской моделью организации выделяются следующие составляющие организации:

- 1) сервис, скорость, качество, чистота;
- 2) организационная структура, технология, персонал, организационная культура;
- 3) миссия, стратегия, цели и мифы организации;

4) территория, оборудование, финансовые средства, персонал.

2. Структура организации – это

1) система ценностей, норм, правил, представлений, ожиданий и верований, регулирующих поведение руководителей и сотрудников;

2) система логических связей между уровнями управления, рабочими местами (видами работ) и группами рабочих мест;

3) доминирующие в организации способы преобразования «исходного сырья» в «конечный продукт»;

4) графическое изображение того, что есть в организации (руководитель, заместители, отделы и т.п.).

3. Объем управления (норма или диапазон управляемости) – это

1) количество лиц, находящихся в непосредственном подчинении руководителя;

2) количество задач, решаемых тем структурным подразделением, которое возглавляет руководитель;

3) показатель соотношения принятых и реализованных управленческих решений;

4) среднее количество управленческих функций, приходящихся на одного руководителя определенного ранга (высшего, среднего или низшего).

4. Чем сложнее и ответственнее задачи, стоящие перед структурным подразделением, тем

1) меньше должен быть диапазон управления руководителя;

2) больше может быть диапазон управления руководителя;

3) этот фактор не оказывает никакого влияния на диапазон управления.

5. Что подразумевают, когда говорят о таком показателе формализованности организационной структуры как «жесткость»?

1) наличие определённых правил проектирования, построения и преобразования организационной структуры;

2) принятие в расчет при проектировании, построении и преобразовании организационной структуры рационально обоснованных и унифицированных принципов и алгоритмов;

3) восприятие особенностей организационной структуры сотрудниками организации с точки зрения её (структуры) «податливости» различным преобразующим воздействиям;

4) уточнение вопроса о том, кто является субъектом проектирования, построения и преобразования организационной структуры (например, руководители предприятия или какие-то «высшие инстанции»: министерства, администрации субъектов Федерации и т.п.).

6. Что выступает главным критерием оценки структуры организации как централизованной или децентрализованной?

- 1) экономическая результативность деятельности;
- 2) деловая репутация организации;
- 3) степень удовлетворенности трудом и работой руководителей первичного звена и рядовых сотрудников;
- 4) организация функции принятия управленческих решений.

7. К преимуществам централизации можно отнести

- 1) стимулирование инициативы сотрудников, создание реальных возможностей для идентификации личности с организацией;
- 2) быстрое продвижение по карьерной лестнице способных и мотивированных сотрудников;
- 3) малое количество и незначительные масштабы ошибочных управленческих решений;
- 4) оперативное принятие управленческих решений.

8. К недостаткам децентрализации можно отнести

- 1) принятие управленческих решений людьми, плохо осведомлёнными о конкретных обстоятельствах на местах;
- 2) часто инициатива сотрудников может оказываться избыточной;
- 3) затруднённая и ограниченность контактов лиц, принимающих решения, с рядовыми сотрудниками – исполнителями этих решений;
- 4) затрудненность «горизонтальной» коммуникации – обмена информацией между равными по статусу сотрудниками и структурными подразделениями.

9. Технология как компонент организации – это

- 1) система ценностей, норм, правил, представлений, ожиданий и верований, регулирующих поведение руководителей и сотрудников;
- 2) система логических связей между уровнями управления, рабочими местами (видами работ) и группами рабочих мест;
- 3) доминирующие в организации способы преобразования «исходного сырья» в «конечный продукт»;

4) графическое изображение того, что есть в организации (руководитель, заместители, отделы и т.п.).

10. Какой уровень сплоченности обычно характерен для структурных подразделений с преобладанием совместно-индивидуальной формы организации деятельности?

- 1) высокий;
- 2) средний;
- 3) ниже среднего;
- 4) низкий

11. Сочетание установки на максимум трудовой отдачи и максимум ожидаемого социального вознаграждения характерно для носителей

- 1) рыночного трудового сознания;
- 2) манипулятивно-прессингового («рваческого») трудового сознания;
- 3) имитационного трудового сознания;
- 4) «пассионарного» трудового сознания.

12. Базовой идеей «закрытой» организации (в понимании Л. Константина) является

- 1) иерархия;
- 2) разнообразие;
- 3) согласие (консенсус);
- 4) единство (сходство).

13. Слабые стороны «синхронной» организации (в понимании Л. Константина) связаны

1) с инерционностью, ригидностью, недостаточной мобильностью и низкой способностью к изменениям в целом, «обвальным» снижением эффективности работы в условиях динамично меняющейся внешней среды;

2) с неспособностью быстрой мобилизации и концентрации на общей цели, ненадёжностью и низким качеством выполнения рутинных действий и процедур, низкой предсказуемостью, сопротивлением любым инновациям, направленным на внесение элементов упорядоченности, регламентации, формализованности и определённости;

3) с большими потерями времени при принятии управленческих решений, склонностью к «забалтыванию» даже очевидных и несложных проблем;

4) со снижением степени гибкости и утратой способности к организационным изменениям при достижении поставленной стратегической цели или при обнаружении неадекватности этой цели.

14. В соответствии с подходом Т. Дила и А. Кеннеди системообразующим признаком для «культуры мелких успехов» является

1) сочетание быстрой обратной связи по результатам деятельности с относительно малым риском;

2) сочетание медленной обратной связи и низкой степени риска;

3) сочетание значительной степени риска и невысокой скорости обратной связи;

4) сочетание высокой степени риска и высокой скорости обратной связи.

15. Какое из перечисленных ниже «измерений» организационной культуры используется в концепции Г. Хофштеда?

1) индивидуализм/коллективизм;

2) интернальность/экстернальность;

3) реализм/потенциализм;

4) ориентация на поиск внешней стимуляции/самодостаточность.

16. Организационная культура каких стран характеризуется сочетанием «низкая дистанция власти + индивидуализм» (в понимании Г. Хофштеда)?

1) Австралия, Дания, Швеция;

2) Бельгия, Италия, Франция;

3) Венесуэла, Хорватия, Япония;

4) Казахстан, Литва, Россия.

17. Для какой из девиантных (невротических) организационных культур характерна гипертрофия механизмов страха, принуждения, доносивательства и наказания?

1) параноидной;

2) депрессивной;

3) драматической (истероидной);

4) шизоидной.

## 4. ТРЕНИНГИ И ГРУППОВАЯ РАБОТА В КОМАНДООБРАЗОВАНИИ

Тренинги помогают человеку научиться межличностному общению, формируют уверенность в себе, помогают достойно выходить из конфликтной ситуации, повышают психологическую компетентность участников групп.

Основной *целью* тренинговой группы является развитие социально-психологической компетентности личности, т.е. способности индивида эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми. Это не единственная цель, которую нужно ставить перед практикой социально-психологического тренинга. Есть еще две сопутствующие цели: развитие активной социально-психологической позиции участника тренинга и повышение психологической культуры.

Общие цели социально-психологического обучения конкретизируются в следующих *задачах*:

- овладение определенными социально-психологическими знаниями;
- формирование социально-психологических умений и навыков участников;
- осознание целостности своего социально-психологического бытия среди людей;
- развитие способности адекватного и полного познания себя и других;
- овладение приемами декодирования психологических сообщений, идущих от окружающих людей и групп;
- обучение индивидуализированным приемам межличностного общения;
- чувственное познание группо-динамических феноменов и осознание своей причастности к возникающим межличностным ситуациям.

*Социально-психологический тренинг* является одним из методов психологического воздействия на личность. Он основывается на принципах проблемного обучения с применением методов и средств, которые способствуют обогащению психологических знаний, формированию творческого, нестандартного мышления, развитию познавательных интересов личности.



Он служит расширению и углублению сознания, сближает людей с проблематикой смысла жизни, способствует созданию идеальной модели человека.

Чаще всего социально-психологический тренинг представляет собой систему групповых методов формирования умений и навыков самопознания, общения и взаимодействия людей. *Средствами социально-психологического тренинга* являются групповая дискуссия и ролевая игра в различных модификациях и комбинациях.

*Групповая дискуссия* актуализирует глубинные ассоциации личности, дает возможность участникам группы выразить то, чего они не могут высказать в других условиях, она как бы раскрепощает сознание. В ходе дискуссии создается атмосфера морально-нравственного соперничества, провоцируются спонтанные эмоциональные реакции. Данный метод позволяет выявить уровень этического развития участников группы. Ценность его заключается также в осознании того или иного типа поведения, в понимании его адекватности для окружающих и для самого себя.

*Ролевые тренинги* моделируют реальные жизненные ситуации. Они бывают перцептивными, рефлексивными и экспрессивными. Во время ролевой игры актуализируются воображение, память, внимание, наблюдательность, мышление, межличностные взаимодействия.

Социально-психологический тренинг применяется в целях формирования общей коммуникативной готовности личности, для развития профессионально значимых навыков и умений у представителей тех профессий, которые предполагают интенсивный контакт с другими людьми (например, руководители всех звеньев, педагоги, медицинские работники, спортсмены, тренеры, журналисты и т.д.).

Описание социально-психологического тренинга, как метода межличностного познания, нашло отражение в работах отечественных психологов А. Добровича, В. Кан-Калика, А. Леонтьева и др. Важнейшими задачами социально-психологического тренинга являются: осознание себя, своих личных качеств, развитие навыков свободного самочувствия, повышение уровня адаптации и социализации, повышение уровня толерантности, усвоение новых стилей поведения, расширение сферы объектов общения, активизация способов общения.

Основная цель тренинговых занятий состоит в установлении определенной логики воздействия на коммуникативные качества личности. Это

разработка четкой программы самовоспитания, развитие у себя необходимых для общения качеств, организация межличностного взаимодействия в группе, изучение индивидуальных стилей общения, формирование коммуникативных навыков.

Рост индивидуального сознания членов группы со столкновением различных мнений и установок, пониманием собственных ошибок, открытием реальных факторов относительно себя и других, с ориентацией мышления на планирование и предвидение будущего. При групповой форме работы в личности каждого участника происходят изменения в восприятии себя, своей социальной роли, поведении. Предлагаемая далее система тренинговых упражнений направлена на:

- практическое овладение процедурой психотренинга;
- развитие последовательных действий в публичной обстановке;
- формирование мышечной свободы в процессе деятельности;
- развитие навыков произвольного внимания, наблюдательности, сосредоточенности в общении;
- управление общением;
- создание психологического комфорта;
- выработку действий в типичной или критической ситуации;
- развитие профессиональной интуиции, воображения;
- изменение ценностных представлений.

Социально-психологический тренинг приводит к положительным сдвигам в личности. Эти сдвиги в значительной мере связаны с процессом научения. *На первом этапе* участник группы удовлетворяет свои эмоциональные потребности, вследствие чего происходит улучшение самочувствия. Информация, которую он получает, устраняет состояние фрустрации, а это, в свою очередь, улучшает общее психофизиологическое состояние. К этому результату приводит процесс пассивного научения.

*На втором этапе*, в процессе проблемного научения участники стремятся решать различные внутренние проблемы, изменить отношение, установки, ожидания. Это активный социальный процесс, он может происходить только в группе, которая, по мнению многих психологов, является более эффективным инструментом научения и действия, чем ситуация и отношения в рамках диады.

Присутствие других участников группы повышает уровень мотивации каждого из них, стимулирует специфическую активность. Суждения в группе нередко более точны и объективны, чем у индивидуума, группа предоставляет большее количество решений (что особенно справедливо в отношении личных проблем, поскольку, как говорят: «никто не судья в своем деле»).

Различные теоретические модели помогают понять закономерности, свойственные малым группам. Участники группы, как правило, стремятся улучшить самочувствие, избавиться от трудностей в общении с окружающими, в социальном функционировании. Эти цели способствуют появлению у участников группы чувства принадлежности к коллективу, где у участников есть свои недомогания, трудности и проблемы. Такая ситуация обычно положительно влияет на личность, улучшает взаимопонимание, стимулирует положительные эмоции, обеспечивает поддержку, и делает более эффективным межличностное взаимодействие.

В социально-психологическом тренинге широко используются активные методы обучения, которые не предполагают жесткой регламентации линии поведения. Напротив, они предоставляют участнику группы свободу выбора поведения, способствуют формированию умения владеть конкретной ситуацией. При обсуждении таких ситуаций анализируются глубинные ассоциации, стимулируются мыслительные процессы, обостряются внимание и память, пробуждается интерес к предмету.

На самых ранних этапах развития человеческого общества люди собирались в группы, которые способствовали выживанию и развитию. В сфере межличностных отношений, во время игры, в интимные моменты человек испытывает потребность в эмоциональном тепле и контакте с другим человеком. В свое время Дэвид Ризман назвал свое поколение «одинокой толпой», и действительно нередко в присутствии других мы чувствуем себя изолированными и одинокими. Социальные противоречия и бюрократические переплетения нашего общества вызывают у нас чувство замешательства, недоверия и бессилия, т.е. чувства отчуждения. Таким образом, опыт, приобретенный в специально организованных группах, оказывает противодействие отчуждению, помогает решать межличностные проблемы.

В результате аффективные переживания, происходящие в искусственно создаваемой обстановке, переносятся во внешний мир. Потенциаль-

ное преимущество группы – возможность получения обратной связи и поддержки от людей, имеющих общие проблемы и переживания с участником группы. В группе человек чувствует себя принятым и принимающим, пользующимся доверием и доверяющим, окруженным заботой и заботящимся, получающим помощь и помогающим. Реакции других на тебя и твои на других в группе могут облегчать разрешение межличностных конфликтов вне группы. В группе человек может обучаться новым умениям, экспериментировать с разными стилями отношений среди равных партнеров. Возникает ощущение комфортности, когда находишься с равными партнерами, а не с «руководителем». Участники могут идентифицировать себя с другими и использовать устанавливающуюся эмоциональную связь при оценке собственных чувств и поведения.

Группа помогает формированию «Я»-концепции, облегчает процесс самопознания и интроспекции. Часто человек знает то, что он хочет, но требуется соучастие и принятие их группой, чтобы стала возможной попытка самораскрытия. И когда такая попытка самораскрытия и изменения поощряется другими, усиливается и уверенность в себе. Можно выделить группы, участвующие в социально-психологическом тренинге: 1) группы организованного развития или решения проблем; 2) группы подготовки руководителей и обучения межличностным умениям; 3) группы личностного роста;

4) терапевтические группы.

Размер группы: групповые занятия могут происходить как в достаточно больших группах, чтобы сделать возможным взаимодействие, так и в достаточно малых, чтобы каждый был вовлечен в действие и чувствовал себя участником.

С увеличением численности участников группы возникает тенденция к неэффективному использованию времени занятий и возрастает вероятность появления подгруппы. Когда группа слишком мала, она перестает действовать как группа, ее участники оказываются вовлеченными в индивидуальное консультирование или психотерапию в групповых условиях. Лучше всего организовать Т-группу от шести до двенадцати человек. «Правило восьми» предполагает оптимальное количество участников – 8 человек. В этом случае группа достаточна для того, чтобы способствовать близости участников и созданию в группе обратной связи, кроме того, эта группа динамична и предполагает разнообразный опыт взаимодействия.

Группа с кратким курсом занятий, или та, чьей основной функцией является эмоциональная поддержка людей, оптимальным является гомогенный состав. Для выработки межличностного взаимопонимания полезна большая гетерогенность.

Каждая группа устанавливает свои нормы (эксплицитные и имплицитные). Установлено, что подчинение групповым нормам связано со статусом участника группы. Участники с низким статусом имеют склонность к низкой степени подчинения нормам, со средним – к высокой. С высоким статусом – стремятся соблюдать групповые нормы при завоевании позиции лидеры, а, став лидерами, могут отклоняться от менее важных норм, не получая при этом отрицательной обратной связи. Чем больше отвечает группа потребностям участников в эмоционально-межличностных связях, тем больше сплоченность, а, значит, выше подчиненность групповым нормам.

В таблице 1 представлены роли участников и нормы группы.

**Таблица 2**

***Роли участников и нормы группы***

<b>Роли, связанные с групповой задачей</b>	<b>Роли, связанные с групповой поддержкой</b>
<i>Иницирующий.</i> Предполагает новые идеи и способы преодоления трудностей и решения задач. Изменяет точку зрения на проблемы и цели группы.	<i>Поощряющий.</i> Поощряет и поддерживает участие других. Демонстрирует понимание чужих идей и мыслей.
<i>Разрабатывающий.</i> Разрабатывает и развивает идеи и предложения, выдвинутые другими участниками.	<i>Гармонизирующий.</i> Выступает посредником между участниками при расхождении мнений и наличия у них разных точек зрения. Снижает напряженность во время конфликтов.
<i>Координирующий.</i> Объединяет идеи и предложения и пытается координировать действия членов группы.	<i>Идущий на компромисс.</i> Поступается в чем-то своим мнением, согласует его с мнением других, для утверждения групповой гармонии.
<i>Ориентирующий.</i> Направляет группу к ее целям, оценивая происходящее и выявляет отклонения от повестки дня.	<i>Охраняющий и выполняющий.</i> Поддерживает, поощряет других, облегчая им участие и регулируя ход общения.
<i>Оценивающий-критикующий.</i> Критически оценивает предложения участников, сравнивая их с существующими стандартами выполнения задачи.	<i>Устанавливающий стандарты.</i> Применяет в группе стандарты для оценки качества группового процесса.
<i>Побуждающий к действию.</i> Подталкивает и побуждает группу к действиям, к принятию решений.	<i>Пассивно следующий.</i> Пассивно следует за группой. Выступает слушателем в групповых дискуссиях и при принятии решений.

В сплоченной группе создается атмосфера взаимной эмоциональной притягательности, возникает поддержка, формируется чувство принадлежности к группе. В высокосплоченных группах участники больше общаются друг с другом, они больше открыты для взаимного влияния, легче переносят враждебность, придают большую ценность групповым нормам, активнее при обсуждении, меньше подвержены срывам, если участник покидает группу, вследствие взаимовлияния и давления друг на друга с целью подчинения групповым нормам, члены группы более внимательно слушают, более открыто выражают себя, глубже себя исследуют. Сплоченность позволяет глубже выражать враждебные чувства и конфликты. Если члены группы испытывают взаимную эмоциональную притягательность – они способны выдержать дискомфорт отрицательных эмоций и конструктивно решать межличностные проблемы.

Отрицательным моментом сплоченности группы является нежелание участников критически мыслить и принимать конструктивные решения (т.е. может возникнуть климат наивного, сверхоптимистического принятия решения, по выражению Джаниса, возникает «групповая мысль», которая способна создавать разрушительный эффект в группах решения проблем из-за склонности участников группы быстро приходить к одному решению, соглашаясь друг с другом и не считаясь с возможностью ошибки). Несмотря на это сплоченность обычно желательна. Ее можно усилить тем, что еще до начала работы устанавливаются нормы и образцы поведения, дается описание того, каким должно быть поведение «хорошего участника», позитивное описание того, что можно ожидать от работы в группе.

*Лидерство в группе.* Р. Славсон выделяет такие личностные качества лидера, как уравновешенность, рассудительность, зрелость, сила «Я», высокий порог возникновения тревоги, восприимчивость, интуиция, богатство воображения, способность избегать рефлексии, желание помочь людям, терпимость к фрустрации и неопределенности, эмпатия. Необходимым для лидера является осознание собственных конфликтных особенностей, потребностей, мотивов, ценностей. К. Левин и У. Айт выделяют авторитарный, демократический, попустительский стили руководства и связывают их с продуктивностью решения задач. Авторитарный стиль определяет и направляет групповое поведение; демократичный – формирует групповое поведение через групповую дискуссию; попустительский – устраняется от

руководства, отдает всю власть членам группы. Демократический стиль руководства предпочтительнее, чем авторитарный (стремящийся к жестким способам управления) и попустительствующий (отказывающийся от управления).

Руководители гибких эффективных групп признают, что им приходится на протяжении всего времени развития группы варьировать свой стиль руководства в соответствии с ситуацией и групповыми нуждами. Авторитарное руководство необходимо в случае, если группа жестко структурирована, если члены группы испытывают сильный стресс, если динамика группы настолько не ясна для участников, что они не могут полно и точно осознать, что происходит. Чем более эффективно поведение участников, тем менее активен руководитель. Нужно помнить, что использование структурированных упражнений ускоряет преодоление группой начальной нерешительности и трудностей ориентационного периода, помогает участникам в ограниченное время уловить последовательность процесса развития малой группы.

В тренинговой группе руководитель обычно играет четыре поведенческие роли: эксперта, катализатора, дирижера и образцового участника.

В роли *эксперта* у руководителя есть возможность комментировать процессы на уровне одного или нескольких участников группы или группу в целом. Причем не только по принципу «здесь и теперь», но и «когда-то и там». Комментарии должны помочь участникам объективно оценить свое поведение, наглядно увидеть, как оно действует на других и понять, как оно влияет на содержание их образца «Я» и на сложившиеся обстоятельства. Необходимо оптимально использовать право экспериментатора, чтобы группа не превратилась в класс.

В роли *катализатора* руководитель как бы держит перед группой зеркало для того, чтобы участники могли видеть свое поведение, упрекает их за поверхностность в выражении чувств и побуждает к близости. Руководитель должен уметь действовать в межличностном общении в теплой, искренней и эмпатической манере, создавать в группе положительную обратную связь и проявлять способность быстро реагировать на возникающие межличностные ситуации.

В роли *дирижера* руководитель реагирует на возможные вариации внутригруппового поведения, поддерживает попытки участников исследовать проблемы и обсудить возникающие у них мысли и чувства, защищает

участников от воздействия на них неприемлемых форм поведения и выравнивает вклад участников в групповое взаимодействие. Руководитель регулирует порог тревожности в группе (поскольку умеренная тревожность полезна для обучения), используя специальные методы демонстрации индивидуального поведения или демонстрируя противостояние участникам.

В роли *образцового участника* руководитель проводит четкую границу между пребыванием в группе и за ее пределами. Активное участие и содействие руководителя помогает членам группы почувствовать уважение и заботу. В большинстве тренинговых групп руководители действуют в качестве образцов примерных участников группы ненамеренно. Именно реализация открытости и аутентичности при самораскрытии и вмешательство в групповую ситуацию косвенно дает возможность членам группы наблюдать высокий уровень межличностного функционирования и обучаться ему. Участники неструктурированных групп часто следуют поведению руководителя для снижения тревожности.

Групповой процесс: решающими для любой группы оказываются три процесса: 1) податливость, при которой члены группы податливы влиянию руководителя и членов группы; 2) идентификация, при которой участники идентифицируются друг с другом и с руководителем; идентификация происходит, когда участники стремятся к установлению желательных взаимоотношений в группе; 3) присвоение, при котором участники присваивают групповой опыт. Присвоение осуществляется через эмоциональные переживания, вытекающие из работы с эмоциональными проблемами участников и их решения.

На ранних стадиях развития группы участники испытывают стремление к включению в ситуацию: начинает формироваться чувство принадлежности к группе и возникает желание устанавливать отношения с другими участниками. Участники испытывают тревогу и стараются с помощью устанавливаемых правил добиться большей психологической безопасности. Следующий период характеризуется созданием в группе атмосферы принужденного общения. Общительность маскирует тот факт, что основные проблемы и разногласия еще не нашли адекватного решения. На этой стадии наиболее важны потребности в близости. И поскольку одни участники ищут большей близости для понимания и решения групповых целей, а другие устраниваются от таких межличностных обязательств – группа распадается на подгруппы из-за складывающейся зависимости друг от друга. Финальную



стадию группового процесса проходят только те группы, участники которых близки, но осознают свои отличия друг от друга.

И. Ялом выделяет десять лечебных факторов, характерных для большинства групп:

1) сплоченность – это основное условие, способствующее достижению успеха;

2) внушение надежды – вера и надежда на возможность достижения благополучия, оказывают по себе терапевтическое воздействие;

3) альтруизм – сознание того, что каждый в группе может быть нужен и полезен другим;

4) обобщение – в процессе работы группы участники осознают, что и другие имеют похожие проблемы, они тоже имеют чувство неполноценности и межличностного отчуждения;

5) предоставление информации (рассуждения) – использование обучающего инструктирования и информирования участников;

6) множественный перенос – любые трудности в области общения и социальной адаптации, будучи обусловленными событиями настоящего или прошлого, особенно эмоциональными нарушениями в семье, проявляются в группе, которая сама, согласно психодинамической теории становится похожей на семью;

7) межличностное обучение – в группе испытываются новые виды поведения, исследуются положительные и отрицательные эмоциональные реакции;

8) развитие межличностных умений – явно или скрыто члены группы совершенствуют свое умение общаться. Для чего используется обратная связь и ролевая игра;

9) имитируемое поведение – часто люди учатся вести себя, наблюдая поведение других. Вначале они имитируют поведение руководителя, а затем начинают экспериментировать, используя образцы поведения, предлагаемые в группе;

10) катарсис – отсутствие в группе скрытых, неприемлемых потребностей, сосредоточение внимания на таких эмоциях как чувство вины или враждебность ведет к психологическому очищению. Однако реальной пользой катарсиса является усиление сплоченности.

*Этика поведения в группе.* На руководителя возлагается основная ответственность за происходящее в группе. Минимальные требования к руководителю могут быть сформулированы в виде: а) обучения и подготовки; б) внутригрупповой этики.

Внутригрупповая этика предполагает, во-первых, согласие на участие в групповом процессе на основе полной информации; во-вторых, свободу выбора от начала и до конца группового процесса (т.е. каждый член группы имеет право не участвовать в тех или иных действиях); в-третьих, установление мер предосторожности от психологических и физических травм (адекватные методы отбора и исключение из участия тех, кому не будет пользы или тех, кому может быть нанесен вред).

Руководитель должен соблюдать конфиденциальность, поскольку он обязан защищать личное благополучие участников.

*Ограничения группового опыта и психологический риск.* Не всегда опыт, полученный в группе, может быть использован в реальной жизни. Иногда групповой опыт приводит к неожиданным неприятным последствиям. Личностный рост – часто болезненный процесс, на протяжении которого участники могут испытывать депрессию или враждебность, действовать опрометчиво, во вред себе. Если во время или после группового опыта личность не найдет адекватных способов разрешения психотравмирующих ситуаций, групповой процесс может привести только к усилению напряженности.

Эмоциональная атмосфера в группе может меняться в зависимости от нормативного давления группы, внутригрупповых конфликтов, неудовлетворения потребностей. Возникающее при этом напряжение может играть как положительную, так и отрицательную роль. Холодная, враждебная атмосфера может привести к распаду группы.

Оптимальный уровень напряжения способствует эффективной работе над проблемами, более успешному обучению. При сопоставлении в группе существующих различных точек зрения, т.е. конфронтации и связанных с нею эмоций появляется возможность для предметного самоанализа и решения конфликтов. Когда групповые нормы способствуют открытому общению, по мере усиления сплоченности группы растет и вероятность положительных изменений у участников. Процессы в группе, ее атмосфера, отношения между участниками, решение социальных и эмоциональных проблем

определяют характер эмоциональных реакций партнеров. Появляется возможность почувствовать и проанализировать влияние эмоций на поведение и отношения с окружающими, испытать различные способы регуляции поведения и эмоциональной сферы. Эти процессы способствуют сознательному управлению своими эмоциями.

В процесс познавательного научения входит обмен информацией, сравнение, обратная связь, анализ причинно-следственных связей, согласование и коррекция взглядов и суждений, участие в решении проблем (идентификация, спецификация, анализ, выбор альтернативных целей, способов достижения, оценки результатов). Этот процесс может происходить в форме активного выполнения последующих действий типа исследовательской работы в ходе конфронтации с действительностью. Протекает этот процесс в форме поощрения и наказания, оценки определенного типа поведения, суждений и эмоций, выполнения заданий, участия в ролевых играх. Происходит моделирование форм активности и их содержания, способов выполнения ролей, предпочтительной системы ценностей, норм. Указанные формы научения более эффективно протекают именно в групповых ситуациях, где благоприятное влияние оказывают структура и состав групп, коммуникативность, усиление эмоциональных явлений, а также воздействие на индивидуумов нормативных факторов.

В ходе группового процесса осуществляется направленное воздействие на основные компоненты отношений личности: познавательный, эмоциональный и поведенческий.

В *познавательной сфере* групповой процесс должен способствовать тому, чтобы каждый участник осознавал:

- какие ситуации вызывают у него напряжение, тревогу;
- как он выглядит со стороны, как воспринимают его окружающие;
- как оценивают окружающие те или иные его особенности, как реагируют на его поведение;
- каковы у него защитные механизмы;
- каковы собственные мотивы, потребности, стремления, установки, отношения, особенности поведения и эмоционального реагирования;
- есть ли внутренний конфликт личности;

- какова его роль в развитии и сохранении конфликтных ситуаций или сплочении команды и др.

Изучение и познание себя – одно из важнейших условий адекватного самосознания.

В целях совершенствования *эмоциональной сферы* группа помогает:

- почувствовать эмоциональную поддержку со стороны группы;
- почувствовать собственную ценность;
- приобрести искренность в отношении чувств к самому себе и другим членам группы;
- стать более свободным в выражении собственных положительных и отрицательных эмоций;
- научиться более точно вербализировать свои эмоциональные состояния;
- раскрыть свои проблемы и соответствующие им чувства;
- почувствовать неадекватность некоторых своих реакций;
- произвести эмоциональную коррекцию своих отношений;
- модифицировать способ переживания, эмоционального реагирования, восприятия другого.

В *поведенческой сфере* группа помогает:

- приобрести новые навыки общения с окружающими;
- преодолеть неэффективные формы поведения, проявляющиеся в группе, связанные с субъективно сложными ситуациями;
- развить формы поведения, связанные с поддержкой, взаимопомощью, взаимопониманием, сотрудничеством, ответственностью, самостоятельностью;
- закрепить новые формы поведения.

Характер межличностного воздействия в группе не ограничивается только активной ситуацией «здесь и теперь». Активные самоизменения личности могут быть осуществлены лишь в случае, при котором проявляющиеся в ходе группового взаимодействия психологические особенности соотносятся с его реальной ситуацией вне группы, в ситуациях «там и тогда».

Именно закономерная повторяемость особенностей поведения и эмоционального реагирования в группе и в реальной жизни делает для участника группы убедительным содержание обратной связи, способствует устойчивой мотивации и коррекции собственных отношений.

В качестве основных межличностных механизмов групповой работы могут быть предоставление эмоциональной поддержки, собственно направленное психологическое воздействие или конфронтация, осуществляемая посредством обратной связи. Эмоциональная поддержка означает принятие участником группы всей группой, признание его ценности и значимости.

Конфронтация участников группы с собственными отношениями, проблемами, эмоциями и поведением осуществляется посредством обратной связи. Благодаря последней каждый участник группы получает информацию о том, какой эмоциональный отклик вызывает его поведение, в каких случаях его поведение является неадекватным ситуации. Обратная связь дает ему возможность понять и оценить значение собственной роли в типичных для него межличностных конфликтах.

Групповая динамика, т.е. процесс создания группы, должен протекать последовательно, проходя четыре стадии.

*Первая стадия* – стадия зависимости и ориентировки. Начиная работу, участники группы пытаются понять, что должно быть достигнуто в ходе тренинга, что надо делать, чтобы прийти к цели. Ориентирование касается того, что можно ожидать от себя и от других участников. На этом этапе у участников преобладают нерешительность, тревога, страхи. Эти эмоции связаны с неопределенностью ситуации, недостатком в структурировании группы, искаженным пониманием самораскрытия и других процессов, которые будут происходить. Члены группы на этом этапе центрированы на себе, другие же участники группы значимы как помощники в избавлении от нарастающей тревоги. Чувство групповой сплоченности («Мы») еще отсутствует.

Групповая неопределенность на этом этапе – не отсутствие общей цели, а конкретный способ ее реализации. Члены группы на этой стадии внутренне не принимают того, что именно от них зависит установление правил работы в «круге», последовательность методов их достижения. Поэтому каждый член группы ищет невербальные сигналы в поведении тренера, которые могут быть ориентирами, чтобы двигаться в нужном направлении. Первая стадия длится до тех пор, пока более или менее активной части

группы не надоедает повторять этот стереотип. Только после этого группа переходит во вторую стадию.

*Вторая стадия* – нарастающего напряжения. По классической интеракционной модели для этого типа характерно нарастание агрессивных эмоций. Возникновение и усиление их связано с борьбой за свое мнение в группе, с сопротивлением к самораскрытию, со стремлением каждого участника сохранить правильный для него способ самоконтроля над окружающими. Происходит более четкая структуризация ролей, каждый стремится занять ту роль, на которую он претендует. Негативные эмоции становятся все более откровенными, иногда они направлены на тренера. Вначале высказывания представлены в завуалированной форме, в виде тревожного недовольства «напряженной» атмосферы круга, прямых оценочных суждений о происходящем. Борьба за лидерство завершается выделением лидера и установлением позиции, при которой он приобретает чувство безопасности признания и понимания со стороны участников группы, сохраняет привычные для него способы контроля ситуации и своего уровня самораскрытия в этой ситуации. Тревога, связанная с возможным самораскрытием, постепенно замещается агрессией на тренера и является в различной степени проекцией страха предстать в группе вне привычного публичного образа. Последующее смещение ориентации группы на темп зависимости, ответственности, авторитета означает переход группы в 3-ю стадию.

*Третья стадия* – формирование групповой сплоченности. На этом этапе возникает изменение перспективы восприятия группового процесса. Группа как целое начинает принимать ответственность за происходящее, становится все более автономной от ведущего. Происходит принятие норм, ценностей как своих собственных, а не навязанных извне. Уровень напряжения снижается, начинают преобладать процессы поддержки, принятия. Для работы выбираются цели, которые снижают уровень негативных эмоций. На этом этапе работы группа предпочитает больше иметь чувство взаимозависимости, испытывать чувство интимности, чем иметь конструктивные результаты работы. По мере проработки проблем ответственности, зависимости группа переходит в четвертую стадию, но на третьей стадии участники группы еще далеки от принятия личной ответственности за происходящие в ней события.

*Четвертая стадия* – зрелая, конструктивная работа. Группа как целое принимает ответственность за происходящие в ней процессы, продуктивно

работают все участники группы. Устанавливается динамическое равновесие между тем, что каждый имеет, хочет и может и тем, в чем нуждается. Агрессия, напряжение начинают выполнять конструктивную функцию.

Рассмотрим *основные принципы* организации социально-психологического тренинга.

Ведущим является *принцип диалогизации взаимодействия*, т.е. полноценного межличностного общения, основанного на уважении чужого мнения, на доверии, на освобождении участников от взаимных подозрений, неискренности, страха.

Следующий принцип – *принцип личностного подхода*, который предполагает замену субъект-объектного подхода на субъект-субъектный, т.е. выход на уровень межличностного общения.

Отправным пунктом для обеспечения успешной работы группы тренинга является *принцип добровольности*.

*Принцип акцентирования языка чувств*. В соответствии с этим принципом участники группы должны акцентировать внимание на эмоциональных состояниях и проявлениях (своих и своих партнеров по группе) и при обратной связи по возможности использовать язык, фиксирующий указанные состояния.

*Принцип активности*. Активность является основной нормой поведения в тренинге, она подразумевает постоянное реальное включение каждого участника в интенсивное групповое взаимодействие. С целью активного всматривания, вслушивания, вчувствования в самого себя, партнера, группу в целом.

*Принцип доверительного общения*. Один из фундаментальных элементов тренинга – климат доверительного общения, который в решающей степени ускоряет групповую динамику, обуславливает результативность занятий.

*Принцип конфиденциальности*. Суть этого принципа сводится к рекомендации не выносить содержание общения, развивающегося в процессе тренинга, за пределы группы. Это способствует становлению доверительности, т.к. участники уверены, что содержание общения останется в рамках данной группы, они легче включаются в открытый, искренний контакт.

## Задания для самостоятельной работы

### 1.1 Самостоятельно изучите следующие источники:

1. Организационная психология [Электронный ресурс + Текст] : учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. – М. : Издательство Юрайт, 2018 (2015, 2012). – 570 с. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/3B754308-202B-48C6-A6E8-9978C44271B2/organizacionnaya-psihologiya>

2. Свенцицкий, А.Л. Организационная психология: учебник для вузов / А.Л. Свенцицкий. – М.: Юрайт, 2019. – 504 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/organizacionnaya-psihologiya-425235>

3. Захарова, Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2014. – 376 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=84987](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=84987)

4. Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2007 (2006, 2005, 2003). – 584 с.

5. Мандель, Б.Р. Современная организационная психология. Модульный курс: учебное пособие для обучающихся в гуманитарных вузах (бакалавры, магистры) / Б.Р. Мандель. – М.–Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 446 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=435528](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=435528)

6. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. ФГОС 3+: учебное пособие для студентов всех уровней обучения (бакалавриат, магистратура) / Б.Р. Мандель. – М.–Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 348 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=363425](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=363425)

7. Овсянникова, Е.А. Психология управления: учебное пособие / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. – М. Флинта, 2015. – 222 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=279817](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=279817)

8. Столяренко, А.М. Психология менеджмента: учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 455 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=118133](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=118133)

### 1.2. Дополните глоссарий не менее 20-30 понятиями



## ГЛОССАРИЙ

**Авторитарность** – социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению.

**Атрибуция каузальная** – интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

**Аттракция** – понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

**Идентификация** – 1) опознание чего-либо, кого-либо; 2) уподобление, отождествление с кем-либо, чем-либо.

**Инновация** – создание и внедрение различного вида новшеств, порождающих значимые изменения в социальной практике.

**Интеллект** – относительно устойчивая структура умственных способностей индивида.

**Интуиция** – знание, возникающее без осознания путей и условий его получения.

**Команда** – группа людей с взаимодополняющими навыками, ведущих активную совместную работу для достижения общей цели и несущих за нее коллективную ответственность.

**Командообразование** – специальный вид деятельности, процесс целенаправленного формирования особых взаимодействий людей в группе, позволяющих эффективно реализовывать их интеллектуальный и творческий потенциал для стратегических целей организации.

**Коммуникативная компетентность** – это качественная система личностных приобретений, характеризующаяся значительным содержанием опыта межличностных отношений, опирающегося на знания, умения и навыки в области организации делового взаимодействия в социальных сообществах разного уровня.

**Лидер** – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

**Локус контроля** – качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним

силам (экстернальный), либо собственным способностям и усилиям (интернальный).

**Методы командообразования** – это совокупность способов, приемов и подходов воздействия на команду и взаимодействие с командой с целью развития ее инструментальной и социоэмоциональной эффективности.

**Мозговая атака (брейнсторминг)** – методика стимулирования творческой активности и продуктивности, исходящая из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решения.

**Организация** – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения цели или целей.

**Референтность** – отношение значимости, связывающее субъекта с другим человеком или группой лиц.

**Рефлексия** – процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний.

**Самоактуализация** – стремление человека к возможно более полному выявлению к развитию своих личностных возможностей.

**Социально–психологический тренинг** – область практической психологии, ориентированная на использование активных методов групповой психологической работы с целью развития компетентности в общении.

**Толерантность** – отсутствие или ослабление реагирования на какой–либо неблагоприятный фактор в результате снижения чувствительности к его воздействию.

**Тренинговые группы** – специально созданные малые группы, участники которых при содействии ведущего включаются в своеобразный опыт интенсивного общения, ориентированный на оказание помощи каждому в решении разнообразных психологических проблем и в самосовершенствовании.

**Человеческий фактор** – потенциальные и реальные возможности человека.

**Экспектации** – система ожиданий, требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей.

**Экспрессия** – выразительность; сила проявления чувств, переживаний.

**Эмпатия** – постижение эмоционального состояния, проникновение – вчувствование в переживания другого человека.

**Эргономика** – общее название группы наук, занимающихся комплексным изучением человека в производственной деятельности и оптимизацией средств и условий труда.

**Эрратическая система** – сложная целеустремленная система, включающая человека (группу людей), техническое устройство (средств деятельности), объект деятельности и среду, в которой находится человек.

**Эффект ореола** – распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Петров А.Ю., Махароблидзе А.В. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.– 188 с.
2. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер. с англ. М.: НІРРО, 2003. 315 с.
3. Белбин Р.М. Роли в команде и самооценка предпочитаемых Вами ролей // Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри; адаптированный пер. с англ. Жуковский: Международный центр дистанционного обучения «ЛИНК», 1997.
4. Блэклок Д., Джекс Э. Технология командной игры. Руководство для лидера / М.: ИД Гребенникова, 2008.
5. Бронштейн М. Управление командами: Теория и практика построения эффективной команды. М., 2004.
6. Вачков И.В. Введение в тренинговые технологии // Психологическое сопровождение выбора профессии / Под ред. Л.М. Митиной. М.: Московский психолого-социальный институт, 1998. С. 66–78.
7. Жуков Ю.М., Павлова Е.Н., Журавлев А.В. Технологии командообразования. М.: Аспект–Пресс, 2008. 320 с.
8. Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие. М.: Педагогическое общество России, 2000. 384 с.
9. Клаус Ф. Барьеры, блокады и кризисы в групповой работе: сборник упражнений. Москва: Генезис, 2018. – 160 с.
10. Козлов В.В. Групповая работа. Стратегия и методы исследования: методическое пособие. Саратов: Вузовское образование, 2014. 70 с.
11. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретические и прикладные аспекты. М.: Изд. МГУ, 1991. 207 с.
12. Лидерство и командообразование: учебное пособие / А.Н. Байдаков, А.В. Назаренко, Д.В. Запорожец [и др.]. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. 132 с.
13. Марасанов Г.И. Методы моделирования и анализа ситуаций в социально-психологическом тренинге. Киров, 1995. 152 с.
14. Прутченков А.С. Трудное восхождение к себе. Методические разработки и сценарии занятий социально–психологических тренингов. М.: Российское педагогическое агентство, 1995. 140 с.

15. Сафонова Н.М. Лидерство и командообразование: учебное пособие. Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. 68 с.

16. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003. 640 с.

17. Яковлев Е.В., Яковлева Н.О. К трактовке понятия «педагогическая система» // Стандарты и мониторинг в образовании. 2002. № 6. С. 56–59.

18. Яковлева Н.О. Сопровождение методических команд в системе образования Краснодарского края // Педагогическая перспектива. 2022. № 2(6). С. 10–19.

19. Академия живого бизнеса – кейсы. <http://www.akademiki.biz/forum/index.php?showtopic=2472>

20. Бизнес–планер/командообразование – <http://bizlana.ru/komandoobrazovanie-glava-pyataya/> Кейсы на командообразование. <http://ru.convdocs.org/docs/index-5811.html?page=2>

21. Тренинги на командообразование – <http://eslitrenera.net/55-uprazhnenij-dlya-treninga-komandoobrazovaniya> / Учебник работы с кейсами. <http://www.twirpx.com/file/232502/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КОМПЛЕКС УПРАЖНЕНИЙ ДЛЯ ТРЕНИНГОВ И КОМАНДООБРАЗУЮЩИХ ИГР

В этом разделе приводится описание упражнений разного типа. Очень условно они поделены на несколько групп.

1. Разминки. Это короткие упражнения с разными целями. Упражнения могут быть использованы в начале тренинга, а также в качестве связки между основными упражнениями.
2. Упражнения невербального типа. Могут быть рекомендованы для работы с выразительными актами в различных тренингах.
3. Упражнения вербального типа. С их помощью достигается освоение различных аспектов вербальных коммуникаций.
4. Упражнения на эмпатию, осознание и тренировку.
5. Упражнения на преодоление личностной дезинтеграции, разрешение конфликтов различного типа.
6. Упражнения на осознание ценностных ориентаций.
7. Упражнения на сплочение и организацию групповой деятельности.

Отметим еще раз условность данного разграничения. Многие упражнения имеют многоцелевой характер и могут быть использованы в различном контексте. Описание упражнений даны в коротком варианте и в такой форме, что это позволяет их варьировать в зависимости от целей тренинга. В конце описания большинства упражнений указываются возможные цели последних, что может быть полезно для организации (обсуждения) дискуссий. В значительной своей части упражнения заимствованы из различных источников и приводятся в оригинале либо с небольшими изменениями.

### ***РАЗМИНКИ***

#### ***1. Счет. Разные варианты.***

*Простые числа.* Счет ведется по кругу, начиная с любого участника, от 1 до 50 (100). Тот, на кого выпадает простое число (оно делится только на 1 и на само себя), не имеет право произносить его. Вместо числа он должен сказать афоризм, пословицу, сентенцию или воспроизвести звуки животного, с каким он пожелал идентифицировать себя. Тот, кто по ошибке назвал простое число, приглашается на середину круга и выполняет какую-нибудь просьбу участников (танец, фрагмент песни, имитация манеры по-

ведения одного из участников и др.). Аналогичное «наказание» несет участник, который принял составное число за простое (составное число, напомним, делится более чем на два числа).

*Деление.* Счет ведется по кругу, начиная с любого участника, от 1 до 50 (100). Если число, которое должен назвать участник, делится на 2, вместо числа он говорит «браво», если на 3 – «ура». В случае чей-то ошибки, все хором кричат «долой» или «на мыло».

Эти и подобные упражнения развивают активное внимание, способствуют сплочению группы, снижают уровень эмоционального напряжения, уменьшают скованность участников группы.

## ***2. Составление буриме.***

Каждый участник получает пару слов, связанных рифмой. Желательно включать в эту пару слова, далекие по смыслу. Затем присутствующим предлагается задание составить стихотворение так, чтобы получилось нечто осмысленное. Начинает любой из участников, который передает очередь по кругу или кому он хочет. Интригующим может стать задание отразить в стихотворении события, происходящие в группе.

Это упражнение способствует сплочению группы, развивает воображение, снижает уровень эмоционального напряжения, позволяет проявить остроумие и наблюдательность, выявить отношение к другим и происходящему в группе.

## ***3. Не было бы счастья, да несчастье помогло.***

Каждый участник группы должен хотя бы по одному разу, не повторяя уже сказанное, ответить на вопрос: «Что хорошего можно увидеть в следующей ситуации?». Далее тренер (или кто-то из группы) предлагает какую-нибудь неприятную ситуацию из повседневной жизни. Упражнение выполняется по кругу, начиная с любого из присутствующих, или участники передают очередь по своему усмотрению. Примеры возможных ситуаций:

- опоздание на работу;
- подошла очередь в магазине, а товар закончился;
- ребенок пришел из детского сада и матерится;
- перелом ноги;
- провал на экзамене;
- проверка билетов в автобусе, а проездной забыт;

- срочная работа вечером, а свет в доме погас;
- подгорела яичница;
- утерян ключ от квартиры;
- начальник явно не в духе;
- он или она опаздывают на свидание.

Это упражнение помогает увидеть возможность изменить стереотип ответов на некоторые досадные ситуации, развивает воображение, способствует сплочению группы, выявляет способности к юмору, способствует преодолению скованности.

#### ***4. Возражение.***

Участникам предлагается в корректной форме «не переходя на личность» оспорить утверждение, которому приписывают силу аксиомы. Упражнение выполняется по кругу, начиная с любого члена группы. Утверждения зачитывает тренер, по одному для каждого участника. Перечень возможных утверждений:

- земля круглая;
- зимой холоднее, чем летом;
- лошади едят овес и сено;
- пить и курить вредно;
- разрядка чувств полезна для здоровья;
- красивые по большей части несчастливы;
- в здоровом теле – здоровый дух;
- дети – цветы жизни;
- чистота – залог здоровья;
- не подмажешь – не поедешь;
- благодеяний не навязывают;
- муж жена одна сатана.

Упражнение дает возможность увидеть, что постулаты здравого смысла вовсе не бесспорны, осознать стереотипы мышления, проявить находчивость, выдумку и увидеть в себе эти качества, разграничить возражения по существу дела от нападок на оппонента.



### ***5. Партнер.***

Упражнение на поиск партнера в игре. По сигналу тренера каждый показывает на того из присутствующих, с кем он хотел бы быть в паре. После каждого повторения образовавшиеся дуэты «отсеиваются». Упражнение позволяет выявить пары психологически совместимых членов группы, а при его повторении на последующих занятиях – расширение зоны психологической совместимости, если, конечно, условиться не повторяться в выборе партнера.

### ***6. Функциональное назначение предмета.***

Все участники по очереди говорят, как может быть использован какой-нибудь предмет (кирпич, веревка, перо птицы и др.). Повторение уже сказанного исключается. Игра ведется до выявления победителя.

Упражнение имеет целью стимулировать воображение и творческое мышление, выявление новых и непривычных точек зрения на объект, преодоление шаблонов в восприятии привычного окружения.

### ***7. Ассоциации.***

Один из участников выходит за дверь. Оставшиеся договариваются, кого из них он должен узнать по ответам на свои вопросы. Форма вопросов: «Если бы этот человек был камнем (цветком, рыбой, предметом мебели и т.п.), то каким?» Вопросы адресуются поочередно каждому участнику. В роли отгадывающего может побывать любой пожелавший это член группы.

Упражнение дает возможность, увидеть свой образ глазами других участников, лучше узнать себя, выразить свое отношение к кому-то в символической форме, расслабиться.

### ***8. Руки.***

Один из участников обходит круг и время от времени внезапно останавливаясь, громко произносит: «Руки!» В ответ на это участник, находящийся от него по левую руку, поднимает правую, а участник справа – левую руку. Ошибающиеся покидают круг.

Цель упражнения: тренировка активного внимания.

### ***9. Запретные движения.***

Один из участников стоит в центре и делает разные движения (приседает, вращает кистями, головой, подпрыгивает на цыпочках и т.п.). Остальные участники стоят вокруг и копируют все его движения за исключением одного, которое условлено считать запретным. Нарушивший условие выбывает из игры.

Цель упражнения: преодоление склонности к бездумному подражанию; тренировка способности к самоконтролю.

### ***10. Слова.***

Один из участников обходит круг. Внезапно останавливаясь перед кем-то, произносит любое слово и считает до 10. Тот, перед кем он остановился, должен сказать за это время как можно больше любых слов, пришедших на память.

Цель упражнения: тренировка скорости реакций; выявление травмирующих переживаний.

### ***11. По порядку номеров.***

Группа делится на две команды. Участникам каждой команды сзади прикалывают номера (от 1 до 6-10 – это зависит от численности команды). Участник не знает своего номера, но может видеть номера товарищей. По сигналу тренера команды выстраиваются по любому порядку номеров. Выигрывает команда, которая сделала это первой.

Цель упражнения: обучение согласованным действиям, эмоциональная разрядка.

### ***12. Составить фразу.***

Задание состоит в том, чтобы составить побольше фраз с разным смыслом, которые включали бы три слова (например, мыло, газета, крыша).

Цель упражнения: стимулирование воображения; выявление проекций (ожиданий, надежд, опасений и т.п.).

### ***13. Миорелаксация.***

Участники расслаживаются, руки кладут на колени, удобно расставляют ноги, закрывают глаза. Расслабляются, 2-3 раза делают глубокий вдох и выдох, обращая внимание на то, как проходит по дыхательным путям воздух. Затем вытягивают правую руку, на 5-10 секунд крепко сжимают кулак, концентрируют внимание на ощущении мышечного напряжения в руке. После этого расслабляют руку и 15-20 секунд сосредотачиваются на ощущении расслабленности, комфорта, тепла. Через 2-3 таких цикла переходят к упражнению с левой рукой. Таким же образом работают с другими группами мышц (лица, шеи и т.п.). Упражнение завершают 2-3 глубокими вдохами. Нужно в это время почувствовать расслабленность всего тела, обратить внимание на то, как она «течет» от рук, через плечи, грудь и живот к ногам. При готовности открыть глаза, медленно посчитать от 10 до 1, ощущая себя все более бодрым и готовым работать. Затем открыть глаза, занять

обычную позу. После известной тренировки можно научить расслаблять мышцы без предварительного их напряжения.

#### **14. Ху.**

Участники, постепенно наращивая темп, хлопают по своим коленям. Один из них произносит «ху» и показывает пальцем на любого из участников. Тот принимает сигнал, показывая пальцем на себя. Затем передает сигнал соседу справа, получает обратно, показывает пальцем на соседа слева, принимает сигнал от него и, говоря «ху», посылает сигнал (показывает пальцем) на кого-нибудь в группе. И так далее, пока не удастся слаженная игра в нарастающем темпе. Обмен сигналами (показами) чередуется с похлопыванием (пропускается один или два хлопка).

Цель упражнения: тренировка внимания; сплочение группы.

#### **15. Топ-хлоп.**

Один из участников, руководствуясь сигналами товарищей (хлопки – одобрение, поддержка, топот – несогласие, запрет), выполняет задание группы. Например, подойти к кому-то и пожать руку. Пока группа обдумывает задание, он находится за дверью. Разговаривать с ним нельзя.

Цель упражнения: развитие контактов на невербальном уровне.

#### **16. Образы.**

О каждом из участников мнение оформите метафорой (например, «вечный двигатель», «плачущая ива»). Упражнение выполняется по кругу.

Цель упражнения: выразить впечатления об присутствующих в образной форме; самопознание.

#### **17. Вживание в слова.**

1. Постарайтесь как можно ярче представить и удержать следующие ощущения и образы:

- белые-белые белила;
- синюю-синюю синюху;
- коричневую корявую корку;
- желтый-желтый желток;
- красивую красную краску;
- зеленую траву.

2. Вызовите образ, почувствуйте вкус:

- лимон кислый-кислый, только что разрезанный;
- икра красная икристая.

3. Вызовите образ и осязательное ощущение:

- колкая иголка;
- мягкая вата;
- пенный пух

4. Добейтесь максимально ярких образных представлений:

- горячий, пар кипятка в парильне;
- холодное стальное лезвие ножа;
- с треском горящий в костре хворост
- холодный, влажный тампон на лбу.

Цель упражнения: сформировать умение сбрасывать маску; сосредоточение внимания на внутренних образах; релаксация.

### ***18. Ролевая гимнастика.***

1. Произнести слово «Я» 20-ю разными способами.

2. Слово «да» произнести громко, тихо, кратко, растянуто, заикаясь, утвердительно, восторженно, задумчиво, вызывая нежно, скорбно, иронически, злобно, тоном ответственного работника, разочарованно, торжествующе, как нет.

3. Скажите: «Однажды в студеную зимнюю пору я из лесу вышел...»:

- шепотом;
- с максимальной громкостью;
- волнообразно, меняя громкость голоса;
- с пулеметной скоростью;
- со скоростью улитки;
- как будто вы страшно замерзли;
- как будто во рту у вас горячая картошка;
- как будто бы говорит марсианин;
- как будто через 10 минут вас расстреляют;
- лошадь, только что научившаяся говорить;

- робот;
- 2-х летний ребенок;
- как Карлсон;
- как волк из мультфильма «Ну, погоди!»;
- водяной;
- как приказ;
- как молитву;
- как ругательство;
- как будто этим текстом объясняетесь в любви, а другой возможности объяснения нет.

4. Посидите па стуле, как сидит:

- председатель экзаменационной комиссии;
- пчела на цветке;
- кассир на своем рабочем месте;
- обезьяна, изображающая, как сидите вы;
- любимая собака;
- побитая собака;
- кот, имеющий намерение пойти погулять;
- наказанный Буратино;
- невеста на свадьбе;
- поросенок на кактусе;
- Гамлет;
- наездница на лошади;
- преступник на скамье подсудимых;
- космонавт в скафандре;
- Будда;
- монарх на троне;
- Швейк в инвалидной коляске;

- неуверенный в себе человек;
- игрок на арфе.

5. Походите, как ходит:

- младенец, который только начал ходить;
- глубокий старик;
- лев;
- пьяный;
- артист балета;
- шимпанзе;
- Гамлет, принц Датский;
- он же больной радикулитом;
- амеба;
- канатоходец;
- гимнаст на батуте;
- на исходе беременности;
- 101 жена султана;
- проститутка;
- лунатик;
- факир по раскаленным углям;
- Христос по воде;
- ваш босс в сердцах;
- солдат прусской армии;
- Ромео в нетерпеливом ожидании свидания;
- а как идет дождь?

6. Улыбнитесь, как улыбаются:

- леди Макбет;
- очень вежливый японец;
- собака своему хозяину;
- кот на солнышке, само солнышко;

- мать младенцу, младенец – матери;
- примеряя улыбку перед зеркалом;
- одной стороной лица;
- удав кролику;
- на фотоснимок;
- Иуда Искарот;
- извиняясь;
- людоед.

Цель упражнения: преодоление скованности; тренировка ролевой гибкости.

### ***19. Неожиданная ситуация.***

Каждый участник рассказывает сюжет на заданную тему:

- Я вышел утром из дома и...
- Однажды я вошла в магазин и увидела...

Цель упражнения: выявление проекций и углубление знаний участников друг о друге.

### ***20. Девиз.***

Каждый участник по очереди выбирает себе футболку, надписи и символы которой отражают его основной жизненный принцип, а цвет – характер (надписи и символы могут располагаться на груди и на спине).

Цель упражнения: поощрение самораскрытия.

### ***21. День рождения.***

Каждый участник описывает свой характер и идентифицирует себя по этому признаку с каким-нибудь живым существом. Другие, руководствуясь гаданиями астрологов, пытаются определить его день (месяц) рождения.

Цель упражнения; демистификация астральных предсказаний.

## ***УПРАЖНЕНИЯ НЕВЕРБАЛЬНОГО ТИПА***

### ***22. Мизансцена.***

1. Тренер зачитывает группе сценарий. По ходу участники группы по кругу, один за другим, разыгрывают роли, названия которых получают заранее. Это делают они, главным образом, в форме пантомимы, оставаясь в том же месте и позе до окончания «спектакля».

В предлагаемом сценарии названия ролей подчеркнуты.

Ночь. Небо закрыла огромная дождевая туча. «Пора», – подумал вор и, крадучись, вышел на скотный двор. Но в это время из-за тучи показалась полная луна. Незваного гостя заметил сторож на деревянной ноге.

Раздался оглушительный выстрел. Завизжала испуганная свинья. На крыльцо сторожки выскочила жена сторожа и громко запричитала. Председатель колхоза выглянул в окно и смачно выругался.

По дороге к сельсовету показался пьяный в дым милиционер, а сзади с трудом брела по грязи его беременная жена.

Наконец, из будки выбрался облезлый пес и устало залаял. Ему в ответ тревожно замычала корова. Сонно пропел петух.

Луна зашла. Все стихло. К утру пошел сильный дождь. Утопая по колено в воде, по двору прошла доярка, проклиная свою жизнь.

Пробили куранты, и диктор радио бодрым голосом объявил о начале нового дня.

2. Один из участников группы назначается «режиссером», остальные – «актеры». Все «актеры» в случайном порядке получают инструкции: вообразить себя в заданной ситуации, понять чувства и отношения, которые испытывает человек в данных обстоятельствах, выразить их, используя невербальные средства.

Отдельные инструкции взаимосвязаны, тематически объединены, например, относятся к ситуации «ссора», «скука», «ожидание» и т.д.

В зависимости от темы инструкции могут быть либо одинаковыми для 3-4 «актеров» (беседуете в непринужденной обстановке), либо комплементарными (отчитываете подчиненного, выслушиваете критические замечания в свой адрес...). По команде «актеры» выполняют требуемое инструкцией и «застывают». «Режиссер» старается понять значение представленных невербальных «сообщений» и сгруппировать «актеров» на основе предполагаемой ситуации общения. Построить мизансцены и дать им названия. Игра повторяется 2-3 раза. В роли «режиссера» выступают каждый раз новые члены группы. Инструкции «актерам» также меняются.

Упражнения позволяют:

- испытать и осознать свои возможности в плане невербального поведения;
- убедиться в том, что невербальные коммуникации оказываются эмоционально более насыщенными, чем словесные сообщения;



- получить эмоциональную разрядку, устранить скованность;
- установить контакты и сплотить группу;
- расширить выразительный репертуар.

### **23. Стекло.**

Задание состоит в том, чтобы передать сообщение через мнимое стекло, не пропускающее звук. Упражнение выполняется попарно участниками, которых разделяет это «стекло». Каждый из них должен передать известное только ему сообщение (вопрос, просьбу, предложение) своему партнеру, используя неречевые средства (жесты, мимику, позы, действия с воображаемыми и реальными предметами). В свою очередь партнер также посылает неречевые сигналы, если в ответ что-то хочет сказать. Выполнив задание, пара участников приглашает другую.

Возможные тексты сообщений:

- пригласить на чашку кофе;
- просьба принести словарь русского языка;
- попросить купить мешок сахара;
- спросить, сколько стоит 1 кг. меда;
- выяснить, за аборты партнер или против;
- предупредить, директор школы придет на урок с проверкой;
- позвать в лес за грибами;
- предупредить: болею, на работу не приду;
- передать поручение: купить букет гвоздик;
- узнать: сегодня получка была;
- известить: продают дешевые шубы;
- сообщить: сегодня на рыбалке отличный клев;
- сказать, что сегодня по телевизору пойдет эротический фильм;
- ловить на дороге машину, давая понять, что очень спешу и за деньгами не постою;
- попросить вернуть долг;
- показать: умираю от голода;
- попросить забрать ребенка из детского сада.

Текст сообщения знает только тот участник, который должен его передать. Партнеру предстоит «расшифровать» его и дать понять, как он его воспринял. Остальные участники могут высказывать свои версии сообщения, а также делиться своими вариантами его передачи. Затем может последовать обсуждение упражнения.

Упражнение преследует те же цели, что и упражнение под номером 22.

#### ***24. Узнай себя.***

Задание состоит в том, чтобы участник скопировал походку, характерную позу, жесты или выражение лица одного из членов группы. Остальные участники пытаются определить объект подражания. Упражнение выполняется по кругу или по очереди, определяемой самими участниками.

Упражнение дает возможность привлечь внимание членов группы к невербальным аспектам поведения, установить, кто из партнеров оказался в центре внимания данного участника, осознать неизвестные для себя, но видимые другими детали, увидеть реакцию участников на свое отражение в других, почувствовать себя в роли другого человека. Может быть использовано как разминка, а также в качестве самоценного учебного элемента в разных видах тренинга.

#### ***25. Круг сплочения.***

Участники становятся в круг, плечо к плечу, обняв друг друга за талию. Закрывают глаза. Разговаривать не надо. По просьбе круг ритмично и в такт раскачивается из стороны в сторону в течение 2-3 минут. Важно при этом прислушиваться к внутренним ощущениям, отражающим переживание единства группы, восприятие себя как части целого. Затем следует обмен впечатлениями, полученными во время данной процедуры.

#### ***26. Прорви круг.***

Участники становятся в круг, держатся за руки. Одному из участников, который оказался не включенным в групповой процесс, предлагают проникнуть внутрь круга. Группа препятствует этому так долго, пока этот участник не почувствует, что объединение с другими требует определенных усилий с его стороны.

В другом варианте участнику требуется прорвать круг изнутри. Это касается тех членов группы, которые тяготеют излишней зависимостью от других или проявляют признаки такой зависимости (нуждаются в советах, одобрении своих поступков, не решаются выразить свое мнение и т.п.).

Упражнение выполняется до тех пор, пока участник не почувствует, что свобода выбора требует усилий, каких-то действий с его стороны и связана с ответственностью за свое поведение.

### ***27. На троих.***

Упражнение, выполняется в тройках. Роли участников в тройке – слепой, глухой и немой. Задание (пишется на листке бумаги и дается немому): договориться о чем-либо, не используя предусмотренные ролью сенсорные и речевые ограничения. После достижения договора каждая тройка демонстрирует группе свою сценку с тем, чтобы члены группы разгадали содержание задания.

Возможные варианты задания:

- сходить в баню (когда, в какую, что взять с собой);
- посетить ресторан (когда, какой, как одеться, кого взять с собой);
- организовать частную фирму (когда, какую, с каким уставным капиталом);
- организовать фонд защиты инвалидов (каких, кто президент, символ);
- выехать за рубеж (когда, в какую страну, на какое время);
- женить немого (какую жену ему надо, когда, будет ли свадьба).

Цель упражнения:

- стимулировать невербальный уровень общения;
- сблизить участников игры;
- использовать целебные свойства юмора;
- расширить свой поведенческий репертуар;
- лучше понять людей с аналогичными ограничениями.

### ***28. Изобразить руками:***

- высокомерие;
- желание убедить в искренности;
- я тут не причем, я умываю руки;
- довольно, с меня хватит, я сыт по горло;
- честное слово, клянусь;
- нет, мне это не по силам, сдаюсь;

- я в отчаянии, все кончено;
- пожми мне руку и будь доволен (пренебрежение);
- смущение при рукопожатии;
- дружеское рукопожатие;
- радость встречи;
- одобрение;
- какое чудо;
- я рву с тобой отношения;
- недоумение;
- восторг;
- просьба, мольба;
- надменность, гордость;
- самоуглубление, отрешенность;
- робость, смущение;
- ласку.

Изобразить взглядом:

- недоверие;
- презрение;
- осуждение;
- нежность;
- иронию;
- желание войти в контакт с кем-то;
- вежливость при прощании;
- нерешительность, растерянность;
- нежелание быть откровенным;
- дружеское расположение.

Изобразить головой, губами:

- высокомерие;
- одобрение;

- отказ, отрицание;
- удивление, восхищение;
- сомнение, вопрос;
- грусть, печаль;
- обиду;
- досаду.

Изобразить корпусом:

- подобострастие;
- внимание к партнеру;
- нерешительность;
- лень,
- безволие.

Цель упражнения: привлечь внимание участников к выразительным актам; осознание собственных выразительных действий и чувств; расширение сферы сознательного контроля над эмоциями и невербальными сигналами; рост возможностей восприятия чувств окружающих.

### ***29. Интонации.***

Участники получают задание произнести одну и ту же фразу с разными интонациями, меняющими ее смысл. При этом группа, пытается распознать, какой смысл вкладывает в эту фразу тот или иной участник. К примеру, это может быть фраза: «Где ты был вчера, дорогой /гая/?» Участники получают листки бумаги, где указано, какой смысл им нужно придать фразе. Еще пример: «Я тебе все равно не верю», «Вот уж от тебя я такого не ожидала».

Цель упражнения: показать выразительные возможности голоса; научиться контролировать паравербальные аспекты речи; обучить восприятию интонаций речи окружающих.

### ***30. Узнавание по рукам.***

Одному из участников завязывают глаза. Задание состоит в том, что, ощупывая руки присутствующих, он пытается определить, кому они принадлежат. «Слепому» при этом водят «поводырь». Все молчат, чтобы не выдать себя. Кольца, перстни, браслеты снимают.

Цель упражнения: проверить свою наблюдательность; привлечь внимание к рукам, которые могут многое сказать об их обладателе.

### ***31. Угадывание представлений.***

Упражнение выполняется в тройках (А-первый, Б-второй, В-третий члены триады) в четыре этапа. А и Б играют, а В контролирует процедуры. А и Б держат друг друга за руки, Б представляет одну за другой три эпизода из своего опыта, которые оставили яркие впечатления и сообщает их номера по порядку. А наблюдает за Б.

Б повторно представляет три эпизода в том порядке, как указано выше, сообщает их номера. А наблюдает за Б и описывает его поведение в каждом эпизоде. Важно именно описывать поведение, а не рассуждать или давать определения: «веки подрагивают, взгляд сместился влево» и т.д., а не «на лице радостная улыбка», «вспоминает о чем-то» и др.

Б представляет те же эпизоды в любом порядке, не называя их номера. А пытается определить номера эпизодов. Б представляет те же эпизоды в любом порядке, не называя их номера. А пытается угадать содержание воспоминаний. В этом упражнении каждый участник должен побывать в ролях А, Б, В.

Цель упражнения: изучение невербальных аспектов поведения; обучение навыкам описания поведения.

### ***32. Движение вслепую.***

Упражнение выполняется в парах, один из членов которых находится в роли «слепого», а другой – «поводыря». Поводырь водит в течение 15-20 минут слепого по помещению. В безопасных местах отпускает его, предлагает идти на голос. Слепой может ощупывать объекты на своем пути, а также наощупь изучить руки и голову партнера. Затем партнеры меняются ролями.

Цель упражнения: исследование переживаний в состоянии сенсорной (оптической) депривации; изучение и обсуждение реакций, связанных с зависимостью от партнера.

### ***33. Скульптура.***

Упражнение выполняется в парах с ролями натурщика и скульптора. Вначале натурщик и скульптор стоят спиной друг к другу. По условленному сигналу натурщик поворачивается к скульптору, принимает определенную позу и придает лицу какое-то выражение. Следует второй сигнал, и скульптор поворачивается к натурщику. В течение 5 секунд рассматривает его.

По третьему сигналу скульптор отворачивается, а натурщик меняет позу и выражение лица. После четвертого сигнала скульптор поворачивается к натурщику и пытается придать ему первоначальную позу и выражение лица, в случае несогласия натурщик вносит исправления. Затем партнеры меняются ролями. Цель упражнения – исследование выразительных действий.

### ***34. Восковые фигуры.***

Один из участников получает задание придать присутствующим такие позы и выражения лиц, которые отражали бы отношение участников к нему самому. Затем он поясняет свой выбор. Другие участники также могут попробовать себя в этом упражнении.

В другом варианте упражнения в момент спора, конфликта в группе тренер внезапно останавливает групповой процесс и просит всех застыть, не меняя позы и выражения лица. Он просит далее одного из участников прокомментировать отношения между членами группы, выраженными невербальными средствами.

Цель упражнения: обучение восприятию языка тела; выявление различий в понимании невербальных коммуникаций; осознание скрытых аспектов поведения, выраженных неречевыми сигналами.

### ***35. Разведчик.***

По команде «замерли» участники застывают, сохраняя позу и выражение лица неизменными. Каждый запоминает положение своего тела и лица. Один из участников – «разведчик» – в течение 1-2 минут рассматривает всех и затем на 5-10 секунд закрывает глаза, пытаясь представить положение каждого члена группы. В это время один из них меняет позу, выражение лица, вносит изменения в одежду. Открыв глаза, «разведчик» должен его обнаружить и придать ему первоначальное положение.

Цель упражнения: привлечь внимание к выразительным действиям; тренировка наблюдательности и памяти в отношении невербальных аспектов поведения; обмен опытом восприятия и запоминания выразительных действий.

### ***36. Времена года.***

Кто-либо из участников, представляя себе любимое время года, манипулирует с воображаемым предметом, которое его символизирует. Например, косит траву, собирает ягоду, вскапывает землю и т.п. Остальные участники пытаются определить это время, а быть может и месяц года.

Цель упражнения: развитие воображения; тренировка пластических возможностей.

### **37. Фотография.**

Описать по фотографии характер, настроение, образ мыслей изображенного на нем человека. То же можно попытаться сделать по почерку, подписи; описанию одежды, кругу чтения и т.д.

Цель упражнения: выявить связь внешних черт с внутренними качествами личности; тренировка наблюдательности, развитие проницательности.

### **38. Описание поведения.**

Тренер внезапно останавливает групповой процесс и просит одного из участников описать поведение членов группы на текущем занятии. Группа следит за тем, чтобы участник не использовал оценочных суждений, интерпретаций, метафор. Описание касается речи, поз, мимики, жестов, интонаций голоса – всего того, что сумел увидеть и запомнить участник в отношении каждого из присутствующих.

В другом варианте упражнения по описанию одного из участников группа пытается распознать, кого он имеет в виду.

Цель упражнения: развитие наблюдательности; овладение опытом объективного восприятия партнеров и ситуаций.

### **39. Скажите...**

Упражнение парное. Скажите фразу: «Почему ты (вы) пришла(и) так поздно, где задержалась(ись)?» Представьте, что на месте партнера сменяются по очереди ваша жена, соседка, сотрудница, теща, дочь, приятельница, учительница и т.д. Партнер пытается выявить различия в интонациях и определить, что они могут означать. Каждая пара получает отдельное задание, роли меняются.

Цель упражнения: анализ невербальных аспектов общения; активизация способностей к эмпатии.

### **40. Голос.**

Упражнение выполняется в парах. Партнеры поочередно говорят, исследуя голос друг друга (его тональность, мелодичность, громкость, резкость и пр.), затем обмениваются своими впечатлениями.

Цель упражнения: анализ невербальных сторон общения.



#### **41. Тренировка жестов.**

Каждый член группы получает написанное на карточке задание: выразить жестом определенное намерение (прогнать, пригласить, остановить, приласкать, попросить прощения и др.) или эмоциональное отношение (отвращение, нежность и т.д.).

После обдумывания участники группы разбиваются на пары. Каждая пара по очереди обменивается сообщениями: один из партнеров жестом выражает свое намерение, а другой старается его понять и ответить соответствующим действием.

Зрители высказывают свои предположения о содержании сообщения, обсуждают насколько точны, естественны и понятны были жесты, предлагают другие выразительные действия адекватные данным коммуникативным смыслам.

Цель упражнения: овладение навыками восприятия и воспроизведения эмоций с помощью жестов; преодоление скованности в психомоторной сфере; более полное и адекватное осознание собственных эмоциональных состояний.

#### **42. Говорящее тело.**

Каждый член группы получает индивидуальное задание: представить позой, движением тела то или иное отношение к ситуации или партнеру. Задания могут быть примерно такими:

1. Человек читает. Нужно показать, что именно: увлекательный роман, юмористический журнал, учебник, письмо неприятного содержания.

2. Человек ждет. Показать, что он ждет: прихода важного лица, встречи друга.

3. Человек пишет письмо. Выразить возникающие у него чувства, если письмо адресовано: другу, любимому, врагу.

4. На скамье сидят двое людей. Выразить их отношение друг к другу, если: они находятся в ссоре; хорошо знакомы друг с другом; это очень близкие люди; они не знакомы, но почему-то заинтересованы один в другом, либо один заинтересован соседом, а второй не расположен к общению.

5. Двое разговаривают. Обсуждают, к примеру, фильм. Выразить позой их отношение к процессу общения и к партнеру, если: оба участника очень заинтересованы в содержании разговора; один из них явно негативно и с недоверием воспринимает слова другого; оба поддерживают разговор через силу; один из партнеров хочет побыстрее закончить разговор, но

скрывает явные признаки своего нетерпения.

Цель упражнения: овладение навыками восприятия и воспроизведения эмоций посредством позы, жестов, мимики; достижение раскованности и непринужденности в психомоторной сфере; расширение зоны осознания собственного «Я».

#### ***43. Мимические маски.***

Каждый член группы получает карточку с заданием: выразить мимикой определенное эмоциональное состояние, чувство или отношение (например, горе, счастье, смущение). Все участники по очереди представляют свои маски. Наблюдатели пытаются определить значение каждой из них.

Цели этого упражнения аналогичны предыдущим.

#### ***44. Дидактический театр.***

Посмотри на себя изнутри, покажи нам, какой ты.

Покажи, какой у тебя характер.

Покажи, как чувствует себя твой сосед.

Поменяйся с кем-нибудь ролями. Покажи, как твой сосед ведет себя обычно, как выглядит.

Откажи соседу, не обидев.

Посмотри на эту девушку так, как будто бы ты в нее влюблен.

Посмотри на нее так, как будто бы это твоя сестра.

Одари его бескорыстной симпатией. И т.д.

#### ***45. Личное взаимодействие.***

Собрать цветы на лесной поляне.

Вычистить платье.

Прибить гвоздь.

Накрыть стол. И т.д.

#### ***46. Взаимодействие с партнером.***

Распилить бревно двуручной пилой.

Повесить с сестрой тяжелый портрет.

Развесить белье вдвоем.

Накрыть строем стол и т.д.

#### ***47. Совершенствование мимики.***

Посмотри альбом с фотографиями, чтобы другие поняли, что вы видите.

Постой у окна, посмотри так, чтобы нам стало явно, что ты видишь.

Цели упражнений 44, 45, 46, 47 аналогичны предыдущим.

#### **48. Анабиоз.**

Участники разбиваются на пары. Распределяют между собой роли «замороженного» и «реаниматора». По сигналу тренера первый застывает в неподвижности, изображая существо, погруженное в анабиоз, с застывшими лицом и взглядом. Задача «реаниматора» в течение 1 минуты вернуть партнера «к жизни». «Реаниматор» не имеет право ни прикасаться к «замороженному», ни обращаться к нему с каким-либо словом. Все, чем он располагает – это взгляд, мимика, жесты, пантомима. С их помощью он должен сообщить нечто такое, что вызовет живую реакцию партнера (смех, удивление и т.п.). Затем следуют смена ролей и обсуждение.

Цели упражнения: тренировка выразительных действий; выявление способностей к эмпатическому сопереживанию; упрочение контактов между участниками; эмоциональная разрядка.

#### **49. Нравится – не нравится.**

Вспомните двух людей, которые вам очень нравятся (для обозначения используйте их инициалы). Укажите пять качеств, которые вам в них нравятся.

Вспомните двух людей, которые вам совсем не нравятся. Обозначьте их по той же схеме, запишите их качества, которые вам не нравятся.

Указав все эти качества, вы сможете увидеть, в чем схожи двое людей, которые вам нравятся и не нравятся. Например, включают ли два первых списка одни и те же прилагательные (предположим, добрый, щедрый). Произведя такое же сравнение второй пары списков, вы увидите сходство не нравящихся вам людей в отмеченных вами качествах (например, жестокий, косный). Теперь, сравните все четыре перечня и определите, какие личностные параметры людей заставляют вас любить их или, напротив, ненавидеть.

Отметьте, какие качества людей важны для вас, что вы ищите в окружающих и что вас в них возмущает и отталкивает. Запишите свои выводы.

Нетрудно увидеть связь самохарактеристики с характеристиками, которые вы даете другим людям, и сделать вывод, что каждый индивид может понять другого лишь в рамках собственной Я-концепции.

Цель упражнения: выявление механизмов переноса и проекций.

#### **50. Приветствие.**

Поприветствовать невербально (рукопожатием и др.) товарищей, двигаясь по кругу и передавая индивидуальные отношения.

### **51. Кто это?**

Написать заранее характеристику невербального поведения одного из участников группы. На занятии прочитав ее без указания адреса. Группа определяет, кому из ее членов она может принадлежать.

### **52. Телетакт.**

Есть телефон, телеграф, телевизор. Можно создать телетакт, т.е. передавать свои ощущения, свое отношение по поводу определенных мыслей, ситуаций тактильно, рукопожатием.

Все становятся тесным кругом, взявшись внизу за руки. Ведущий задумывает, какую информацию он хочет передать и, сосредоточившись, передает ее рукопожатием. Получивший информацию, не торопясь ощутив и осознав ее, передает рукопожатием соседу, тот другому и т.д., пока информация не вернется ведущему. Затем каждый рассказывает, что он воспринял и что передал.

Цель упражнения – развитие умений выражать свое отношение с помощью невербальных средств общения.

### **53. Смотри правильно.**

1. Начался урок. Вы за столом. Открывается дверь. Смотрите на вошедшего:

- требовательно («Быстрее садись!»);
- удивительно («Не ожидал»);
- с досадой («Отвлекаешь»);
- спрашивая («Что-нибудь случилось?»);
- укоризненно («Мешаешь работать»);
- радостно («Наконец-то!»).

2. Вы вызываете ученика. Он заявляет: «Я не выполнил задание». Ваша реакция (взглядом, мимикой):

- сочувствую («Понимаю, как тебе неприятно»);
- осуждаю («Это недопустимо»);
- жду («Что будет дальше, чем объяснит»);
- удивлен («Не ожидал от тебя такого»);
- безразлично («Меня это не трогает»).

Цель упражнения: осознание возможностей невербального поведения.

#### ***54. Живые руки.***

В комнате расставляются в два ряда стулья: один против другого. Снять с рук часы, кольца ж т.п., завязать глаза. Тренер рассаживает участников так, чтобы они не знали, кто сидит напротив. Игра проводится в 4 этапа, по 2-3 минуты, с последующей дискуссией:

1. Знакомство – познакомиться с партнером, касаясь его рук;
2. Борьба – бороться руками;
3. Мир – мириться с партнером с помощью рук;
4. Прощание – попрощаться руками, после чего снять повязку.

Цель упражнения: исследование чувств, выражаемых посредством телесного контакта.

### ***УПРАЖНЕНИЯ ВЕРБАЛЬНОГО ТИПА***

#### ***55. Слалом.***

По заданию один из участников, будучи в какой-нибудь роли, обходит круг и в ситуации цейтнота должен ответить на вопросы остальных участников. Каждый из них также играет какую-то роль: журналиста, снабженца, студента и т.п. – в зависимости от роли основного участника. Например, последний является «звездой экрана». Роли остальных могут быть такими: репортер, поклонник, режиссер; мамаша, которая хочет пристроить свою дочь; отец, школьный товарищ, министр культуры, студент училища искусств, искусствовед, противник кино, налоговый инспектор. Сообразуясь с ролью, участники задают каверзные вопросы и тут же получают на них ответы. Требуется, чтобы ответы были короткими, по возможности исчерпывающе полными. После этого подсчитывают, сколько участников удовлетворены ответами и сколько нет, чтобы оцепить успешность выполнения задания. В роли отвечающего могут побывать все члены группы, чтобы проверить свои способности к импровизированному короткому диалогу.

Упражнение имеет целью показать участникам, что существует деловой и эмоциональный уровни общения, обратить внимание участников на тот уровень общения, важность которого они обычно недооценивают (чаще это эмоциональный уровень).

#### ***56. Спич.***

Каждый член группы в течение 1-2 минут произносит экспромт на какую-нибудь шутиливую тему, предложенную тренером. Примерные темы:

- лысина – это красиво;
- рыжие – лучшие представители человеческого рода;

Упражнение имеет целью тренировку умения говорить сходу, без подготовки, преодоление застенчивости, эмоциональную разрядку, сплочение группы, стимулирование воображения, находчивости, чувства юмора и возможности увидеть в себе эти качества, рост уверенности в себе.

### **57. Советы.**

Участникам предлагают оказать помощь советом человеку, который расстроен, опечален, озлоблен неудачей или разочарован собой. Объектом помощи может стать любой участник. Советы даются по кругу, повторения исключаются. Затем одного из участников просят обобщить опыт группы и систематизировать рекомендации (например: «выговориться», «погулять» и т.д.).

Упражнение имеет целью упрочить установку на оказание такой помощи, эмоциональную разрядку, сплочение группы.

### **58. Эмоции в словах.**

Участникам предлагают подобрать синонимы к некоторым словам и оценить их эмоциональное содержание.

Примеры возможных синонимов для обсуждения:

- к слову люди: толпа, народ, людишки, масса, сообщество и др.
- к слову девушка: девица, деваха, дева, девчонка, девочка и др.

Упражнение имеет целью показать, насколько велика эмоциональная нагрузка, обратить внимание на эмоции в своей речи и речи окружающих, побудить контролировать эмоциональные аспекты речи, показать неосознанный характер эмоциональных проекций.

### **59. Переформулирование.**

Упражнение выполняется в три этапа в парах, каждый член которой получает короткий фрагмент текста. В начале задание выполняет один партнер А, а затем другой Б.

На первом этапе Б зачитывает свой текст, А должен повторить его по возможности дословно. На втором этапе А своими словами формулирует наиболее существенное в содержании текста (парафраз). На третьем этапе А высказывает предположение о том, что стоит за содержанием текста. Важен подбор текстов с разными скрытыми мотивами. Версии скрытых мотивов затем обсуждаются в группе.

Упражнение имеет целью:

- развитие навыка активно слушать партнера;
- помочь разграничивать словесно-логический и эмоциональный аспекты высказывания;
- увидеть многообразие скрытых мотивов;
- научить осторожности в том, что воспринимается как понимание партнера.

#### **60. Испорченный телефон.**

Один из участников в течение 20 секунд знакомится с текстом, полученным от тренера. Смысл текста, как он его понял, на ухо сообщает соседу, а тот таким же образом дальше, пока сообщение не опишет полный круг. Затем каждый участник в обратном порядке вслух говорит о том, как он понял и передал содержание текста. Существуют другие варианты упражнения.

Упражнение имеет целью: показать факт искажений (вытеснение, проекции, избирательное внимание);

#### **61. Активное слушание.**

Упражнение выполняется в парах по очереди. Один член пары А говорит, а другой Б – слушает. Делается это – в шесть этапов: 1. А говорят о своих трудностях, недостатках, проблемах, например, в общении. Б активно слушает, т.е. помогает А. Расспрашивает, формулирует свое понимание услышанного, демонстрирует внимание к партнеру, располагает его к открытости.

2. Б своими словами подводит итог сообщения А. Движениями головы А показывает, с чем согласен и где Б допустил неточность. Поправить себя Б должен сам, без подсказки.

3. А говорит, чем Б помогал ему и чем мешал.

Следующие три этапа выполняются таким же образом, только А говорит на этот раз о своих сильных сторонах, способностях, успехах (продолжая тему, в данном случае общения). Затем партнеры меняются ролями.

Участникам могут быть предложены разные темы.

Упражнение имеет целью изучение участниками друг друга, обучение навыкам активного слушания, коррекцию самооценки относительно этого качества.

## **62. Четыре истины.**

Парное упражнение. Один из участников формулирует четыре утверждения о партнере или о себе. Каждое высказывание начинается со слов: «Мне кажется, что сейчас о тебе (обо мне) можно сказать, что ты ..., (я) ...». Два утверждения имеют отрицательный и два – положительный характеры. Следует говорить об актуальном на данный момент. Важно найти спокойные слова для выражения как негативного, так и позитивного смысла, избегать оценочных суждений, назидательности и самобичевания. Затем партнеры меняются ролями.

Цель упражнения: овладение навыками уверенных высказываний.

## **63. Стил ь общения (1).**

Группе предлагают придумать как можно больше самых разных ответов на определенную ситуацию. Примером может быть следующая:

«Вам резко заметили, что вы опять прошли по ковру в ботинках, не цените чужой труд и не дорожите вещами. Далее каждый участник по кругу высказывает ту или иную версию ответа. Остальные внимательно слушают с тем, чтобы потом разделить ответы на несколько основных групп. Могут быть предложены еще 2-3 подобные ситуации. Важно получить ответы, которые характеризовали бы те стили коммуникации, с которыми предстоит работать. В последующей дискуссии участники разграничивают разные типы ответов, дают им названия, описывают основные характеристики, обсуждают их психологическую природу и возможные последствия применения».

Цель упражнения: осознание разных стилей коммуникации.

## **64. Стил ь общения (2).**

Предполагается, что участники уже знают основные стили общения: уравновешенный или демократический (Д), угодливый (У), агрессивный (А), расчетливый (Р) и отстраненный (О) по В. Сатир, 1992. По кругу отрабатывается каждый из них. Воспринимая остальных членов группы, участник имеет возможность наблюдать детали, индивидуальные вариации и, обогащаясь, более реалистично воспроизвести требуемый стиль. С этой целью тренер приводит короткое описание какой-нибудь ситуации и предлагает участникам продемонстрировать ответы в соответствии с одним, а позднее, по очереди, с остальными формами общения. Очень важно при этом имитировать и невербальные коммуникации, адекватные соответствующему стилю.



В случае неуспеха группа помогает участнику выполнить упражнение.

Цель упражнения: овладение разными стилями коммуникации.

### ***65. Разыгрывание скетчей.***

Упражнение выполняется в тройках. Каждый член триады должен будет поработать с разными стилями общения. Поскольку возникает много разных комбинаций, можно ограничиться лишь некоторыми: АДО, УОР, ОРД, РУА, ДАУ, а в конце ДДД. Каждой тройке предлагают найти решение какой-нибудь проблемы. Например, спланировать предстоящий отпуск, решить вопрос о покупке автомобиля, договориться о том, куда израсходовать свободные деньги, распределить обязанности по дому, договориться о совместной зарубежной поездке, распределить хлопоты предстоящей свадьбы (юбилею) и т.п. авторами проблем могут быть и сами участники. На последующем общегрупповом обсуждении проводится обмен впечатлениями о собственных ощущениях и чувствах, а также о поведении партнеров.

Цель упражнения: овладение разными стилями общения.

### ***66. Стиль общения (3).***

Участники самостоятельно или с помощью группы определяют у себя доминирующий стиль деструктивного общения (или несколько таких стилей). Например, участник сам пришел к созданию того, что он довольно часто бывает извиняющимся и угодливым. Или на это указали ему члены группы. Затем он вступает в контакт с каждым членом группы поочередно. Передвигаясь со своим стулом по кругу, он говорит каждому участнику 3-5 фраз (просьбы, советы, распоряжения, вопросы). Если он не сам избрал себе деструктивную модель поведения, ему рекомендуют следовать ей, но в преувеличенном до гротеска виде. К примеру, перед каждой фразой извиняться, постоянно лебезить, унижать себя и превозносить партнера. Если же модель общения была выбрана им самим, т.е. была им осознана, он должен принять другой или даже противоположный. Заменить, например, угодливый на агрессивный (громко обвинять, приказывать, угрожать, вынуждать). В заключении упражнения каждый участник по кругу должен в спокойном, уравновешенном стиле обратиться к тренеру с просьбой, вопросом, предложением. При обсуждении участники обмениваются впечатлениями о своих упущениях.

Цель упражнения: преодоление деструктивных стилей общения.

#### **67. Стил ь общения (4).**

Парное упражнение. Один из членов пары является «собакой сверху»: обвиняет, критикует партнера с позиции явного превосходства. Другой участник находится в роли «собаки снизу»: извиняется, оправдывается, демонстрирует готовность угодить, поскольку все это ему нужно для того, чтобы ничего самому не делать через 5-10 минут партнеры меняются ролями. На общегрупповом обсуждении обмениваются впечатлениями о своих ощущениях и чувствах.

Цель упражнения: осознание и преодоление агрессивного и угодливого стилей.

#### **68. Сила языка.**

Парное упражнение, проводится в четыре этапа. Партнеры сидят лицом к лицу, смотрят в глаза друг другу. Один из участников произносит три фразы, начиная их со слов: «Я должен». То же делает партнер. Затем участники произносят те же фразы, но начало «Я должен» заменяют на слова «Я предпочитаю». После обмена впечатлениями переходят ко второму этапу упражнения. Здесь они поочередно обмениваются тремя фразами, вначале со словами: «Я не могу», а затем, меняя их на фразу: «Я не хочу». Участников просят обратить внимание на возможность почувствовать в результате этой смены свою способность отказаться, а не беспомощность или некомпетентность. По очереди произносятся три фразы, начиная со слов: «Мне надо», а потом со словами: «Я хочу», т.е. выражение необходимости заменить изъявлением желания. Обмениваясь впечатлениями, участники могут заметить, что почувствовали облегчение или поняли, что прозвучавшее, как императив, на самом деле вовсе не являлось жизненно необходимым. По очереди произносятся три фразы с началом: «Я боюсь, что ...», а затем со словами: «Я хотел бы». При обсуждении участники могут сказать, что выражение страха невольно подавляет активность в освоении нового опыта.

Цель упражнения: осознание своей ответственности через изменение структуры языка.

#### **69. Описание поведения и чувства.**

Участникам предлагают произнести вслух фразу: «Ты раздражаешь меня». Затем каждый повторит ее в таком виде: «Я считаю тебя ответственным за то, что я чувствую раздражение». Нужно выяснить, все ли участники осознали тот смысловой акцент, который передает вторая фраза. После этого каждый участник должен сказать с соответствующим чувством такую

или подобную фразу: «Ты раздражаешь меня своей болтовней». Участников просят высказать об этой фразе свое мнение и что она выражает. Они могут почувствовать, что фраза передает факт отчуждения чувства и оценку поведения предполагаемого партнера, т.е. проекцию отношения к себе в виде негативного восприятия партнера. Если участники с этим согласны, им предлагают найти такой вариант высказывания, в котором содержалось бы безоценочное описание негативного поведения партнера и указание на персонализацию чувства. Следует серия гипотез, из которых выбирается наиболее удачный вариант утверждения.

Теперь, имея опыт, участники могут попробовать перефразировать ряд высказываний, например: «Ты огорчаешь меня своим враньем», «Меня бесит от твоей глупости», «Ты странно ведешь себя», «Ты нарушил свое слово», «Ты врешь», «Ты злой человек».

При обсуждении своих впечатлений участники могут обратить внимание на то, что проекции и оценки более свойственны агрессивному стилю общения, что они порождают чувство протеста и стремление к противостоянию и, что это приводит к отчуждению партнеров, к конфликту.

Цель упражнения: овладение навыками описания поведения и чувств.

### ***70. Неуверенные, уверенные и агрессивные ответы.***

Каждому участнику по очереди предлагают выразить претензию человеку, который опоздал на деловую встречу. Желательно не повторяться, чтобы разных ответов было как можно больше. Затем тренер просит выделить среди них неуверенные, уверенные и агрессивные реплики. Сделав это, участники могут обсудить критерии, характеризующие каждый тип ответов (учитывается и невербальные паттерны).

Следующим этапом упражнения может стать обработка каждого типа ответов. Предлагается описание какой-нибудь ситуации. Участников просят по очереди ответить неуверенно, не забывая о невербальном сопровождении. Они могут выделить наиболее неуверенные ответы и затем обменяться впечатлениями о своих ощущениях. Каких усилий им это стоило, о чем напомнило, казалось ли искусственным, какими чувствами сопровождалось восприятие себя и других.

Аналогичная процедура может быть использована для агрессивных и уверенных ответов. Особенно важно добиться свободного овладения уверенными ответами.

Цели упражнения: преодоление негативного стиля коммуникаций и тренировка уверенности в себе.

### ***71. Умение вести разговор.***

Упражнение парное. Проводится в два этапа. На первом этапе один из членов пары учится задавать открытые вопросы (в отличие от закрытых вопросов, на которые можно ограничиться ответами «да» или «нет»). Открытые вопросы предполагают развернутые, описательные ответы). Второй участник учится давать открытые ответы, т.е. старается по возможности более полно отвечать на вопросы. Через 5-10 минут участники меняются ролями, а после завершения первого этапа обмениваются впечатлениями о своих трудностях, находках, ощущениях, чувствах.

На втором этапе первый участник учится спонтанно давать свободную информацию или описывать личный опыт. Другой участник пытается продлить, облегчить разговор, сделать его более содержательным, стремится прояснить остающиеся в тени аспекты темы. Он задает вопросы, просит уточнить, перефразирует услышанное – словом, действует в соответствии с правилами активного слушания. Через 5-10 минут партнеры меняются ролями, а затем обмениваются впечатлениями. Упражнение можно завершить общегрупповой дискуссией.

Цель упражнения: овладение умением вести беседу.

### ***72. Формулирование проблем.***

Задание заключается в том, чтобы выражать проблемы, используя позитивные суждения. Например, вместо «меньше говорить», «избавиться от неуверенности», «не раздражаться по пустякам» высказываться так: «больше слушать», «стать уверенным в себе», «научиться видеть главное». Участники могут договориться об этом и в последующем помогать друг другу избегать негативных суждений о себе.

Цели упражнения: повышение уверенности в себе и переключение психической энергии на решение проблемы.

### ***73. Вглядишься в партнера.***

Двум участникам группы дается задание представить, что они две подруги, не виделись несколько недель. Они должны проиграть ситуацию этой встречи. Одному из партнеров ведущий дает индивидуальное задание, о котором не должен знать второй участник пары. В момент встречи нужно показать своей собеседнице, что у вас болит голова или жмут туфли.

Цели упражнения: формирование умения держать линию внутреннего и внешнего диалога; концентрация внимания на партнере.

#### **74. Попутчик.**

Одному из участников группы предлагается обратить на себя внимание «попутчика» (соседа в купе поезда, в автобусе, самолете и т.д.), завязать с ним разговор, вызвать на доверительное общение. Состав исполнителей каждый раз меняется. Все члены группы поочередно включаются в игру то в роли «попутчика», то в роли желающего вступить в контакт.

Далее организуется дискуссия, в ходе которой участники могут обмениваться мнениями о психологических условиях достижения контактов, в частности, о роли эмоциональных аспектов общения. Важно обратить внимание и на речевые структуры, в которых выражается отношение участников друг к другу.

Цель упражнения: выработка умений понять другого человека, «походить в его ботинках».

#### **75. Обвинение**

Каждому участнику в течение 1-2 минут произнести гневную обличительную речь в адрес воображаемого или реального оппонента (он не называется). Группа пытается определить, кем бы мог быть этот человек и чем он заслужил столь лестные о себе высказывания.

Цели упражнения: эмоциональная разрядка и овладение навыками речи для негативных высказываний.

### **УПРАЖНЕНИЯ НА ЭМПАТИЮ, ОСОЗНАНИЕ И ТРЕНИРОВКУ**

#### **76. Ролевой тренинг:** «Как слышит пение петуха:

- доярка – картежник – лиса;
- бродяга – алкоголик – сторож;
- повар – поэт – вор;
- дистрофик – младенец – часовщик;
- курица – старик – певец».

Упражнение выполняется по кругу, начиная с любого из присутствующих или в порядке, когда участник передает эстафету кому он хочет. Инструкция звучит так: «О чем мог бы подумать тот или иной персонаж, услышав утром пение петуха?» Упражнение может быть использовано в качестве разминки в начале или при переходе от одного этапа занятия к другому.

Упражнение помогает попробовать себя в новой непривычной роли, развитию ролевой гибкости, воображения, выявить способности к нестандартным ассоциациям, сплочение группы, выявить скованных участников.

### ***77. Ролевой тренинг «Что происходит в группе»***

Участникам предлагается описать происходящее в группе с разных позиций. Упражнение выполняется по кругу, начиная с одного из участников, или в произвольном порядке.

Возможные роли: свой отец, мать, брат, психиатр, женщина легкого поведения, священник, актер, рекламный агент, журналист, декан, ваш начальник, ваш сосед справа. Роли раздает тренер или ассистент.

Упражнение помогает: оценить происходящее глазами другого человека, развивать наблюдательность и стимулировать интерес к процессам в группе, выявить способности к ролевому перевоплощению, сплочению группы, увидеть излишне скованных участников с целью оказания им поддержки, переключить внимание и активизировать членов группы, обнаружить многоплановость ситуации и различия в ее восприятии.

### ***78. Ролевой тренинг***

«Ваши планы на будущее, если вы оказались: богом, президентом страны, на необитаемом острове, миллионером, в психиатрической лечебнице, в раю, пенсионером, нищим, карликом, чемпионом мира по боксу, альпинистом, художником».

Упражнение выполняется по кругу, начиная с любого из присутствующих, или в порядке, когда участники передают эстафету по своему желанию. Роли дает тренер или ассистент.

Упражнение в функциональном плане идентично упражнению 77. Оно выявляет, кроме того, проекции на будущее и ценностные ориентации. Может быть использовано в качестве разминки, а также при переходе занятия к новому этапу.

### ***79. Знакомство.***

Каждому члену группы, предлагают в течение 2-х минут рассказать о себе: о характере, проблемах и достижениях, планах (задание можно менять в зависимости от целей тренинга). Перед тем, как говорить о себе, участник коротко повторяет сказанное предыдущими ораторами. Тренер может рассказать о себе первым, демонстрируя тем самым образец сообщения и пример открытости.

Упражнение дает возможность узнать участникам друг о друге важные сведения, выявить имеющиеся психологические проблемы, увидеть, каким может быть восприятие себя со стороны, установить более тесные контакты между участниками группы, приобрести опыт самоописания, убедиться в том, что у членов группы, наряду с различиями между собой, есть немало общего.

#### ***80. Орел – орешка.***

Упражнение выполняется в парах. Оба ее партнера выкладывают на стол монеты, которые по условленному сигналу затем открывают. Один из участников выигрывает (получает очко), если обе монеты оказываются «на орле», другой – «на орешке». Длительность игры 25-49 тактов, ведется подсчет результатов.

Упражнение дает возможность каждому участнику через разгадывание игровых приемов соперника его ожидания относительно себя.

#### ***81. Угадай-ка.***

Один из участников формулирует утверждение, которое он считает справедливым для всей группы. Например: «Сейчас у всех хорошее настроение». Остальные участники на листках бумаги пишут, согласны они с этим утверждением или нет. Первый участник пытается затем угадать ответ каждого члена группы по выражению глаз, лицу, позе, жестам. После этого подсчитывается число тех, кто согласен с утверждением и число правильно угаданных ответов.

Цели упражнения: сравнить восприятие группового процесса у разных участников; дать возможность участникам проверить степень своей эмпатичности с другими членами группы; развитие наблюдательности в отношении невербальных аспектов общения.

#### ***82. Диалог глухих.***

Упражнение выполняется в парах поочередно. Партнеры плотно затыкают слуховые проходы, чтобы ориентироваться в диалоге только на неречевые сигналы. Делается задание побеседовать о чем-либо (о погоде, об одном из присутствующих и др.). Партнеры поочередно обмениваются репликами по сигналу тренера, всего 5-6 раз. Группа наблюдает, оценивая, насколько партнерам удалось понять друг друга.

Упражнение имеет целью стимулировать невербальные механизмы общения, мобилизовать имеющиеся ресурсы эмпатии.

### **83. *Перевоплощение.***

Участников просят «отпустить» взгляд, предоставить ему самому остановиться на каком-нибудь объекте в комнате: стул, пятно и т.п. Далее просят представить себя на его месте и от его имени рассказать о себе, своем прошлом и будущем, восприятию происходящего, о своих чувствах, мыслях. Рассказывают участники по очереди. Когда заготовленная часть из рассказа кончается, тренер настойчиво стимулирует продолжение сообщения в надежде выявить спонтанные проекции говорящего.

Цели упражнения: развитие способности к перевоплощению, к перемене позиций; выявление проекций; эмоциональная разрядка, катарсис.

### **84. *Дневной сон.***

Одному из участников предлагают говорить обо всем, что приходит в голову. Затем группа пытается определить его эмоциональное состояние. Упражнение по очереди выполняют все желающие.

Цель упражнения: тренировка способности к эмпатии.

### **85. *Копия.***

Упражнение парное. Один из участников формулирует какое-то утверждение, сопровождая его соответствующими эмоциональным отношением. Другой копирует высказывание, мимику, жесты, интонацию партнера, который следит за точностью копии.

Цель упражнения: развивает способности к эмпатическому сопереживанию.

### **86. *Эхо.***

Упражнение может быть действующим постоянно, включается по условленному заранее сигналу тренера либо одного из участников. Если кто-то из участников часто показывает образы неприемлемого поведения (пытается доминировать, обращать внимание на себя, обвиняет, постоянно извиняется, отстраняется от участия в группе, избегает смотреть в глаза, склонен мудрствовать, слащаво вежлив и т.п.), один из членов группы вызывается с тем, чтобы скопировать это поведение. Не обязательно, чтобы копия была фотографически точной. Она может быть шаржем, сделана с юмором, но так, чтобы подчеркнуть предполагаемый психологический подтекст копируемого образца. Участник, снимая копию, подражает не только речевому, но также неречевому поведению. При этом автор оригинала должен видеть его копию. Имитация может быть анонимной, с последующим отгадыванием объекта подражания.



Цели упражнения: восстановление контроля над привычками деструктивного поведения; осознание особенностей собственного поведения в группе.

### **87. Разведка.**

Упражнение парное. В это время как одна пара играет, остальные участники наблюдают, пытаясь определить задание играющих. Задания могут быть относительно простыми. Например, каждый член пары должен по возможности незаметно выяснить что-нибудь у партнера в ходе непринужденной беседы: предпочитает ли он кофе или чай, какую музыку любит и т.п. о задании друг друга партнеры, естественно, не знают, но если догадываются, то должны утаивать от собеседника нужные ему сведения. На игру отводится до 5 минут. После окончания беседы свои версии заданий, играющих вначале, высказывают наблюдатели. Затем партнеры высказывают свои предположения о том, что хотел узнать оппонент и только после этого они «раскрывают карты». Потом по очереди в игру вступают другие пары.

Задание членам пары может быть более сложным. Например, выяснить у друг друга какую-нибудь особенность характера: скрытность, ревность, неуверенность и т.п., разумеется, так, чтобы партнер не догадался о том, что от него хотят узнать. Коварство упражнения состоит в том, что прямой расспрос не рекомендуется, нужны мягкие, косвенные вопросы.

Задание, наконец, может быть очень сложным. Оно заключается не только в том, чтобы что-то выяснить у партнера, оно содержит так же дезинформацию о возможных намерениях последнего. Оба участника, таким образом, будут превратно истолковывать вопросы друг друга, искать в них скрытый подтекст, намеки, двусмысленности, т.е. окажутся в положении, мешавшем нормальному диалогу. Дезинформация выглядит как указание о тайных намерениях партнера узнать нечто компрометирующее собеседника, например, о его дурной привычке, неприятной черте характера и т.п.

Цели упражнения: овладение навыками косвенного расспроса; проверка способностей к угадыванию скрытых намерений.

### **88. Вождь.**

Древняя игра «Вождь» проводится одним из членов группы. По условленному сигналу он показывает произвольное количество пальцев. Остальные участники одновременно с ним выбрасывают свои пальцы. Задание каждому: возможно большее чисто раз разгадать замысел «вождя» и показать одинаковое с ним количество пальцев.

Цели упражнения: сплочение группы и развитие эмпатии.

### **89. Зоопарк.**

Участники представляют себя посетителями зоопарка. Ходят по его территории, приближаются к вольерам, клеткам, рассматривают животных, птиц, рептилий. Мысленно превращаются в тех из них, в кого хотят или отождествляют себя по гороскопу и по очереди от их имени рассказывают о своих чувствах, восприятии людей, о своем прошлом, о жизни в условиях несвободы и т.д.

Цель упражнения: выявление проекций, более тесное знакомство участников.

### **90. Лесная поляна.**

Участники воображают себя гуляющими по лесной поляне. Вокруг деревья, кусты, цветы, бабочки, под ногами – муравьи и многое другое. Мысленно превращаются в любой из объектов, по желанию. Затем по очереди рассказывают о себе, своих чувствах, обо всем увиденном в лесу и т.п.

Цель упражнения: выявление проекций, более близкое знакомство участников.

### **91. Я – не я.**

Члены группы делятся на пары. Каждому предлагается вспомнить о своем партнере как можно больше: как он сидит, стоит, ходит, разговаривает, его привычки, постараться определить его самочувствие и настроение в данный момент.

Далее каждой паре дается задание решить какую-нибудь проблему, договориться о чем-либо. По сигналу тренера каждый из членов пары должен «превратиться» в своего партнера и продолжить обсуждение уже от его лица. При этом важно попытаться воспроизвести невербальные паттерны поведения партнера, его настроение, а также отношение к ситуации общения, его мнение по обсуждаемому вопросу, присущие только ему манеры. Результаты упражнения обсуждаются группой.

Цели упражнения: выявление и развитие своих способностей к эмпатическому сопереживанию; более глубокое исследование и понимание партнера; сближение участников, сплочение группы.

### **92. Рефлексия.**

Участники группы в унисон должны произнести: «Са-мо-лет, са-мо-сад, са-мо-стрел, са-мо-пал, са-мо-кат, са-мо-строй, са-мо-свал, са-мо-дур,

са-мо-рез». Сначала перед участниками группы ставится задача подстроиться под ведущего, а затем уходить от подстройки, добиваться несовпадения. Каждый подсчитывает у себя количество совпадений и соответственно разногласий.

Цели те же, что у упражнения.

### ***93. Деструкция.***

Предположим, вам нужно построить дом в любимом месте. Сядьте удобнее, закройте глаза. Представьте себя в этом месте. Вам хорошо, вы чувствуете себя спокойно. Вы помните, что надо построить дом. Подумайте, какой дом вы хотели бы иметь. Выберите материал. А теперь стройте. Какой будет ваша комната? Обставьте ее вещами так, чтобы ощущалась ваша индивидуальность. Почувствуйте каждую вещь, вживитесь в нее, чем она похожа на вас. Каждая вещь в вашей комнате – это часть вашего Я, отражение ваших вкусов, желаний, чувств.

Представьте себя в детстве. Прижмите этого ребенка к себе. Почувствуйте его горе и обиды.

А теперь откройте глаза. Напишите письмо о своих чувствах в этой комнате.

После окончания работы надо «дать выход эмоциям» участников. Для этого надо слепить из пластилина виновника, смять его. Обиду уничтожить, рисовать ее и разрывать ее и т.д.

Цель упражнения: развитие эмпатических способностей.

### ***94. Групповой настрой.***

Двое участников группы получают задание придумать по два этюда с предметами, например, один с дипломатом, другой – с линейкой. Можно дипломат представить в виде картины, зеркала, линейку – как подзорную трубу и указку. Пока двое готовятся за дверью класса, ведущий договаривается с аудиторией о групповой реакции. Например, первый этюд одного исполнителя встречается одобрительно /улыбки, доброжелательные взгляды, заинтересованность на лицах/, второй этюд – холодно /равнодушные лица, пренебрежительные улыбки/. Реплики не рекомендуются. Затем оба исполнителя рассказывают о своих ощущениях и дают оценки этюдом. После этого перед ними раскрывают «заговор» и со всей аудиторией идет обсуждение проблемы «моральная поддержка».

Цель упражнения: выявить влияние мнения окружающих на самооценку.

### **95. Смысл.**

Участникам группы воспроизводится частично текст какой-либо басни. Затем ведущий предлагает каждому по очереди ответить на вопросы: «В чем смысл этой басни?», «О каких чертах характера идет речь в басне?».

Цель упражнения: обратить внимание на внутренние аспекты /мотивы/ поведения.

### **96. Автопортрет.**

Каждый участник составляет психологическую самохарактеристику, содержащую не менее 10 признаков, при этом очевидные для группы признаки не указываются. Все самохарактеристики сдаются тренеру, который зачитывает их вслух. Группа пытается узнать чьим психологическим автопортретом данная характеристика является.

Цель упражнения: углубление знаний участниками друг друга.

### **97. Ассоциация.**

Все члены группы по очереди говорят о том, какие ассоциации вызывает у них конкретный участник. Ассоциации могут быть связаны с любыми объектами и явлениями, видами растений и животных и т.д.

Цель упражнения: выражение в аллегорической форме отношения к тому или иному человеку и предоставление ему обратной связи.

### **98. Персонаж.**

На первом этапе этого задания вспоминают участники любимый ими в детстве сказочный (литературный) персонаж. На втором этапе участники по кругу проводят анализ., отвечая на вопросы:

1. Почему данный персонаж выбран конкретным участником?
2. Символом каких черт характера данный персонаж является?
3. Совпадают ли и в какой степени символические черты характера с реальными?

Второй этап упражнения рекомендуется проводить на следующий день.

Цель упражнения: поощрение самораскрытия и самоосознавания.

### **93. Пантомима.**

Руководитель задает тему, которую участники должны выразить с помощью невербальных средств. Темы могут быть ориентированы как на проблему отдельного члена группы, так и на проблемы, свойственные всем членам группы, они могут касаться и вопросов межличностных отношений в группе.

Тема 1. Преодоление трудностей. Все участники по кругу изображают, как они преодолевают трудные жизненные ситуации, иногда символом трудности может служить какой-либо предмет.

Тема 2. Запретный плод. Все члены группы по кругу изображают, как они ведут себя в ситуации, когда их желания расходятся с внешними или внутренними нормами. Символом «запретного плода» также может быть какой-либо предмет.

Тема 3. Скульптор. Участник, выступающий в роли «скульптора», придает всем членам группы позы, которые, по его мнению, выражают их психологические особенности.

Тема 4. Моя группа. Участник расставляет группу в пространстве так, чтобы физическое расстояние между членами группы отражало степень эмоциональной близости между ними.

Тема 5. Семья и чувства. Участник называет члена «семьи» и изображает то чувство, которое он к этому человеку испытывает.

Тема 6. Группа и чувства. Участник по кругу изображает то чувство, которое он испытывает к членам группы.  
Полученный материал используется в дискуссии.

Цели упражнения: выявление проекций; стимулирование невербальных аспектов поведения; поощрение способностей к эмпатии.

### ***100. Одиночество.***

Руководитель предлагает закрыть глаза и сосредоточиться на дыхании, затем следует задание, в котором нужно вспомнить то время в своей жизни, когда вы чувствовали себя особенно одинокими. Воскресите на некоторое время в сознании это чувство и поделитесь этими переживаниями друг с другом.

Цели упражнения: создание в группе сплоченности, открытости, доверия; развитие эмпатии.

### ***101. Впечатления.***

По очереди каждый участник, передвигаясь по кругу и глядя очередному партнеру в глаза, говорит о том, как он его воспринимает. Поощряется тактильный контакт. Говорить следует так, чтобы слышали все. Все слушают молча.

Цель упражнения: предоставление обратной связи.

### ***102. Мудрец.***

Предлагается закрыть глаза, представить зеленый луг и старое дерево на краю луга. Под деревом сидит мудрей, который сможет ответить на любой вопрос, который вас очень интересует и сейчас вы непременно получите ответ. Выслушайте ответ. Позади мудреца на дереве есть календарь. Прочитайте на нем дату. Теперь откройте глаза и поделитесь своими фантазиями.

Цель упражнения: изучение скрытых мотивов.

### ***103. Грань.***

Два участника в течение 5 минут ведут «светскую беседу», произвольно меняя темы. По окончании беседы один из участников диалога называет черты сходства, а другой – различия между ними. И то, и другое может касаться мнений, характера участников, их ожиданий и т.п. Затем члены группы оценивают каждого, корректируя и дополняя список черт сходства и различия.

Цель упражнения: изучение участниками друг друга.

### ***104. Телесная терапия.***

Закройте глаза. Положите свои ладони на сжатые кулаки другого. Этот другой – ваш близкий друг. Выскажите ему любые приходящие вам в голову мысли по типу свободных ассоциаций. Партнер, выполняющий данное упражнение «пациента», замечает, что переживаемые чувства он выражает сжатием его руки. Интенсивность сжатия показывает место, которое больше всего огорчает «пациента». Затем следует смена ролей и обсуждение впечатлений.

Цели упражнений: эмоциональная разрядка, выявление психотравмирующих переживаний.

## ***УПРАЖНЕНИЯ НА ПРЕОДОЛЕНИЕ ЛИЧНОСТНОЙ ДЕЗИНТЕГРАЦИИ, РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ РАЗЛИЧНОГО ТИПА***

### ***105. Возвращение в Эдем.***

1. Наиболее яркое воспоминание детства.

Можно ограничить область воспоминаний возрастом 7 лет. Упражнение выполняется по кругу, начиная с любого участника. Не оговаривается, приятными и травматичными могут быть реминисценции – каждый участник это решает самостоятельно. Упражнение лучше выполнять в начале тренинга для сближения и более тесного знакомства присутствующих. Обычно вызывает живой интерес участников к опыту своего детства и раннему про-

шлomu партнеров. Воспоминания участников могут фиксироваться тренером или его ассистентом для последующего анализа личностных паттернов членов группы.

## 2. Сочинение.

Участникам предлагают попытаться вспомнить себя в том возрасте, когда они только что научились писать. Затем их просят написать о себе небольшое сочинение. Воспоминания о себе они могут дополнить сообщениями о родителях, сверстниках, воспитателях.

Упражнения позволяют: выявлять (детские) ранние конфликты; лучше узнать себя и других участников группы; привлечь внимание к внутренним впечатлениям и раннему опыту; сблизить членов группы.

### ***106. Знакомство.***

Каждый участник получает лист чистой бумаги, 2 карандаша разного цвета и скрепку (иголку). Лист расчерчивается на левую и правую половину. В левую половину листа каждый запишет то, что он считает любимым или наиболее почитаемым, а в правую половину – вызывающим особенную неприязнь, отвращение. Соответственно этому подбирается цвет карандаша. Объекты отношения, а всего их 10-12, зачитывает тренер. Они одинаковы для всех участников, но в зависимости от целей группы могут меняться. В качестве возможного приведем следующий перечень объектов привязанности и антипатии: время года, род занятий, музыкальное произведение, страна, животное, книга, исторический персонаж, качество личности в других людях, что видят хорошего и плохого во мне другие, особенность собственной личности, цвет глаз, тип строения тела, важное событие собственной жизни, значительный эпизод жизни своей семьи, политический деятель, продукт питания.

Вначале можно заполнить левую, затем правую половину листа либо параллельно делать и то, и другое. Через 10-15 минут заполненные листы прикрепляются на груди. Молча, под негромкую музыку участники ходят по комнате, читая, что написано друг у друга. Спустя 10 минут следует команда остановиться, на 1 минуту закрыть глаза и не двигаться. Затем предлагается в течение 10 минут поговорить кому с кем хочется. Листы, если у участников нет возражений, остаются у тренера – они могут быть источником полезной информации об участниках группы.

Упражнение имеет цели аналогично таковым в упражнении 79. В дополнении к ним оно может иметь более четкую ориентацию на ценности,

если подготовить соответствующие этому задания.

### ***107. А причина в том, что ...***

Тренер предлагает членам группы описание какого-нибудь явления или события, а затем просит каждого назвать его возможную причину. С условием, не повторять сказанное другими. Упражнение выполняется по кругу, начиная с любого члена группы, или в порядке, когда участники сами передают очередь друг другу. Можно предложить, к примеру, следующие ситуации:

- знакомый прошел мимо и не поздоровался;
- вы рассказали анекдот, но никто не рассмеялся;
- вы говорите серьезные вещи, но собеседник вас не слушает;
- парень говорит, что он любит девушку, а она плачет;
- мать поставила сына в угол, на прощения он не просит;
- сын дерзит отцу, а отец улыбается;
- муж приходит домой навеселе, а жена рада.

Упражнение позволяет увидеть многовариантность даже простых ситуаций, осознать, что в любой ситуации есть возможность выбора, почувствовать, что этот выбор зависит в первую очередь от самого себя, понять, что освобождение от внутренней зависимости предполагает широкое восприятие реальности и поиск альтернативы.

### ***108. Где истина?***

Задание состоит в том, чтобы связать два разных события так, чтобы первое из них выглядело как причина второго. Например, события: «Подул ветер» и «Отец принес домой яблоки» могут быть связаны так: «Подул ветер, с яблони попадали яблоки. Отец собрал яблоки и принес их домой». Можно предложить следующие пары событий:

- Они встретились на причале... Учитель опять поставил ему двойку.
- Мать сильно баловала его... Он жаловался, что жена все свое время отдает работе.
- Ремень висел на видном месте... При обыске у него ничего не нашли.
- Шляпа исчезла... Машина затормозила, но было поздно.

Упражнение дает возможность проявить гибкость мышления и осо-



знать это качество у себя, убедиться, насколько разными могут быть ассоциативные ходы у присутствующих, почувствовать и оценить состояние внутренней свободы, возникающие при отключении рутинных схем мышления, на время освободиться от обязанности говорить и думать «правильно», т.е. включить «правополушарное» или дивергентное мышление.

### ***109. Интервью.***

Упражнение выполняется в парах, на которые разбивается группа. Один член группы сочиняет себе биографию, о той жизни, какая отвечала бы всем его желаниям. Затем он дает интервью «журналисту» – своему партнеру. Потом следует смена ролей. В заключительной части упражнения «журналисты» рассказывают, что им удалось выяснить.

Упражнение позволяет выявить ценностные представления участников, обнаружить зоны наибольшей фрустрации, увидеть, насколько уровень притязаний отличается от достигнутого в реальной жизни, убедиться вообще, что за внешним однообразием участников часто скрывается их яркая индивидуальность (надо видеть, каким захватывающим бывает это зрелище).

### ***110. Построение.***

Группе предлагают построиться в шеренгу по какому-нибудь признаку. Например, по росту, избыточному весу, алфавиту. Значительно интереснее построение по таким качествам, как скрытность, зависимость, умение слушать, аутентичность и т.п. Оно может положить начало дискуссии с обсуждением проблем участников. Упражнение можно повторять в разных вариантах в зависимости от цели занятия.

Упражнение позволяет участникам объединиться в поисках общего решения, увидеть отличия самооценки и «общественного мнения», сравнить свое восприятие кого-то с мнением других участников, сопоставить свои оценочные критерии с теми, которые могут быть выражены другими членами группы.

### ***111. Не бери в голову.***

К участникам обращаются с просьбой не думать и не обращать внимания на тот или иной факт сознания, указанный в инструкции. Тем, кому не удастся это сделать, хлопает в ладоши. Упражнение выполняется с закрытыми глазами. Приступают к нему по команде «начали», а завершают по сигналу «стоп».

Примеры инструкций:

- не обращайтесь внимания на свое дыхание;
- не думайте о том, что ваши глаза закрыты;
- не думайте о том, что среди участников есть родственник Н. Хрущева;
- не думайте о том, что вам надоело это упражнение;
- не обращайтесь внимания на стопы ваших ног;
- не обращайтесь внимания на то, что во рту копится слюна;
- не вспоминайте о том, что вы хотите есть.

Упражнение позволяет участникам убедиться, что активное стремление вытеснить что-то из сознания может наталкиваться на внутреннее сопротивление, понять, что призывы со стороны («успокоиться», «не думать о неприятностях») могут приводить к противоположным результатам.

### ***112. Решение.***

Один из участников (выбор добровольный, по жребию, по решению члена группы, облеченного на это полномочиями другими) формулирует свою психологическую проблему. Например, говорит, что он стеснителен. Затем приводит несколько эпизодов, иллюстрирующих существо проблемы. Далее в работу включаются остальные члены группы. Они проделывают ее в три этапа. На первом этапе каждый участник повторяет формулировку и описание проблемы, по возможности, не отклоняясь от оригинала. Автор последнего вносит необходимые коррективы, если кто-то допускает неточность. На втором этапе каждый участник своими словами и в сжатой форме излагает суть проблемы так, как он ее понял. Автор проблемы может записать версии товарищей, если считает это важным для себя. На третьем этапе каждый член группы формулирует свое понимание внутренних причин проблемы. Например, указывает на чрезмерно высокий уровень притязаний, на чувство малоценности и т.п. В заключении автор проблемы переформулирует свою проблему с учетом опыта ее обсуждения в группе.

Упражнение, однако, может быть продолжено. На следующем, четвертом этапе это может быть распрос, имеющий целью выявить природу внутренних затруднений. На пятом этапе это могут быть рекомендации (примеры из жизни, литературы, собственный опыт, новые идеи), которые могли бы помочь решению проблемы. Автор проблемы, опираясь на опыт группы, получает возможность увидеть себя со стороны и изменить свое от-

ношение к проблеме. Если это произошло, он может рассказать об этом присутствующим.

Цели упражнения: осознание участниками того факта, что за внешним покровом жизненных затруднений могут быть скрыты и действительные их причины, т.е. собственно психологический проблемы; овладение опытом анализа и решения психологических проблем; изучение участниками друг друга, более полное самораскрытие; сплочение группы; формирование оппозиционного отношения к общению в стиле Корнеги.

### ***113. Спор.***

Упражнение выполняется в тройках. Два ее члена в течение 5 минут ведут дискуссию, отстаивая каждый одну альтернативу в решении проблемы. Третий участник по истечению времени должен найти более общую точку зрения, совмещающую противоречия как частности. Например, один участник доказывает, что открытость – это хорошо, другой – плохо, а третий пытается интегрировать полярные суждения и найти формулу согласия. Затем роли меняются. Возможные темы дискуссии: агрессия, темперамент флегматика, холерика или меланхолика, честолубие, скромность, глупость, хитрость, прямолинейность. Могут быть и такие темы, как наказание детей, качества мужской или женской психологии и т.д. Важно, чтобы участники уяснили, чтобы та или иная крайность были исчерпаны до предела. Варианты согласия затем обсуждаются всеми участниками.

Цели упражнения: объединение крайних мнений, поиск согласия; осознать стереотипы обыденного мышления и защиты; научить дискуссии, отказавшись от бесплодного спора, где каждый остается при своем мнении.

### ***114. Сивилла.***

Участники – «древние греки» находятся у пещеры знаменитой пророчицы. Каждый по очереди «заходит» в пещеру и задает вопрос о своем будущем вообще или в более конкретной форме. Ответы – на листках, тренер сдувает их на середину комнаты. Участник поднимает 2-3 из них, читает, они должны натолкнуть его на ответ. Тексты ответов даются в виде отдельных слов или коротких фраз обтекаемого содержания.

Цель упражнения: выявление и осознание своих проекций относительно будущего.

### ***115. Объявление в газету.***

Каждый участник в течение 10 минут готовит короткое (не более 20 слов) объявление в газету, с целью заинтересовать собой партнера по браку.

Затем все зачитывают тексты.

В другом варианте каждый участник готовит такое же объявление об одном из членов группы. В тексте не должно содержаться прямых указаний на этого человека. Затем группа угадывает, о ком составлено то или иное объявление.

Цели упражнения: выявить свои положительные стороны; осознать наиболее привлекательные качества других участников; эмоциональная разрядка.

### ***116. Положительные и отрицательные двойники.***

Каждый участник, вступая в игру, выбирает 1-2 партнеров, которые, как он думает, знают и чувствуют его лучше других присутствующих (положительных двойников). Он выбирает также 1-2 отрицательных двойников – тех, кто, по его мнению, хуже его понимает и чувствует. Затем группа формулирует три вопроса, касающиеся вступившего в игру. Например: «В каком доме он хотел бы жить, какую одежду любит и т.п.». на вопросы сначала отвечают отрицательные двойники, далее – не попавшие в двойники и, наконец, положительные двойники. Вступивший в игру отмечает, кто из участников ответил также или близко к тому, что сказал бы он сам.

Цель упражнения: идентификация наиболее эмпатичных в отношении себя членов группы; коррекция своих представлений о степени близости участвующих в игре; оценка себя глазами других участников; сплочение группы; эмоциональная разрядка.

### ***117. Семейная фотография.***

Один из участников – «фотограф» готовится к съемкам семьи. Выбирая похожих на своих близких кого-то из членов группы, он рассаживает их в разных позах, позициях и на разном расстоянии друг от друга, просит придать лицу определенное выражение. Затем поясняет, почему он расположил членов своей семьи именно таким образом, показывает, какое место занял бы он сам на семейном снимке.

Могут проводиться съемки не только семьи, но и рабочего коллектива, подростковой группы.

Цель упражнения: осознать свои проекции относительно семейного круга, другой актуальной группы.

### ***118. Аффективная логика.***

Участникам предлагается видоизменить описание какой-нибудь ситуации в соответствии с определенным эмоциональным состоянием: страхом,

надеждой, тревогой и т.д. Упражнение выполняется по кругу с условием не повторять версии предыдущих участников. Можно рекомендовать письменный вариант упражнения.

Упражнение имеет целью осознание участниками изменений в восприятии, связанных с влиянием настроения, облегчение интеграции эмоциональных и рациональных компонентов личности в оценках событий и во время принятия решения.

### ***119. Путешествие во времени.***

Участникам предлагают написать письма с полезными советами более молодым своим коллегам. Или описать школу, вуз, завод отдаленного будущего. Поздравить кого-либо из членов группы так, будто бы встреча происходит 20 лет спустя.

Цели упражнения: развития воображения; формирование чувства времени; осознание в себе качеств, которые характеризуют подготовку к будущим возрастным сдвигам.

### ***120. Оправдание действия.***

По сигналу каждый участник принимает какую-нибудь позу. Затем он должен представить ее остальным, как предметное действие («открытую форточку», «наливаю чай» и т.п.) и как психологический факт («выражение радости» и др.).

Цель упражнения: осознание тела в двойном качестве: как психологической реальности и как инструмента для действий с предметами.

### ***121. Раздвоение личности.***

Участников просят разграничить в себе реальное Я (то, кем они являются в действительности) и идеальное Я (то, кем они хотели бы быть). Затем поочередно каждый участник отвечает на вопросы товарищей. На один вопрос он дает два ответа (от первого и второго Я), если, конечно, они отличаются. Вопросы касаются своих внешних и внутренних качеств, социального статуса, оценок различных явлений. Количество вопросов определяет отвечающий (но их не должно быть слишком много – достаточно в пределах 10). Может быть интересным последующий обмен впечатлениями.

Цели упражнения: осознание факта внутренней противоречивости; понимание того, что возможной причиной внутреннего конфликта может быть крайняя несогласованность ожиданий и притязаний (реального и идеального Я); осознание психологической природы чувства малоценности.

### ***122. Внутренний диалог.***

Участникам предлагают разграничить в себе реальное и идеальное Я. Каждый участник поочередно демонстрирует диалог между ними по какой-то проблеме (восприятие ребенка, мужа, жены, жизненного успеха и т.п.). Важно четко развести позиции обоих Я. Затем участник может попробовать найти компромисс между ними (сам или с помощью группы).

Цели упражнения: показать, что важно принять разные аспекты своего Я; осознать, что внутреннее примирение вполне возможно; показать возможные пути достижения внутреннего согласия.

### ***123. Ролевой диссонанс.***

Каждый участник поочередно демонстрирует три реакции на ситуацию, находясь в роли Х, в роли У и находясь одновременно в ролях Х и У. Эти роли подбираются так, чтобы они противоречили одна другой в предлагаемой ситуации. Образец задания дает тренер, в последующем задании придумывают сами участники, опираясь на свой опыт. Например: роль Х – мягкий отец, роль У – строгий и властный учитель. Ситуация – отец увидел, что его сын разбил в школе оконное стекло.

Цели упражнения: осознание различных ролевых предписаний; дать почувствовать себя в ситуации ролевой несовместимости; тренировка ролевой гибкости, поиска ролевого согласия; осознание различий между ролью и человеком, который ее играет.

### ***124. Я и мы.***

Все участники поочередно демонстрируют три реакции на ситуацию. Первая из них отвечает личным потребностям, вторая – интересам другого человека (группы), третья является компромиссной. Примеры предлагаемых ситуаций: вы нашли бумажник с деньгами; вам не очень нравится подарок мужа (жены) и т.п. Ситуации могут предлагать и участники. Ведется поиск оптимальных интегрирующих решений, например, выбор из серии выдвигаемых группой.

Цели упражнения: осознать еще один вид конфликта между Я и Они; показать возможность его конструктивного преодоления.

### ***125. Осознание.***

Вначале упражнение разучивается. Задание состоит в том, чтобы разграничивать и дифференцировать факты сознания, относящиеся к внутреннему (зона А) и внешнему (зона Б) миру. Подчеркивается: нужно описывать

впечатления, но избегать рассуждений и интерпретаций. Описание начинать со слов: Сейчас я осознаю... Первый участник описывает ощущения без помощи тренера. По сигналу «зона А» представляет свои внутренние впечатления, по сигналу «зона Б» – внешние. Другим участникам предлагается помощь в виде вопросов: Осознаете ли ощущения в области лба, губ? Осознаете ли выражение своего лица? Осознаете ли положение правой руки? Осознаете ли, как вы думаете? Осознаете ли свою позу? Осознаете ли, какой цвет лица у партнера? Осознаете ли вы его позу? и т.п. Осознание зоны А ведется с закрытыми глазами. С помощью тренера осуществляется достаточная дифференциация ощущений различной модальности – это помогает участникам уяснить смысл и объем задания. Упражнение завершается первым участником, который выполняет задание повторно с учетом полученного опыта.

На следующем занятии это упражнение участники выполняют самостоятельно и молча. Тренер ограничивается сигналами указания зоны осознания. На последующих занятиях инструкция тренера сводится к тому, что в течение двух минут группа выполнит упражнение по осознанию без всякой помощи извне.

Цели упражнения: научиться дифференцировать и описывать текущие впечатления; переключение внимания с воспоминаний и предвосхищений на актуальные в данный момент переживания; релаксация, эмоциональная разрядка; осознание телесных ощущений, помогающих дифференцировать эмоциональные реакции.

### ***126. Вы имеете в виду ...***

Один из участников формулирует утверждение, которое он считает справедливым в отношении самого себя в данный момент. Можно ограничить круг тем утверждениями о существующих психологических проблемах. Например: Я застенчив. Остальные участники по кругу пытаются расширить и конкретизировать сказанное, задавая вопросы типа: Вы имеете в виду, что в присутствии незнакомых чувствуете себя скованно? или Вы хотели сказать, что ...?

Каждый задает хотя бы по одному вопросу, а далее расспрос продолжается по желанию отвечающего и других членов группы. Ответы на вопросы могут быть лаконичными (да или нет), но, похоже, нет смысла возражать и против развернутых, с описаниями соответствующих эпизодов прошлого опыта. После прекращения вопросов отвечающий подводит итог

всему, что он сказал при опросе, а группа добавляет, если он что-то упустил. Затем он передает эстафету любому другому члену группы. В качестве первого исследуемого может быть тренер – его поведение служит моделью для остальных членов группы.

Цели упражнения: овладение исследовательским опытом; осознание внутренних проблем; решение психологических проблем с помощью группы; углубление знаний участников друг о друге, сплочение группы; овладение межличностным опытом, полезным и вне группы.

### ***127. Вначале было ...***

Один из участников представляет описание какого-нибудь конфликта или затруднительной для него ситуации. Например, говорит о том, что у него с женой был громкий разговор после того, как он заметил, что она плохо готовит. Остальные участники по кругу пытаются воссоздать предысторию конфликта, а затем и варианты его продолжения. Автор описания делает заключение о том новом и полезном для себя, что он узнал из выступлений присутствующих.

Цели упражнения: овладение опытом исследование конфликтов; накопление опыта решения конфликтов; более полное осознание внутренних проблем.

### ***128. Двойные сигналы.***

Упражнение парное. Задание состоит в изучении реакций на противоречивые сообщения. Один из участников продуцирует серию актуальных на данный момент высказываний, в которых слова и невербальная часть сообщения содержит взаимоисключающую информацию. Например: Я ужасно себя чувствую (с радостной улыбкой), Ты отлично выглядишь (с выражением отвращения) и т.п. Задача партнера найти адекватный ответ на подобные сообщения, который помог бы их автору стать более искренним. Затем участники меняются ролями. Дискуссия касается вопроса о том, какие ответы являются адекватными в подобных ситуациях.

Цель упражнения: овладение навыками общения в сложных межличностных ситуациях.

### ***129. Рак, лебедь ...***

Упражнение выполняется в группах по 5-6 человек. Группа изображает семью. Разыгрывается ситуация, когда один из участников оказывается под перекрестным огнем разных просьб, требований, упреков других членов семьи. Например: Сын пришел домой грязным, потерял рукавицы. Мать его



ругает, отец подбадривает, брат дразнит, а сестра жалеет. Какими могут быть его реакции на все это и как избежать деструктивного поведения?

Партнеры поочередно меняются ролями, ситуации могут заимствовать из собственного семейного опыта. дискуссия должна прояснить вопрос о том, какое поведение более уместно.

Цель упражнения: обучение поведению в сложных межличностных ситуациях.

### ***130. В плену.***

Невербальный вариант предыдущего упражнения. Один из членов семьи в роли мужа. Он стоит, его держат жена, дети и каждый тянет в разные стороны. Каковы его ощущения и действия? Задание состоит в поисках конструктивного решения. Партнеры поочередно меняются ролями и в ходе последующего обсуждения анализируют разные варианты поведения.

Цель упражнения: поиск адекватных моделей поведения в сложных межличностных ситуациях.

### ***131. Лакировка.***

Задание группе: придумать как можно больше оправданий для равнодушия, алчности, тщеславия, жесткости, эгоцентризма, нарциссизма, склонности к наркотизму, лицемерия, конформизма, манипулирования, цинизма и других негативных качеств характера и поведения.

Цель упражнения: выявление и осознание защит.

### ***132. Я понял ...***

Каждому участнику предлагают подумать о том, что он хотел (или не хотел) бы услышать от одного из членов группы, друга, члена семьи, начальника и т.д. Он должен представить себя на месте этого человека и высказаться вслух. Характер высказывания может быть разный: просьба, требование, сочувствие, критическое суждение и др.

Цели упражнения: достижение большего самораскрытия; выявление личных проблем.

### ***133. Монолог с двойником.***

Один из участников стоит или ходит в центре группы и вслух говорит о том, что приходит на ум. Спустя некоторое время, другие участники (2-3), сменяясь один за другим, подходят к нему сзади. Их задача: повторять высказывания, движения и действия находящегося в центре. При этом они не должны мешать ему. Главное, что им нужно, это, копируя, попытаться понять, что осталось за кадром, не выражено. Предположения об этом могут

стать предметом последующего обсуждения.

Цели упражнения: выявление способности к эмпатии; тренировка умения присоединяться к партнеру.

### ***134. Внуки.***

Участников просят представить, что прошло 40-50 лет, и здесь случайно собрались вместе их внуки. Внуки вспоминают о своих дедах и бабушках, рассказывают об этом каждый по очереди. Затем участники могут поделиться ощущениями отстраненного самовосприятия, увидев в себе то, что хотелось бы оставить о себе в памяти своей семьи.

Цели упражнения: увидеть себя с новой, может быть неожиданной стороны; самораскрытие, углубление знаний о других; сплочение группы.

### ***135. Воображаемая социограмма.***

Один из участников играет роль режиссера, он ставит сцену. Ее сюжетом могут стать реальные межличностные ситуации (в семье, на работе и т.д.). Опираясь на свои представления об участниках, он определяет их роли и основную тему, направление высказываний. В соответствии с ролями размещает участников на сцене. Затем участники, не выходя из своих ролей, могут спонтанно взаимодействовать друг с другом, пока режиссер (участник этой игры) не остановит действие. При обсуждении участники обмениваются впечатлениями о своих ощущениях и чувствах во время перевоплощения.

Цели упражнения: тренировка способности к ролевому перевоплощению; предоставление материала о соотношении ролевых предписаний и стремлением к самораскрытию; создание новой межличностной ситуации как объекта исследования.

### ***136. «Бумажный самолет»***

Группа делится на несколько команд, желательно, чтобы в каждой было по семь человек. Тренер говорит, что сейчас каждой команде нужно будет выполнить простое задание – сделать бумажный самолетик. При этом надо соблюдать несколько условий: после начала работы нельзя разговаривать; каждый сгиб делают два человека, причем каждый может пользоваться только одной рукой; пары работают по очереди, каждый раз делая по одному сгибу. Перед тем как начать работу, команды могут в течение пяти минут обсудить стратегию выполнения задания. От каждой команды выбирается по одному представителю, которые следят за тем, чтобы в команде

соперника все условия соблюдались. Каждое нарушение правила – штрафное очко для команды. В итоге выиграет та команда, которая наберет меньшее количество штрафных очков и чей самолет полетит дальше. Обсуждение итогов упражнения Ведущий обращается к участникам упражнения со следующими вопросами:

1. Что помогало выполнить задание и что мешало выполнению?
2. Какая стратегия была наиболее удачной?
3. Какие чувства возникали в процессе работы?
4. Какой вывод вы могли бы сделать после завершения упражнения?

Комментарий авторов (анализ собственного опыта, необходимые предостережения, «подводные камни», советы и рекомендации).

Цель упражнения: усилить среди участников упражнения групповую сплоченность, показать им важность умения работать в группе.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПРИМЕРНЫЙ СЦЕНАРИЙ ТРЕНИНГА

Методические разработки и сценарии занятий.

Первое занятие.

Цель занятия. Поскольку данная встреча начинает тренинг, в первую очередь необходимо для создания благоприятных условий для работы группы, подробно ознакомить участников с основными принципами социально-психологического тренинга, вместе продумать и принять правила работы именно этой тренинговой группы, начать освоение приемов самодиагностики и способов самораскрытия, приступить к освоению активного стиля общения и способов передачи и приема обратной связи.

Рекомендации к ведущему. Вашей основной задачей во время тренинга, а особенно на его первых занятиях, является создание самых благоприятных условий для активной самостоятельной и продуктивной работы каждого участника над собой. Вам нужно понять, что во время тренинга вы – не учитель, который должен «научить жить», вы лишь помогаете каждому участнику самому изучать себя и других людей, научиться понимать свои чувства, контролировать свои мысли и поступки. У вас нет права судить «плох» или «хорош» тот или иной участник группы. Каждый судит себя сам и сам же определяет меру своей ответственности, вы лишь помогаете определить критерии и выбрать систему оценки.

Наиболее оптимальная позиция тренера – позиция друга, понимающего и доброжелательного, внимательного и взыскательного, и, главное, способного помочь каждому участнику стать самим собой делает сам участник.

Вам не следует подчеркивать свое превосходство над остальными участниками тренинговой группы, ссылаясь на свой жизненный опыт, наличие специальных знаний и профессиональной подготовки. Это не совсем корректно. Вы должны помогать группе в целом и каждому участнику в работе над собой.

Для этого вы на первом и последующих занятиях:

1. Организуете обсуждение и принятие правил работы группы, а затем четко следите за их выполнением. В случае необходимости каждый раз разъясняете то или иное положение из принятых правил.

2. Объясните цель очередного упражнения, подробно излагаете инструкцию к проводимому заданию или процедуре, отвечаете на все вопросы участников, а затем контролируете ход и правильность их выполнения.

3. Проводите детальный анализ сложившейся ситуации после очередного упражнения или этюда, давая возможность всем желающим высказать свою точку зрения, поделиться своими переживаниями и ощущениями, связанными с целями и задачами тренинга и конкретного занятия.

4. Контролируете эмоциональное состояние всех участников и группы в целом, и, в случае необходимости, оказываете психологическую поддержку, изменяете последовательность ранее запланированных упражнений, дозировку психологической нагрузки, вплоть до полной остановки работы группы на некоторое время.

5. Подводите итоги каждого упражнения и занятия, зачитываете текст домашнего задания и комментируете его. В ваших интересах позаботиться о том, чтобы на последнем занятии (или в конце каждого занятия) участники высказали свое мнение о ваших успехах в роли тренера.

Психологический комментарий. Учитывая сложность процессов, возникающих во время работы тренинговой группы, а также чрезвычайно важную роль ведущего в организации и проведении социально-психологического тренинга, вам желательно поучаствовать в такого рода группе в качестве ее члена.

Примерное содержание занятия.

I. «Здравствуй, я рад познакомиться!»

«По традиции тренинговых групп для быстрого знакомства каждый из вас сейчас оформит себе визитку, где нужно указать свое тренинговое имя. При этом вы вправе взять себе любое имя: свое настоящее, которое вы носите с детства; игровое имя, например, героя любимого мультфильма или литературного героя; имя своего близкого друга или хорошего знакомого; имя реального политического деятеля и т.п. Вам предоставляется полная свобода выбора. Решайте!

Имя должно быть написано разборчиво и достаточно крупно. Затем вам нужно закрепить свою визитку булавкой (или значком) на груди так, чтобы все члены группы могли прочитать ваше тренинговое имя. В дальнейшем на всем протяжении занятий вы должны обращаться друг другу по этим именам.

У вас 3 минуты для того, чтобы вы сделали свои визитки и подготовились к знакомству. Затем вам дается 10 минут, чтобы подойти к возможно большому количеству участников, поприветствовать друг друга, начиная диалог словами: «Здравствуй, я рад с тобой познакомиться...» (далее вам следует назвать имя человека, которого вы приветствуете, по его визитной карточке). Во время взаимных приветствий вам нужно подчеркнуть свою индивидуальность, сказать о себе так, чтобы ваш партнер сразу запомнил вас. Например, «Здравствуй, я рад с тобой познакомиться. Меня зовут Саша. Больше всего я люблю компьютерные игры и сам начал составлять программы для них».

Рекомендации ведущему. Вам следует позаботиться о карточках для оформления визиток. Можно нарезать их из плотной бумаги или взять обычные библиографические карточки. Также лучше иметь под рукой булавки, ручки, карандаши. В случае, если несколько участников выберут себе одинаковые имена, вы должны посоветовать им найти вариант этого имени, например, Оля, Оленька, Ольга и т.д. Или взять другое тренинговое имя. Это нужно для целого ряда упражнений и этюдов. И главное – каждый член группы должен с первых минут занятий почувствовать свою индивидуальность даже в такой детали как имя. Подчеркните, что участники должны внимательно слушать друг друга, чтобы запомнить индивидуальные качества каждого. После 10 минут пригласите всех участников в большой круг и попросите вспомнить всех своих «новых» знакомых, то есть тех участников, с которыми ему удалось познакомиться. При этом нужно вспомнить индивидуальность каждого из них.

Один из вариантов «припоминания» индивидуальности – вы предлагаете каждому участнику по очереди назвать индивидуальность сидящего, например, слева от него и так далее, пока все не сделают попытки вспомнить то, о чем говорил при знакомстве член группы, сидящий слева. Если участник не сможет вспомнить индивидуальность сидящего слева от него, то разрешаете помочь ему любому желающему, который смог запомнить индивидуальность этого человека.

Психологический комментарий. Это самое первое упражнение тренинга, и оно должно настроить участников на серьезное отношение к делу. Даже простейшее приветствие и знакомство могут дать многое для понимания человека. Нужно учиться запоминать полученную о человеке информацию, проявляя внимание не только к его внешности, но и улавливая смысл

его слов. Уже с этого упражнения члены группы должны понять, что основной принцип, помогающий понять себя и других, это внимание к человеку.

## II. «Правила нашей группы».

После того, как мы познакомились, приступим к изучению основных правил социально-психологического тренинга и особенностей этой формы общения. В каждой тренинговой группе могут быть свои правила, но приведенные ниже, лежат в основе работы практического психолога. Сейчас мы обсудим основные из них, а затем приступим к выработке правил работы именно нашей группы. Поэтому внимательно выслушайте предлагаемые правила:

1. Доверительный стиль общения. Для того, чтобы группа работала с наибольшей отдачей, чтобы участники максимально доверяли друг другу, в качестве первого шага к практическому созданию климата доверия предлагается принять единую форму обращения на “ты”. Это психологически уравнивает всех членов группы, в том числе и тренера, независимо от возраста, социального положения, жизненного опыта и т.д.

2. Общение по принципу «здесь и теперь». Многие люди стремятся не говорить о том, что они чувствуют, что думают, так как боятся показаться смешными. Для них характерно стремление уйти в область общих рассуждений, заняться обсуждением событий, случившихся с другими людьми. Это срабатывает «механизм психологической защиты». Но основная задача нашей работы – превратить группу в объемное своеобразное зеркало, в котором каждый из нас смог бы увидеть себя во время своих разнообразных проявлений, лучше узнать себя и свои личностные особенности. Поэтому во время занятий все говорят только о том, что волнует каждого именно сейчас, и обсуждаем то, что происходит с нами в группе.

3. Персонификация высказываний. Для более откровенного общения во время занятий мы отказываемся от безличной речи, помогающей скрывать собственную позицию и тем самым уходить от ответственности за свои слова. Поэтому мы заменяем высказывание типа: «Большинство людей считает, что...» на такое «Я считаю, что...», «Некоторые из нас думают...» на «Я думал...» и т.п. Отказываемся мы и от безадресных суждений о других. Заменяем фразу типа: «Многие меня не поняли» на конкретную реплику: «Оля и Соня не поняли меня».

4. Искренность в общении. Во время группы мы говорим только то, что чувствуем и думаем по поводу происходящего, то есть только правду. Если нет желания говорить искренне и откровенно, то мы молчим. Это правило означает открытое выражение своих чувств по отношению к действиям других и к самому себе. Естественно, что никто не обижается на высказывания других членов группы. Мы испытываем только чувство признательности и благодарности за его искренность и откровенность.

5. Конфиденциальность всего происходящего в группе. Все, что происходит во время занятий в группе ни под каким предлогом не выносится за пределы группы. Мы уверены в том, что никто не расскажет о переживаниях человека, о том, чем он поделился во время занятия. Это помогает нам быть искренними, способствует нашему самораскрытию. Мы не боимся, что содержание нашего общения может стать известным другим людям, кроме членов группы. Мы доверяем друг другу и группе в целом.

6. Определение сильных сторон личности. Во время занятий (в ходе упражнения или его обсуждения, в процессе выполнения заданий или этюдов) каждый из нас стремится подчеркнуть положительные качества человека, с которым мы работали вместе. Каждому члену группы – как минимум одно хорошее и доброе слово.

7. Недопустимость непосредственных оценок человека. При обсуждении происходящего в группе мы оцениваем не участника, а только его действия и поведение. Мы не используем высказывания типа: «Ты мне не нравишься», а говорим: «Мне не нравится твоя манера общения». Мы никогда не скажем: «Ты плохой человек», а просто подчеркнем: «Ты совершил плохой поступок».

8. Как можно больше контактов и общения с различными людьми. Разумеется, у каждого из нас есть определенные симпатии, кто-то нам нравится больше, с кем-то более приятно общаться. Но во время занятий мы стремимся общаться со всеми членами группы, и особенно с теми, кого меньше всего знаем.

9. Активное участие в происходящем. Это норма поведения, в соответствии с которой в любую минуту мы реально включены в работу группы. Мы активно смотрим, слушаем, чувствуем себя, партнера и группу в целом. Мы не замыкаемся в себе, даже если узнали о себе что-то не очень приятное. Мы не думаем только о себе, получив много положительных эмоций. Мы все время в группе, внимательны к другим, нам интересны другие люди.



10. Уважение говорящего. Когда высказывается кто-то из членов группы, мы его внимательно слушаем, давая человеку, возможность сказать то, что он хочет. Мы помогаем говорящему всем своим видом показывая, что мы слушаем его, что мы рады за него, что нам интересно его мнение, его внутренний мир. Мы не перебиваем человека и молчим до тех пор, пока он не закончит говорить. И лишь после этого мы задаем свои вопросы, благодарим его или спорим с ним.

Рекомендации ведущему. Вы подробно объясняете участникам эти правила, даете исчерпывающие ответы на все возникающие у них вопросы. После этого обсуждаются поступающие от участников предложения об изменении правил или добавлении новых. Во время обсуждения правил вы даете возможность высказаться желающим, выслушиваете все предложения и замечания и проводите их обсуждение. После голосования окончательно согласованные и принятые правила являются законом для работы группы.

Если кого-то из членов группы эти правила не устраивают, он должен принять решение: признать эти правила и следовать им во время работы группы, или не начинать занятия совсем. Свой выбор участник делает самостоятельно, без советов и давления со стороны других членов группы. Вам также не следует настаивать.

Психологический комментарий. Обсуждение и принятие правил очень серьезный и ответственный этап, так как в зависимости от степени осознания участниками тренинга принимаемых ими правил будет строиться работа группы особенно на первых занятиях. Поэтому на процедуру объяснения, обсуждения и принятия правил группы нужно отвести достаточное количество времени, чтобы потом постоянно не возвращаться к ним.

### III. «Каков Я на самом деле?»

«Мы начинаем большую и ответственную работу над собой. Но сначала нужно понять, каков я на самом деле. Для этого предлагается тест, который поможет вам ответить на этот вопрос. А в дальнейшем мы будем постоянно возвращаться к результатам этого теста. Так что будьте, пожалуйста, внимательны и откровенны пред самим собой, если вы хотите действительно изменить себя, стать более сильным и ответственным, научиться понимать свои чувства и контролировать свое поведение. Возьмите чистый лист и ручку.

Вам предлагается ответить на вопросы, сгруппированные по пять. Каждая группа обозначается буквой. Вам нужно ответить на каждый вопрос: «да» или «нет». Не стоит долго раздумывать над каждым вопросом, отвечайте первое, что приходит в голову. Обычно, это самый верный ответ, то есть тот, который ближе всего к действительному положению дел. Если вы начнете раздумывать и выбирать наиболее «правильный» ответ, вы исказите истину. А это не в ваших интересах. Мы начинаем».

А1. Есть ли у тебя чувство юмора?

А2. Доверчив и откровенен ли ты с друзьями?

А3. Легко ли тебе просидеть больше часа, не разговаривая?

А4. Охотно ли ты одалживаешь свои вещи?

А5. Много ли у тебя друзей?

Б1. Умеешь ли ты занять гостей?

Б2. Точность, пунктуальность тебе свойственны?

Б3. Делаешь ли ты денежные сбережения?

Б4. Любишь ли ты строгий стиль в одежде?

Б5. Считаешь ли ты, что правила внутреннего распорядка необходимы?

В1. Проявляешь ли ты публично антипатию к кому-либо?

В2. Заносчив ли ты?

В3. Силен ли ты?

В4. Стараешься ли ты стать центром внимания в компании?

В5. Подражают ли тебе?

Г1. Употребляешь ли ты грубые слова, разговаривая с людьми, которых это шокирует?

Г2. Любишь ли ты похвастаться накануне экзамена, что отлично все знаешь?

Г3. Имеешь ли ты обыкновение делать замечания, читать нотации и т.п.?

Г4. Бывает ли у тебя желание во что бы то ни стало поразить друзей оригинальностью?

Г5. Доставляет ли тебе удовольствие высмеивать мнение других?

Д1. Предпочитаешь ли ты профессии жокея, актера, телевизионного диктора, профессиям инженера, лаборанта, библиографа?

Д2. Чувствуешь ли ты себя в обществе малознакомых людей непринужденно?

Д3. Предпочитаешь ли ты заняться вечером спортом вместо того, чтобы посидеть спокойно дома и почитать книгу?

Д4. Способен ли ты хранить секреты?

Д5. Любишь ли ты праздничную атмосферу?

Е1. Строго ли ты соблюдаешь в письмах правила пунктуации?

Е2. Готовишься ли ты заранее к воскресным развлечениям?

Е3. Можешь ли ты точно отчитаться в своих покупках и расходах?

Е4. Любишь ли ты наводить порядок?

Е5. Свойственна ли тебе мнительность?

Обработка результатов теста. Подсчитайте количество ответов «да» в каждой части теста, обозначенной буквой. В тех частях, где большинство ответов «да» ставьте индекс: А, В, Б, Г, Д или Е. Там же, где большинство ответов «нет», ставьте «0». У вас должен получиться один из вариантов ответа, например, АВГ или 0Д0.

Интерпретация результатов:

1. По трем первым группам (А, Б и В) или «Каким ты кажешься окружающим».

А00 – тебя часто считают надежным человеком, хотя в действительности ты чуть-чуть легкомыслен. Ты весел и разговорчив, делаешь подчас меньше, чем обещаешь. Другим нетрудно увлечь тебя за собой, и поэтому они иногда думают, что ты легко поддаешься влиянию других. Однако в серьезных вещах ты умеешь настоять на своем.

А0В – ты производишь впечатление человека не слишком застенчивого, иногда даже невежливого. Стремясь к оригинальности, противоречишь другим, а подчас и себе, и, опровергая сегодня то, что утверждал вчера. Ты кажешься человеком беспечным, неаккуратным, необязательным. Но стоит захотеть – станешь проворным и энергичным. Тебе не хватает того, что называется уравновешенностью.

АБ0 – ты очень нравишься окружающим. Ты общителен, серьезен, уважаешь мнение других, никогда не оставляешь друзей в трудную минуту. Но дружбу твою заслужить нелегко.

АБВ – ты любишь командовать окружающими, но неудобство от этого испытывают только самые близкие люди. Со всеми остальными ты сдерживаешься. Высказывания свое мнение, не думаешь о том, как отзовутся в людях твои слова. Окружающие подчас избегают тебя, боясь, что ты обидишь их.

000 – ты сдержан, замкнут. Никто не знает, о чем ты думаешь. Понять тебя трудно.

00В – не исключено, что о тебе говорят: «Какой не сносный характер». Ты раздражаешь собеседника, не даешь им возможности высказаться, навязываешь свое мнение и никогда не делаешь уступок.

0Б0 – такие люди, как ты, примерные ученики, вежливые, аккуратные, дисциплинированные, всегда с хорошими отметками. Учителя уважают их и доверяют им. Что же касается товарищей, то одни считают таких «задаваками», другие предлагают им свою дружбу.

0БВ – возможно, кое-кто считает тебя человеком, которому постоянно кажется, что его обижают. Ты ссоришься из-за пустяков. Иногда бываешь в хорошем настроении, но это случается нечасто. В общем, ты производишь впечатление обидчивого и мнительного человека.

2. По трем последним группам (Г, Д и Е) или «Каков ты на самом деле».

000 – тебя привлекает все новое, у тебя пылкое воображение, однообразие в тягость. Но мало кто доподлинно знает твой характер. Тебя считают человеком спокойным, тихим, довольным своей судьбой, тогда как в действительности ты стремишься к жизни, наполненной яркими событиями.

00Е – скорее всего, ты застенчивый человек. Это видно. Когда тебе приходится иметь дело с незнакомыми людьми. Самим собой бываешь только в кругу семьи или ближайших друзей. В присутствии посторонних чувствуешь себя скованно, но стараешься скрыть это. Ты добросовестен, трудолюбив. У тебя есть много хороших замыслов, идей, проектов, но из-за своей скромности ты нередко остаешься в тени.

0Д0 – ты очень общителен, любишь встречаться с людьми, собирать их вокруг себя. Как только ты остаешься один, все пропало. Тебе трудно даже запереться в комнате, чтобы написать какую-нибудь бумагу. Очень силен дух противоречия: постоянно хочется сделать что-нибудь не так, как другие. Иногда поддаешься такому порыву, но большей частью сдерживаешься.

ОДЕ – ты сдержан, но не робок, весел, но в меру, общителен, вежлив со всеми. Привык, что тебя часто хвалят. Хотел бы, чтобы тебя любили безо всяких усилий с твоей стороны. Без общества друзей тебе не по себе. Тебе приятно делать добро людям. Но тебя можно упрекнуть в некоторой склонности к витанию в облаках.

ГОО – ты склонен высказывать и яростно защищать весьма парадоксальные мнения. Поэтому у тебя немало противников, даже друзья не всегда понимают, но тебя это мало волнует.

ГОЕ – тебе придется выслушивать не очень приятные слова. Как это тебе удалось подобрать такое сочетание букв? Характер довольно трудный. Крайне неуступчивый. Недостаточно развито чувство юмора, не переносишь шуток. Часто критикуешь чужие действия и заставляешь других поступать на свой лад. А если тебе не подчиняются, начинаешь злиться. Поэтому у тебя мало друзей.

ГДО – ты – большой оригинал и любишь удивлять друзей. Если кто-нибудь даст совет, делаешь все наоборот только ради того, чтобы посмотреть, что из этого получится. Тебя это забавляет, а других раздражает. Только самые близкие друзья знают, что ты не так самоуверен, как кажется.

ГДЕ – ты энергичен. Всюду чувствуешь себя на своем месте. Всегда владеешь собой. Общителен. Но, похоже, что любишь общество друзей только при условии, что ты играешь в нем главную роль. Любишь быть арбитром в спорах и организовывать игры. Окружающие признают твой авторитет, так как в твоих суждениях всегда есть большая доля здравого смысла. Но тем не менее твое стремление вечно получать – утомляет окружающих.

Рекомендации ведущему. Целесообразно заранее приготовить несколько экземпляров вопросов (по одному экземпляру на двух человек) и раздать их участникам. В этом случае не придется читать вопросы. Также следует приготовить чистую бумагу и ручки тем, кто забудет принести. Если будете читать вопросы, то читайте не более двух раз. После того, как все участники ответят на вопросы, вы зачитываете интерпретацию ответов для каждого участника, комментируя эти результаты по их желанию.

Психологический комментарий. Процедура тестирования помогает настроить членов группы на изучение самих себя, а это и есть основная задача данного тренинга закрепление навыков самоанализа, более глубокое самораскрытие и на основе этого изменение себя. Естественно, что, как и

любой другой тест – это лишь материал для дальнейшей работы. Участникам следует сказать, что результаты теста помогут в ходе тренинга глубже разобраться в себе. Даже если кого-то этот тест обескуражит или снизит рабочий настрой, объясните, что нужно отнестись к этому спокойно, как к новой возможности обрести уверенность и уважение к самому себе. Подчеркните, что это не профессиональный тест, по которому можно определить те или иные личностные характеристики.

#### IV. «Принятие себя».

«А теперь давайте поработаем с некоторыми своими недостатками, привычками, которые помог выявить проведенный тест и которые вы хорошо знали еще до начала занятий. Для этого разделите лист бумаги на две половинки. Слева, в колонку «Мои недостатки», предельно откровенно запишите все то, что вы считаете своими недостатками именно сегодня, сейчас, на этом занятии. На эту работу вам отводится 5 минут. Не жалейте себя, заполняя левую часть таблицы, недостатки есть у всех и в этом нет ничего страшного.

Мои недостатки	Мои достоинства
1	
2	
3	
4	
5	

Затем напротив каждого недостатка, который вы вспомнили и занесли в таблицу, запишите по одному достоинству, т.е. то, что можно противопоставить, чем вы и окружающие вас люди довольны уже сегодня, что принимают и вас. Запишите их в колонке «Мои достоинства». На второй этап работы вам отводится также 5 минут.

А сейчас вы объединитесь в группы по 3-4 человека и приступайте к обсуждению всех записей. Будет лучше, если вы сядете в группу с теми людьми, которых вы меньше всего знаете, с которыми еще не общались на данном занятии. Во время обсуждения будьте предельно откровенны в своих высказываниях и внимательны к тому, что вам говорит ваш партнер. Помните, пожалуйста, о наших правилах. Вы можете задавать друг другу вопросы, но ни коем случае не «критиковать» выступившего перед вами.

Просто поблагодарите его за искренность и доверие к вам. На обсуждение внутри групп вам дается 10 минут.

Рекомендации ведущему. Если у вас есть возможность, то необходимое количество таблиц заготовьте заранее с помощью пишущей машинки или ксерокса. Помогите участникам объединиться в малые группы, но не разрешайте создавать группы более четырех человек. Если в группе окажется пять или шесть человек, попросите участников разделиться на две микрогруппы. Во время заполнения таблиц участники должны работать индивидуально. Вы следите за временем и за 1 минуту предупредите, что время заканчивается. На этапе индивидуальной работы желательно включить легкую музыку.

Психологический комментарий. Это первая попытка самоанализа. Она показывает, насколько серьезно каждый из членов группы настроился на тренинг, насколько он готов работать над собой, понимать себя и доверять другим. Поэтому ход упражнения и его результаты во многом определяют дальнейший сценарий занятий. Если же значительная часть из них пока не готова, следует, остановив тренинг, обратиться к участникам с вопросом: «Зачем вы сюда пришли?» В тактичной форме им нужно напомнить, что тренинг – это работа не ведущего, а самого члена группы. Только в этом случае будет определен результат. Еще раз следует напомнить группе правила, которые были приняты в начале занятия.

Что же касается музыкального фона, то он должен стать постоянным во время проведения занятий. Это в значительной степени облегчает самораскрытие участников, помогает им сосредоточиться на анализе собственных поступков, своих слабостей, в то же время вносит некоторый элемент оптимизма.

#### V. «Какой Я человек?»

«Человек часто задает вопросы, но в основном другим. Эти вопросы о чем угодно, только не о себе самом. Мы с вами все время будем отвечать на вопрос «Какой я человек?» Возьмите лист бумаги и ответьте на предлагаемые вопросы.

1. Мой жизненный путь: каковы мои основные успехи и неудачи?
2. Влияние семьи: как на меня влияют мои родители, братья, сестры, близкие?

Ваши ответы должны быть предельно откровенными, так как кроме вас их никто не увидит. Только с вашего разрешения с этими ответами познакомлюсь я. В конце занятий у вас накопится больше десяти ответов на этот простой и одновременно такой сложный вопрос «Какой я человек?» И эти ответы помогут вам лучше разобраться в себе.

Рекомендации ведущему. Это упражнение проводится на каждом занятии. Записи участников целесообразнее собирать для того, чтобы они могли в следующий раз внести добавления в свои ответы. А у вас будет дополнительный материал, опираясь на который вы можете планировать очередное занятие.

Психологический комментарий. Данным упражнением задается глубокая личностная установка на постоянный внутренний самоанализ. Участники будут работать с этим вопросом на всем протяжении тренинга, каждый раз возвращаться к вопросу и главное к своим ответам. Причем от занятия к занятию ответ может меняться вместе с изменением представлений человека о себе самом.

#### VI. «Привет, индивидуальность!»

«В самом начале занятия мы познакомились друг с другом, узнали новые имена и самое главное индивидуальные особенности всех членов нашей группы. Сейчас вам нужно записать в таблицу «Индивидуальность» то, что вы запомнили о каждом человеке, то есть суть высказывания каждого участника о своей индивидуальности. Вспомните то, что он говорил во время знакомства с вами, что говорили о нем другие, когда мы сидели большим кругом. Это, безусловно, не очень легко, но «легкие пути ведет в тупик». Вы можете добавить и свои выводы об индивидуальности этого человека, которые вы смогли сделать во время занятия. Например, написав: «Ирина отличается от всех своим достойным спокойствием».

#### Индивидуальность

№	Тренинговое имя участника	Его собственное высказывание	Мое представление о его индивидуальности
1.			
2.			
3.			



«На эту работу вам отводится 10 минут. Постарайтесь вспомнить как можно больше о каждом из членов группы. Не ленитесь, это нужно в первую очередь именно вам. Затем вы соберетесь в большой круг и по очереди зачитаете свои записи, исправляя неточности в графе «Его собственное высказывание».

Рекомендации ведущему. Во время заполнения таблицы не забудьте включить музыкальное сопровождение, позаботьтесь о том, чтобы у каждого участника была бумага и ручка, удобное место для работы. У всех участников должна быть возможность видеть тренинговые имена членов группы или, в крайнем случае, возможность подойти и посмотреть визитку того человека, чье тренинговое имя забыл. Желательно, чтобы каждый участник записал все высказанные о нем представления. Лучше собрать эти записи и сохранить их до конца тренинга.

Психологический комментарий. Смысл этого упражнения в том, чтобы каждый член группы имел реальную возможность услышать представления, которые сформировались о нем у остальных участников в ходе первого занятия. Кроме того, участники понимают, что тренинг не просто игра или приятное общение. Это довольно трудная и ответственная работа. Многие из них, не сумев припомнить ни одной индивидуальной особенности партнеров, чувствуют себя дискомфортно. Пусть это послужит толчком для более серьезного отношения к упражнениям и этюдам тренинга.

## VII. «Ласковое слово».

«Это домашнее задание. Вспомните и запишите, какими ласковыми словами вы называете своих родных, близких, знакомых. Задумайтесь, в каких случаях вы это делаете чаще? Когда вам что-то требуется, и вы обращаетесь с просьбой к этому человеку? Или когда у вас хорошее настроение? Часто ли вы делаете это? Если нет, то почему? Что мешает вам проявлять теплые чувства по отношению к людям? Что вы испытываете, когда называете людей ласково? А люди, к которым вы так обращаетесь, как они реагируют на ваше ласковое обращение?

Рекомендации ведущему. Попросите участников завести отдельную тетрадь или блокнот для выполнения домашних заданий. С одной стороны, это приучает к добросовестному отношению к делу, с другой стороны, систематизирует получаемый участниками в ходе самоанализа материал. Подчеркните, что на следующем занятии с домашним заданием группа будет работать обязательно.

Психологический комментарий. Задание стимулирует эмоциональное раскрытие участников, так как оно обращено к самым приятным минутам их жизни. Его выполнение многих заставляет задуматься о стиле своих отношений с родными и близкими, обратить внимание на свою манеру и стиль общения. После выполнения этого задания заметно теплеют отношения среди участников тренинга.

#### VIII. «Мнение».

«Одной из последних процедур каждого занятия является анкетирование. Вам нужно ответить на вопросы анкеты, высказав свое мнение о прошедшем занятии. Отвечая на вопросы, будьте предельно откровенны, так как ваше мнение поможет ведущему продумать следующее занятие, сделать его более полезным для вас и для группы в целом».

#### «Мнение».

1. Твое тренинговое имя \_\_\_\_\_  
Дата занятия \_\_\_\_\_
2. Степень твоей включенности: 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
(обведи кружком соответствующий балл)
3. Что мешает тебе быть более включенным в занятие?
4. Твои основные ошибки в ходе занятия:
  - по отношению к себе;
  - по отношению к группе;
  - по отношению к ведущему.
5. Самые значимые для тебя эпизоды, упражнения, во время которых тебе удалось сделать определенный «прорыв», что-то лучше понять в себе, в чем-то разобраться.
6. Что тебе очень не понравилось на прошедшем занятии? И почему?
7. Твои замечания и пожелания ведущему (по содержанию, по форме занятий и т.д.).
8. Что ты еще хотел бы написать?

Подпись.

Рекомендации ведущему. Бланки анкеты целесообразно заготовить заранее (если есть такая возможность). Если бланков нет, то вопросы анкеты просто зачитываются, а участники на чистом листе бумаги пишут свои ответы на них, а затем сдают вам. Естественно, их нужно до следующего занятия внимательно просмотреть, обобщить и сделать для себя необходимые

выводы, прежде всего в плане занятий, которые вы наметили для этой группы.

Психологический комментарий. Систематическое проведение анкетирования, которое предусматривает этот тренинг, необходимо для того, чтобы выработать прочные навыки ответственного отношения к делу, к самому себе. Во-первых, чтобы заполнить анкету, нужно активно участвовать в занятии, во-вторых, необходимы определенные навыки самоанализа (и то, и другое это задачи тренинга). В-третьих, участнику нужно обладать достаточным мужеством, чтобы указать свои ошибки и сделать замечания ведущему. Все это помогает решать цели и задачи тренинга и дает хороший результат.

#### IX. «Подведение итогов».

«Занятие закончилось. Вы высказали свое мнение о нем, но, если что-то осталось в душе, особенно неприятное или тревожное, выскажите это прямо сейчас. Не уносите домой камень за пазухой. Это не всегда легко сказать кому-то, что он обидел вас, но еще труднее переживать чувство обиды, не сказав об этом «обидчику». А вдруг он и не хотел, и совсем другой смысл вкладывал в свои слова, на которые вы обиделись. Итак, кто хочет взять слово...»

Рекомендации ведущему. Дайте возможность желающим поделиться тем, что они хотели бы высказать. Не торопите группу и для этой процедуры отведите 10 минут. Обратите внимание на тех участников, кто чувствует себя неловко, неуверенно, отрешенно. К ним нужно обязательно подойти после занятия. Напомните участникам о месте и времени следующего занятия, перечислите, что нужно принести для работы. Визитки с тренинговыми именами лучше оставить у себя, иначе многие забудут их дома.

Психологический комментарий. Без проведения этой процедуры нельзя заканчивать занятие. У членов группы должна быть последняя возможность сказать то, что их тревожит или мучает.

#### Второе занятие.

Цель занятия. Поскольку это лишь второе занятие, на нем закрепляется тренинговый стиль общения в соответствии с правилами группы. Продолжается самораскрытие участников, осмысление ими сильных сторон своей личности, то есть таких качеств, навыков, умений, которые человек принимает и ценит в себе, и которые дают чувство внутренней уверенности и доверия к самому себе, помогают выстоять в трудную минуту.

Рекомендации ведущему. До начала занятия вы раздаете визитки участникам. Это занятие целесообразно начать с анализа анкет «Мнение». Обратите внимание участников на степень их включенности в занятие и на те причины, которые, по мнению самих участников, мешают им быть искренними. Не называя тренинговых имен, остановитесь на наиболее типичных ошибках членов группы, которые они указали в анкетах. Обязательно отметьте значимые для них эпизоды прошедшего занятия. Откровенно перечислите все то, что не понравилось участникам, и, конечно, проанализируйте замечания и пожелания вам как ведущему. Обязательно скажите, как вы собираетесь реагировать на эти замечания в ходе второго и последующих занятий.

Затем участникам следует напомнить о правилах группы, и в дальнейшем придерживаться определенной схемы занятия: психологическая разминка в виде приветствия, аналитическая работа над собой, основные упражнения, заключительные процедуры. Стержень данного занятия работа над раскрытием сильных сторон каждого члена группы.

Психологический комментарий. Участникам необходимо объяснить, что самораскрытие, работа над собой – это не только разбор ошибок и преодоление психологических слабостей, отрицательных привычек, но и анализ тех качеств, которые помогают на пути самосовершенствования. Это, пожалуй, более важная сторона – поиск не виновника или противника, а помощника и сподвижника внутри самого себя. У каждого человека есть свои сильные стороны, которые помогают в различных ситуациях, но многие просто не привыкли думать о себе в позитивном плане, чаще обращают внимание на свои недостатки. Задача этого занятия – провести «инвентаризацию» именно сильных сторон личности каждого участника.

Примерное содержание занятия.

I. «Привет, индивидуальность!»

«Сегодняшнее занятие мы начнем с взаимных приветствий. У вас будет 10 минут. Нужно подойти ко всем членам группы и поприветствовать их. Естественно, что ваш короткий диалог должен начинаться с обращения по имени, которое обозначено на визитках. При этом вы обязательно должны подчеркнуть индивидуальность друг друга, вспомнив то, о чем говорилось на первом занятии. Если вы не сможете вспомнить, извинитесь пе-

ред этим человеком и попросите его напомнить вам, в чем же его индивидуальность. И запомните это! В следующий раз вам опять будет не очень удобно извиняться: «Я не помню тебя».

Рекомендации ведущему. По истечении отведенного времени следует провести обсуждение этого этюда. Попросите участников высказаться, какими словами они приветствовали своего партнера, как он отвечал на приветствие, как сам устанавливал контакт. Целесообразно разобрать типичные ошибки, допущенные участниками, и самому продемонстрировать наиболее продуктивные способы схождения в контакт – приветствия человека.

Психологический комментарий. Процедура приветствия – это психологическая разминка, во время которой участники должны настроиться на доверительный стиль общения, помочь друг другу включиться в продуктивную работу, продемонстрировать свое доброе и уважительное отношение ко всем членам группы. Без такой разминки не следует сразу начинать основные упражнения, так как они пойдут вяло и не дадут нужного эффекта. Нужно учитывать, что был перерыв в занятиях, участники потеряли «настрой», который произошел на первом занятии. Им нужно время, чтобы вспомнить и настроиться, душевно разогреться.

## II. «Скажу откровенно».

«Чтобы наша работа от занятия к занятию становилась все более продуктивней, мы будем в начале каждой встречи откровенно делиться впечатлениями о том, что было в прошлый раз. У каждого из вас есть возможность поделиться своими ощущениями, поразмышлять о своих чувствах и мыслях, которые появились в ходе занятия или уже после него. Скажите, что помогло в работе над собой? Что не получилось и почему? Какие претензии есть к членам группы, к тренеру? Все ли понятно в правилах, которые приняла группа? Может быть есть предложения по их изменению и добавлению?»

Рекомендации ведущему. Размышления участников лучше организовать в большом круге или микрогруппах по 7-8 человек.

Психологический комментарий. Это упражнение создает атмосферу спокойного и откровенного обсуждения, так как высказываются только желающие. Одновременно это настрой на более серьезное отношение к следующим упражнениям и этюдам, так как в начале следующего занятия эта процедура повторится.

### III. «Ласковое слово».

«Сейчас мы поработаем с домашним заданием. Сядем в большой круг. Расскажите о том, какие ласковые слова вы вспомнили, выполняя домашнее задание. Кстати, все ли завели тетрадь или блокнот? Какие чувства вы испытывали при выполнении этого задания? Чувство удовлетворения из-за того, что вы это делаете постоянно и вам не составило труда вспомнить эти слова? Или разочарования из-за того, что вы оказывается, совсем не обращаете на это никакого внимания? и т.д.»

Рекомендации ведущему. В ходе этого упражнения следует обратить внимание на искренность и раскованность участников, на их готовность говорить откровенно, умение описывать свои переживания и желание делиться ими с окружающими. Возможно, организовать процесс обсуждения домашнего задания в парах, когда участник обращается к другому и проговаривает то, что он приготовил дома именно этому человеку.

Психологический комментарий. Выполнение этого упражнения способствует дальнейшей психологической разминке, раскрепощает участников, группа заметно теплеет.

### IV. «Точка опоры».

«У каждого из вас есть сильные стороны, т.е. то, что мы ценим, принимаем и любим в себе, что дает нам чувство внутренней свободы и уверенности в своих силах. Назовем все это точкой опоры, ведь, действительно, именно эти наши качества помогают нам в трудную минуту. Давайте договоримся «не брать в кавычки» свои слова, внутренне отказываясь от них. Не умаляйте свои достоинства, т.е. говорите прямо, уверенно, без всяких «но», «если», «может быть» и т.п.

Вам дается на это 2 минуты. Даже если вы закончите свою речь раньше, оставшееся время принадлежит вам. Слушатели могут только уточнять детали или просить разъяснения, но не имеют права высказываться. Может быть значительная часть вашего времени пройдет в молчании. Вы не обязаны объяснять почему считаете те или иные свои качества точкой опоры, сильной стороной. Достаточно того, что вы сами в этом уверены».

Рекомендации ведущему. Участникам дается 5 минут на подготовку. Работа группы может быть организована в большом круге, а при большом количестве участников – в микрогруппах по 7-8 человек. Вы предлагаете первому участнику начать свое выступление. По истечении 2 минут дается

сигнал, означающий, что время первого выступающего истекло. Далее вступает в работу второй участник, в распоряжении которого также 2 минуты, и так до тех пор, пока не выскажутся все члены группы. В конце следует провести групповую дискуссию, обращая внимание участников на то общее, что было в их высказываниях и на те ощущения, которые каждый из них испытывал во время упражнения.

Психологический комментарий. Это упражнение направлено не только на определение собственных сильных сторон каждым участником, но и на формирование привычки думать о себе положительно. Поэтому при его выполнении необходимо следить за тем, чтобы участники избегали любых, даже незначительных высказываний о своих недостатках, ошибках, слабостях. Любая попытка самокритики и самоосуждения должна пресекаться.

#### V. «Эмиграция».

«Многие из нас годами живут в одном и том же городе, на одной и той же улице. Все хорошо знакомо, ко всему привыкли, в том числе и к окружающим людям. Но случается разное... Предположим, что вы решили совсем уехать из страны (с родителями переехать в другой город или перейти в другую школу в связи с обменом квартиры). С одной стороны, это всегда интересно новые обстоятельства, новые знакомые, с другой...? Как вы думаете, сколько человек и кто конкретно пожалеет о том, что вы уехали? Почему? Что вас связывает с этими людьми? Какие у вас отношения с ними? Вы им помогали чем-то? Или у вас просто сложились теплые отношения?

А скольких и кого именно обрадует ваше решение уехать (перейти в другую школу)? Почему? В чем причина такого отношения к вам? Вы чем-то «насолили» этим людям? Показывали свое превосходство или отказались в чем-то помочь? Может быть вы просто «не сошлись характерами»? Вы пытались что-то изменить в себе, в ваших отношениях с этими людьми? Составьте два перечня имен и ответьте на предложенные вопросы. Только будьте до конца откровенны. На обдумывание ответов вам дается 5 минут. После этого вы соберетесь в группы по 3-4 человека и обсудите со своими партнерами то, что сумеете осознать».

Рекомендации ведущему. При объединении в микрогруппы участникам следует напомнить правило, в соответствии с которым член группы должен каждый раз выбирать себе партнера, с которым он еще не работал и которого мало знает.

Психологический комментарий. Это задание призвано помочь участникам осознать свои отношения с окружающими. Не совсем обычная ситуация заставляет посмотреть на эти отношения предельно откровенно.

#### VI. «Какой я человек».

«Возьмите ваш лист бумаги, на котором уже есть несколько ответов. Вы отвечали на два вопроса на прошлом занятии. Сегодня вам предстоит еще на два. Может быть вы что-то хотите добавить к уже написанному, а написанное ранее изменить. Все в ваших силах, вы вправе сделать это сейчас, а затем отвечайте на следующие вопросы. У вас есть 5 минут.

1. Мои конфликты: в чем состоят мои конфликты с окружающим миром? Чем я их объясняю?

2. Мои дружеские связи: с кем я дружен? И почему?»

Рекомендации ведущему. Это упражнение проводится на каждом занятии. Записи участников целесообразнее собрать для того, чтобы они могли вносить добавления в список ответов на вопросы, которые вы будете предлагать им на следующих занятиях.

Психологический комментарий. Личностная установка на постоянный самоанализ должна подтверждаться в течение всего тренинга. Для этого участники периодически возвращаются к одному и тому же вопросу, но рассматриваемому в разных аспектах. Кроме того, у них есть возможность, читая свои предыдущие ответы, изменить или дополнить их в соответствии со своим сегодняшним мироощущением.

#### VII. «Интересный вопрос».

«Это новое домашнее задание. Сформулируйте для каждого члена группы один вопрос, ответ на который поможет вам лучше узнать и понять его. Для этого нужно подумать о каждом участнике тренинга, вспомнить то, что вы уже успели узнать о нем. На ваш вопрос человек должен будет ответить во время интервью на следующем занятии. Не забывайте о ласковых словах. Те, у кого все получилось, не ленитесь, повторение – мать учения. А те, кто не выполнил домашнее задание, вам нужно набраться сил и выполнить сразу два».



Рекомендации ведущему. Напомните участникам, что домашнее задание – это обязательная процедура. Конечно, за нее никто не накажет, но члены группы вправе надеяться, что они не будут забыты. Объясните, что это нужно и самому участнику, так как помогает сформировать привычку «думать о другом». Тем, кто забыл о тетради, посоветуйте ее завести.

Психологический комментарий. Смысл постоянного домашнего задания и его «проверки» заключается в том, чтобы показать участникам огромную пользу, которую приносит пусть совсем простая, но систематическая работа над собой. Кроме того, выполняя домашнее задание, участник на какое-то время вспоминает о тренинге, думает о членах группы, значит, у него происходит психологическая настройка на предстоящую работу.

#### VIII. «Мнение».

См. Раздел «Первое занятие», упражнение VIII.

#### IX. «Подведение итогов».

См. раздел «Первое занятие», упр. IX. В дополнение к ранее указанным процедурам каждый участник отвечает на вопрос: «Что дальше?», обращаясь ко всей группе.

Рекомендации ведущему. Задавая вопрос «Что дальше?», предлагайте всем участникам ответить на него. Каким каждый член группы видит свое дальнейшее участие в тренинге? Над чем он еще собирается поработать? Как помогать ведущему и другим членам группы? Желательно, чтобы на эти вопросы ответили все участники, но, если кто-то не готов, не следует настаивать.

Психологический комментарий. Это вопрос, ответ на который помогает ведущему плавно перейти от руководства процессами саморазвития участников к самоуправлению группы. Участники должны постепенно понять, что все, что они делают нужно только им и зависит от них, их внутреннего настроя и желания работать, используя возможности тренинга.

#### Третье занятие.

Цель занятия. На этом занятии продолжается развитие умений самоанализа и преодоления барьеров, мешающих самовыражению участников, происходит дальнейшее углубление процессов самораскрытия, закрепляются навыки групповой работы.

Рекомендации ведущему. Целесообразно придерживаться уже сложившейся схемы проведения занятий: а) анализ анкет «Мнение»; б) напоминание о правилах и необходимости их соблюдения; в) психологическая

разминка, этюды, включающие участников в активную работу над собой; г) анализ домашнего задания; д) основное упражнение занятия; ж) заключительные процедуры: ответ на вопрос «Что дальше?» и анкетирование.

На этом занятии основное внимание обращается на продолжение самоанализа участниками своих личностных сторон. Каждому из них нужно дать возможность глубже и полнее разобраться в себе, в своих особенностях с помощью специально подобранных упражнений и этюдов. В процессе этой работы участнику необходима теплая дружеская поддержка всех членов группы.

Примерное содержание занятия.

#### I. «Привет, индивидуальность!»

«Вы уже, наверное, привыкли, что каждую встречу мы начинаем с традиционного приветствия. Хорошие традиции помогают людям чувствовать себя более удобно и спокойно. Думаю, что и вы, встречаясь, третий раз, радостно улыбнетесь друг другу и скажете: «Привет, индивидуальность!» Но сегодня к тому, что мы говорили при встречах, добавим еще одно: свои ассоциации с яркими личностями, например, с политическими деятелями, киноактерами, историческими лицами или литературными героями. Значит, кроме обычных слов приветствия вы должны сказать каждому члену группы, например, «Привет, Сергей, ты мне напоминаешь Красную Шапочку».

Любой из вас вправе спросить, почему именно с этим лицом или героем вас ассоциирует ваш партнер. Советую записать все, что вам скажут во время приветствий. Это интересный материал для осмысления. А действительно, почему, например, вас связали с образом Хлестакова или Красной Шапочки.

Посмотрите внимательно еще раз на всех участников. У вас есть 3 минуты, чтобы настроиться и подобрать ассоциации. А теперь приветствуйте друг друга».

Рекомендации ведущему. Раздайте участникам их визитные карточки. Дайте им возможность поприветствовать друг друга. Для этого отведите достаточное количество времени. Тем, кто не фиксирует ассоциации, напомните об этом. Если будут спрашивать у вас, не уходите от ответа.

Психологический комментарий. Этот способ выделения самой яркой индивидуальной черты психологически очень эффективен, так как, с одной стороны, стимулирует участников на активное восприятие других людей

ему нужно найти ассоциацию, а, с другой стороны, он сам получает интересную, запоминающуюся информацию, иногда очень неожиданную для себя.

## II. «Мой герб».

«Был в старину обычай изображать на воротах замка, на щите рыцаря родовой герб и девиз, т.е. краткое изречение, выражающее руководящую идею или цель деятельности владельца. Мы не будем писать девиз, а рисуем герб. Каждый из вас должен изобразить свой герб, который отражает ваше жизненное кредо, отношение к себе и миру в целом. На рисунок герба дается 7 минут. Не смущайтесь, если вы не умеете рисовать, начинайте и у вас обязательно получится.

После завершения рисунков мы организуем их выставку. Каждый из ваших рисунков получит свой номер. Рисунки раскладываются так, чтобы их было видно, и все будут ходить, смотреть на них, пытаясь угадать, чей это герб. Свои догадки нужно фиксировать на бумаге, записывая номер герба и имя участника, которому, по вашему мнению, принадлежит герб. Затем мы соберемся в большой круг и обменяемся мнениями. Даже подведем итог, определив самого проницательного участника, т.е. того, кто правильно назвал больше всех авторов герба».

Рекомендации ведущему. Вам нужно приготовить бумагу, карандаши, фломастеры и место для рисования. Включите музыку. Обратите внимание на тех, кто боится начать рисунок, подскажите им, пусть изобразят просто схему, контур условными знаками. Главное идея и раскрепощенность самовыражения. Во время выставки и обсуждения ее результатов участники вправе задавать друг другу вопросы и комментировать свои рисунки.

В дальнейшем на занятиях напоминайте участникам о том, что у них есть свой герб. Они могут в конце каждого занятия работать над его совершенствованием, делая его более четким, ясным и действительно отражающим жизненные установки каждого из них. Вполне возможно после обсуждения индивидуальных гербов участники оформят герб группы, зафиксировав на нем принципы взаимоотношений и взаимодействия.

Психологический комментарий. Изображение герба заставляет сконцентрироваться на главном что я ценю в жизни, ради чего живу, чем дорожу. Поиск ответов на эти принципиальные вопросы помогает участникам более четко осознать цели своей жизни. Невербальный способ подачи материала также способствует его дополнительному переосмыслению.

### III. «Свободный микрофон»

«Вы уже достаточно хорошо знаете членов группы и готовы отвечать на любые вопросы друг друга. Каждый из вас подготовил по одному вопросу для других членов группы. Сейчас вы по очереди будете задавать свои вопросы тому, кто первый захочет воспользоваться такой возможностью «быть в центре внимания». Основное правило отвечать – как можно полнее и откровеннее. Тем самым вы попытаетесь еще лучше разобраться в себе, ведь вопросы касаются особенностей вашего характера, ваших привычек и интересов, привязанностей и взглядов на те или иные сложные жизненные проблемы. Одним словом, вы – очень интересный человек. И у окружающих к вам много вопросов.

Участник, который будет первым отвечать на вопросы, сядет так, чтобы видеть в лицо всех членов группы. Остальные начнут по очереди задавать вопросы, используя принцип «свободного микрофона», т.е. как только человек закончит отвечать на очередной вопрос, следующий член группы может задавать свой, заранее подготовленный вопрос. И так далее, до тех пор все желающие не воспользуются своим правом подойти к свободному микрофону. Кто первым готов отвечать?».

Рекомендации ведущему. Вы должны следить за тем, чтобы время на вопросы одному человеку не превышало 5 минут. При этом участник вправе не отвечать на вопрос, который, на его взгляд, не относится непосредственно к нему, или он не совсем готов на этом занятии к откровенному ответу на данный вопрос.

Если время на вопросы ограничено, то один из вариантов этого упражнения может быть таким: сам участник называет тех членов группы, чьи вопросы он хотел бы услышать. Эти участники по очереди задают свой вопрос.

Психологический комментарий. Это упражнение своеобразный тест – диагноз готовности членов группы глубоко и серьезно работать на занятиях. С одной стороны, это сразу видно по характеру задаваемых вопросов: чем серьезнее настрой группы, тем глубже вопросы. С другой стороны, готовность работать видна по характеру ответов: уходы в сторону, общие рассуждения, смешки, частые отказы говорят о том, что упражнение воспринимается несерьезно. В этом случае его лучше остановить, перенести на следующее занятие.

#### IV. «Приятный разговор»

«Человеку обычно нравится, когда окружающие его люди говорят о нем: «Приятный собеседник». Это действительно полезное умение легко и приятно войти в контакт, поддержать разговор и также приятно расстаться со своим собеседником. Умение вести разговор позволяет человеку чувствовать себя более уверенно в этом мире, не избегать людей и получать удовольствие от общения с ними. Сейчас мы проведем серию встреч, причем каждый раз с новым человеком. Вам нужно начать разговор, сказать что-то приятное своему собеседнику и также приятно расстаться с ним»,

Рекомендации ведущему. Члены группы встают (салятся) по принципу «карусели», т.е. лицом друг к другу и образуют два круга: внутренний неподвижный (участники стоят спиной к центру круга) и внешний подвижный (участники расположены лицом к центру круга). По сигналу тренера все участники внешнего круга делают одновременно 1 или 2 шага вправо (или пересаживаются на стул, стоящий справа от них) и оказываются перед новым партнером. Таких переходов будет несколько. Причем каждый раз роль участника задаете вы.

Примеры ситуации «встреча»:

1) «Перед вами человек, которого вы совершенно не знаете, видите его в первый раз, но вам очень нужно узнать адрес в городе, где вы находитесь впервые».

Время не весь разговор, т.е. установление контакта, взаимные приветствия и проведение самой беседы 2-3 минуты. Затем вы даете сигнал, участники должны в течение 10 секунд закончить начатую беседу, попрощаться и перейти вправо к новому партнеру. Эти правила распространяются на нижеследующие ситуации.

2) «Перед вами человек, который вам очень нравится. Вы давно хотели поговорить с ним».

3) «Перед вами человек, который чем-то расстроен и никак не может успокоиться. Подойдите к нему, начните разговор, успокойте его».

4) «вас окликнули на улице. Оглянувшись, вы увидели незнакомого человека, который так же понял, что ошибся. Вы начинаете словами...»

Психологический комментарий. Вам следует обращать внимание участников не только на то, как они вступают в контакт, начиная встречу, но и на то, как они заканчивают разговор. После очередного перехода, смены партнеров, задавая ситуацию, вы определяете конкретные роли для

каждого круга, например, участники внутреннего круга играют роль незнакомца, а внешнего – человека, которому нужно узнать адрес в незнакомом городе. Целесообразно отводить достаточно времени на обсуждение партнерами результатов проведенной встречи. Для этого после упражнения участники обсуждают то, с кем им удалось установить хороший личностный контакт, кто помогал, поддерживать разговор, а кого так и не удалось разговорить. В ходе этого обсуждения обязательно обращайтесь внимание на ощущения членов группы, что они чувствовали, каждый раз, оказываясь перед новым человеком и в новой ситуации.

#### V. «Под микроскопом».

«У многих из нас есть мелкие слабости, привычки, от которых мы хотели бы избавиться как можно скорее. Они не столь заметны, сразу не бросаются в глаза, но тем не менее часто мешают в жизни. У каждого, наверняка, в активном словарном запасе найдутся слова, которые он больше никогда не хотел бы произносить, а тем более вслух. Давайте попробуем выявить эти неприятные мелочи собственного характера, как бы взглянем на себя через окуляр микроскопа. Что мы там сможем увидеть?»

Рекомендации ведущему. Работу можно организовать в два этапа. На первом этапе участники индивидуально составляют перечень «неприятных мелочей» своего характера. На это отводится 5-7 минут. На втором этапе проводится обсуждение, во время которого каждый член группы говорит о своих «мелочах».

#### VI. «Какой Я человек?»

«Возьмите ваш лист бумаги, на котором уже есть ответы за прошедшие занятия. Сегодня вам предстоит ответить на два очередных вопроса. Может быть вы что-то хотите добавить или изменить в написанном. Это ваше право. У вас есть 5 минут. Отвечайте на следующие вопросы:

1. Мои увлечения: чем я увлекался? Почему бросил? Чем увлекаюсь сейчас? Что мне это дает?

2. Мои страхи: чего я боюсь? Какие опасности, трудности могут передо мной возникнуть? В каких областях? Какие меры я хочу предпринять для их предотвращения?

Как всегда, будьте откровенны перед собой.

Рекомендации ведущему. Это упражнение проводится на каждом занятии. Записи участников целесообразнее собрать для того, чтобы они

могли вносить добавления в список ответов на вопросы, которые вы будете предлагать на следующих занятиях.

#### VII. «Объявление».

«Это домашнее задание. Вы знаете, что сегодня большинство газет публикуют различные объявления частных лиц, в том числе и желающих найти друзей, увлеченных тем же хобби. Действительно, такие объявления помогают людям найти друг друга, они начинают переписываться, делиться новостями, радостями и т.п. Попробуйте и вы. Ваша задача: составить текст объявления в газету с подзаголовком «Ищу друга». В нем нужно указать свои собственные основные увлечения, любимые занятия. Чем вы занимаетесь в свободное время? Чем можете заинтересовать другого человека, чем помочь ему?

Не забудьте, что это обращение к живому человеку, найдите искренние слова. По объему текст объявления не должен превышать одной странички».

Рекомендации ведущему. Напомните участникам о необходимости выполнять домашнее задание в отдельной тетради или блокноте. Тех, кто до сих пор не обзавелся этим, попросите еще раз. Те, кто не смог по каким-то причинам выполнить два предыдущих домашних задания, посоветуйте все же сделать их, подчеркнув, что это нужно самим участникам.

Психологический комментарий. Работа такого рода настраивает на более серьезный тон разговора. Все-таки это объявление через официальный орган газету, которую смогут прочитать сотни или даже миллионы людей. В глубине души каждый человек это понимает, и несмотря на то, что объявление составляется только для обсуждения в группе, серьезный настрой помогает глубже понять себя.

#### VIII. «Мнение».

См. раздел «Первое занятие», упр. VIII.

#### IX. «Подведение итогов»,

См. раздел «Второе занятие», упр. IX.

#### Четвертое занятие.

Цель занятия. Занятие посвящено закреплению навыков самоанализа и самовыражения, глубокому и всестороннему анализу слабых сторон личности каждого участника.

Рекомендации ведущему. На этом занятии нужно быть особенно внимательным к каждому участнику, так как анализ собственных слабостей

требует от человека большой душевной работы и самоотдачи. Поэтому в группе должна быть создана атмосфера полного принятия человека именно таким, каков он есть. Нужно настроить всю группу на желание почувствовать состояние другого человека, помочь ему теплым словом и добрым взглядом и реально поддержать. Не забудьте провести анализ анкет «Мнение», расскажите при этом и о своих слабых сторонах, тем самым, подавая пример самораскрытия и постоянной работы над собой.

Психологический комментарий. Под слабыми сторонами личности не следует понимать только вредные привычки (курить, браниться и т.д.). Это могут быть и вполне положительные качества, например, доброта, отзывчивость, неумение сказать «нет», привычка со всем соглашаться и т.д. Главное, чтобы группа настроилась на анализ того, что мешает человеку быть в гармонии с самим собой, снижает уверенность в себе, просто мешает жить так, как ему хотелось бы.

Примерное содержание занятия.

I. «Привет, индивидуальность!»

«Начало встречи мы проведем, не меняя традиции. Вы будете приветствовать друг друга, вспоминая индивидуальные особенности партнеров. В дополнение сегодня вам нужно поддержать человека, сказав ему несколько приятных слов и обязательно выразить уверенность в том, что он никогда не сделает... А дальше вы должны указать, что именно, по вашему мнению, никогда не сделает ваш собеседник. Например, «Привет, Олег, я рад тебя видеть, я думаю, что ты никогда не обидишь человека, который слабее тебя».

Рекомендации ведущему. Раздайте визитные карточки, включите бодрящую музыку, которая поможет участникам настроиться на продуктивное общение и снимет чувство неловкости, возникающее обычно в самом начале занятий. Если кто-то из участников останется в стороне, помогите ему, поддерживая несколькими добрыми словами.

Психологический комментарий. Традиционная психологическая разминка призвана помочь участникам включиться в работу. Именно традиционные приветствия позволяют вспомнить прошедшее занятие, подойти ко всем членам группы, сказать друг другу несколько теплых слов. Это сразу включает и самого участника, который вынужден активно взаимодействовать с окружающими, и группа в целом получает мощный заряд положительных эмоций, что необходимо для эффективной работы.



## II. «Объявление».

«Теперь посмотрим, какими у вас получились объявления. Каждый зачитывает свой вариант, а остальные члены группы выступают в роли экспертов. Внимательно выслушав очередное объявление, вы можете внести коррективы, добавить то положительное и привлекательное, что забыл написать о себе сам автор, какие его увлечения достойны внимания. Будьте внимательны друг к другу, помните о правилах нашей группы».

Рекомендации ведущему. Вы можете собрать объявления, а затем, зачитывая их по одному, предоставить участникам возможность узнать по этим объявлениям авторов, и уже после этого с помощью группы внести коррективы в текст объявления. При анализе объявлений следует исходить из тех установок, которые были сформулированы на прошлом занятии, когда участники получали домашнее задание.

## III. «Откровенно говоря».

«Мы уже убедились, что в этой группе можно быть откровенным. Давайте еще раз попробуем пооткровенничать друг с другом, но без предварительной подготовки. Перед вами в центре круга стопка карточек. Вы будете по очереди брать по одной карточке и сразу продолжать фразу, начало которой написано в этой карточке. Ваше высказывание должно быть предельно искренним и откровенным! Члены группы будут внимательно слушать вас, и, если они почувствуют, что вы неискренни и неоткровенны, вам придется взять другую карточку с новым текстом, и попробовать еще раз ответить. Кто хочет первым?»

Рекомендации ведущему. Вам необходимо заранее подготовить карточки с текстом. Причем карточек должно быть больше, чем участников на случай, если кто-то из них не сможет с первого раза выполнить задание.

Примерное содержание карточек:

«Откровенно говоря, когда я иду в школу...»

«Откровенно говоря, я скучаю, когда...»

«Откровенно говоря, мне очень трудно забыть...»

«Откровенно говоря, я до сих пор не знаю...»

«Откровенно говоря, мне до сих пор...»

«Откровенно говоря, когда я вижу ребенка...»

«Откровенно говоря, мне радостно, когда...»

«Откровенно говоря, мне очень хочется...»

«Откровенно говоря, я думаю, что самое важное в жизни...»

«Откровенно говоря, я всей душой ненавижу...»

«Откровенно говоря, когда я вижу красивого парня...»

«Откровенно говоря, когда я вижу красивую девушку...»

«Откровенно говоря, когда я болею...»

Содержание карточек вы можете составить сами. При этом учитывайте ту информацию, которую как ведущий вы получили за прошедшие занятия. Текст карточек должен помогать участникам раскрыть себя. Участники садятся в большой круг. Каждый из них (по мере психологической готовности) берет карточку. Если возникает большая пауза, помогите участникам, пригласите их в центр круга, где находятся карточки.

Психологический комментарий. Данное упражнение дает участникам возможность еще раз укрепить доверие группе, снять внутренние страхи, быть откровеннее.

#### IV. «Принимаю ответственность на себя».

«Давайте поговорим о том, за что каждый из вас отвечает в жизни. Думаю, вы согласны, что человек становится личностью только тогда, когда он добровольно и сознательно принимает на себя ответственность. Если этого нет, то мы так и останемся малыми детьми, сколько бы лет не исполнилось. Так за что вы отвечаете в этой жизни? Лично вы? За покупку хлеба или уборку своей комнаты? За уроки сестры или возвращение малого брата из детского сада? Подумайте и запишите все, что вы вспомните. На это вам дается 5 минут.

Затем вы обсудите ваши записи в микрогруппах по 3-4 человека. В каждой группе вы должны определить самого ответственного, т.е. того, кто сумеет аргументировано обосновать, что он, действительно, больше других принял на себя ответственности».

Рекомендации ведущему. Приготовьте бумагу для участников и включите музыку. При объединении в микрогруппы напомним правило, по которому нужно поработать с теми, кого участник еще совсем мало знает.

#### V. «Обратная сторона медали».

«Вы уже многое узнали о себе и о других членах группы. Многое мы смогли и понять, нам удалось взглянуть на себя и других с иной точки зрения. Сегодня каждый из вас должен рассказать остальным участникам о своих слабых сторонах, т.е. о том, что он осознает в себе как комплекс, как внутренний барьер, страх или иную помеху, которая в чем-то мешает. Не

обязательно говорить только об отрицательных чертах своего характера, вредных привычках; важно отметить то, что является или может явиться причиной конфликта в различных ситуациях, осложняет жизнь, затрудняет взаимоотношения и т.п. Крайне важно, чтобы вы «не брали в кавычки» свои слова, внутренне отказываясь от них, извиняя себя и свои слабости, чтобы вы говорили об этом прямо и откровенно. На это вам дается 3 минуты.

Рекомендации ведущему. Упражнение проводится по методике раздела «Второе занятие», упражнение «Точка опоры».

Психологический комментарий. Это упражнение направлено, в первую очередь, на определение каждым участником собственных слабых сторон, на формирование привычки анализировать свои недостатки, но при его выполнении у участника должна быть возможность опереться на сильные стороны своего характера.

#### VI. «Какой Я человек».

«Возьмите ваш лист бумаги, на котором уже есть много ответов. Сегодня вам предстоит ответить на два очередных вопроса. Может быть вы что-то хотите добавить или изменить. У вас есть 5 минут. Ответьте на следующие вопросы:

1. Мои стимулы: что или кто стимулирует мою жизненную активность?
2. Мои проблемы: что мне мешает жить? Что я хочу в связи с этим сделать?

Как всегда, отвечайте откровенно. Это нужно прежде всего вам».

#### VII. «Каким меня видят окружающие».

«Это домашнее задание. Ответьте на вопрос: «Каким человеком меня воспринимает группа и отдельные участники?» Опишите подробно, как вас оценивает группа. Например, «Группа в целом воспринимает меня как живого, очень эмоционального человека, который ни над чем серьезно задумывается. Маша, наверное, считает меня легкомысленным, а Сергей не очень откровенным» и т.д. На следующем занятии мы выслушаем каждого и, естественно, внесем в случае необходимости коррективы, т.е. тот, в чьем мнении о себе вы ошиблись, поправит вас, скажет, что он действительно думает о вашем характере, манере общаться».

#### VIII. «Мнение».

См. раздел «Первое занятие», упр. VIII.

#### IX. «Подведение итогов».

См. раздел «Первое занятие», упр. IX. Затем каждый участник отвечает на вопрос: «Над чем мне еще нужно поработать на следующем занятии?»

Пятое занятие.

Цель занятия. На этом занятии отрабатывается навыки понимания окружающих людей, их внутреннего душевного мира; закрепляется стиль доверительного общения и умения постоянного самоанализа.

Рекомендации ведущему. Это занятие является предпоследним в проводимом тренинге, поэтому вам следует активизировать процессы самораскрытия и самоанализа участников с тем, чтобы они успели проделать необходимую работу за последние два занятия.

Примерное содержание занятия.

I. «Привет, индивидуальность!»

«Традиционное приветствие сегодня мы проведем под девизом «Твое будущее». Приветствуя друг друга, вы должны сделать небольшой прогноз будущего своего партнера. Например, «Здравствуй, Боря, я думаю, что через пять лет ты будешь более добродушным и отзывчивым». Вам нужно подойти ко всем членам группы и, вспомнив все, что вы узнали о своем партнере, высказать предположение о его будущем»

II. «Каким видят меня окружающие».

«А теперь обсудим домашнее задание. Каждый должен высказать свое мнение о том, каким человеком его видит группа в целом и отдельные участники».

Рекомендации ведущему. Участники работают в большом тренинговом круге. После выступления участника группа, внимательно выслушав его, может сказать ему о том, в чем он оказался прав, а в чем ошибался и попросить внести коррективы в его записи. Вам следует настроить участников на работу в режиме «эксперта». Каждый из них имеет право и должен отнестись к высказываниям критически, особенно если это относится непосредственно к нему. Например, один из участников сказал: «Мне кажется, что Юра воспринимает меня как замкнутого человека». Юра может подтвердить это впечатление или внести коррективы, сказав, что это не совсем верное впечатление и т.д.

Психологический комментарий. В ходе этого упражнения должен состояться откровенный разговор, основной смысл которого в коррекции самовосприятия членов группы.

### III. «Преодоление».

«Жизнь – борьба. Эту формулу вы, безусловно, слышали много раз. С ней можно не соглашаться, спорить. Действительно, лучше жить в мире и согласии с собой и окружающими. Но жизнь часто ставит перед нами серьезные проблемы, создает препятствия, которые нужно преодолевать. Именно это в значительной мере стимулирует рост и развитие личности. Вспомните о тех препятствиях, которые вам пришлось преодолевать за последнее время. После этого найдите общее, что помогло вам преодолеть эти трудности. На это вам дается 10 минут.

А теперь мы выслушаем всех, особое внимание уделите способам преодоления препятствий. Мы составим обобщенный перечень и назовем его «Преодоление». У каждого из вас в трудную минуту будет под рукой наш общий опыт успешного преодоления трудностей».

Рекомендации ведущему. Участники сначала работают индивидуально, не забудьте включить музыку. Затем вы их приглашаете в общий круг и просите высказаться всех по очереди, соблюдая правила, принятые группой.

Психологический комментарий. Этюд помогает каждому участнику осознать, что не только у него, но и у всех людей бывают серьезные трудности. Главное – не бояться, не уходить от их решения, а действовать. Кроме того, обсуждение разных способов преодоления препятствий помогает участникам расширить свои представления о том, как поступать в затруднительной ситуации.

### IV. «Прощай...»

«Представьте себе, что наши занятия уже закончились и вы расстались. Но все ли вы успели сказать друг другу? Может быть вы забыли поделиться с группой своими переживаниями? Или есть конкретный участник, мнение которого о себе вы хотели бы узнать?

У вас есть этот шанс сейчас. Сделайте то, что вы не успели сделать на предыдущих занятиях. Не откладывайте свое решение на завтра. Действуйте здесь и теперь».

Рекомендации ведущему. Этот этюд целесообразнее провести, затемнив помещение, включив спокойную медленную музыку, дав возможность участникам расслабиться, закрыть глаза и вспомнить все прошедшие занятия.

Психологический комментарий. Этюд стимулирует активность участников, помогает им осознать, что они действительно уже прожили большую часть тренинга, и что скоро эти встречи закончатся. Поэтому, если человек что-то хочет успеть сделать, то он лучше осознает, что нельзя откладывать, потом не будет такой возможности.

V. «Какой Я человек?»

«Возьмите ваш лист бумаги, на котором уже есть много ответов. Сегодня вам предстоит ответить на два очередных вопроса. Может быть вы что-то хотите добавить или изменить. Ответьте на следующие вопросы:

1. Негативные воздействия: какие негативные для меня воздействия я хочу устранить?

2. Позитивные воздействия: какие позитивные воздействия на меня я хочу поддержать, использовать?

У вас есть на это 5 минут».

Рекомендации ведущему. Не забудьте собрать записи участников для того, чтобы они могли поработать с ними на последнем занятии.

VI. «По секрету».

«У каждого человека есть самые сокровенные цели и желания. Мы о них стараемся не говорить в силу разных причин. Боимся, что нас неправильно поймут окружающие, начнут высмеивать или будут завидовать и т.д. Сегодня вы сформулируете основные цели, которые вы хотели бы достичь в ближайшее время. Подумайте, какие конкретные шаги нужно сделать для их достижения. Затем вы объединитесь с человеком, которому больше всех доверяете в нашей группе, и поделитесь с ними своими планами на будущее. Постарайтесь быть максимально откровенными, ведь вы уже поняли, что это лучший способ получить понимание и поддержку. Поэтому проговорите свои самые сокровенные желания, самые тайные цели, о которых вы боитесь рассказывать другим людям, ведь вы знаете, что это останется только между вами, так как ваш партнер умеет хранить чужие тайны. Настройтесь на полную откровенность перед собой и перед тем человеком, которого вы выберете в качестве партнера для этого этюда».

Рекомендации ведущему. Если кто-то из участников окажется без пары, например, он так и не смог найти человека, которому он готов полностью довериться, дайте ему возможность поработать одному, просто записав свои цели и желания.

Психологический комментарий. Такая работа позволяет участникам осознать свои истинные цели и желания. Многие из них боятся говорить о них вслух, прячут их даже от себя, стараясь не думать на эти темы. Доверительное общение в паре с человеком, который больше всего понравился в ходе тренинга, снимает часть внутренних барьеров и дает возможность, может быть, впервые в жизни вслух проговорить то, что хочется больше всего.

#### VII. «Автопилот».

«Это очередное домашнее задание, которое поможет вам еще лучше разобраться в себе и настроиться на радостную и продуктивную жизнь в дальнейшем. Вы должны записать не менее десяти фраз установок типа: «Я умный!», «Я сильный!», «Я обаятельная!», «Я красивая!» и т.п. Естественно, что эти установки должны относиться непосредственно к вам, отражать ваши жизненные цели и стремление стать именно таким. Отнеситесь к этому заданию серьезно, так как жизнь человека во многом определяется именно тем, что он о себе думает, что он чаще всего себе говорит. Ни в коем случае не пишите фраз, подчеркивающих ваши слабости и недостатки. Это должна быть оптимистическая программа будущего, своеобразный автопилот, который поможет вам в любых жизненных трудностях».

#### VIII. «Мнение».

См. раздел «Первое занятие», упр. VIII.

#### IX. «Подведение итогов»,

См. раздел «Первое занятие», упр. IX.

#### Шестое занятие.

Цель занятия. Это последнее занятие данного тренинга, поэтому основные усилия направляются на закрепление полученных навыков и умений самораскрытия и самоанализа, на формирование позитивной самооценки участников и проработке конкретных планов будущего. На занятии подводятся итоги работы группы, оказывается психологическая поддержка участникам, даются ответы на все возникшие вопросы.

Рекомендации ведущему. Этим занятием завершается тренинг, поэтому нужно организовать обсуждение всех возможных вопросов для того, чтобы у участников не оставалось неразрешенных проблем, которые возникли во время работы группы.

Психологический комментарий. Одно из основных положений, которое должны понять и усвоить участники, заключается в том, что в жизни

каждому из нас следует ориентироваться не на других, а на уровень развития своих способностей. Не стоит ни думать, ни говорить: «Он более добрый, чем я», лучше: «Я сегодня немного добрее, чем был вчера». Всегда найдется человек, который в чем-то превосходит нас. Он или умнее, или бескорыстнее и т.д. Что тогда? Чувство неполноценности, зависть или злоба? Но зачем портить себе жизнь? Лучше радоваться тем изменениям, которые происходят с нас самих, праздновать очередное собственное личностное достижение.

Примерное содержание занятия.

#### I. «Привет, индивидуальность!»

«На этот раз традиционное приветствие в начале занятия мы проведем в виде светского приема. Свободно передвигаясь по комнате, вы должны подходить друг к другу и обмениваться комплиментами, т.е. подчеркивать то, что цените больше всего именно в этом человеке. Поблагодарите каждого за то, что он был на занятиях группы, помогал вам лучше понять себя, за то, что он думал о вас, выполняя домашнее задание и т.д. найдите для каждого несколько теплых слов. Не надо торопиться. Желательно, чтобы каждый участник обратился ко всем членам группы».

Рекомендации ведущему. Для этого этюда необходимо отвести достаточное время, чтобы все участники смогли подойти друг к другу. Не забудьте подобрать соответствующее музыкальное сопровождение. После первой части приветствия проведите групповое обсуждение, а затем настройте участников тренинга на второй этап этой процедуры.

«Продолжим. Только сейчас во время беседы с партнером вам нужно вспомнить индивидуальность друг друга. Желательно вспомнить о той индивидуальной черте, которую сам человек выделил на первом занятии (разумеется, если вы помните об этом). Если вы не помните этой индивидуальной черты партнеры, вам следует извиниться, а затем обязательно поделиться своими представлениями о его своеобразии».

#### II. «Автопилот».

«А теперь поработаем над вашим домашним заданием. Что у вас получилось? Какие магические фразы установки вы сформулировали и записали для себя? Какой получилась программа для вашего личного автопилота? Может быть не только «Я умный!» и «Я сильный!», «Я обаятельная!» и «Я красивая!»? Кто начнет первый рассказывать о своей программе?»



Рекомендации ведущему. Это упражнение проводится в большом круге, чтобы все участники смогли услышать программы друг друга. После очередного выступления вы организуете обсуждение содержания программы, просите участников помочь этому человеку подкорректировать ее, чтобы «автопилот» действительно помогал ему в дальнейшей жизни. Членов группы следует настроить на запоминание окончательного варианта программы.

Психологический комментарий. Этим упражнением в сознание участника внедряется система личностных установок, которые ему помогают воспринимать себя в более позитивном ключе. Это обычный процесс самовнушения, только с коррекцией программы самовнушения со стороны группы и ведущего.

### III. «Творческая личность».

«Каждый человек в той или иной степени обладает определенным запасом творческих сил. Творческая личность, безусловно, индивидуальна. Но в то же время у каждого есть какие-то общие черты. Сегодня мы займемся тем, что составим обобщенный портрет творческой личности. Для этого каждый из вас сначала должен записать не менее десяти признаков, характеризующих творческую личность. При этом вы можете вспоминать тех людей, которых вы считаете творческими. Не забудьте и про себя, ведь у вас также есть элементы творческого отношения к действительности. На эту работу вам отводится 7 минут.

На втором этапе мы объединимся в большой круг и обсудим ваши предложения. Путем голосования наша группа должна составить обобщенный портрет творческой личности

На третьем этапе каждый из вас будет оценен по этому обобщенному перечню качеств».

Рекомендации ведущему. Для оценки качеств каждого участника рекомендуется использовать 10-бальную шкалу (от 0 баллов, т.е. этот признак практически отсутствует, до 10 баллов, т.е. это качество развито максимально).

В качестве примера приведем «Десять основных признаков творческой личности» (Поль Вайнцвайл, американский социолог), которые помогут вам провести обсуждение этой темы:

1. Высокая степень уверенности в себе.
2. Адекватная оценка себя и окружающих.

3. Высокая активность.
4. Ориентация по позитив.
5. Либерализм и терпимость к взглядам других людей.
6. Отсутствие зависимости от заранее определенных схем.
7. Ориентация на индивидуальные этические нормы.
8. Активное использование своей интуиции.
9. Преобладание «чувственного» восприятия над «рассудочным».
10. Опора на собственный ум.

Этот материал служит лишь своеобразным ориентиром в ходе разговора с участниками тренинга. Его не следует выдавать в качестве некоторой оптимальной модели, но в то же время на него можно ссылаться, направляя групповую дискуссию в нужное русло.

Психологический комментарий. Большой и откровенный разговор о творческой личности помогает участникам настроиться на дальнейшие изменения в своей жизни и после тренинга. Ориентировочная оценка группы служит определенным стимулом для развития личности.

#### IV. «А что дальше?»

«Теперь обсудим ваши перспективные цели и те конкретные шаги, которые вы намерены предпринять для их осуществления. У каждого из вас есть 3-4 минуты для того, чтобы рассказать об этом всей группе. Члены группы могут задавать вам вопросы, конкретизировать цели, помогать в определении шагов по их достижению. Главная задача – составить определенную программу ваших действий на ближайшее будущее».

Рекомендации ведущему. Целесообразнее это упражнение выполнять, объединив участников в большой круг. Следите за тем, чтобы группа выполняла до конца все те правила, которые были приняты на первом занятии. При затруднении кого-либо из участников помогите сами или обратитесь к группе за конкретной помощью.

Психологический комментарий. Основной смысл этого упражнения – принятие каждым участником на себя ответственности за свое ближайшее будущее. Когда человек вслух формулирует свои цели и проговаривает конкретные шаги для их достижения, он тем самым как бы публично берет на себя обязательства по их выполнению.

#### V. «Какой Я человек?»

«Возьмите свои записи и еще раз внимательно прочитайте их. Если есть необходимость, то измените свои ответы. Постарайтесь увидеть то, как изменились ваши собственные представления о себе».

Рекомендации ведущему. Свои записи участники могут оставить у себя.

#### VI. «Каков Я на самом деле?»

«А сейчас сравним результаты тестирования, которое проводилось на первом занятии, с сегодняшним представлением о себе. Что нового вы узнали о себе за время тренинга? С чем вы теперь не согласны? А в чем тест оказался верен? В чем вы лишь получили подтверждение?»

Рекомендации ведущему. Вы напоминаете участникам результаты тестирования, которое проводилось на первом занятии, раздаете им их результаты, если они хранились у вас и комментируете их. Вполне возможно проведение повторного тестирования по тому же тексту (см. раздел «Первое занятие») и сравнение двух результатов. В этом случае результаты первого тестирования участникам в начале упражнения показывать нельзя.

Психологический комментарий. Сравнение результатов тестирования помогает участникам осознать, в чем и насколько глубоко они изменились за время тренинга.

#### VII. «Мнение».

См. раздел «Первое занятие», упр. VIII.

#### VIII. «Подведение итогов».

В конце занятия проводится подведение итогов. Затем каждый участник отвечает на вопросы, возникающие у других членов группы.

Рекомендации ведущему. В заключении еще раз напомните самое начало занятий, которые начинались под девизом, выраженным словами римского политического деятеля, философа и писателя Луция Аннея Сенеки: «Если рост прекратился, значит близится конец», а также слова Романа Роллана «Ничто не кончено для того, кто жив».

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. САМООЦЕНКА ПРЕДПОЧИТАЕМЫХ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УЧАСТИЯ В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

(Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач, 2003.)

Общее количество баллов, отводимых каждому разделу (разделы обозначены римскими цифрами) – 10. Вам следует разделить (распределить) эти 10 баллов между входящими в раздел предложениями (обозначены буквами от «а» до «з»), лучше всего описывающими Ваше поведение в рабочей группе во время принятия какого-либо важного решения.

Распределение баллов между предложениями может быть самым разным: баллы могут быть тем или иным образом распределены между всеми предложениями в данном блоке-разделе, а могут быть приписаны только одному предложению. Может быть и так: баллы распределяются Вами между некоторыми предложениями в блоке-разделе, а другим предложениям данного блока баллы могут Вами не присваиваться вообще. Это Ваш выбор. Итак, заполните таблицу, распределяя 10 баллов по каждой строчке:

*«Сырые» оценки:*

Раздел	Высказывания							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

### **I. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы?**

а) Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.

б) Я могу успешно работать с самыми разными людьми.

в) Генерация идей – мое врожденное достоинство.

г) Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.

д) Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою профессиональную активность.

е) Я готов перенести временную непопулярность (пойти на непопулярные меры), если увижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.

ж) Я вначале всегда выясняю, что срабатывают в ситуациях, хорошо мне знакомых по прошлому опыту.

з) Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.

**II. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие:**

а) Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствует четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.

б) Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.

в) Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.

г) Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению моих коллег.

д) Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.

е) Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

ж) Я слишком захвачен идеями, которые приходят мне в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

з) Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

**III. Участие в совместном проекте:**

а) Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

б) Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

в) Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась основная цель обсуждения.

г) Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

д) Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

е) Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.  
ж) Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает.

з) На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

#### **IV. Особенности моего стиля работы в команде следующие:**

а) Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.  
б) Я достаточно легко бросаю вызов мнению окружающих или поддерживаю точку зрения меньшинства.

в) Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

г) Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовывать исполнение одобренных планов.

д) Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

е) Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

ж) Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

з) Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

#### **V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:**

а) Мне доставляет удовольствие анализ ситуации и взвешивание всех шансов.

б) Мне нравится находить практические решения проблемы.

в) Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

г) Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

д) Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

е) Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

ж) Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все свое внимание.

з) Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

**VI. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:**

а) Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

б) Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный выход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.

в) Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные участники команды.

г) Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

д) Я надеюсь, что мне удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

е) Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.

ж) Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

з) Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

**VII. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:**

а) Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

б) Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

в) Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

г) Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных участников группы.

д) Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

е) Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне трудностях.

ж) Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-то сделать сам.

з) Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

А теперь перенесите полученные результаты из таблицы «сырых» оценок в таблицу «Анализ результатов самооценки», а затем просуммируйте числа в каждом столбце и запишите итоговые результаты в последней строке таблицы. Вы получите распределение количественных оценок пригодности к исполнению различных ролей в группе.

*Анализ результатов самооценки*

Раздел	Роли в команде													
	Представитель администрации	Председатель (координатор)	Разработчик идеи	Координатор идеи	Исследователь ресурсов	Критик-скептик	Социальный работник	Завершитель						
I														
II														
III														
IV														
V														
VI														
VII														
Итого														

Для определения двух наиболее подходящих для Вас ролей в команде используйте следующую таблицу:

Таблица норм для самооценки (размер выборки – 78)

Командные роли	Низкая (0–33%)	Средняя (33– 66%)	Высокая (66–85%)	Оч. высокая (85– 100%)	Сред. балл
Исполнитель (Представитель администрации)	0–6	7–11	12–16	17–23	10,0
Координатор (Председатель)	0–6	7–10	11–13	14–18	8,8
Разработчик идеи (Оформитель)	0–8	9–13	14–17	18–36	11,6
Генератор идеи (Фантазер)	0–4	5–8	9–12	13–29	7,3
Исследователь ресурсов	0–6	7–9	10–11	12–21	7,8
Критик–скептик (Наблюдатель–оценщик)	0–5	6–9	10–12	13–29	8,2
Командный работник	0–8	9–12	3–16	17–25	10,9
Подводящий итоги (Завершитель)	0–3	4–6	7–9	10–17	5,5



Примечание – см. Белбин Р.М. Роли в команде и самооценка предпочитаемых Вами ролей // Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри; адаптированный пер. с англ. Жуковский : Международный центр дистанционного обучения «ЛИНК», 1997. С. 204.

На основании текста опросника самооценки, а также полученных Вами данных в сравнении с данными таблицы норм сделайте обоснованные выводы о Ваших потенциальных возможностях эффективного соучастия в командной работе, связанной с разработкой важных управленческих решений и их практической реализацией. Какой вклад лично Вы надеетесь внести в работу группы? Ваши недостатки, которые могут проявиться в работе группы?

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>1. ОРГАНИЗАЦИЯ, ЕЕ ЦЕЛИ, ПРИЗНАКИ И СТРУКТУРА .....</b>	<b>4</b>
<b>2. КОМАНДА: УСЛОВИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ .....</b>	<b>21</b>
<b>3. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ И СПЛОЧЕНИЯ КОМАНД .....</b>	<b>33</b>
<b>4. ТРЕНИНГИ И ГРУППОВАЯ РАБОТА В КОМАНДООБРАЗОВАНИИ .....</b>	<b>51</b>
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>71</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КОМПЛЕКС УПРАЖНЕНИЙ ДЛЯ ТРЕНИНГОВ И     КОМАНДООБРАЗУЮЩИХ ИГР .....</b>	<b>73</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПРИМЕРНЫЙ СЦЕНАРИЙ ТРЕНИНГА .....</b>	<b>127</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. САМООЦЕНКА ПРЕДПОЧИТАЕМЫХ     КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ     УЧАСТИЯ В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ .....</b>	<b>167</b>

*Учебно-методическое издание*

**Бубнова Ирина Сергеевна  
Пухарева Татьяна Сергеевна  
Яковлева Надежда Олеговна**

**Технологии командообразования  
в педагогических системах**  
*Учебно-методическое пособие*

Формат 60х84/8.  
Усл. печ. л. 17.79. Тираж 500 экз.

---

ГБОУ ДПО «Институт развития образования» Краснодарского края  
350080, г. Краснодар, ул. Сормовская, д. 167