

И.Э. Соколовская

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ
СОЦИАЛЬНО-ПЕРЦЕПТИВНОЙ
КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ
СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ**

Учебное пособие

Москва
Энциклопедист-Максимум
2023

УДК 159.9
ББК 88
С 33

Рецензенты:

Петрова Елена Алексеевна

Доктор психологических наук, профессор, проректор на научной работе, декан факультета политических и социальных наук, заведующий кафедрой психологии, конфликтологии и бихевиористики ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет» (Москва)

Щербакова Ольга Ивановна

Доктор психологических наук, профессор кафедры психологии ФГБОУ ВО "Российский экономический университет им. Плеханова" (Москва)

ISBN 978-80-88474-49-4

С 33 Психологический тренинг социально-перцептивной компетентности руководителя социальной сферы:
учебное пособие для студентов вузов / И.Э. Соколовская. – М.: Энциклопедист-Максимум, 2023. – 107 с.

В учебном пособии раскрыты психологические особенности формирования социально-перцептивной компетентности у руководителей любой социальной сферы, подходы к сущности и организации иерархического общения, использованию психологического тренинга формирования социально-перцептивной компетентности.

Учебное пособие адресовано студентам высших учебных заведений, преподавателям всех типов образовательных учреждений, а также широкому кругу читателей.

ISBN 978-80-88474-49-4

© Соколовская И.Э., 2023
© Энциклопедист-Максимум, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
РАЗДЕЛ I. ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПЕРЦЕПТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ	6
§ 1. Первый этап формирования социально-перцептивной компетентности	6
§ 2. Второй этап формирования социально-перцептивной компетентности	8
§ 3. Третий этап формирования социально-перцептивной компетентности	11
§ 4. Четвертый этап формирования социально-перцептивной компетентности	6
Вопросы и задания для самоконтроля	25
Список рекомендуемой литературы	26
РАЗДЕЛ II. КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ СФОРМИРОВАННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ПЕРЦЕПТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.....	27
§ 1. Основные критерии, влияющие на психологический портрет руководителя	27
§ 2. Иерархические связи критериев и показателей оценивания социально-перцептивной компетентности у руководителя любой социальной сферы.....	31
Вопросы и задания для самоконтроля	34
Список рекомендуемой литературы	34
РАЗДЕЛ III. ПРОГРАММЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА СОЦИАЛЬНО-ПЕРЦЕПТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.....	35
§ 1. Социально-перцептивная компетентность руководителя социальной сферы	35
§ 2. Программа социально-психологического тренинга разрешения конфликтов	39
§ 3. Программа социально-психологического тренинга развития	

лидерских качеств	47
Вопросы и задания для самоконтроля	55
Список рекомендуемой литературы	56
РАЗДЕЛ IV. РАЗОГРЕВАЮЩИЕ ИГРЫ ТРЕНИНГА	57
§ 1. Игровые разминки и упражнения-энергизаторы.....	57
§ 2. Игровые разминки и упражнения-энергизаторы, связанные с содержанием тренингов.....	62
Для закрепления данных мыслей участникам предлагаются вопросы для обсуждения:.....	66
Список рекомендуемой литературы	66
РАЗДЕЛ V. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ РОЛЕВЫЕ И ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ИГРЫ ТРЕНИНГА	68
§ 1 Ролевые и психотехнические игры, используемые в тренинге	68
§ 2. Преодоление стресса психологом перед тренингом и создание доверительной атмосферы	79
Вопросы и задания для самоконтроля	82
Список рекомендуемой литературы	83
Раздел VII. НЕКОТОРЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ТРЕНИНГА	84
§ 1. Основные профессиональные психологические тесты	84
Вопросы и задания для самоконтроля	101
Список рекомендуемой литературы	101
СПИСОК ТЕМ РЕФЕРАТОВ	102
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	103

ПРЕДИСЛОВИЕ

Модернизация и связанный с ней процесс трансформации концепций образования в РФ, стали базовой компонентой изменений образовательных приоритетов профессиональной школы. Основные требования социума – подготовка специалистов, конкурентоспособных на рынке труда и одновременно мобильных в «профессиональном серфинге» - диктуют направления обучения студентов.

Также качеством, необходимым для профессионала настоящего времени, является коммуникативная компетентность и это еще одно умение, которое должны придать выпускаемым специалистам нынешние центры образования.

Например, в профессиональную подготовку современного педагога должны быть включены методы организации взаимоотношений между преподавателем и обучающимися, (воспитанниками), их родителями (законными представителями) и коллегами, а также способы управления своим поведением, владение поставленной речью и театральными приемами жестикულიции и движений.

В плане перечисленных задач данное учебное пособие создано с целью систематизации и интеграции современных теоретических знаний и практических навыков социально - перцептивной компетентности, необходимых будущим руководителям социальной сферы, а также для формирования у них стимулов к постоянному профессиональному самосовершенствованию в процессе образовательной деятельности.

Учебное пособие адресовано студентам высших учебных заведений, преподавателям всех типов образовательных учреждений, а также широкому кругу читателей.

Автор

Раздел I

ИСТОРИЧЕСКИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПЕРЦЕПТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

§ 1. Первый этап формирования социально-перцептивной компетентности

Согласно историческим источникам, начало изучению социальной перцепции (в плане межличностного восприятия) положил Аристотель. Древнегреческий философ первым из ученых сформулировал значение и правильную оценку эмоций для человеческого общения. Далее, до Дарвина, эта проблема не была исследована философами и психологами.

Однако, вышедшая в 1882 году работа Дарвина «Выражение эмоций у человека и животных» дала толчок исследованиям таких видных ученых, как Т. Липпс, Д.К. Адамс и др. Идеи, сформулированные в ряде их работ, представляют и сегодня научный интерес.

Так, Теодор Липпс в начале двадцатого века изложил собственное оригинальное видение процесса восприятия и понимания человека человеком¹. Цепь умозаключений Липпса приводит к следующему выводу: «мое знание о том, что другой индивидуум существует, что налицо то или другое состояние сознания, основывается на вчувствовании или совместном действии, потребности в раздражении и потребности в выражении, которые и образуют вчувствование. И это вчувствование всегда включает в себе тенденцию к непосредственному сопереживанию».

Также ряд ученых того времени исходили из концепции, согласно которой, для понимания индивидом другого человека, он должен в собственном воображении перенести себя в его чувствования, действия и мысли.

У Д.К. Адамса те же мысли сформулированы следующим образом: «любой чувственный или мыслительный процесс в другом организме может быть выведен из структуры, ситуации, истории и поведения только тогда, когда подобный чувственный или мыслительный процесс связывается нами или был связан с подобной структурой, ситуацией, историей и поведением в отношении нас самих. И

¹ Т. Липпс «Знание о чужом «Я», 1907

вероятность заключения будет пропорциональна степени их похожести». Соответственно, данные взгляды получили название «теория заключения», так же как изыскания Т. Липпса – «теория вчувствования»

В ряду концепций, описывающих механизмы восприятия и понимания одного человека другим, интересна и «теория изоморфизма», которая обуславливает процесс познания специфическими качествами познающего индивида.

Следует обратить внимание на решение проблем социальной перцепции в «теории роли» М. Розенберга, исходящей из того факта, что индивид, вступающий в контакт с другим человеком, воспринимает его через ту роль, которую исполняет, или место, которое занимает последний в социуме, причем делает это зачастую просто автоматически.

Однако подобная «ролевая теория» сводит восприятие человека человеком по большей мере к восприятию черт, свойственных его социальной функции, существенные же особенности индивидуальности при этом могут остаться непознанными. Данный подход, с одной стороны, упрощает общение и экономит время, с другой же обладает вполне очевидной приближенностью.

Иной подход, нежели у перечисленных исследователей, у Г. Олпорта: ученый не формирует собственную теорию перцепции, но пытается решить проблему с общетеоретических позиций: «Личность подобно предмету может быть видима. Ее можно касаться, слышать, иногда обонять. Она может быть воспринята как совершенно незнакомая или кого-то напоминающая; на нее можно смотреть как на привлекательную, интересную, таящую опасность. Но в то же время в наше восприятие личности входит нечто принципиально новое и сложное. Другой, я знаю, более или менее «подобен мне», он тоже «сам». У него есть цели и мотивы (намного сложнее тех простых типов причинности, которые я приписываю к другим объектам). Он обычно менее предсказуем, чем другие объекты. У него ко мне трудно уловимое отношение, которое устанавливается не так, как мои связи с вещами. Короче, мы никогда не воспринимаем человека, чтобы в то же время не видеть в нем, что он есть личность».

Вследствие подобного интегрирующего подхода к восприятию, Г. Олпорт помещает объект познания (другого индивида) в «непознаваемый мир вещей в себе», таким образом гипертрофируя роль субъективного момента в социальной перцепции, что в свою очередь

закрывает возможность познания реальных черт образов других личностей.

Обобщая обзор научных позиций ведущих зарубежных психологов в области социально-перцептивного восприятия, можем сделать следующий вывод: для перечисленных работ характерно изучение социальной перцепции на уровне когнитивных процессов, однако собственно данные процессы изучаются в отделии и от проблем мотивации, и от реального поведения людей, что делает получаемые выводы спорными.

§ 2. Второй этап формирования социально-перцептивной компетентности

Отечественные исследования социально-перцептивных процессов в основном направлены на изучение совместной групповой деятельности с определением особенностей восприятия индивидом других людей у аудиторий, различающихся по возрасту, гендеру, профессиям. В частности, исследования А.А. Бодалева [8] и его учеников содержат выводы о том, согласно каким особенностям физического и выразительного поведения человека может быть определен его образ. В данном случае исследователи исходили из методологических положений о синтезе эмоционального и логического способа восприятия, а также определенного соотношения частного и общего в перцептивном образе.

То есть, данные исследования учитывали присущую человеческому восприятию каузальность чувственных и осмысляемых перцептивных образов. В ходе экспериментов испытуемым вменялось в обязанность не только воспринимать, но и излагать в словесных отчетах запечатленные ими черты образа другого человека. По сути, эксперимент опирался на вывод С.Л. Рубинштейна, гласящий, что «чувственное и смысловое содержание образа восприятия представляет собой комплекс чувственных и нечувственных, абстрактных элементов, слитых в единое целое» [37].

Исследования В.Н. Куницыной также привели к важным выводам о том, что структура воспринимаемых индивидами образов значительно различается у людей разных профессий, различного образования, обладающих или не обладающих коммуникативными навыками. Оказалось, все эти факторы в большой мере влияют на воспри-

ятие объекта наблюдения, выводя на первый план или, напротив, за-тушевывая те или иные черты образа человека. Также научные изыс-кания ученой показали, что «объективно воспринимаемые черты фи-зического облика другого человека могут в значительной степени трансформироваться, искажаться под влиянием сложившейся само-оценки взрослого человека, уровня его притязаний, характера взаи-моотношений с воспринимаемым человеком» [22]. Кроме того, «имея перед собой один и тот же объект восприятия – внешность другого человека, люди «видят» его под разными углами зрения, вы-деляя при отражении этого объекта разные его стороны и свойства» [22].

Следует отметить, что следуя заключению С. Л. Рубинштейна - «будучи осознанием предмета, восприятие человека нормально включает акт понимания, осмысления» [37], можно утверждать о возрастании в современном знании значения процессов осмысления при восприятии образа другого человека. Очевидно, что данные пси-хологические механизмы невозможно раскрыть без изучения осо-бенностей понимания. Таким образом, логичным развитием изуче-ние восприятия стали исследования именно механизма понимания человека человеком.

Итак, результаты экспериментов, проводившихся в период ис-следований восприятия, который мы назвали вторым этапом, дали возможность дифференцировать информацию об образовании пред-ставлений о другом человеке у индивидов, принадлежащих к различ-ным профессиональным, возрастным и другим группам, сформиро-ванным по каким-либо общим признакам. Был применен метод «сво-бодных характеристик», при этом организаторы экспериментов про-сили участников записать характеристики своих знакомых. Для уче-ных важно было выяснить доминирующие факторы в общей схеме процесса познания человека человеком.

По оценке результатов анкетирования стало очевидным, что при восприятии субъектом другой личности, данный образ складывается из реально наблюдаемых качеств индивида, однако все они проходят через своеобразные фильтры:

а) возрастной, гендерной, профессиональной, социальной спе-цифики воспринимающей личности;

б) когнитивных, эмпативных и иных личных качеств субъекта, а также в зависимости от его психического состояния на данный мо-мент эксперимента.

«Коэффициент преломления» информации об оцениваемом объекте может быть самым разным, что делает возможным планирование реакции одного человека на другого. Аксиоматичным лишь оказался вывод, что наибольшее влияние на оценку индивида оказывает отношение оценивающего к воспринимаемому субъекту, которое может быть сформировано не только на основании уже существующего жизненного опыта, но и появляться моментально при первом контакте.

Исследования второго этапа изучения проблемы показали, что подвергнутые анкетированию участники экспериментов непременно, в той или иной степени, включали в оценку личное отношение к оцениваемому индивиду. В подобной рефлексии проявляется свойственный психическому «я» человека синтез сознания и переживания, который можно представить, как преломление при восприятии через субъективную призму реальной информации о другом человеке.

Итак, рассуждая об особенностях второго этапа познания человека человеком, можно прийти к заключению: для подлинного научного способа данного процесса понимание психических особенностей другого человека субъектом недостаточно, поскольку результат всецело зависит от его особенностей и может быть неточен, а именно субъективен в полном понимании данного понятия. Именно на этом этапе познания восприятия человека человеком, который мы назвали вторым, зафиксировала свои исследования наука 50-60-х годов XX века. Теперь, по прошествии времени, ясно, что достоверный психологический анализ данного процесса необходимо базировать на изучении комплекса взаимоотношений познающего субъекта и познаваемого объекта, где результирующий образ является продуктом подобного сложного взаимодействия.

Заключая обзор второго этапа, делаем выводы о позитивных результатах данного периода научных изысканий, которые выразились в получении многих полезных экспериментальных результатов, давших понимание о механизме восприятия человека человеком. Одновременно, они показали и ограниченность экспериментальной схемы, ее недостаточность для изучения ряда глубинных аспектов межличностного познания. Ответы на эти вопросы были получены на третьем этапе исследования социально – перцептивной компетентности.

§ 3. Третий этап формирования социально-перцептивной компетентности

Добавим к вышеизложенному, что глубину современного уровня понимания процесса восприятия человека человеком в отечественной психологии дает прослеживание динамики развития научных взглядов от второй половины XX столетия до настоящего времени. Так, в 70-е годы прошедшего века психологи значительно продвинулись в изучении данного процесса: от одностороннего исследования отражательно-познавательной функции знаний о другом индивиде, к анализу межличностного взаимодействия в процессе познания. в условиях различных видов их совместной деятельности.

Так, Б. Г. Ананьев, автор теории об индивидууме как субъекте деятельности, познания и общения, сформулировал базовую идею о том, что в процессе бытия человек включен в множество отношений как с вещественным миром, так и с множеством других людей. Данные отношения образуются в различных процессах: трудовых, игровых, образовательных, познавательных, а также в общении.

Опираясь на теоретические выводы Б.Г. Ананьева, ряд ученых (А.А. Бодалев, С.В. Кондратьева, О.Г. Кукосян, В.Н. Куницына, В.Н. Панферов) проделали эксперименты третьего этапа и произвели анализ познания человека человеком именно в процессе взаимодействия индивидов.

На данном, третьем этапе стала очевидной важность раскрытия психологических особенностей процесса образования ценностно-смысловых позиций субъектов общения, которое происходит как осмысление конкретной социальной ситуации при связывание ее с этическими, эстетическими и других ценностными нормами, которыми индивиды признают за обязательные для всех членов социума.

Это многоплановый процесс, происходящий в столкновениях и взаимопроникновениях позиций участников общения. «Познание и взаимное воздействие людей друг на друга, -как сформулировал А.А. Бодалев, - обязательный элемент любой совместной деятельности, даже если ее целью не является прямое решение задач воспитания и она всецело направлена к достижению какого-то материального результата. От того, как люди отражают и интерпретируют облик и поведение и оценивают возможности друг друга, во многом зависит характер их взаимодействия и результаты, к которым они приходят в совместной деятельности» [7].

О перцепции можно сказать, что она также регулирует общение, поскольку, являясь процессом восприятия, как бы диагностирует ситуацию и участников ситуативного контекста в целом с целью установления уровня и характера коммуникации вплоть до невключенности в нее.

Данная оценка ситуации общения базируется на информации о ситуации общения и участниках, которую последние получают либо до коммуникации, либо прямо в ходе ее. У А.А. Бодалева мы видим подробную детализацию процесса: «... всю уже имеющуюся у индивидуума, или поступающую к нему в процессе взаимодействия с другим человеком, информацию можно условно разделить на группы в зависимости от ее содержания, способов хранения и целей использования. Видимо, можно выделить, прежде всего, осведомительную информацию. Это информация о внешних и внутренних, устойчивых особенностях другого человека, которая накапливается и сохраняется длительное время, используется при общей оценке актуальных и потенциальных возможностей этого человека и влияет на выработку общего подхода к нему. Затем индивидуум может располагать более конкретной и ограниченной осведомительной информацией, говорящей ему лишь о готовности другого человека к деятельности определенной сложности и длительности, и о характерном для него поведении в условиях этой деятельности. Наконец, существует текущая оперативно-регулятивная информация о поведении, состоянии и возможностях человека, получаемая при взаимодействии с ним в данный момент в совершенно конкретных условиях при совместном решении определенной задачи, используемая немедленно. И все эти виды информации не отделены «китайской стеной» друг от друга, и объем и значение каждого из них в зависимости от характера и продолжительности совместной деятельности могут возрастать или уменьшаться» [7]

В том случае, если «на другом конце» коммуникации находится незнакомый или малознакомый объект, то объем диагностической информации о нем особенно велик. В ходе ее обработки, то есть возрастания понимания субъектами общения ситуации и расширения восприятия своих «визави», происходит сужение и замедление информационного потока. Исследования (Агеев А.С., Андреева Г.М., Бодалев А.А.) выявили разные виды механизмов процесса:

1) *стереотипизация* (наиболее распространенное восприятие, где за основу принимается «социальный стереотип» - некая сложившаяся в социуме модель представителя определенной социальной группы. В сложившихся исторически схематических образах, например, грузин, будет выглядеть как рефлексивный южанин с характерным акцентом, любитель вина и тостов, а житель Великобритании – холоден, чопорен и не расстающийся с трубкой);

2) *идентификация* (отождествление собственной личности с партнером по общению, когда его образ выстраивается по подобию своего);

3) *рефлексия* (то есть, представление воспринимающим индивидом партнера по общению так, как он воспринимается этим партнером);

4) *обратная связь* (восприятие образа партнера строится на основе его ответных реакций при общении);

5) *эмпатия* (не рассудочное, а чувственное, эмоциональное восприятие другого человека).

Как упоминалось выше, наиболее часто употребляемый в ситуациях общения механизм – *стереотипизация*, по причинам, которые будут рассмотрены далее. Функционально она включает те же компоненты процесса, что и другие психологические механизмы - восприятие, классификацию и оценку человека ли, социального ли объекта, но – важная специфика! – делает это на базе уже существующих представлений (социальных стереотипов). Считается, что такой способ восприятия сохранил самую давнюю историю в жизни человеческого рода и способствовал выживанию, когда от скорости реакции на возможную агрессию зависела человеческая жизнь. При этом, сводя по определенным признакам какие-либо элементы своего окружения в единую группу, наделенную определенными свойствами, индивид схематизирует, обобщает объекты своего внимания, которые могут быть предметами, другими людьми, животными, ситуациями, явлениями природы и т.д. Один из наиболее авторитетных исследователей стереотипов, У. Липман, в своем труде «Общественное мнение» подчеркнул позитивность стереотипов, позволяющих «экономить мышление, укладывая целые группы явлений, фактов, людей в одну наиболее типичную характеристику» [24]. В то же время очевидно, что типизация, формируя стереотип по наиболее значимым признакам, отбрасывает другие, не укладывающиеся в

принятый схематический образ, тем самым делая общение в ряде ситуаций ущербным.

Развивая данное положение, Е.И. Головаха и Н.В. Панина пришли к выводу, что «именно стереотипы как упрощенные, схематизированные представления, распространенные в массовом сознании, являются основным психологическим механизмом, порождающим многочисленные барьеры взаимопонимания» [13].

В то же время, ряд ученых (В.С. Агеев, Г.М. Андреева, А.А. Бодалев, А.А. Реан, В.П. Трусов) подчеркивают, что само раскрытие для индивида содержания и механизмов стереотипизации способствует коррекции (автокоррекции) межличностного взаимодействия.

Еще один, часто применяемый в восприятии другого человека механизм – *идентификация*, обозначен данным термином потому, что простейшим способом понимания объекта общения становится отождествление себя с ним. Установлено многими экспериментами: в реальном общении предположение о внутреннем состоянии партнера люди осмысливают, ставя себя на его место. То есть, они стараются понять его чувства, пережить их, иногда даже вести себя в чем-то подобно ему. Данный механизм общения еще можно описать как «перенесение в пространство жизни другого человека и постижение его личностных смыслов».

Другой близкий к идентификации психологический механизм – *эмпатия*. В данном случае речь идет не о рациональной оценке облика другого человека, а об эмоциональном отклике на какие-то его проблемы («он болен», «она одинока» и т.п.). Здесь необходимо четко различать, что имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а желание эмоционально откликнуться на его проблемы. В то же время эмоции, чувства субъекта не тождественны тем, которые переживает человек, являющийся объектом эмпатии. То есть, «я понимаю чувства и реакции на определенную ситуацию этого человека, сопереживаю ему и даже могу соучаствовать в каких-то его действиях, но собственные впечатления и действия буду выстраивать по-другому». В этом отличие *эмпатии* от *идентификации*, применяя которую человек полностью отождествляет себя с партнером по общению. При этом, в каждом из этих двух вариантов общения у обеих сторон возникает вопрос: «Как мой партнер воспринимает меня, понимает мое поведение? Ведь от этого зависит наше взаимодействие». То есть, путь к взаимодействию

усложняется взаимной *рефлексией*. Это уже не просто знание и понимание другого человека, но и познание того, «как тот, другой понимает меня?».

Механизмы *эмпатии*, *идентификации* и *рефлексии* полагаются важнейшими в функционировании социально-перцептивной компетентности. Именно со способностью отойти от эгоцентрического положения в познании другого индивида, понять и принять его точку зрения, а в максимальном варианте - встать на его место и постараться понять позицию партнера, достигаются адекватность и полнота постижения человеком личности другого.

В то же время, как показала Е.В. Лушпаева, «уровень развития рефлексии у участников совместной деятельности в большинстве случаев, исследованных эмпирически, оказался недостаточным для организации эффективного взаимодействия в рамках профессионального общения и деятельности» [25].

Понимание одного индивида другим является необходимым условием формирования динамичной совокупности между участниками взаимодействия, то есть важнейших задач, связанных с социально-перцептивной компетентностью. Поэтому аспекты данного процесса являются объектом постоянного изучения социальной психологии. Так, значительный объем исследований посвящен процессу восприятия другого субъекта как начальному этапу взаимодействия, где психологи фиксируют ряд типичных аберраций представлений о партнере.

Одно из таких искажений обозначается как «эффект ореола», что связано с действием общего впечатление об индивиде на восприятие и оценку реальных свойств его личности. Нередко при позитивном общем знании о данном человеке даже его незначительные положительные черты преувеличиваются, а для отрицательных находят оправдания. Напротив, положительные высказывания о человеке с плохой репутацией воспринимаются как незначительные, а то и как своекорыстные.

Другие распространенные искажения, одно из которых - «эффект упреждения» - состоит в том, что в ситуации противоречивой информации о данном субъекте принимаются во внимание сведения, предъявленные первыми, если же речь идет о знакомом человеке, срабатывает - «эффект новизны» - основой становится новейшая информация о нем.

Также к ряду нередко встречающихся при восприятии аббераций принадлежит «эффект проекции». В этих случаях приятному партнеру общения человек приписывает собственные достоинства, напротив, у несимпатичного индивида подозревает недостатки, о которых знает по себе. То есть, человек переносит (проецирует) свои позитивные или негативные качества на другого. Очевидно, что при этом восприятие необъективно и взаимодействие индивидов по большей части окажется неэффективным.

В 80-х годах XX века психологи обратились к эмпирическим исследованиям механизмов восприятия, понимания, оценки другого человека в контекстах внутригруппового и межгруппового взаимодействия (большие сообщества – партии, социальные группы и т.д.). В это же время особенности более высокого – познавательного уровня в общении исследовались А.А. Бодалевым, В.А. Кольцовой, В.Н. Куницыной, а проблемы межличностного восприятия, в рамках оригинальной психосемантической концепции индивидуального сознания рассматривал В.Ф. Петренко.

Таким образом, третий этап исследований социально-перцептивной деятельности продолжил тенденции изучения восприятия человека человеком, которые сформировались к середине 20-го века. Свое слово в этом сегменте знания сказала и отечественная наука.

§ 4. Четвертый этап формирования социально-перцептивной компетентности

К 90-м годам прошедшего столетия изучение процессов социальной перцепции приходит к необходимости рассмотрения этих внутриобщественных проявлений коммуницирования в полном социальном-психологическом комплексе, а именно, с учетом индивидуальных, групповых, классовых, гендерных, возрастных и других особенностей индивидов и общностей. То есть, ставится задача исследования механизмов социального мышления, российского менталитета в целом.

Современное углубленное изучение процесса познания человека человеком ставит во главу угла прежде всего исследование совокупного восприятия обеих сторон взаимодействия, что еще можно охарактеризовать как движение от монологического (субъект-объектного) способа анализа (так было на первых трех этапах экспериментов), к диалогическому (субъект-объект-субъектному).

На данном этапе исследование социальной перцепции началось с формулирования характеристик субъекта и объекта восприятия (А.А. Бодалев, Л.А. Петровская и др.). Методологически субъектные характеристики сгруппированы как физические и социальные. Последние так же обладают характеристиками - внешними и внутренними. К внешним отнесены формальные ролевые и межличностные ролевые характеристики, к внутренним – системы диспозиций личности, структуры мотивов. Соответственно, перечисленные характеристики «считывает» и объект межличностного общения. Весь смысл взаимодействия субъекта и объекта в форме межличностного восприятия состоит в том, что каждая сторона выстраивает образ партнера, как отмечал С. Л. Рубинштейн, «... общаясь с людьми, мы ориентируемся в их поведении, поскольку мы как бы «читаем» их, т.е. расшифровываем значение их внешних данных и раскрываем смысл получающегося таким образом текста в контексте, имеющим свой внутренний психологический план. Это «чтение» протекает бегло, поскольку в процессе общения с окружающими в нас вырабатывается определенный более или менее функционирующий психологический подтекст к их прочтению. Впечатления, которые возникают при этом, играют важнейшую регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, потому что, познавая других, формируется и сам познающий индивид. Во-вторых, потому что от меры точности «прочтения» другого человека зависит успех организации с ним совместных действий» [37].

Итак, собственно процесс межличностного восприятия субъекта и объекта заключается в построении образа другого человека. Суть же происходящего: как создается образ, и почему получается именно такой образ – два принципиальных вопроса, требующих ответа науки.

В фундаментальном труде А.А. Бодалева «Психология общения» ответ следующий: «Воспринимая и понимая обладающими определенными чувственными признаками тело, которое мы дополнительно обозначили как тело другого индивидуума, особенно воспринимая некоторые изменения в этом теле, мы схватываем нечто, что называем в одном случае гневом, в другом – радостью, в третьем – печалью и т.д. Чувственное восприятие и распознавание чувственно не воспринимаемого чужого внутреннего состояния возбуждения происходят в одном неразделимом акте. При внимательном рассмот-

рении оказывается, что чувственно воспринимаемое, с одной стороны, и внутреннее возбуждение, с другой, являются в себе различными вещами и приходят в акт познания из различных источников. Объект чувственного восприятия находится во внешнем мире – это другой человек, внутренне же возбуждение, обозначаемое как печаль, гнев и прочее, возникает во мне самом. Я его из себя заимствую, хотя приписываю другому. Мои ощущения, характерные для моих гнева, радости, печали, восторга, я переживаю непосредственно при восприятии экспрессии другого. Это оживление во мне деятельностей, характерных для гнева, печали, радости и прочего, которые я «вмысливаю» в другого, воспринимая его, становится возможным благодаря механизму подражания. При восприятии чужого выражения я испытываю тенденции воспроизвести его, и у меня актуализируются ощущения, соответствующие этому состоянию» [7].

Уровень понимания процесса восприятия, заметное продвижение психологической науки, сделали возможным к началу XXI века эффективное прикладное применение определения профессионализма в том или ином виде деятельности под названием «социально-перцептивная компетентность» или СПК.

Внедрение в практику определения социально-перцептивной компетентности поможет разрешить многие социально-психологические задачи, возникающие в современном «электронном мире» с его расширяющимися межличностными связями, усложняющимися формами общения, интенсификацией менеджмента.

К настоящему времени использование показателя СПК подготовлено для таких видов деятельности, как работа педагога, врача. Социально-перцептивная компетентность - новое понятие и требует соответствующей теоретической и экспериментальной проработки. Например, полезны результаты исследований отечественной науки последних лет в таких аспектах, как *коммуникативная компетентность* (Емельянов Ю.Н., Кузьмин Е.С., Петровская Л.А.), *аутопсихологическая компетентность* (Деркач А.А., Елшина И.В., Ситников А.П., 1994, Егорова Т.И., 1997), *социально-психологическая компетентность* (Берестова Л.И.), *военно-профессиональная компетентность* (Жуковский А.С., Лаптев Л.Г., Михайловский В.Г.), *социально-перцептивная компетентность* (Ершова Н.Н., 1997), *психолого-акмеологическая компетентность* (Дроздов И.Н., 1998).

Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Соловьева О.В. определяют социально-перцептивную компетентность как «...способность адекватно оценивать личностные черты и эмоциональные состояния партнеров по общению, умение правильно интерпретировать их высказывания и невербальный компонент, определять характер отношений, складывающихся в процессе общения». [14].

Применяя подходы, приведенные выше, можно представить фактор СПК в деятельности руководителя социальной сферы как сложный инструмент познания, включающий мотивационно-целевой, когнитивный, эмоциональный, оценочный компоненты. Структура социально-перцептивной компетентности руководителей социальной сферы (СПК РСС) охватывает общие, специфические и единичные характеристики данного феномена. В целом они дают представление о подготовленности индивида к данной профессиональной деятельности.

Для оценки уровня СПК руководителя социальной сферы используются следующие характеристики:

1. Потенциальная – способность к восприятию, пониманию и оцениванию;
2. Процессуальная – способность к анализу и выстраиванию структурных компонентов общения;
3. Динамическая – скорости процессов п. п. 1 и 2.
4. Суммарная, объединяющая оценки п. п. 1,2,3.

Одним из важных факторов способности индивида к восприятию и пониманию исследователи называют рецепторную чувствительность (зрительную, слуховую, осязательную, обонятельную). К другим значимым факторам социально-перцептивной компетентности индивида относится его способность воспринимать себя как отправную точку способности к восприятию в целом. Данный процесс может происходить одним из нескольких способов:

1. Восприятие себя в сравнении с партнером по общению. Этот способ удобен в силу объективности ситуации, но жестко связан с уровнем СПК сравнивающего субъекта.

2. Восприятие себя посредством восприятия другими людьми. Известно утверждение Л.С. Выготского, что «... личность становится для себя тем, что она предьявляет для других» [11]. Эту же мысль подтверждает Л.А. Петровская «...самовосприятие заключается в опоре на межличностную обратную связь» [32].

3. Восприятие себя сквозь призму результатов собственных достижений. Этот способ поднятия самооценки описали Л.И. Божович, А.И. Липкина [9].

4. Самовосприятие путем фиксации собственных настроений. Способность к самонаблюдению также является одним из свойств психики, подлежащим развитию от невербального, зачаточного к вербальному, осмысленному.

5. Восприятие себя через анализ собственной внешности. Данный способ детально описан А.А. Бодалевым и его учениками.

Понятия «восприятие» и «познание» близки по значению, однако в современной психологии первое из них принято относить к социальной перцепции, «познание» же обычно применяется в исследовании психологических механизмов личности. Например, в ситуациях, когда необходимо понять намерения, установки, предугадать реакции другого человека.

Механизмы познания по своей направленности делятся на межличностные и межгрупповые. Векторы их действий заключены в самих терминах. Межгрупповые механизмы действуют в ситуациях:

- социальной категоризации (ранжирование людей по социальным признакам);
- групповой идентификации (причисление ряда людей по определенному признаку к одной группе);
- социальной дифференциации (ранжирование социальных групп);
- дискриминационная дифференциация (приоритетная расстановка социальных групп).

Еще одним фактором СПК является наблюдательность. Очевидно, что все люди обладают данным свойством в разной мере, однако в известной степени его можно развить, и эта задача стоит перед социальными руководителями, повседневная деятельность которых состоит в контактах с людьми. Отсюда необходимость замечать человеческие реакции, способность их анализировать, что в сочетании с наблюдательностью В.Г. Зазыкин назвал пронциательностью – это «качество личности, зависящее от умения наблюдать, многое замечать, угадывать, а самое главное – предвидеть» [15].

Оценка уровня СПК руководителя социальной сферы (действующего или потенциального) должна быть разносторонней. С одной стороны, оценивается эффективность, скорость процесса восприя-

тия, с другой – соответствие воспринятого образа объекта социально-перцептивному эталону. Также результатом оценки должна стать характеристика социальным руководителем психологического состояния данного объекта.

Основой СПК является, как видно, процесс понимания, которое, как действие, является частью мышления индивида, обязательным компонентом познания. Мышление в данном случае характеризуется как деятельность, посредством которой руководитель социальной сферы выявляет определенные качества другого человека, которые до этого взаимодействия были неизвестны или неясны.

Понимание, как один из элементов мышления, в данном случае является в большей мере интерпретацией новой информации о человеке, объекте познания, а именно, наполнения нового знания о нем смыслом. Такую интерпретацию можно назвать для данной ситуации основным результатом понимания: полученные выводы субъекта – руководителя социальной сферы ложатся в основу взаимодействия с объектом, в целях реализации, стоящих перед данным участком социума задач.

Психологические механизмы понимания в различных ситуациях так же различны: при распознавании – *понимание – узнавание*, в случае, когда необходимо разрешить проблему – *понимание-гипотеза*, при необходимости соединения разных индивидов в единый коллектив – *понимание-объединение*. Здесь можно выделить две основные группы факторов.

Собственно, процесс понимания происходит при наличии двух факторов:

- фактор активности человека, в нашем случае руководителя социальной сферы, перед которым стоит определенная задача, связанная с общением с другими людьми;
- фактор индивидуально-личностной обусловленности понимания у данного руководителя, зависящий от его черт характера, волевых и эмоционально-коммуникативных качеств.

Психологи также отделяют взаимопонимание от межличностного понимания. Первое – ситуативно, может возникнуть быстро и целенаправленно для решения конкретной проблемы совместно у объекта и субъекта, второе – складывается постепенно, в различных ситуациях, с узнаванием черт характера, ценностей, целей, поведе-

ния в разных ситуациях, все это происходит в течение определенного времени и обычно связано с длительным сотрудничеством или совместным пребыванием в каких-либо отношениях.

При определении СПК у руководителя социальной сферы (например, при найме его на работу), следует выявить возможное наличие у данного индивида барьеров взаимопонимания: эстетического, интеллектуального, нравственного и, главное, установить наличие эмпатии. То есть, оценить реальные возможности адекватных оценок таким специалистом других людей.

СПК руководителя социальной сферы тесно связана с той ролью, которая отведена ему в социуме. Еще в прошедшем XX веке социальные психологи Дж. Мид, Р. Минтон, Т. Ньюком (США) определили основные типовые ролевые позиции, сформированные социумом, которые определяют обязательный (минимальный) уровень компетентности социальных сотрудников:

- существующий в социуме набор ожиданий определенного поведения социального сотрудника в его взаимодействии с другими индивидами;

- открытое наблюдаемое поведение социального сотрудника, занимающего определенное положение в социуме;

- набор специфических ожиданий обычного члена социума в отношении к себе социального сотрудника, занимающего определенное положение.

Социальная психология дифференцирует положение индивида по отношению к роли: понимание, принятие, исполнение и ожидание ролей. Е.С. Кузьмин отмечает: «Когда человеком свою деятельность считает смыслом своей жизни и неразрывно с ней связан, наблюдается органическая связь человека с ролью. Роль, таким образом, становится интернализованной, т.е. это внутренне определенное индивидом свое социальное положение и его отношение к этому положению и вытекающим из него обязанностям» [21]. А.Г. Асмолов считает неактуальным сообщение понятию «социальная роль» негативного нормативно-оценочного оттенка, ведущего к противопоставлению роли и личности: «Социальная роль есть единица передачи социально-типического опыта, обеспечивающего адекватное поведение личности и выражающая общую тенденцию системы «личность – в – группе» к сохранению. Включаясь в жизни личности, социальная роль индивидуализируется, воплощается в поведе-

нии личности как общее в единичном. Она начинает функционировать либо в форме социальных операционных установок, далеких от основных целей личности, ее мотивов, и определять социально-типическое приспособительное поведение личности, либо социальная роль приобретает личностный смысл, и тогда она, выступая в форме смысловых установок, начинает детерминировать направленность поведения личности в целом» [5].

А. И. Красило представил ролевую позицию руководителя социальной сферы как состоящую в симметричном (как по вертикали, так и в горизонтальном разрезе) опосредовании взаимоотношений с руководимым им коллективом и с целями совместной деятельности.

Для понимания процесса межличностных отношений необходимо представление о структуре их развития. По И.П. Волкову отношения складываются, проходя определенные фазы:

«1) первичного восприятия и опознания, результат которой – формирование первого впечатления о партнере;

2) сближения, в ходе которой формируются оценки, самооценки, актуализируются установки на совместное действие, развиваются рефлексивные отношения;

3) совместного действия, ведущую к принятию межличностных ролей и определению статуса в общении;

4) фазу сцепления, когда формируются нормы общения и начинают работать механизмы взаимовлияния» [10].

Значение первого впечатления в практике руководителя социальной сферы велико, поскольку контакты в данной части социума многочисленны и разноплановы, зачастую кратковременны, решения должны приниматься быстро. Установлено, что в первые моменты контакта незнакомых людей происходит многофакторный взаимный анализ. Оцениваются такие факторы как внешний облик (одежда, степень ухоженности и т.д.), эмоциональные реакции, характер поведения, личные особенности и все впечатления «раскладываются» по шкалам положительных и отрицательных характеристик. Однако в описанную схему анализа могут вкрадываться искажения, из-за чего оценка другого человека может сложиться неверной. Например, психолог Э. Торндайк (США) выявил «эффект ореола», который заключается в том, что люди, которые нам нравятся (внешне, манерами, социальным положением) получают более высокие оценки в различных ситуациях (выборы депутата, общение с

доктором и т. д.), чем индивиды с неприятными чертами (внешности, поведения).

«Эффект ореола» присутствует в оценочном процессе почти у всех людей. Д. Канеман, лауреат Нобелевской премии по поведенческой экономике, сформулировал концепцию о наличии у человека двух систем мышления. Первая помогает быстро принимать решения, применяя уже имеющийся у индивида опыт. Данный метод действий упрощает принятие решений во многих жизненных ситуациях, а иногда и бывает единственно верным выходом из положения, однако, случается, приводит к ошибочным выводам. Второй способ мышления основан на тщательной переработке информации, сборе многих «за» и «против», и позволяет найти взвешенный, оптимальный вариант решения, но требует большего времени и определенных интеллектуальных напряжений, что не всем по силам. Поэтому в решении сложных задач человек нередко обращается за советом ко кому-то более компетентному или вообще выносит сложную задачу на коллективный совет.

Для целей более точной оценки человека, особенно в профессиональных ситуациях, где ошибка чревата подчас серьезными негативными последствиями (например, подбор летчиков в экипажи), Д. Гилфорд (США) разработал специальные тесты, позволяющие минимизировать когнитивные промахи.

Для определения уровня СПК индивида так же необходимы замеры ряда важных персональных характеристик испытуемого: самооценка, оценка социальных субъектов, оценка социальных связей и отношений. А.В. Садкова считает самооценку мыслительным действием, которое постоянно делает каждый индивидуум в различных аспектах своего развития, например, в своей профессии, взяв за точку отсчета какой-либо эталон, сравнивая с ним свои достижения и используя результаты как побудительные мотивы в профессиональном росте [38].

Г.Я. Розен предполагает наличие взаимосвязи между самооценкой и оценкой другого человека, а именно утверждает, что адекватность представления руководителя социальной сферы о себе, позитивно коррелирует со способностью к объективному оцениванию других людей. Также люди, способные к самоанализу, оценивают других с большой степенью дифференциации, что ведет к более точным оценкам, как правило [36].

Согласно мнению А. С. Фомиченко: «Всякое описание другого есть молчаливое сравнение другого с собой. Непроизвольно сравнивая себя с объектом социальной перцепции, человек бессознательно руководствуется необходимостью в первую очередь защитить и укрепить свою собственную самооценку» [42].

Очевидно, что эффективность деятельности руководителя социальной сферы находится в прямой зависимости от его СПК, необходимым компонентом которой является собственная объективность оценки социальных субъектов.

Теоретический подход к социально-перцептивной компетентности как объекту оценки позволяет выделить ее сущностные характеристики, определить узловые компоненты для измерения эффективности. Предварительно можно отметить последовательную взаимосвязь уже выявленных компонентов, а именно полноту восприятия и глубину понимания оценивающим социальным руководителем другого человека.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Сформулируйте понятие процесса общения между людьми, выделив его базовые характеристики.

2. Покажите актуальность общения в процессах жизнедеятельности современного социума.

3. Назовите типичные цели человеческого общения в социальной сфере.

4. Какие виды общения вам известны?

5. Назовите виды общения, связанные с различными трудовыми процессами.

6. Какие уровни общения вам известны?

7. Упражнение «Приятный собеседник». Работа в группе (четыре-шесть человек, разделенных по два). Сформулируйте десять качеств «приятного человека» и оцените себя по этим качествам, исходя из 10-балльной шкалы. Предложите вашему партнеру в паре сделать то же, по отношению к вам и сравните обе группы оценок, обсудите результаты всех пар с другими членами группы. Сделайте выводы о своей самооценке.

12. Упражнение «Центр общения». Выполняется группами по пять-шесть человек. Необходимо выполнить задание: применяя любые способы, но не используя физическое воздействие, обратить на

себя внимание окружающих. Одна из проблем: это делают одновременно все члены группы по команде. Выполняют группы по очереди: одна работает, другая наблюдает, затем меняют положения. По окончании - обсуждение: кто смог завоевать большее внимание окружающих и каким образом.

Список рекомендуемой литературы

1. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник. – М.: Аспект-Пресс, 2007. – 357 с.
2. Ахметшина И.А., Петрова Е.А., Лосева А.А., Филина Н.А. Психолого-педагогическое взаимодействие участников образовательного процесса: учебное пособие; под общей ред. И.А. Ахметшиной. – М.: Изд-во «Экон-Информ», 2020. – 250 с.
3. Болотова А.К., Социальные коммуникации. М.: «Гардарики», 2008. – 482 с.
4. Кузнецов В.В. Психология взаимопонимания. Неправда, ложь, обман. С. -Петербург: Питер, 2008. – 289 с.
5. Петрушин С.В. Некоторые секреты открытого общения. -М.: Чистые пруды, 2007. – 350 с.

Раздел II

КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ СФОРМИРОВАННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ПЕРЦЕПТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

§ 1. Основные критерии, влияющие на психологический портрет руководителя

Определение социально-перцептивной компетентности (СПК) индивидов необходимы вследствие того, что акты взаимного познания, их психологическая фиксация (установки, стереотипы, аттитюды) дают возможность регулирования психологического климата в данном сообществе, стимулировать процессы группового единения и, соответственно, улучшать совместную деятельность. Особое значение СПК, как глубина и точность отражения руководителем психологических особенностей каждого из участников сообщества, а также и собственной самооценки, приобретает в социальной сфере.

Понимание уровня СПК у конкретного руководителя социальной сферы (или у кандидата на эту должность) начинается с выбора методики оценки качества профессиональной деятельности и, особенно, результатов такой деятельности. Эта задача обуславливает необходимость определения наиболее эффективных критериев оценки.

Критерий (criterion, греч. - средство суждения о чем-либо, ком-либо) существенное свойство, качество, на основании которого производится оценка, определение или классификация действия, предмета, субъекта. Критерий может отражать сущностные трансформации в развитии объекта. Критерий объективен, так как представляет реальную сущность. В рассматриваемом случае соответствие критерию определяется на базе анализа деятельности руководителя социальной сферы. Трудности в таких определениях могут быть при наличии обстоятельств, искажающих наблюдение соответствия критерию. Например, вместе с реальным отражением внутреннего содержания объекта в поле зрения примешиваются случайные факторы. Другой вариант ошибочного применения критерия: изучаемая форма объекта не полностью соответствует его истинному содержанию.

Поэтому возникает вопрос: до какой степени необходимо изучать объект, чтобы быть уверенным в точности применения данного критерия? Это зависит от поставленной задачи. Нахождение наличия СПК индивида, выступающего объектом изучения – уже можно назвать «общим критерием». Более глубокое изучение позволяет оценить отдельные компоненты его содержания, структуры, каждый из которых так же можно изучать в отдельности: например, как фрагмент целого, в таком случае определение сущности этого компонента называется «частный критерий»; или же, как самостоятельный объект, и это будет уже другой «общий критерий», который, в свою очередь, обладает своими компонентами, следовательно, они могут рассматриваться как критерии другого, более глубокого уровня изучения сущности. То есть, сформировалась иерархия критериев предмета, к которому подошли системно.

Проделанное наглядное рассуждение говорит о том, что критерий есть средство, обязательный инструмент оценки, однако сам не является оценкой. Функция данного инструмента состоит в определении сущностных признаков предмета. Конечно, у такого важного средства осмысления как критерий, есть и ряд других функций, например, фактор для классификации, систематизации явлений, вещей, типов людей и т.д.

Философия учит, что для каждого определенного случая применения критерия он может быть исключительно единственным, иначе теряется его смысл средства оценки. Логически недопустимо наличие двух или нескольких критериев при оценке одного объекта, в таком бы случае получился бы «спор между средствами оценки» и, следовательно, противоречивость результата, необходимость субъективного выбора варианта – та самая потеря смысла критериальной оценки.

Заметим, что значительное количество ученых признают смысл критерия как мерила соответствия объекта своей сущности. Впрочем, не во всех исследованиях происходит рассмотрение объекта в совокупности его взаимосвязей и отношений. Наиболее полно такое рассмотрение предлагает акмеология научный подход которой состоит в изучении явления ли, предмета ли в его целостности и обусловленности. Подобный интегральный подход и, соответственно, применяемый в том или ином исследовании критерий, объединяет в себе сущностные трансформации объектов, составляющих систему,

без чего невозможно составить о ней правильное впечатление как о совокупной структуре.

Критерии, объединенные в интегральный оценочный инструмент, для данного средства оценки становятся частными критериями. При этом, сущность интегрального средства, как и составляющих его не меняется. Важна сама возможность образования интегрального критерия как суммы частных, а именно, нахождение некоего общего системного элемента. Например, это может быть цель, поскольку именно целеполагание зачастую определяет решение проблемы.

Обращаемся снова к А.А. Бодалеву: «...на выбор критериев и показателей СПК руководителя социальной сферы влияют многие факторы, будет логичным применение акмеологические критериев, например, надежность, адекватность объективной и субъективной оценок, конкретность, интегративность и т.д.» [7]. Играет роль и факт, что они обусловлены характером объекта – целями, задачами, содержанием социально-перцептивной компетентности руководителя социальной сферы. У А.А. Бодалева: «Всесторонний учет требований акмеологического подхода, указывает на то, что акмеологические критерии и показатели следует связывать с такими сторонами СПК сотрудника, как профессионализм, мастерство и креативность в профессиональной деятельности, мотивационно-целевая направленность на людей, когнитивная, эмоционально-волевая и оценочная компонента, а также учитывать реальные условия и др.» [7].

Очевидно, что показатели относятся к критериям как частное к общему, поскольку в каждый критерий входит некоторое количество показателей, которые делают его конкретным и полным. Относительно самого процесса замера СПК можно отметить, что критерий стабилен, показатели же динамичны. На определенной фазе развития сущности объекта применяются одни показатели, однако в последующий период его развития ряд из них становятся непригодными, поскольку обновленная сущность (критерий) изменилась. При этом «новая» сущность сохраняет соответствие выбранному критерию, но требует, в зависимости от степени своего изменения, иных показателей для оценки. Однако на некоей фазе своего развития объект до такой степени изменяет свою сущность, что избранный изначально критерий уже принципиально не соотносится с первоосновой, в этом случае необходима его замена.

Следует помнить: критерий и показатели соответствуют сущности избранного объекта, а потому сохраняют стабильность при его изменениях во времени. Дифференцируют качественные и количественные показатели, первые фиксируют присутствие или отсутствие измеряемых качеств, а вторые – степень их развития или выраженности. Использование системного подхода позволяет также обозначить иерархические связи критериев и показателей в ходе оценки СПК руководителя социальной сферы. В целом исследование СПК с помощью отдельных (частных) критериев позволяет получить системное отображение оцениваемого объекта. Приведем схему такого исследования:

- частный критерий №1 избран для оценки способности системного отражения руководителем конкретного участка социальной сферы, социальных субъектов со взаимосвязями. Он дает возможность оценить наличие и уровень перцептивных и коммуникативных качеств – собственных, у руководителя и связанных с ним людей и определить степень подготовленности к взаимным действиям;

- частный критерий №2 служит для оценки степени адекватности моделирования социально-перцептивной сущности людей (социальных субъектов), связанных с данным участком социальной сферы. В свою очередь полученная при этом оценка может быть применена при оптимизации социально-перцептивного процесса на всех этапах – при создании проекта, рабочего функционирования, дальнейшего совершенствования.

- частный критерий №3 дает возможность оценить стиль поведения руководителя по отношению к себе и взаимодействующим с ним людям.

Оценки с применением частных критериев интегрируются в единый показатель СПК РСС, который определяет качество взаимодействия с социальными субъектами и профпригодность руководителя в целом.

§ 2. Иерархические связи критериев и показателей оценивания социально-перцептивной компетентности у руководителя любой социальной сферы

В дальнейшем изложении исходим из концепции, где интегральный критерий (ИК) выполняет по отношению к показателям методологическую, системообразующую, ориентирующую функцию. Последние же собственным содержанием сообщают ИК объемность.

Очевидно, что выбор ИК зависит от избранной стратегии оценки СПК руководителя социальной сферы. В то же время и ИК позволит соотнести разные стратегии оценки и реализовать наиболее перспективную в данном случае. При этом сопутствующие критерию показатели выполняют функции «шкального» инструмента оценки, то есть применяются для замера степени несоответствия реального уровня компетентности заданному.

Показатели СПК складываются из многих конкретных факторов, обеспечивающих ее необходимые свойства. Отметим, что качественный аспект каждого из факторов СПК, а именно восприятие, осмысление, принятие решения проявляется в мотивационно-целевой, когнитивной, оценочной и эмоциональной активности. Сформированность, эффективность данных факторов и показывает общий уровень компетентности руководителя.

Качество мотивационно-целевого компонента в СПК руководителя социальной сферы оценивается по следующим показателям:

- стремление к повышению профессионального уровня;
- удовлетворенность профессией соработника;
- желание самопознания;
- мотивация к познанию других.

2. Важным показателем нормативного уровня СПК является присутствие в ней когнитивного компонента, которое определяется следующими показателями:

- наличие наблюдательности, умения концентрировать внимательность по отношению к другим людям;
- способность анализировать различные характеристики участника общения;
- знание законов понимания людьми друг друга;
- навыки в применении психодиагностических средств;
- умение моделировать психологический образ собеседника;

- умение определить психическое состояние собеседника и подобрать к нему соответствующий способ общения;
- умение вести самооценку;
- стремление к профессиональному росту.

3. Другим важным показателем уровня СПК является развитость эмпатического качества, наличие которого определяется такими показателями:

- знание главных эмоций человека: внешних выражений и механизмов их образования, действия и последствий, знание правильных реакций на эмоциональные проявления других людей;
- эмоциональная реакция поддержки другого человека;
- умение ввести эмоциональное проявление человека в конструктивное русло.

4. Так же к главным показателям уровня СПК следует добавить способность к объективной оценке. Это качество характеризуется такими показателями:

- навыки по формированию собственных целей, по осмыслению ценностей и идеалов;
- сформированность профессиональной самооценки;
- эффективность оценки социальных субъектов;
- оценка социальных связей и отношений;
- умение организовать процесс самопознания;
- умение анализировать и интерпретировать мотивы собственного и других людей поведения;
- навыки прогнозирования поступков других людей;
- знание методов оценивания;

В целом, предложенные показатели для оценки уровня социально-перцептивной компетентности руководителя социальной сферы дают такую возможность.

Из изложенного выше можно сделать вывод: если по данным показателям у индивида формируется позитивная оценка СПК, то может быть принято решение о целесообразности его деятельности в социальной сфере.

Сделаем выводы: определены критерии и показатели социально-перцептивной компетентности руководителей социальной сферы. То есть, они могут быть применены для оценки уровней СПК. Систему оценки можно рассматривать как 4-х компонентную структуру, состоящую из взаимосвязанных процессов: диагностики, аналитики, развития, коррекции. В рамках этих процессов могут быть

использованы диагностические методики и избранные методы оценки и самооценки: тест Кэттелла, тест Люшера, тест Лири, и т.д. В целом, в системе оценки может быть около 16 методик.

Далее приводятся варианты уровней сформированности СПК руководителей социальной сферы с их характеристиками, предложенные Бодалевым А.А.:

«Неудовлетворительный уровень - характеризуется завышенной или заниженной самооценкой; замкнутостью, медленным обучением; пониженным эмоциональным контролем и пониманием меры ответственности; неумением отстаивать свою точку зрения, малообщительностью; низким уровнем развития психических процессов; невысокой скоростью включения коммуникативных способностей в процессе общения; низким уровнем подготовленности к социально-перцептивному процессу.

Критический уровень – отличается низкими самооценкой и результативностью общения; невысоким уровнем развития психических процессов (мышления, памяти, воображения, наблюдательности, речи, проницательности); средним уровнем развития коммуникативности; низким уровнем развития рефлексивного компонента коммуникативных способностей (рефлексии, эмпатии, такта, идентификации, децентрации); умеренной выраженностью конструктивных, коммуникативных и перцептивных способностей; низким уровнем способностей к социально-перцептивному процессу.

Стабильный уровень - характеризуется высокой самооценкой, эффективностью общения; достаточными уровнями развития психических процессов и общительности; высокой скоростью включения коммуникативных и перцептивных способностей в процесс общения и деятельности; умением управлять процессом общения; выраженностью конструктивных, коммуникативных и перцептивных способностей; умением организовать общение с подчиненными; низким уровнем подготовленности к социально - перцептивному процессу.

Желательный уровень – отличается высокими самооценкой и эффективностью общения, высоким уровнем развития психических процессов, а так же коммуникативных и перцептивных способностей; высокой скоростью включения коммуникативных способностей в процесс общения и деятельности; умением управлять процессом общения; умением организовать общение с подчиненными; высоким уровнем способностей и подготовленности к социально-перцептивному процессу» [8].

В практическом русле деятельности для определения уровня СПК конкретного руководителя социальной сферы, необходимо прежде всего разработать модель оценивания и при этом отобразить в ней сущность, структуру и функции самого процесса оценивания.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Понятие партнерского общения.
2. Цели и стратегии поведения в процессе общения.
3. Психологическое влияние. Его цели и средства.
4. Виды психологического влияния.
5. Нападение. Его цели, средства и виды.
6. Манипуляция. Цели, средства, виды.
7. Приемы защиты от нападения или манипуляции.
8. Аргументация. Цели и средства.
9. Правила аргументации.

Список рекомендуемой литературы

1. Болотова А.К., Социальные коммуникации. М.: «Гардарики», 2008 г.
2. Машков В.Н. Психология управления. СПб. : 2007 г.
3. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность. Практические рекомендации для открытой коммуникации. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007 г.
4. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М., 2008 г.
5. Равен Джо. Компетентность в современном обществе. - М.: «Когито-центр», 2008 г.

Раздел III

ПРОГРАММЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА СОЦИАЛЬНО-ПЕРЦЕПТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

§ 1. Социально-перцептивная компетентность руководителя социальной сферы

Из предыдущего изложения материала очевидно, что социальная компетентность представляет собой качество, обязательное для каждого сотрудника социальной сферы и в первую очередь для ее руководителей – организаторов взаимодействия государства и населения, общественных групп, отдельных индивидуумов между собой. Именно социальная компетенция позволяет разрешать сложные социальные ситуации, конструктивно управлять функционированием социума и руководить социальными действиями. Развитие представлений о социальной компетентности как совокупности знаний об обществе, личности, социальных процессах, других составляющих жизнедеятельности социума является одним из важных направлений современной психологической науки. Как каждый феномен, понятие “социальная компетентность” имеет различные толкования, и отдельные исследователи по-разному освещают его структуру. Так, М. Аргайн (США) выделил такие компоненты социальной компетентности: «социальная сенситивность (точность социальной оценки); навыки взаимодействия (репертуар навыков, особо важный для профессионалов); навыки согласия и вознаграждения (существенны для разных социальных ситуаций); равновесие, спокойствие (антитеза социальной тревожности)» [2].

Представляя руководителя социальной сферы, прежде всего необходимо охарактеризовать три базовых компонента: личность, общий руководящий стиль, авторитет. Согласно концепции известного социального психолога М. Шоу (США), личность руководителя характеризуется так же по трем составляющим: биографические данные; управленческие способности; особенности личности. По сути, М. Шоу предлагает использовать «анкетный принцип» в определении образа конкретного руководителя, который выглядит следующим образом:

- биографические данные личности руководителя: возраст, пол, социально-экономический статус, информация об образовании;
- способности. Эти личностные качества М. Шоу разделяет на интеллект в целом и на специфические компетенции;
- черты личности, среди которых ученый предлагает выделить следующие личностные качества (далее цит. по книге Кричевского Л.Р. «Если вы - руководитель»):

«1. *Смелость в принятии решений*. Свойство руководителя, основанное на опыте и на безукоризненном знании своего дела и реальных возможностей, а также трезвой оценке собственных способностей.

2. *Самоуправление, контроль*. Если человек способен контролировать себя, то он сможет контролировать деятельность других людей.

3. *Справедливые решения*. Только честный и справедливый лидер сможет быть уважаемым и цениться на всех уровнях.

4. *Определённость целей*. Не стоит забывать о том, что необходимо грамотно планировать свою работу и обязательно вовремя выполнять свои планы.

5. *Привлекательность и обаяние*. Хороший лидер не может быть мрачным и замкнутым человеком. Для того чтобы руководитель был уважаем, он должен быть позитивным и открытым человеком. Необходимо не только понимание проблем своих сотрудников, но и искреннее, человеческое отношение. Без партнерства нет сил и энергии, а значит — нет лидерства.

6. *Доминантность или способность влиять на людей*. Важное качество руководителя, так как сложно представить, как можно эффективно управлять людьми без влияния. По определению, руководить означает быть способным воздействовать на подчиненных и мотивировать их к работе на достижение общей цели.

7. *Стрессоустойчивость*. Хорошие руководители должны уметь справляться с трудностями и экстренными ситуациями. В плане психологической готовности к различным ситуациям они должны быть достаточно развиты, чтобы справиться с любой возникшей перед ними проблемой.

8. *Энергичность* — это качество, без которого современный успешный руководитель не может обойтись. Важно уметь быстро усваивать информацию, связывать ее с уже имеющимися знаниями

и новыми идеями, быть способным вдохновлять других своим позитивным настроем и уверенностью в себе.

9. *Интуиция.* Изменения, происходящие в современном мире, вместе с информационной перегрузкой, не позволяют «знать» абсолютно все. Кроме того, одной лишь рассудительности и логики может оказаться недостаточно для того, чтобы найти выход из ситуации. Все большее число лидеров прибегают к интуиции и полагаются на нее при принятии решения» [19].

На второй важной составляющей психологического образа руководителя, стиле управления, также следует остановиться для отдельного рассмотрения. Само понятие - стиль - подразумевает стабильную систему способов, приемов управленческой деятельности, сложившийся «почерк» действий руководителя. В современных научных источниках выделяют три характерных стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный и у каждого есть свои плюсы и минусы.

Таблица 1

Стиль руководителя	Описание	Плюсы	Минусы
Авторитарный	- Любое действие в подразделении выполняется только по команде руководителя, он же принимает все решения. Сотрудники не имеют права голоса в как в индивидуальной, так и в общей деятельности	- Упрощается встраивание в общую иерархию организации	- Подавляет инициативу; - требует постоянного контроля за деятельностью подразделения; - увеличивает степень бюрократизации; - успех полностью зависит от уровня руководителя

Демократический	Делегирование руководителем части управленческих решений персоналу, а также принятие решений коллегиально.	<ul style="list-style-type: none"> - стимулирует творческую деятельность; - снижает противодействие персонала принятым решениям, поскольку они принимаются коллегиально; - стимулирует мотивацию труда; - поддерживает позитивный психологический климат в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> - Не выполняется жесткий централизованный контроль. - Ответственность за невыполнение заданий может быть растянута по времени;
Либеральный	Руководитель дает только общие задания, сотрудники имеют полную свободу действий.	- широкие креативные возможности сотрудников	- отсутствие постоянного контроля за ходом работ может привести к развалу деятельности подразделения

На практике данные руководящие стили редки в одном каком-либо «чистом» виде, обычно можно встретить комбинацию нескольких из них. Часто тот или иной стиль управления выбирается ситуационно.

Наверное, равным по важности двум первым составляющим психологического образа руководителя – личных данных и стиля руководства – можно назвать и третий компонент – авторитет. Ю.П. Степкин в своей книге «Феномен авторитета личности» предлагает

выделить три формы авторитета руководителя: моральный, функциональный и формальный.

Формальный (служебный, должностной) авторитет, определяет ученый, основан на тех властных позициях, которые даёт руководителю его положение начальника над сотрудниками. Подобный авторитет может подвергаться со временем эрозии – либо из-за ошибочных действий по руководству коллективом, либо вследствие плохого качества отношений в тандеме «начальник – коллектив».

Основой функционального авторитета являются компетентные действия руководителя как внутри коллектива, так и «снаружи», то есть результативность деятельности руководимого данным человеком подразделения.

Для морального авторитета базой являются мировоззренческие и нравственные качества руководителя. Результатом этой стороны руководства коллективом должен быть позитивный психологический климат в месте деятельности, стимулирующие к взаимодействию отношения и, как результат – уважение подчиненных.

Все три составляющие психологического образа руководителя вместе составляют основу его социально- перцептивной компетентности.

§ 2. Программа социально-психологического тренинга разрешения конфликтов

Вынесенное в заголовок название программы, которая является одной из центральных на курсах повышения социально – перцептивной компетентности, поскольку конфликты сопровождают любую деятельность и могут быть как продуктивными, так и контрпродуктивными. Например, при организационных изменениях, в рабочих процессах между сотрудниками коллектива, нередко возникают конфликты, которые становятся причинами стрессов, снижения эффективности работы организации.

В то же время зачастую конфликт позитивен, поскольку ломает устаревшую схему действий, разрывает неплодотворные отношения. К сожалению, у многих людей присутствует чисто бытовое, негативное отношение к конфликту, который они связывают с агрессией, неприятными эмоциональными реакциями, враждебностью и поэтому он нежелателен и его надо всеми способами избегать. Подобное одностороннее и, прямо скажем, примитивное отношение к

конфликту развеяно современной психологической наукой, которая отмечает для ряда ситуаций плодотворность данного процесса, мощного средства развития организации, коллектива, а также и индивида, подчеркивая в нем моменты борьбы нового со старым и, таким образом, наступление прогрессивных изменений [23]. Таким образом, понимая неизбежность и необходимость конфликтов, следует направлять их энергию в конструктивное русло.

Эти специальные знания содержатся, например, в тренингах по разрешению конфликтов. Для вхождения в приведенные ниже программы ряда тренингов, изложим ряд теоретических положений.

Автор «топологической психологии» К. Левин (1890-1947) описывает конфликт как ситуацию, в которой на человека действуют две равные силы, направленные противоположно друг другу. Кроме этих сил, ученый отвел активную роль в понимании ситуации и разрешении конфликта его участнику. В целом, в трудах Левина исследованы разные виды конфликтов: внутриличностные, межличностные.

С позиции ролевой теории конфликтом является ситуация несовместимых требований, предъявляемых личности, играющей какую-либо роль в социальном сообществе, с ее личными устремлениями или принципами. Соответственно, подобным образом трактуемые конфликты классифицируют как межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

Согласно концепции Л. Козера, социальный конфликт — это схватка его участников из-за: дефицита статуса, притязаний на власть или владения общественными средствами, при этом соперников их противники стараются нейтрализовать, ослабить или уничтожить. Ученый акцентирует позитивную сторону конфликтов, полагая, что в ряде случаев они стабилизируют динамический баланс социальной системы. Однако в этой части своих выводов Л. Козер уточняет: конфликт позитивен только в том случае, если его цели не затрагивают основ существования социальных групп, в другом он опасен для общества, так как являет собой разрушительное начало [17].

В сущности, конфликт может выглядеть как конкуренция в обеспечении интересов. Предшествует явлению конфликтная ситуация: например, момент ущемления прав одной из взаимодействующих сторон. Интересна также концепция, называемая *теоремой Томаса*: если ситуация определяется как реальная, то она реальна по своим

последствиям. Например, вкладчики банка X приняли за реальность известие о неминуемом банкротстве данного учреждения и забрали свои вклады. Естественно, последствием стало банкротство банка. Получилось, что конфликт стал реальным, когда был воспринят как конфликт одной из сторон.

Современная социальная психология дает классификацию конфликтов такого вида: социальные, межличностные и межгрупповые. В кратком психологическом словаре дано следующее определение конфликта: «конфликт — это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями»².

Существует множество классификаций конфликтов, определяемых их основанием. Например, источником конфликтов (очереди), местом зарождения (межевые споры), сезоном года (весеннее обострение), социальным значением (борьба за пособие) и т.д. Так же конфликты квалифицируют по признакам: скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, и т. д.

По направленности конфликты называют «горизонтальными» или «вертикальными», так же могут быть «смешанные». К первому варианту принадлежат конфликты, где не участвуют люди, находящиеся в подчинении друг у друга, а если участвуют, то это - вертикальные конфликты. В смешанных вариантах задействованы и те, кто связан по горизонтали» и связанные «вертикально». Около 70–80% всех конфликтов – вертикальные и смешанные.

По результатам различают конструктивные (созидательные, позитивные) конфликты и деструктивные (разрушительные, негативные). Первые, естественно, полезны, вторые нужно нейтрализовать.

Оценка позитивности конфликта по У. Ф. Линкольну:

- «- конфликт активизирует самоосознание участников;
- результатом становится утверждение определенного набора ценностей;
- консолидирует людей: оказывается, что и у других есть сходные стремления, они поддерживают применение тех же средств и

² Краткий психологический словарь. / Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Прогресс, 1987

это единение приводит к созданию официальных и неофициальных союзов;

- способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;
- способствует расстановке приоритетов;
- играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
- благодаря конфликту обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
- приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;
- стимулируется разработка способов нейтрализации конфликтов и управления ими.

Негативные последствия конфликта могут выглядеть так:

- угроза заявленным интересам сторон;
- опасность разрушения социальной системы, гарантировавшей права и стабильность;
- замедление скорости реализации перемен;
- приводит к потере поддержки;
- ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- вместо взвешенной реакции на вызов ведет к скоропалительному действию с вытекающими последствиями;
- подрывается доверие сторон друг к другу;
- разобщает тех, кто нуждается в единстве или уже стремится к нему;
- подрывается процесс формирования союзов и коалиций;
- имеет тенденцию к углублению и расширению;
- меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы»

[Цит. по: 34].

Классификация по виду причин: объективные и субъективные. Соответственно, первый вид конфликтов возникает из-за объективных причин, другие – из-за субъективных, личностных.

По критерию истинности – ложности, или реальности конфликта, предложена классификация М. Дойча:

«- *подлинный конфликт* — существующий объективно и воспринимаемый адекватно;

- *случайный, или условный* — зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;

- *смешанный* — явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании первого;

- *неверно приписанный* — конфликт между сторонами, неправильно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;

- *латентный* — конфликт, который мог бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;

- *ложный* — конфликт, существующий только в силу ошибок восприятия и понимания при отсутствии объективных оснований» [Цит. по: 2].

По связи с организационным форматом, конфликты классифицируются как официальные и неофициальные (формальные и неформальные).

По социально-психологическому действию конфликты могут быть, например:

- развивающие, утверждающие каждую из сторон конфликта;
- то же самое, но и при этом способствующие подавлению, ограничению другой стороны.

Если говорить об аспектах личностного поведения в конфликтной ситуации, то конструктивное разрешение конфликтов может происходить при наличии следующих условий:

- адекватная, без личных пристрастий, оценка ситуации сторонами;
- открытого и непредубежденного общения;
- поддержания атмосферы взаимного доверия по поводу намерений покончить с конфликтом;
- согласия сторон о существовании и содержании конфликта.

Основным способом разрешения конфликтов являются переговоры, направленные обеими сторонами к достижению взаимного согласия по способам и срокам устранения разногласия. С этой целью должен быть выработан план совместных действий с распределением ролей сторон, сроками и конечным результатом.

Программа тренинга

Задача тренинга — снабдить участников методиками разрешения конфликтов посредством их осмысления и понимания необхо-

димых действий. Частично программа посвящена и осознанию личностных качеств, противодействующих разрешению конфликтных ситуаций и нарушающих внутри личностный баланс. То есть, это работа с человеческими эмоциями, неизменно сопутствующих конфликтам. Соответственно, вместе с необходимыми для поведенческого тренинга дискуссиями и обсуждениями, деловыми играми, в программу включена работа с личностными проблемами участников - балинтовские сессии, методика Томаса, многофакторная диагностика личности и др. Ключевая роль в тренинге ведущего: надо показать участникам занятий - как импульсные реакции участников конфликтов перевести в осмысленные и конструктивные.

Первый день

Цель. Трактовка понятия «конфликт», характеристики типов и видов и построение различных классификаций конфликтов, осознание последствий конфликтов, как негативных, так и позитивных.

Начало занятия. Знакомство участников, вводное слово руководителя занятия о целях, задачах и правилах взаимодействия.

Настраивающие на тему вопросы к участникам: например, что помогает или мешает каждому участнику тренинга в разрешении конфликтов, с чем ассоциируется понятие «конфликт и т.д.

Далее, с целью понятийного уточнения термина «конфликт» и приведения примеров его классифицирования, участники разделяются для работы в мини-группах. Выводы, полученные в обсуждениях, обобщаются и фиксируются в группе как ее методический материал на весь тренинг. К этим выводам можно будет возвращаться при дальнейших анализах конфликтов.

Продолжает тему занятия ролевая игра под названием «Прием по личным вопросам у руководителя». Ее содержание соответствует обычной жизненной ситуации: обращения сотрудников по конфликтным ситуациям и претензиям к руководителю организации. В ходе игры ведущий обращает внимание участников на вербальные и невербальные симптомы конфликтного поведения (паузы, выражение взгляда, характерность поз, мимики и интонаций, резкие эпитеты в рассказах о конфликтах, уничижительные прозвища, другие особенности поведения и общения информантов). Проходят обсуждения выбранных ведущих ситуаций, делаются общие выводы относительно характера последствий (негативные, позитивные) обсужденных конфликтов. Это и есть итог данной игры.

Тема следующей ролевой игры – посредничество при разрешении конфликтов. Посредником здесь может выступить условный «руководитель», как это часто бывает в жизни. Сюжетом может стать ситуация, в которой «два сотрудника не желают вместе участвовать в проекте», или «супруги не могут разделить совместно нажитое имущество». В этой игре задача «руководителя» - разрешить конфликт показательно, применяя типичный алгоритм: выслушать одну сторону, попросить дать свою точку зрения другую сторону, показать совпадения точек зрения, найти общее, на основании которого провозгласить решение конфликта. Акцент в данной игре делается на необходимости для каждого участника выработки умения понимать точку зрения другой стороны конфликта.

В конце первого дня обобщаются важные выводы, сделанные на занятии, выслушиваются мнения и предложения к дальнейшему проведению тренинга участников.

Второй день

Цель. На данном занятии участникам надо научиться различать субъективные и объективные причины и составляющие в поисках выхода из конфликта. Особое внимание участникам следует обратить на эмоции и чувства, мешающие трезво осмыслить ситуацию и найти решение конфликта. С этой целью важным моментом занятия становится вербализация (проговаривание) чувств условных участников «конфликта». Обращается внимание не только на результат — получение выгоды или достижение поставленной цели, но и на чувства, сопровождающие этот процесс. Показывается, что разрешение конфликтных ситуаций возможно лишь при избегании чисто оценочных суждений, замены их описаниями собственных эмоциональных суждений.

Занятие так же начинается со специальной настройки - с психогимнастики, направленной на диагностику эмоционального состояния, выявление чувств участников группы.

Также одним из психогимнастических упражнений следует выбрать анализ первого впечатления об индивиде, характер которого затем влияет на всю ситуацию взаимодействия. Группа разделяется на пары, и каждый участник отвечает на вопрос о впечатлении, которое произвел партнер во время первого контакта и почему именно такое. Ведущий акцентирует элементы социальной стереотипизации восприятия другого человека.

Центральное место в занятии занимает осознание психологической множественности и субъективности видения участниками тренинга условной конфликтной ситуации. Работа опять происходит в мини- группах, которым предлагается интерпретировать ситуации из притч, взятых из книги известного врача – психотерапевта Н. Пезешкиана «Торговец и попугай». Анализируется неоднозначность понимания описанной ситуации и необходимость прояснения других возможных взглядов на нее.

Далее ведущий обращает внимание участников на те черты личностей, которые могут быть субъективными предпосылками конфликта, совместно выстраивается классификация так называемых «конфликтных личностей» (демонстративная, ригидная, неуправляемая, сверхточная, бесконфликтная и целенаправленно конфликтная), анализируются приемы установления контакта, обсуждения ситуации и совместного поиска решения с такими людьми.

Существенный эпизод второго дня занятий - методы контроля эмоционального состояния в конфликтной ситуации и приемов саморегуляции. С этой целью выполняется ролевая игра, посвященная межличностным претензиям в семейном конфликте. Здесь показывается, как «отрицательные» эмоции становятся наиболее информативным фактором. Этот всплеск нужно трактовать как урок и наиздание другому партнеру, что нужно будет учитывать в будущих отношениях.

В конце занятия следует провести индивидуальную психодиагностику, связанную с наиболее эффективными способами решения конфликтных ситуаций - тест Томаса, и обсудить плюсы и минусы каждого из способов.

Закончить занятие традиционным обобщением тем и подведением итогов.

Третий день

Цель. Разобрать специфику межгрупповых конфликтов, их предотвращение, способы посредничества в разрешении.

Начало занятий – традиционная психогимнастика. Далее ролевая игра. *Описание содержания:* условный конфликт между двумя командами, находящимися в противостоянии по каким-то причинам. В командах участникам надо раздать следующие роли: руководителя, подчиненных, профсоюзного вожака. Или, в зависимости от со-

става аудитории -: роли учеников, учителя, директора учебного заведения; или - роли главы торговой точки, продавцов, покупателей; или - отца, мамы, детей и т. д. В начале игры каждая группа предъявляет другой список претензий, которые модерирует ведущий. Затем участники команд по очереди предъявляют личную претензию участнику другой команды. При этом в ответе на претензию начисляются баллы за справедливое разрешение конфликта, и качество эмоциональной реакции (арбитр – ведущий). Другим вариантом ответов на личные вопросы участников группы может быть обсуждение реальных конфликтных ситуаций из их профессиональной, учебной жизнедеятельности, или из личной жизни. Здесь важно обратить внимание обучаемых на тренинге на различие в понятиях - «повод» и «причина», ключевых для понимания сути конфликта.

В заключение третьего дня тренинга организуется игра на «целостное действие». Разыгрывается ситуация переговоров с ограниченными ресурсами и претензиями сторон друг другу. Тема переговоров подбирается по желанию группы, возможно из реальных ситуаций конкретной организации. Отрабатывается четкость разделения интересов и позиций сторон, отточенность формулировок.

В итогах третьего дня формулируются варианты конструктивных и неконструктивных разрешений конфликтов. Все участники тренинга высказываются о своих чувствах, проявленных в ходе занятий, о личных проблемах, которые стали более понятными.

Организаторам тренинга необходимо исходить от специфики своей аудитории, для чего целесообразно изменять предложенную канву занятий, а также подбирать игры, тематически совпадающие с интересами участников

§ 3. Программа социально-психологического тренинга развития лидерских качеств

Задача тренинга – показать участникам задачи лидерства по такой организации и управления небольшой группой, которая в поставленные сроки и с заданной эффективностью добивается результата. Руководителя (лидера) выбирают сами участники группы. Одна из задач лидера – объединить усилия своих людей так, чтобы они действовали эффективнее и четче, чем в отсутствие руководителя. При этом лидер помогает членам команды раскрытию индивидуальных возможностей в процессе достижения поставленной цели.

В то же время он должен решать свои задачи, а именно:

- мониторить действия группы, анализировать информацию, принимать необходимые решения, направлять действия людей в нужное русло, прогнозировать ситуацию и корректировать стратегию;

- мобилизовать волю участников группы, для чего мотивировать и вдохновлять каждого к максимальным вложениям сил и способностей в достижение цели.

Каковы должны быть умения лидера:

- разделять сложные задачи на ряд простых;
- формировать поэтапный план достижения цели;
- строго придерживаться принятого плана;
- собирать, анализировать и интегрировать информацию;
- лаконично и понятно отдавать руководящие указания;
- вести себя уравновешенно в напряженных (стрессовых) ситуациях;
- обладать интуицией;
- иметь определенный опыт в данной области.

Существует ряд теорий лидерства. Далее приведены краткие описания основных.

. Теория лидерских черт

Данная теория исходит из концепции наличия определенных лидерских черт, носитель которых становится или может стать лидером. Научные исследования в этом направлении берут начало в XIX веке, с тех пор теория претерпела много трансформаций. Были множественные попытки исследователей выделить и описать лидерские качества личности, однако всегда оказывалось, что их список бесконечен, кроме того, некоторые черты личности в одних ситуациях способствовали лидерству, в других же мешали. Поэтому в поисках определенного набора черт, которые обязательно делают человека лидером, постепенно сужался угол зрения и к настоящему времени ученые формулируют черты «эффективного лидера» для многих ситуаций, но не для всех.

Так, в научном труде Колоскова И.Э. «Современные подходы и теории лидерства» данные черты изложены следующим образом: «лидер рассматривается как носитель определенных качеств и умений, способствующих влиянию на других (вне зависимости от ситуации, личностные черты имеют природную основу). То есть суще-

ствуует перечень характеристик (черты, способности, умения), имеющих первостепенное значение для лидерского влияния и эффективности лидера. Согласно этой теории, прирожденные лидеры обладают наиболее эффективными моделями поведения и руководства. Основными типами лидеров являются *харизматический, трансформационный*.

Харизматический лидер завоевывает доверие людей и оказывает сильное и экстраординарное воздействие на них (принятие его целей, ценностей, желание подражать и следовать за ним) благодаря своей яркой индивидуальности и личному контакту. В основе его влияния лежит некая харизма, трудно поддающаяся формальному измерению и объективному описанию. Обычно харизматическое влияние связывают с набором экстраординарных характеристик или моделей поведения лидера [18].

И далее:

«Трансформационный лидер выстраивает отношения с ведомыми на основе трансформации основополагающих убеждений ценностей и потребностей. Средствами трансформационного лидера являются ораторские (коммуникативные) навыки, которые создают образ уверенного и сильного человека, побуждают у последователей доверие и желание идти за ним. Практическими следствиями теории «черт» является целесообразность психологического отбора прирожденных лидеров для руководящих должностей, стимулирование эффективных моделей поведения и стилей руководства, оттачивание «харизматичности», развитие коммуникативных навыков и других лидерских умений» [18].

Ситуационное лидерство — функция ситуации, от которой зависит. Основными компонентами ситуации являются состав и размер группы, уровень компетентности и степень ведомости членов группы, наличие других лидеров, ожидания группы, ее цели и задачи, сбивающие факторы.

Например, наиболее массовые сегодня ситуации руководителя - руководство фирмой, учебным заведением, цехом, спортивной командой, торговым предприятием.

Черты ситуационного лидера:

- соответствие действий целям руководимого им контингента и рабочим ситуациям;
- умение точно формулировать задачи и соответствующие распоряжения для их решения;

- поддерживать у участников своей команды заинтересованность в решении поставленной задачи;
- обеспечивать наличие «обратной связи», уметь слушать и слышать участников команды, вовремя нейтрализовать конфликты;
- видеть возможности подчиненных ему людей и назначать им соответствующие функции в процессе деятельности команды;
- в определенных ситуациях прибегать к принятию совместных решений, развивать личностные качества участников своей команды;
- поддерживать настрой на достижение поставленной цели в своем коллективе.

Вероятностная теория лидерства

Базируется на постулате несуществования наилучшей модели лидерства, тем более для всех ситуаций. Поэтому закономерно появление теории, где обосновывается вероятность появления определенного лидера для определенной ситуации. Такова вероятностная теория Ф. Фидлера, где доказывается наличие связи между лидерами и успешными для них ситуациями. Согласно сформулированной ученым модели, эффективность лидера коррелируется следующими переменными:

- 1) ориентацией лидера на цель, или на человеческий фактор;
- 2) умение лидера держать под контролем ситуацию, что обеспечивается организацией поддержки своей группы помощников доверия или признания власти лидера;
- 3) уверенности в выполнимости задачи и умение сообщить это чувство своей группе поддержки, своему коллективу и т.д.
- 4) умение подобрать команду таких людей, данные которых наиболее подходят к конкретной ситуации.

Приведенная выше информация знакомит с теориями лидерства и может служить введением в тему тренинга, посвященному лидерским качествам. Как уже сложилось в предыдущих днях занятий, программа монтируется из нескольких модулей, порядок монтажа можно изменять в соответствии с запросами и количеством участников группы. Аналогично можно менять содержание блоков (тематику оставляем постоянной), опять-таки соединяя обучение с конкретными конфликтными ситуациями, предложенными группой.

В данном тренинге участники должны получить широкое представление о лидерстве, как комплексе умений организации людей в

группу и управления ею для выполнения поставленной задачи. Занятие организуется таким образом, чтобы участники могли понять – есть ли у них лидерских способности, раскрыть их сильные и слабые стороны, попробовать различные технологии лидерства.

Учитывая пожелания организации – заказчика тренинга или его участников, могут решаться частные задачи: выявление лидеров в группе, открытие их потенциальных возможностей, предложение индивидуальных планов развития и т. д.

Частные прикладные задачи могут быть разнообразны, например, преподаватель дает представления на основании личного опыта:

- 1) Рассказывает о лидерстве как о способе организации командной деятельности;
- 2) рассказывает, как выявить лидера в группе;
- 3) анализирует свои лидерские умения;
- 4) знакомит со способами активизации лидерских качеств в человеке;

В практическом формате тренинг может проводиться в вариантах: в составе группы - руководство фирмы – заказчика, сотрудники; напротив, группы формируются по случайному принципу, когда участники не знакомы друг с другом.

Длительность тренинга варьируется от 18 до 32 часов, время зависит от количества решаемых задач, уровня подготовленности и количества обучаемых. Представленная здесь программа имеет следующие параметры:

- длительность - 3 дня;
- количество участников -12-16;
- количество модулей – 7 основных, 1 – дополнительный (диагностический).

Первый день

Цель. Знакомство с преподавателем, атмосферная беседа.

Далее следует рассказ о правилах взаимодействия в группе и представление участников. Собственно, это уже начало *первого модуля*: знакомство и лабиализация, введение в пространство интерактивного взаимодействия участников тренинга с их определенными лидерскими задатками и умениями. В ходе самопрезентации каждый участник (по кругу) представляется (обязательно говорит о своем

статусе в организации), рассказывает о лидерских моментах или отсутствие их в своей рабочей практике, высказывается о том, какие навыки хотел бы получить в тренинге.

Второй модуль — теория, преподаватель рассказывает о наиболее эффективных способах лидерства.

Третий модуль — дискуссионный, во время которого участники тренинга совместно создают концепцию «универсального лидера», способного действовать в большинстве ситуаций. Выполняется упражнение «*Психологический портрет лидера*»: каждый участник должен сформулировать 6—7 основных качеств лидера. Формируются малые группы (4—5 человек), в каждой из которых дискуссионно делается список из 7 главных черт лидера и выбирается делегат на общую дискуссию тренинга. Результатом общей дискуссии должен стать финальный перечень лидерских черт. При этом ведется видеозапись, и участники тренинга могут следить за ходом дискуссии. По окончании дискуссии выбранные делегаты проводят презентацию: «Портрет идеального («универсального») лидера». Они выступают, каждый перед своей группой и приводят аргументы в пользу принятых в универсальный список лидерских качеств или умений. Избранные «эксперты» групп ставят им оценки по 10-балльной шкале за выступление, по показателям: убедительность, эмоциональный заряд, сильная мотивация. По каждому показателю определяются лидеры. В заключение обсуждаются вербальные и невербальные техники эффективного публичного выступления.

Игра «Ярмарка обмена».

Каждый участник формулирует, какие предполагает у себя лидерские качества и умения (или отсутствие оных), при этом оценивает их уровень от 0 до 100% (за 10 мин.). Затем участники на 15-20 минут вступают друг с другом в переговоры и «обмениваются» часть своих слабых по уровню качеств на сильно выраженные (обмен идет в %). В данной игре формируется умение вести переговоры для получения выгодного результата

В финале игры подводятся итоги: определяется участник, сделавший больше обменов, для каких ситуаций пригодятся обмененные умения.

Упражнение «*Говорим только хорошее*».

Надо отработать важные особенности лидера: 1) уметь активно и эмпатично слушать другого человека; 2) уметь коротко и убедительно представить человека, показав его положительные качества,

сделав это с уважением его достоинства, убедить группу в полезности его для команды.

В начале игры ведущий разделяет участников на пары. В паре по очереди каждый говорит о себе только хорошее и интересное. Если мешает застенчивость, человек может передать хорошее о себе как бы от третьих лиц. Время на рассказ о себе – 7 минут. Затем участники пары меняются ролями.

Во второй части игры каждый участник рассказывает уже всем присутствующим то, что он узнал хорошего о своем партнере. Каждый участник тренинга, а также тренер, могут задавать уточняющие вопросы.

Завершение дня - подведение итогов и обмен мнениями.

Второй день

Цель. Показать, что стимулирует мотивы к лидерству:

- настрой на личностный и профессиональный рост;
- желание занять более сильную позицию в социальных ситуациях;

Начало занятия:

- упражнение *«Как здорово мне это удается»*. Все садятся в форме круга и каждый рассказывает о том, что ему особенно удается (по 3 мин.). По окончании участники тренинга задают вопросы о деталях услышанного и личности рассказчика.

Четвертый модуль

- обсуждение положительных и отрицательных сторон позиции лидера.

- показать зависимость настроения лидера от личностного и профессионального роста.

- упражнение *«Копилка ассоциаций»*. Здесь задача для каждого – сообщить свой ассоциативный ряд на темы «лидер», «лидерство».

- групповая дискуссия *«Преимущества лидера»*. Участники формируют две команды:

- оптимисты (А), они должны составить перечень аргументированных плюсов лидерской позиции;

- пессимисты (Б), которые формулируют минусы лидерства и тоже подкрепляют утверждения аргументами.

- «битва» оптимистов и пессимистов, где под видеозапись, поочередно, группа «А» высказывает аргументы «за», а участники «Б», соответственно, «против».

Затем все совместно просматривают видеозапись и комментируют дискуссионные моменты. Опять-таки требуются аргументированные выступления. Специально назначенные эксперты из обеих групп сообщают свои оценки высказанных аргументов в утверждении преимуществ и недостатков лидерства по позициям «убедительность» и «эмоциональная заразительность». В финале обсуждения выступает каждый желающий с целью дополнить своим мнением те или иные высказанные положения о лидерстве, или что-то добавить к оценкам.

- Упражнение «Типичные ситуации и опасения лидерства». Участники тренинга разделяются на группы (3 – 5 человек). В этих группах каждый должен рассказать о случаях из своей жизни или услышанное от кого-то знакомых, где возникал страх взять на себя ответственность за принятие решения в экстремальной ситуации, то есть человек отказывался от роли лидера.

Каждая ситуация подробно обсуждается по теме:

- основные причины опасений или отсутствия мотивации быть лидером в подобных ситуациях;

- что сделал бы лидер, если бы он там был;

После обсуждения в группах резюмируют мнения и выбирают спикера, который должен доложить резюме перед собранием всех участников. Избранное жюри ставит баллы (по 100% шкале) за содержательность и четкость выводов в докладах, ведущий вручает призы (книги по теме) победителям.

Пятый модуль связан с темой «Как развить в себе лидерские качества». Обсуждение:

- моделей уверенного лидерского и слабого, пассивного поведения в проблемных ситуациях;

- приемов управления эмоциями в данных ситуациях, требующих лидерского поведения.

Игра «Ситуация для лидера». Предлагается несколько ситуаций, требующих волевых действий для их разрешения. Играют группы по 3 -5 человек, «лидерами» назначаются те из них, кто в ходе занятий показал скрытую мотивацию к лидерству и, напротив, участники пассивного поведения. Все эти расстановки на усмотрение тренера. Предложено назначенным «лидерам» использовать в качестве моделей те когнитивно-поведенческие приемы, которые они узнали в ходе обсуждений. Далее, мини - группы действуют по предложенной

программе под видеозапись, которая анализируется всеми участниками, в основном те эпизоды, где заметны конкретные признаки уверенного лидерского или слабого руководства группой.

Следующая игра «Проникнуть в круг». Предназначена для тренировки приемов лидера. Надо, взявшись за руки, встать в круг. Один человек водит, он остается снаружи круга (назначен тренером, по жребию, по желанию и т.д.). Задача водящего, используя различные приемы – хитрость, ловкость, уговоры, шантаж – проникнуть в круг. Игра проходит со сменой 3-5 водящих. Время на каждого – до 5 минут.

Игра «Умение сказать „нет "». Назначение – освоение принципов ассертивного поведения. Из всей группы 3 человека назначаются на роль «руководителя», остальные играют «подчиненных», которые подходят к «руководству» со служебными и личными вопросами. «Руководители» должны отказывать и находить такие мотивации для отказов, при которых люди понимали бы их обоснованность и не испытывали бы негативных чувств. Таким образом должна решаться скрытая задача игры – демонстрация способов сохранения позитивного климата в организации. Сделанная во время игры видеозапись дает возможность тренеру обратить внимание участников на типичные ошибки в поведении «начальников» и, напротив, в других ответах подчеркнуть последовательность и настойчивость «руководителя» в проведении своей линии, отсутствие оскорблений, оценочных обобщений и ярлыков, а также отметить удачные интонации при общении с «подчиненным».

Далее следует финальное подведение итогов третьего дня тренинга и отзывы участников.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Перечислите и дайте развернутые характеристики проработанных на тренинге программ. Какие тренинги вам бы хотелось еще пройти: мотивационные, личностного роста, креативные?
2. Вы – «директор организации». Напишите основные принципы управления персоналом. Разработайте программы обучения сотрудников с учетом их личностного роста.
3. Напишите реферат по «циклу обучения взрослых» Д. Колба.
4. Сформулируйте понятия: «знание», «умение», «навык». Тезисно изложите «концепцию неосознанной компетентности».

5. Опишите главные элементы тренинга: групповая динамика, рефлексия, формирование опыта.
6. Опишите сущности и границы основных технологий тренинга: групповая дискуссия, мозговой штурм, деловые игры, разминка, кейсы, тесты.
7. Перечислите технологии формирования кейсов?
8. Применение тестов для тренинга: составление с учетом особенностей группы.
9. Расскажите о пользе и применении игр в тренингах.
10. Константные элементы тренинга: порядок работы с группой, выявление запроса, представление тренера, завершение тренинга.

Список рекомендуемой литературы

1. Големан Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. - М.: «Альпина Бизнес бук», 2007.
2. Кузнецов В.В. Психология взаимопонимания. Неправда, ложь, обман. С. -Петербург: Питер, 2008
3. Петрушин С.В. Некоторые секреты открытого общения. - М.: Чистые пруды, 2007
4. Роббинз С.П., Хансейкер Ф.Л. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007.
5. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии.-СПб.: Речь, 2007.
6. Чернышева Л.И. Деловое общение.-М.: Юнити-Дана, 2011

Раздел IV

РАЗОГРЕВАЮЩИЕ ИГРЫ ТРЕНИНГА

§ 1. Игровые разминки и упражнения-энергизаторы

Во время знакомства в начале занятия, после обеденного перерыва или лекции бывают моменты, когда, когда нужно активизировать группу, добавить энергии или стряхнуть усталость. Здесь и помогает игровой разогрев.

С его помощью можно решить целый ряд задач:

- В игровой форме участникам тренинга быстрее и проще знакомиться, а потом и формироваться в группы.
- Создать атмосферу активности.
- Сменить тему.
- Создать атмосферу сотрудничества для более успешного участия в играх и дискуссиях.
- Организовать мини - группы для участия в тренировочных играх.

Согласно каким критериям следует выбирать игры для тренинга?

Руководствуйтесь следующими критериями для выбора игровых упражнений.

- Энергизатор, выбирает тренер - так, чтобы подходил ему по стилю и

соответствовал задаче – «разогреву» участников. При этом, соревновательные игры следует подбирать такие, которые не снизят групповую динамику.

- Группы все различны и Энергизатор должен подходить для данных участников тренинга, быть интересен для них, в идеале радовать. Поэтому тренер имеет в своем распоряжении игры разного рода, из которых можно выбрать подходящую.

- Игры следует подбирать короткие (3 - 5 мин.).

- Игра должна вмещать всех участников тренинга. Следовательно, не стоит использовать игры, в которых возможно выпадение участников.

- При выборе игр следует учитывать возможное присутствие в группе людей с физическими или эмоциональными ограничениями.

- Объяснения к играм должны быть простыми для понимания.

- Тематика игры должна быть связана с содержанием тренинга.

Может сложиться ситуация, когда участники тренинга или часть из них устали, в этом случае тренер не должен навязывать проведение игры, а заменить ее другим активатором, который ему необходимо иметь в своем арсенале.

Упражнения - энергизаторы (примеры).

«Встаньте те, кто...». По кругу ставятся стулья. На них садятся участники, одному стула не хватает (в начале игры это - тренер). Человек без стула провозглашает: «Встаньте те, кто...» и называет какой-то признак, например: «Встаньте те, кто сегодня пришел с зонтиком»; «Встаньте те, кто утром пил кофе»; «Встаньте те, кто умет играть в шахматы». Участники, к которым относится сказанное, встают со стульев и меняются местами. При этом человек без стула старается сесть на освободившийся стул. Тот, кто теперь остался без стула, должен задать следующий вопрос, сымпровизировав его на ходу. В любом случае, поскольку стульев на один меньше, чем участников, кто-то остается «лишним». Он и будет следующим ведущим.

«Фруктовый салат». По форме это упражнение напоминает предыдущее, только здесь участники перед началом делятся на названия фруктов - на «яблоки», «бананы», «апельсины». Ведущий называет любой фрукт, например «яблоки» и «яблоки» меняются местами, а если скажет «фруктовый салат» —меняются местами все. Так же одного стула не хватает и если участник не успел сесть, становится ведущим.

«Броуновское движение». Это упражнение дает возможность разделить участников на малые группы для последующей части тренинга. Итак, участники «становятся атомами», и хаотично бродят по отведенной площади. По команде тренера они должны объединиться в «молекулы», причем каждая должна состоять из столько «атомов», сколько назвал тренер.

«Дотронься до...». Ведущий провозглашает цвет (например, «дотронься до белого... золотого... приятного...»). Участники быстро находят и дотрагиваются до человека, у которого в одежде или любом предмете есть соответствующий цвет. Тот из них, кто дотронулся последним, становится ведущим.

«Плечом к плечу». Сначала тренер, (далее ведущий меняется) дает команду (например, «ладонь к ладони», «плечо к плечу», «ухо

к уху»), после чего каждый участник находит партнера, и они соприкасаются соответствующими частями тела.

«Ловим палец». Участники становятся в круг, каждый помещает палец правой руки на ладонь левой руки соседа справа. По команде ведущего «раз-два-три» надо поймать чужой палец и не дать поймать свой.

«Разминка». Участники встают в круг. Тренер просит каждого участника мысленно выделить одного человека из группы. Затем по команде каждый должен обежать три раза вокруг того, кого он загадал.

«Электрическая цепь». Тренер разделяет участников тренинга на две команды, и они образуют две шеренги друг напротив друга. Все держатся за руки, образуя «электрическую цепь». На одинаковом удалении от крайних участников ставится какой-то предмет - маркер, до которого можно дотянуться рукой. Кроме первых в цепочке и крайних, все закрывают глаза. В это время крайние смотрят друг другу в глаза. Тренер подбрасывает монету, ловит и показывает первым участникам. Теперь действуют они: если выпал «орел» – дать сигнал по цепи команды, пожав руку соседу; если «решка» – ничего не делать. Остальные повторяют действия первых. Если сигнал доходит до крайних игроков в каждой из команд, они должны схватить маркер. Выигрывает команда, которая первая схватит маркер. В случае запуска ложного сигнала (если выпала «решка») команда, допустившая это, проигрывает. Игра включает несколько раундов.

«Сколько ног?» Тренер задает группе задание: выполнять упражнение, чтобы на полу оставалось как можно меньше ног участников. Начинают с количества $N/2$, где N – количество человек в группе. Постепенно количество ног уменьшается. Бывает так, когда в группе из 15 -20 человек на полу остается две ноги.

«Распутай клубок». Все становятся в круг, вытягивают обе руки вперед и, закрыв глаза, движутся к центру круга. При сближении каждый находит чью-то руку. После того, как все «переплелись», сжав чьи-то руки, открывают глаза и должны распутаться, не отпуская рук партнеров.

«Матрешка». Один из вариантов психодрамы, помогающий развить самоанализ, а также преодолеть зажатость, страх и неуверенность перед аудиторией. Перед группой ставят большую матрешку и вызывают добровольца, предварительно объяснив правила игры.

Необходимо, представившись словами: «Это я (ФИО участника) как-ким меня видят окружающие/сослуживцы/семья/соседи», открывать матрешку, куколку за куколкой и сопровождать процесс открывания каждой новой фигурки рассказом о своей следующей ипостаси, не видной окружающим. Здесь игра становится интересней, чем более откровенен открывающий свои уровни. В этом ему может помочь вопросами тренер. Однако он же должен ограничивать аудиторию в неэтичных вопросах, насмешках, желаниях выяснить больше того, что сообщает доброволец. По времени это довольно протяженная игра (до 30 мин.), поэтому в одном тренинге есть смысл организовать не более двух подобных саморазоблачений.

«Переправа». Это упражнение сближает участников, снимает натянутость и неловкость в дальнейших взаимодействиях в тренинге. На полу раскладывается канат, вдоль которого группа выстраивается плечом к плечу. Каждый участник должен перейти из одного в другой конец шеренги. В своем перемещении ни он, ни другие участники не должны касаться чего-либо за пределами линии, на которой стоят. Закончив перемещение, все обсуждают, что было неудобно, как удалось преодолеть эти неудобства. дискомфорт при выполнении, его причины и способы преодоления.

«Восточный рынок». Многоцелевое упражнение, используется в тренингах для:

- развития коммуникативных способностей;
- тренировки навыков переговоров (например, менеджерам по продажам и по работе с клиентами).

Начало упражнения: тренер, красочно описывает примерную картину восточного базара - «крики, торг, запах еды и пряностей, буйство красок, воришки, бойкая торговля», и просит каждого участника тренинга назвать самую яркую ассоциацию с восточным базаром, возникающую при упоминании о нем.

Далее раздает всем участникам по 8 одинаковых стикеров - надо на каждом разборчиво написать свое имя, сложить надписью внутрь и затем, когда все сложат стикеры на стол к тренеру, он перемешивает листочки.

«Мы все идем на восточный базар» - объявляет тренер. Теперь каждый участник должен подойти к столу и вытянуть 8 произвольных стикеров с именами.

Новое объявление тренера: «У вас всего 5 минут, рынок закрывается и за это время каждый участник должен отыскать и собрать

все 8 листочков со своим именем. Можно уговаривать, спорить, обмениваться».

. Чтобы активизировать играющих, тренер ведет отсчет времени, оставшегося до «закрытия рынка». По истечении срока называет имена троих, быстрее других собравших записки со своими именами.

Значительное место занимает обсуждение действий победителей:

- как им удалось выиграть;
- вели ли они активный поиск, или ждали предложений, или пробовали обмануть партнера;
- другие варианты действий в аналогичных ситуациях.

«Воспитание взгляда».

Краткое введение, которое произносит тренер: «Все знают о том, что «Глаза – это зеркало души» и «Взглядом можно убить». Продолжая ряд, добавим, что взглядом также можно говорить, управлять, предлагать, влиять, убеждать, разрушать. Взгляд – это суть человека. Глаза как бы излучают энергию, которая направлена на людей и окружение. Смотреть – это целая наука, которую надо изучать. И особенно усердно – людям, которые профессионально много общаются с другими людьми, например, артистам, сотрудникам ТВ, психотерапевтам.

Упражнение «Король мимики – это наш взгляд».

Предлагается проводить под музыкальную зарисовку М. Таривердиева «Двое в кафе». Тренер делит участников на две равных группы. Членам первой команды выдают номерки – 1-й, 2-й и т. д., которые надо закрепить на видном месте. В другой команде каждый участник выбирает псевдоним, пишет на листочке, сворачивает и кладет в шляпу на столе у тренера.

. Каждый участник первой команды подходит к столу тренера, вынимает одну бумажку, разворачивает, читает, молча кладет в карман. Затем участники первой команды становятся в ряд. Вторая команда выходит из комнаты, после команды: «Игра началась», входят в комнату и медленно проходят вдоль ряда участников под номерами. При этом каждый из проходящих должен на 2–3 секунды приостановиться около каждого «номера» и заглянуть человеку в глаза. Тот, в свою очередь, должен встретиться с ним взглядом, попытаться понять, тот ли это человек, псевдоним которого он вытянул и пока-

зять глазами, что он его угадал. На других проходящих следует смотреть равнодушно: «мол, проходи, выбрал не тебя». При этом можно вращать глазами, но не моргать, подмигивать, сдвигать или поднимать брови. Также запрещается совершать любые подвижки туловища и издавать звуки.

Музыка заканчивается, это означает конец действий и обе команды становятся в шеренги напротив друг друга. Каждый участник второй команды называет номер того, кто, как он решил, его выбрал. Участник, на которого было указано, показывает записку с псевдонимом.

§ 2. Игровые разминки и упражнения-энергизаторы, связанные с содержанием тренингов

«Армрестлинг. Разминка (энергизатор) для тренинга по разрешению конфликтов.

По команде тренера все участники делятся на пары, встают боком друг к другу и каждый в паре берет другого за руку. Тренер оглашает инструкцию: «Игра длится 10 секунд, начинаем по свистку. Задача каждого участника набрать как можно больше очков. Очко получает тот, кто притянет руку партнера к себе. После сигнала к окончанию игры в группе идет обсуждение действий в противоборстве пар, участники задают друг другу вопросы: «почему такой –то выбрал борьбу?», «почему такая-то пара выбрала сотрудничество и набрала победные очки, быстро перехватывая руки друг друга?»

«Паровозы». Разминка (энергизатор) для тренинга менеджеров на умение подчиняться управлению и управлять тем, кто тебе доверяет.

После инструкции участники по свистку тренера делятся на тройки, и каждая из них становится «паровозиком», держа переднего участника за талию. Все тройки выстраиваются в линию и по команде закрывают глаза, кроме тех, кто стоит последним в каждой тройке. Следующий сигнал и «паровозики», начинают двигаться по помещению, меняя направления по командам тренера. При этом команды отдаются не звуковыми сигналами, а жестами, так что их видит только последний в каждом «паровозике». Своим впереди стоящим он передает сигналы руками на талии среднему, тот – первому участнику. По свистку тренера участники меняют свои места в тройках. Игра закончится, когда каждый участник сменил все три места

в своей тройке. Далее идет обсуждение, где участники высказываются – кому из них больше соответствовало то или иное место в «паровозике», почему кто-то не понимал, куда двигаться, а другой гибко реагировал, доверяя сзади стоящему.

«Прыжки». Разминка (энергизатор) для тренинга по обучению командному взаимодействию.

После инструкции тренера по команде участники строятся в две шеренги напротив друг друга. Затем тренер поворачивает некоторых из них произвольно в разные стороны. По свистку должен повернуться каждый участник: на 90 градусов влево, или вправо, или на 180 градусов. Задача – шеренги должны встать лицом друг к другу, победит та, что сделает это первой. Проблема в этой игре в том, что тренер разворачивает только нескольких в каждой шеренге, остальные в начале игры уже стоят лицом к другой команде. Обычно «участники – индивидуалисты» сразу поворачиваются лицом внутрь шеренги, а другие вынуждены отворачиваться. Игра должна продолжаться, пока участники не обучатся совместным действиям

«Тотальное «Да». Разминка (энергизатор) для тренингов, обучающих коммуникабельности.

Текст инструкции тренера: «Это упражнение показывает, что позитивно высказанное предложение более эффективно, чем высказанное негативно. Проведем эксперимент. Вы должны представить мысленно следующие противоречивые образы: «красивый белый лайнер НЕ летит по облакам». «кошка НЕ гонится за собакой». Чтобы это представить, например, как кошка НЕ гонится за собакой, надо сначала представить это действие, а затем его мысленно «перечеркнуть»!

Теперь поупражняемся в построении фраз в позитивном ключе. Все разделимся на тройки. В каждой тройке надо раздать номера – 1-й, 2-й, 3-й.

Движемся дальше. Сначала в тройках общаются 1-й и 2-й номера и обсуждают, почему возражают клиенты и что можно сделать, чтобы не было возражений. В это время 3-й номер слушает как эксперт и после беседы выносит вердикт: что получилось и что подлежит улучшению. На обсуждение и резюме отводится 5 минут. Далее 1-й и 3-й номера обсуждают причины увольнений и способы сокращения их количества. 2-й номер слушает и продумывает свое резюме. Затем то же проделывают 2-й и 3-й номера с экспертом за номером 3».

«Успеть за 60 секунд». Упражнение - разминка к тренингу по развитию качеств лидера и приемов тайм - менеджмента.

Текст инструкции тренера: Вы – команда. Все становятся в круг. Передаю любому участнику мяч. Теперь задача: у вас есть 30 секунд (60 секунд, если количество участников больше 15). В течение этого времени вы передаете мяч любому, кроме стоящего рядом игрока. Мяч должен побывать в руках у каждого игрока, но не дважды. Если попадает дважды – штрафное очко. Если кому-то не достался мяч – тоже штрафное очко».

За соблюдением правил следят специально назначенные наблюдатели – «судьи». По окончании игры они подводят итоги и объявляют победителя. Затем тренер открывает обсуждение.

Вопросы для обсуждения:

- Кто испытал стресс из-за недостатка времени и повлияло ли это на результат?

- Победителю рассказать о принятой стратегии – как удалось добиться успеха?

- Проигравшим – рассказать, почему не удалось выполнить задание?

- К команде выявился ли у вас лидер, чему это способствовало?

- Если в команде происходили конфликты, то из-за чего?

Примечание: Большее количество игроков делает игру более сложной и интересной, оптимальное количество – 20 -25 человек. Игрокам выгодно до начала игры наметить лидера, который выберет стратегию передачи мяча.

«Командный слон». Упражнение - разминка к тренингам по тайм-менеджменту, развитию лидерских качеств. В целом направленность на осознание роли лидера и преимуществ командных действий. Кроме того, у участников формируется навык по эффективному управлению временем.

Начиная упражнение, ведущий предлагает нарисовать слона на прикрепленном к стене ватмане. При этом каждый человек будет выполнять свою часть общего дела. Для этого тренер в произвольном порядке выдает каждому участнику инструкцию. Разговаривать, и обсуждать что – то можно только до раздачи инструкций, а после – еще и нельзя записывать где-либо свое задание.

Варианты текстов на карточках:

- вы - соучредитель данного проекта

- вы – рисуете хобот, который поднят вверх
- вы – раскрашиваете хобот в синий цвет
- вы – рисуете уши - маленькие
- вы – раскрашиваете уши зеленым
- вы – рисуете хвост желтый
- вы – рисуете большой хвост
- вы - рисуете туловище и передние ноги слона
- вы - рисуете 1-й бивень
- вы - рисуете 2-й бивень и на обоих бивнях по арбузу
- вы – рисуете заднюю правую ногу, и она длиннее остальных
- вы – рисуете заднюю левую ногу и она - лошадиная
- вы – красите туловище коричневым цветом
- вы – нарисуйте слону большие голубые глаза

Все должно быть начато по свистку тренера и выполнено за время от 10 до 15 минут, это зависит от количества участников. После финального свистка тренер предлагает открыть для обозрения карточки и обсудить результаты.

В случае, если количество участников больше 20 человек, их следует разделить на 2 команды и предложить соревнование.

«Супер-многозадачность». Упражнение-разминка для тренингов по развитию управленческих навыков.

Текст вводного слова тренера: «Известно, что человек способен в одно и то же время сосредоточиться не более чем на двух предметах или действиях. Допустим, когда вы, пребывая на пафосном обеде, озабочены тем – правильную ли вы держите вилку и нож, то вряд ли почувствуете вкус блюд; если вы смотрите в телевизор и при этом пытаетесь рисовать, то или потеряете нить в телесюжете, или из рисования ничего хорошего не выйдет. Этими примерами хочу проиллюстрировать простую и многим известную аксиому: хочешь сделать несколько дел хорошо, делай их раздельно».

Далее тренер просит участников построиться в шеренгу, рассчитаться на 1-й, 2-й, 3-й. и образовать тройки. Теперь тренер начинает громко оглашать задания, где каждый участник должен:

- имитировать печать на клавиатуре левой рукой;
- проходит несколько секунд и – следующая команда, каждый должен:
- левой рукой «забивать гвоздь в стену».
- проходит еще несколько секунд и следует команда:
- начертить круг в воздухе правой ногой;

еще через несколько секунд следуют предложения первой тройке произносить, совершая заданные движения, «ла-ла-ла», второй – «ту-ту-ту», третьей «бамс-бамс-бамс». Здесь участники получают наглядное представление о трудности выполнения сразу нескольких дел, при этом неизбежно выходят ошибки.

Для закрепления данных мыслей участникам предлагаются вопросы для обсуждения:

- Насколько трудно было выполнять задания одновременно?
- Почему не выходило сосредоточиться сразу на двух заданиях?
- В вашей личной деятельности получается ли выполнять сразу несколько дел, и делать это качественно?
- Скажите, возможна ли вообще многозадачность и если – да, приведите примеры.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Чему могут научить тренинги и где их ограничения? Например, в части главных приемов тренинга - групповой дискуссии, мозгового штурма, деловых игр, разминок, кейсов, тестов.
2. Рассказать о правилах создания кейсов.
3. Рассказать об игровых методах: приемах, тематических примерах и о связях с групповой динамикой.
4. Рассказать о формообразующих компонентах тренинга: правилах работы с группой, выявлении запросов, представлении тренера, финишных моментах тренинга.
5. Привести примеры взаимосвязи современных корпоративных методов действий с приемами тренингов.
6. Рассказать о принципах овладения аудиторией, навыках самообладания, об эмоциональном контроле.
7. Рассказать о методах подготовки тематических материалов для проведения тренинга.

Список рекомендуемой литературы

1. Непряхин Н. Убеждай и побеждай. Секреты эффективной аргументации. - М.: Альпина Паблишер, 2012
2. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М., 2008.
3. Петрушин С.В. Некоторые секреты открытого общения. -М.: Чистые пруды, 2007

4.Роббинз С.П., Хансейкер Ф.Л. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

5.Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2007.

Раздел V. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ РОЛЕВЫЕ И ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ИГРЫ ТРЕНИНГА

§ 1. Ролевые и психотехнические игры, используемые в тренинге

«Представления». Действие в начале тренинга.

Процедура представления себя. Участники заполняют специальные карточки – визитки, где должны записать либо собственное имя, либо псевдоним – литературный герой, вымышленный персонаж и т.п., поскольку это уже начало игры. Также на визитке следует указать название, дату и место проведения тренинга. В ходе тренинга участники обращаются друг к другу только по имени, написанному на визитке. Это представление происходит в парах, где каждый из участников рассказывает о себе другому участнику. По завершении, они представляют своего партнера кругу других участников группы и стараются подчеркнуть его индивидуальность.

Вариант для групп, где собраны хорошо знакомые люди. Участникам выдаются лист бумаги А4 и фломастер. В разделенный на четыре части лист надо внести следующую информацию:

- в левый верхний квадрат («Опиши себя») вписать только одно слово, которое характеризует личность участника;
- в правый верхний («Чем горжусь») — предмет гордости;
- в левый нижний («Секрет») – маленький личный секрет;
- в правом нижнем — («Хобби») – нарисовать свое хобби.

По окончании все выходят на середину помещения, держа таблички перед собой и знакомятся, по окончании знакомства (10 мин.) таблички надо повесить на стену.

«Правила тренинга».

«Подарочек». Психологическая разминка. Каждый участник поворачивается к стоящему рядом (по правую руку) и вручает ему гипотетический подарок, словами поясняя, что он дарит. Получивший «подарок» должен выразить свои чувства признательности или же объяснить, чем его не устраивает подарок и что он хотел бы получить. Смысл разминки – завязать контакты между участниками.

«Расслабление». Еще одна разминка, цель которой – концентрация внимания на дыхании.

Тренер предлагает участникам закрыть глаза и представить большой белый экран. Затем мысленно нарисовать на экране любой

цветок. Так же мысленно заменить цветок на белую розу, а ее – на красную. Можно и по-другому: представить кисть и окрасить розу в красный цвет

Далее тренер предлагает представить в комнате, в которой они находятся, красивую обстановку, мебель, шторы, все в цвете, и сделать это так, будто человек смотрит сверху. Затем тренер просит представить большой белый экран и, как бы меняя фильтры, делать экран то ярко-красным, то синим, то зеленым.

По окончании тренер произносит: «После того, как я просчитаю от 10 до 1, вы медленно, на вдохе, открываете глаза и мысленно «возвращаетесь» в эту комнату».

«Комплимент». Разминка для налаживания дружеского контакта.

Тренер предлагает каждому участнику посмотреть на партнера справа и сделать ему комплимент. Тот должен постараться ответить тоже комплементарно и с благодарностью.

Примечание. Цель данного упражнения - умение видеть в человеке что-то позитивное (это надо сделать искренне) и научиться высказывать это.

«Установление лидерства». Упражнение на выявление лидерства.

Предварительно участники делятся на пары и каждая из них выбирают какое-либо физическое упражнение. Затем пара репетирует (2 мин.) и представляет перед присутствующими.

Примечание. В ходе подготовки и представления упражнения в парах выявляются лидеры.

«Поддержка эмоционального фона». Упражнение для демонстрации эмоционального общения.

В начале тренер организует жеребьевку для отбора из участников трех человек, они должны играть людей, выигравших крупные суммы денег (возможны и добровольцы). «Счастливики» бурно радуются, остальные участники их поздравляют молча (5 -10 мин. в зависимости от количества участников тренинга). По окончании поздравлений проходит обсуждение: Участники отмечают, кто поздравил с более искренним чувством и выразил яркую симпатию к партнеру по тренингу.

«Умение слышать». Упражнение на умение услышать другого.

Тренер сообщает, что за одну минуту каждый участник должен рассказать свою биографию. Причем, начиная со второго рассказа,

каждый следующий, перед своей биографией, должен вспомнить и передать наиболее яркие факты из биографии предыдущего участника.

«Невербальные коммуникации». Упражнение на демонстрацию различий между передачей эмоциональной информации речью или жестами, мимикой, телом.

Тренер предлагает разделиться на пары. Каждая пара договаривается между собой об эмоциональном сообщении, который сообщит остальным. Затем первый из пары передает его всей группе без слов, только невербальными средствами. Остальные участники стараются «расшифровать» сообщение. Затем второй партнер сообщает то же словами. Далее выступают следующие пары со своими сообщениями. В заключение участники высказываются о том, какая информация, какими средствами передается лучше, выразительнее. Важно получить в результате тренинга у участников понимание необходимости уметь передавать информацию так, чтобы она вызывала доверие у воспринимающего ее человека.

«Проективный рисунок». Упражнение на адекватность оценки человека и способности к эмпатии.

Тренер раздает каждому участнику по листочку и фломастеру: надо изобразить два образа: Первый - "Я - такой, какой есть", второй - "Я - каким хочу быть". Листочки участники оставляют без подписи, рисунки анонимны. Затем каждый участник проходит мимо вывешенных на стене листочков и высказывает свое впечатление о человеке, чей образ в данный момент видит перед собой. После того, как пройдут все, могут по желанию выступить те, кто услышал интерпретацию о себе, которая совпала с его мнением или даже высветила какие-то дополнительные интересные черты. Остальные в то же время сопоставляют ту информацию, которую человек вложил в свои образы на рисунках и реальность.

«Классификация репрезентативных систем». Упражнение для развития внимания к невербальным средствам общения.

В начале упражнения участник тренинга (доброволец) вспоминает какое-то яркое событие своего детства, используя, кроме рассказа, мимику, жесты, другие невербальные способы передачи своих воспоминаний. Остальные участники внимательно слушают и смотрят на рассказчика, фиксируя (по указанию тренера), малейшие детали – вплоть до движений глаз, учащенности дыхания и т.п. Задача:

определить, каким способом, вербальным или невербальным рассказчик сообщает более значимую информацию.

Для проверки своих впечатлений, по окончании рассказа, желающие задают вопросы по поводу важности тех или иных деталей давнего эпизода детства для самого рассказчика.

«Диалог». Упражнение на невербальное общение.

Тренер разделяет участников тренинга на пары и раздает записанные на карточках темы диалога. Далее, по очереди, каждая пара ведет диалог словами, при этом говорят и слушают поочередно. Затем ведут диалог по той же теме, но уже при помощи жестов и пр. Так же партнеры меняются ролями в невербальном варианте. После них свою тему показывает следующая пара. Время на одну пару – 5 минут. Количество пар, которые покажут свои темы, зависит от общего числа участников. В данном упражнении важным элементом является последующее обсуждение. Тренер ориентирует участников на высказывания впечатлений по поводу эффективной невербальной коммуникации у просмотренных пар.

«Скажи мне, кто твой друг». Упражнение – разминка по передаче невербальной информации.

После инструктажа тренера, из помещения, где проходит тренинг, выходит (на 30 секунд) один участник, выбранный по жребию. В это время остальные участники делятся на две партии: 1-я голосует за вышедшего, 2-я - против. Интрига в следующем: когда покинувший комнату участник снова войдет в нее, участники должны сообщить свою поддержку/неподдержку, но только взглядом. При этом, задача вышедшего участника определить – какая группа за него, какая – против.

«Спички». Упражнение на понимание границ невербального информирования.

Тренер дает следующее объяснение: в начале игры из числа участников тренинга надо выбрать двух контролеров. Остальные участники делятся на пары и садятся на стулья, поставленные спинками друг к другу в два ряда, т.е. спинами к партнеру. Всем раздают спички и по куску картона 40 x40 см. По команде участники с одной стороны ряда складывают фигуру из восьми спичек. Затем они объясняют своим «партнерам за спиной», как следует повторить такую же фигуру. Повторяющий не имеет права задавать наводящие во-

просы. Контролеры проходят по ряду и фиксируют оригиналы и повторы (можно видеосъемкой). Следующим этапом идет повтор упражнения, в котором вопросы задавать можно. Снова выполняется фиксация. Если позволяет время, можно повторить упражнение в «зеркальном отображении». Далее следует демонстрация контролерами результатов, где сравниваются варианты «без вопросов» и «с вопросами» и делаются выводы о значении обратной связи в коммуникации.

«Контакты». Упражнение, развивающее навыки создания контактов.

Тренер разделяет группу участников на две части. Участники одной части усаживаются на стулья в круг. Участники второй становятся в цепь вокруг круга первой части, лицом к коллегам. По команде участники первой части начинают двигаться вокруг коллег, по другой команде останавливаются. Объявляется время (3 минуты), в течение которого происходит общение по программе, предлагаемой тренером. Затем новая команда, движение, остановка, при этом у каждого участника партнер напротив все время меняется. Меняются и программы общения, которые могут быть подобраны в соответствии с профилем группы участников. Ниже приводится возможный вариант программ общения:

1. Общение с новым начальником.
2. Взять в долг денег у незнакомца.
3. Прояснить ситуацию с человеком, который плохо отозвался о вас.
4. Постараться загладить обиду, которую вы нанесли другому человеку.

Во время упражнения ведется видеозапись, эпизоды из которой по окончании упражнения обсуждаются в заданном порядке: первыми выступают назначенные тренером «эксперты», которые обращают внимание на наиболее интересные с позиции темы тренинга эпизоды, их точкам зрения оппонируют или поддерживают остальные участники.

«Карусель». Упражнение для развития контактных навыков.

Тренер предлагает участникамделиться и выстроить два круга так, чтобы люди стояли лицом друг к другу.

По сигналу тренера те, кто стоят во внешнем круге, смещаются на один шаг влево – так, чтобы у каждого в кругах сменился партнер. Наступает время общения, ниже приведены возможные темы:

- Вы встретили знакомого, которого давно не видели. Какова ваша реакция в этом эпизоде? (1 мин.)
- Вы – работодатель. По объявлению о найме пришел человек, совершенно вам неизвестный. Как вы будете знакомиться с ним? (2 мин.)
- Вы идете по улице. Вдруг заметили маленького ребенка – без взрослых, испуганного, почти плачущего. Попробуйте найти слова, чтобы успокоить малыша (2 мин.).
- Вы едете в битком набитом трамвае. Сзади вас кто-то больно толкает. Гневно оглянувшись, видите старушку с ручной тележкой. Что скажете? (1 мин.)
- Вы на вокзале, подходит поезд. Наконец – то вы встретились с любимой (любимым), с которой (которым) не виделись давно. Ваши слова при встрече? (1 мин.)

Активную часть общения начинают вести участники во внешнем круге. При следующем перемещении активными собеседниками становятся участники внутреннего круга, и так они меняются на протяжении всего упражнения. По окончании проходит обсуждение, в котором высказывают свои впечатления желающие.

«Эмиграция». Упражнение для формирования навыков и привычки к самоанализу.

Тренер задает тему участникам: Вы «задумали уехать из страны. Попробуйте подумать и ответить письменно на следующие вопросы:

1. У многих ли людей и у кого именно это известие вызовет негативную или позитивную реакцию?
2. Кто будет искренне сожалеть и почему?
3. Кто порадует и почему?
4. Оставили бы вы прежними отношения с последними?

На письменные ответы отводится 20 минут. Затем все участники по очереди зачитывают свои размышления и отвечают на вопросы.

«Сумка». Данное упражнение может применяться в тренинге для подведения итогов обучения.

Занятия закончены, и группа должна покинуть помещение. Выходят по одному, тренер называет имя или псевдоним выходящего участника, и группа «собирает ему сумку», в которой он унесет про-

явленные в ходе тренинга позитивные и негативные личные свойства адаптации в коллективе. Каждая позиция в этой «характеристике» принимается общим голосованием.

«Темп». Упражнение – разминка на внимание и скорость реакции. Группа садится на пол тесным кругом (человек 10 -12, если группа больше, делится на две). Участники вытягивают вперед ноги таким образом, что образуется малый круг. В него садится участник, выбранный по жребию, в руках у него свернутая газета или зонтик.

По свистку тренера игра начинается. По очереди каждый участник выкрикивает свое имя. Участник, сидящий в центре, должен хлопнуть по ногам участника, назвавшего имя. Тот же участник должен успеть отдернуть ноги и выкрикнуть следующее имя любого другого участника (у всех на груди прикреплены бирки с именами). Если он промедлил и получил по ногам до того, как назвал имя другого, он занимает место в центре, меняя предшественника. Так же место в центре должен занять и тот, кто отдернет ноги, если его имя не звучало, или назовет имя, если в группе такого нет.

«Необитаемый остров». Многоцелевое упражнение на:

- определение и активизацию лидеров;
- осознание участниками своих установок, целей, ценностей и общение на эти темы с товарищами по группе;
- выявление и стимуляция лидерских склонностей.

Первоначальное введение тренера: «Вы должны представить себя на корабле, плывущем...ну, скажем, через Атлантику. Во время плавания в тропических широтах начинается шторм, корабль начинает тонуть. Одновременно в корабль попадает молния и начинается пожар. Капитан отдает команду садиться в шлюпки, их две и часть плывущих на корабле садится в одну шлюпку, остальные – в другую. Утром показалась земля, это остров и шлюпки устремились к нему. Однако на подступах к острову оказались подводные рифы и обе шлюпки разбились. Бывшие на них люди устремились вплавь к суше. Но оказалось, что это два острова и люди оказались на разных островах, причем необитаемых! Итак, делимся на две группы и начинаем».

Следующее сообщение тренера: «Внимание! У вас из вещей только то, что находится в карманах. Даю 10 мин, чтобы решить, что делать и как вы проживете ближайшие сутки. Размеры острова, ландшафт, климат, растительный и животный мир и другие обстоятельства придумываете и записываете в групповой дневник сами».

Далее участники обсуждают свои действия. Ведущий упражнение тренер фиксирует, насколько четко организуется и проходит обсуждение, кто берет на себя роль лидера, кто активно участвует, как люди общаются друг с другом.

Еще одно сообщение тренера: «Вы прожили на островах уже больше недели. Но за это время вас не обнаружил ни один самолет и ни один корабль не проплыл мимо. Видно, спасатели посчитали ваш корабль и вас погибшими, а вдоль ваших островов не проходят морские трассы судов. Надежд, на то, что вас обнаружат и заберут с островов пока нет. Что ж, надо как-то жить. Итак, что вы будете делать? На размышления 10 минут».

На этой стадии игры участники должны перестроить сознание и сменить приоритеты: решить и организовать длительное пребывание на островах – жилье, пища, защита от возможных опасностей (звери, змеи, ураганы и большие волны, кровожадные туземцы, если они есть, лечебные средства на случай простых болезней и т.д.). Также должно быть определено распределение обязанностей в каждой из двух команд, порядок принятия решений и разрешения споров. Все это фиксируется каждой группой в описании и докладывается на общем собрании. Участники, по сути, создают свои миры и делают это по тем правилам, которые они считают разумными и единственно верными в данной ситуации.

Новая вводная тренера: «Минуло два года вашей жизни на острове. Но вот волны выносят на берег обломки какого-то судна и разные вещи: плотницкие инструменты (топоры, пилы, гвозди и пр.), а также необыкновенную для вас ценность: пустую бутылку. И вы решаете отправить письмо на волю волн, где пишете о своих приключениях и взываете о помощи. При этом вам неизвестны координаты места, где вы находитесь. Даю 10 минут на обсуждение и написание письма».

Письма написаны и читаются на общем собрании всех участников. Задаются вопросы (15 – 20 мин.).

Сообщение тренера: «Итак, теперь в вашем распоряжении есть плотницкие инструменты. Воспользуетесь ли этим подарком providения? Как? На обсуждение даю 5 минут».

Здесь игра может по разным направлениям. Часть одной из команд решит строить плот и отправиться на нем в неизвестность. Другие могут быть против и решат строить более основательное жилье

на островах. При таком раскладе тренер отсаживает «людей на плоту» в сторону – «вы плывете».

Новая инструкция тренера:

1. Для тех, кто остался на островах: «В один прекрасный день к берегу прибило волной катер с полным баком горючего. Катер одноместный. Отправиться на нем на поиски земли или корабля – огромный риск. Вдруг горючее кончится раньше? Ваши действия?».

2. Для тех, кто поплыл на плоту: «Вы удалились от острова еще не очень далеко и встретили корабль. На ваши сигналы среагировали и подняли на борт. Вы обращаетесь к капитану с просьбой повернуть и подплыть к острову, чтобы забрать оставшихся. Но, увы, запоздало узнаете, что это пиратский корабль. Ужасно и то, что, рассказав о местонахождении своих товарищей, подвергли опасности и их. Однако шкипер предлагает вам сделку: или он не плывет к острову и увозит только вас и продает в рабство, или оставляет вас с товарищами на острове, но двоих, на которых укажете вы, заберет с собой и продаст наркоторговцам на плантации. Ваши действия? На размышления даю 10 минут».

3. Вариант для ситуации, когда все решили остаться на островах: «В один прекрасный день вы увидели недалеко от берега корабль. С него спустили шлюпку и уже скоро вы рассказывали новым людям о своей печальной судьбе. Но... оказалось, что и новый поворот судьбы не к добру: это были пираты – работорговцы. Однако по каким-то причинам шкипер корабля сказал, что заберет только двоих для продажи наркоторговцам на плантации и предложил вам самим выбрать эту несчастную пару ваших товарищей? Что вы решаете? Даю 10 минут на размышления».

Возможны еще варианты сообщения тренера:

«Всех участников пираты забирают с острова и запирают в трюме. Через некоторое время гремят выстрелы. Пиратское судно догоняет военный корабль и стреляет по нему из пушек. В потолке образовалась пробоина, в трюме начинается пожар. В пробоину можно протиснуться только по одному, таким образом, больше шансов спастись у тех, кто протиснется первыми (допустим, это три человека), остальные – чем дальше очередь, тем меньше шансов. Обсудите и сообщите ваши действия, если будете выбираться, то в каком порядке?».

2. «Если двоих отдали пиратам, при этом остальные решили спрятаться в пещере, на случай, если пираты передумают и решат

забрать всех. Тут внезапно начинается извержение спавшего вулкана. Рушатся стены пещеры, завалило выход, остался небольшой лаз, через который может протиснуться только один человек. Потолок вот-вот обвалится и погибнут все. Тот, кто полезет из пещеры первым, имеет лучшие шансы остаться в живых. Жду от вас список на выживание, даю 10 минут».

Последний этап игры.

Обращение тренера к участникам: «Вам всем удалось спастись: пиратов настиг военный корабль и забрал вас (на остров с вулканом прилетел вертолет, и забрал вас на военный корабль). Вы в безопасности и скоро будете дома. Теперь, расположившись в уютной кают – компании, вы можете обсудить происшедшее:

1. В каких ситуациях вам было особенно нелегко находить вариант действий?

2. Какую позицию занимали именно вы и почему (отвечает каждый участник)?

3. Вопрос к тому, кто поплыл на катере: Почему вы приняли такое решение?

4. Вопрос для тех, кто спасался по очереди из трюма и пещеры: почему вы заняли такое место в очереди?

«**Не отпущу**». Разминка – разрядка. Снятие эмоционального напряжения.

Тренер делит группу по трое. Затем два человека в каждой тройке, сцепляя руки, образуют кольцо вокруг третьего. Этот участник, без помощи рук (держит их за спиной) старается вырваться любым способом. Начинают двигаться по свистку тренера, так же и заканчивают. Далее в центре каждой тройки участники меняются и так до тех пор, пока не пройдут все трое.

«**Любопытная история**». Упражнение – тренинг на эффективное сотрудничество.

Тренер разбивает группу участников на маленькие команды по четыре человека, раздает каждому по карточке и фломастеру, и общает:

«Напишите на карточке любое слово, пришедшее на ум, причем это может быть любая часть речи: существительное, глагол, прилагательное или наречие. Сложите карточки в коробку и перемешайте. Вытащите каждый по карточке, не глядя, что в ней написано.

Теперь каждая четверка должна сочинить историю исключительно из тех слов, которые есть на ваших карточках. Записать текст не более 1-й страницы. Время - 30 минут».

По истечении данного времени все садятся на стулья, и каждая мини-группа оглашает свое сочинение.

Участникам могут быть заданы вопросы:

1. Какие слова оказались наиболее неподходящими для вашей истории?
2. Была ли сплочена команда во время написания истории?
3. Каждый участник какие чувства испытывал от совместного творчества?
4. Какая команда оказалась успешнее?

«**Я падаю**». Упражнение на чувство командности.

Участники расхаживают в произвольном порядке по помещению. Внезапно кто-то из участников кричит: «Я падаю!», и начинает плавно опускаться на пол или падать вперед (но не назад! Это опасно!). В это время находящиеся рядом участники должны подхватить падающего. После того, как участника удержали на ногах, остальные продолжают «броуновское движение» в помещении.

«**Помогите**». Упражнение помогает оценить степень доверия в группе.

Члены группы садятся на стулья так, чтобы образовался круг. В середине круга усаживается один из участников (по жребию, доброволец) и рассказывает заранее подготовленную историю. Любую: реальную, придуманную. Все его слушают очень внимательно, следя за дикцией, жестами и прочими деталями выступления участника. Если у кого-то из слушающих создается впечатление, что рассказчик повел сюжет куда-то не туда, не уверен, запутался, то выходит сам на середину и начинает свой рассказ, а предыдущий садится на стул в круге.

В данном упражнении содержание рассказов не важно, а важны внимательность и доверие участникам друг к другу. В ходе слушания участники записывают свои комментарии для последующего оглашения.

§ 2. Преодоление стресса психологом перед тренингом и создание доверительной атмосферы

Стресс является спутником большинства публичных выступлений, в этом плане проведение тренинга не стоит особняком, поскольку это обычное напряжение организма при необходимости преодолеть какую – либо «высоту». Очевидно, что у опытного тренера напряжение (психическая энергия) будет эффективно направляться на реализацию цели, то есть на выполнение с группой участников программы тренинга, у новичка же проблема стресса стоит острее, поскольку еще не налажены механизмы перенаправления энергии стресса на полезное действие.

Механизм явления хорошо изучен: психическое напряжение стимулирует выделение адреналина в кровь, что активизирует нервную и мышечную мобилизацию человека для готовности к действию. Однако известно, что все хорошо в меру и, скажем, у тренера – новичка, из-за страха перед возможными неудачами, могут быть чрезмерные панические выбросы адреналина, что в общем-то характерно для первых шагов, но и желательно контролировать ситуацию и направлять энергию стресса в полезное русло. Что можно посоветовать в такой ситуации начинающему тренеру?

1. Постараться осознать, что стресс накануне выступления перед аудиторией, общее и закономерное явление, которое можно принимать и за помощника.

2. Увидеть плюсы ситуации: сейчас вы проведете тренинг и даже, если набьете шишки, получите бесценный опыт, который поможет вам в последующей работе.

3. Заранее подготовить запасные позиции для возможных вариантов сбоев из-за волнения, недостаточного словарного запаса и т.д. Напри - мер, приготовить несколько психологических разминок, шуток, даже анекдотов для разрядки ситуации.

Продолжая тему, в «записную книжку начинающего тренера» перечислим ряд типовых ситуаций – возможные сбои в ходе тренинга, а также способы выхода из них:

- тренер теряет нить в сообщаемой участникам тренинга информации. Выход: имейте при себе заранее составленные тезисы и общий план ваших выступлений на занятии. Если потеряли место, на котором запнулись – не теряйтесь, повторяйте про себя последнюю

фразу, а пока ищите, в то же время можно задавать вопросы аудитории, типа – «Всем все понятно?», «У кого-нибудь есть аналогичный пример?» И т.п.

- в ходе тренинга вам задали провокационный вопрос. Опять – таки, к таким моментам надо готовиться, чтобы не потерять авторитет у аудитории. Заранее продумайте, какие вопросы по теме тренинга могут возникнуть у участников, подготовьте на них ответы и «ответы – уходы» на провокации, например: «сегодня у нас слишком мало времени, чтобы рассматривать тему в такой плоскости, мы сделаем это в другой раз».

- В ситуациях, когда тренер пытается и не может найти нужное слово, он заполняет паузы невнятно звучащими словами: «Ну», «Типа», «В общем». Конечно, следует избегать слов - паразитов, поэтому старайтесь, по крайней мере на первых презентациях тренингового материала, держать перед глазами план или тезисы своего выступления. Заранее его прочитывайте вслух несколько раз, то есть репетируйте то, что будете произносить перед аудиторией. Запомните, что паузы не пагубны для восприятия, напротив, они могут усиливать впечатление. Отрабатывайте свое дыхание при произнесении текстов, оно должно быть спокойным и бесшумным.

- Ситуация смущения. В какой – то момент к вам на тренинг может прийти руководитель организации, проверяющий, друг, другой человек, как-то влияющий на вас. Хороший способ отстроиться от такого влияния - вспомнить какую-то смешную историю, тогда веселое настроение послужит барьером от воздействия другого авторитета.

- Может случиться еще одна трудная ситуация: равнодушие аудитории. Возможно, люди устали или ваша харизма сегодня не действует, на этот случай также должны быть заготовки: сделайте перерыв, включите музыку, расскажите что-то смешное, проведите короткую викторину, расскажите интересную новость, устройте комические забеги или игру, словом, разными средствами постарайтесь расшевелить участников тренинга.

Во всех случаях без исключения тренеру помогает предварительная подготовка занятий: владение материалом тренинга, запасные варианты упражнений, предварительное знакомство с участниками, ознакомление с работой оборудования и продумывание действий на случай выхода из строя какой-либо его части, репетиции отдельных частей тренинга.

Должна быть предусмотрена каждая мелочь: аптечка (кому-то из участников может понадобиться помощь), салфетки (ваше лицо может вспотеть), питьевая вода (может пересохнуть в горле).

Об атмосфере тренинга. Это отдельная тема, требующая от тренера навыков управления аудиторией, чтобы иметь возможность организовать эффективный тренинг, когда участники уносят с собой новые знания и навыки, и далее применяют их в своей профессиональной деятельности. При этом следует уметь и создавать особый психологический комфорт учебного процесса, когда человек без стеснения и напряженности раскрывает свой потенциал, активно участвует в учебных играх и обсуждениях, не опасается попасть в смешное положение, а главное, чувствует к себе интерес преподавателя, как к личности и желание тренера передать ценный опыт. Для создания описанной атмосферы тренинга, ведущему необходимо обладать эмпатией, и просто любить свое дело - люди сразу чувствуют это и заражаются от такого человека интересом к предмету.

Еще один важный момент: тренер проводит занятия для коллектива участников, то есть для многих. Но каждый отдельный участник должен чувствовать, что тренер общается и лично с ним, это обстоятельство создает особую личностную атмосферу доверия и взаимного общения на тренинге. Для этого следует использовать зрительные контакты с участниками, обращение по имени (желательно помнить имена участников!), обязательное «спасибо» за ответ или действие на тренинге, то есть различные приемы поднятия самооценки участников и их рейтинга в ходе тренинга.

Наконец, если участник допустил ошибку в исполнении учебного задания, ответил неправильно, никоим образом тренер не должен стыдить его, вообще акцентировать внимание присутствующих на промахе их товарища по учебе. В то же время преподаватель должен проанализировать ошибку в учебных целях, но при этом «оправдывая виновника» («с кем не бывает!»). Подобная комфортная для участников атмосфера способствует той главной цели тренинга, ради которой люди тратят свое время и средства – повышению профессионального уровня, а в перспективе и социального статуса.

Еще одним важным качеством тренера является умение вовлечь людей в выполнение тренировочных упражнений. Здесь может помочь выделение из коллектива участников наиболее активных – «помощников», которые своим примером могут расшевелить осталь-

ных, также пригодится продуманная система поощрений инициативных и «психологических поглаживаний» пассивных, наконец, не забывайте улыбнуться, кивнуть головой, поддержать взглядом в нужный момент, сказать одобрительные слова.

В тоже время у тренера не должно быть таких «минус-сигналов» для участников, как: негативных эмоций, скучающего вида, равнодушия во взгляде, барабаниющих по столу пальцев, косога взгляда на часы, не повернутой позы к говорящему, разговоров по телефону на занятии.

Важно, чтобы участники тренинга почувствовали с самого его начала установку тренера: «Мы здесь с вами собрались с одной целью – провести занятия с максимальной пользой для вас. Это получится, если мы будем действовать как одна команда, несмотря на то, что собрались очень разные люди. Но я постараюсь объединить вас на это время нашего занятия и рассчитываю на ваше участие и помощь. Я ваш помощник в этом важном деле, а не важничающий наставник. Мы – одна команда».

При этом сопереживание с участниками тренинга или с отдельным участником не должно превращаться в потакание нарушениям этическим или дискуссионной дисциплины, или этическим. Например, если участник пытается слишком выпячиваться на передний план, «забывать» других ораторов, необходимо спокойно и четко поставить его на место: «я вижу: вы творческая и развитая личность, но мы с вами должны постараться дать и другим возможность проявить свои таланты».

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Наполнение тренингов продаж, отвечающее современным требованиям: целеполагание, этапы продаж, эффективный маркетинг, обучение персонала.

2. Жесткие и мягкие переговоры, схемы Фишера и Юри. Технология win-win. Аргументация в споре.

3. Тренинги по управленческой деятельности: специфика, функции управления.

4. Принципы создания анкет и тестов для оценки эффективности обучающего мероприятия. Модель Киркпатрика.

5. Методы продвижения тренерских программ в офф- и он-лайне.

6. Построение деловых взаимоотношений между заказчиком, участниками и тренером.

7. Взаимодействие с трудными участниками тренинга, умение незаметного мониторинга времени занятий тренером.

8. Особенности работы тренера с руководящим составом организации.

9. Работа тренера с сотрудниками организации.

Список рекомендуемой литературы

1. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб.: Питер, 2011 г.

2. Кузнецов В.В. Психология взаимопонимания. Неправда, ложь, обман. СПб.: Питер, 2008

3. Левин Р.В. Механизмы манипуляции: защита от чужого влияния. М.: Диалектика, Вильямс, 2009

4. Лютова, С. Н. Основы психологии и коммуникативной компетентности. М.: «МГИМО - Университет», 2007

5. Машков В.Н. Психология управления. СПб., 2007

Раздел VII

НЕКОТОРЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ТРЕНИНГА

§ 1. Основные профессиональные психологические тесты

Обучение психологическому тестированию – одна из наиболее привлекающих участников часть тренинга. Многие приходят сюда именно для того, чтобы вооружиться современными методиками тестирования - приемами выяснения многих скрытых сторон психики, настроений своего персонала, клиентов, аудиторий, электората. Интеллектуальные тесты, тесты на определение способностей, характерологические, профессиональные, десятки других – все это важные и необходимые инструменты в руках не только психологов, но и тех специалистов, работа которых связана с людьми, в нашем случае, руководителей социальной сферы. Соответственно данным потребностям, значительная часть тренингов посвящена ознакомлению с тестированием, как исследовательским актом и методам проведения этой, требующей определенной квалификации, работой.

Обучение тестированию на тренинге. Рекомендации по применению:

- Проводите тесты в спокойной обстановке, в состоянии расслабленности.
- Ни в коем случае не озвучивайте ключ к тесту до окончания прохождения - подсознание должно работать независимо от сознания!
- Постарайтесь, чтобы тестируемый не думал о результатах - его мозг должен создавать любые фантазии (скажем, представить себя на месте героя фильма). Попросите его отвечать на вопросы теста первое, что приходит в голову;
- Чтобы ваша интерпретация ситуаций, предлагаемых в тесте, была интересной следует изучить ключи к тестам и помнить некоторые детали. Будьте вежливы и корректны.

Ассоциативные тесты, предлагаемые участникам тренинга

Тренер: Вообразите себя в предложенных ситуациях, а затем расскажите об «увиденном» в ответах на вопросы тестов. Записывайте свои ответы на листе бумаги, тогда мы сможем сформулировать результаты теста.

1. Прогулка по лесу.

Сюжет теста: Представьте - вы идете по лесу. Каким вы видите лес, опишите. Подробно: солнечно или пасмурно, что за деревья окружают вас, много ли их, как далеко от вас они растут? Спокойно ли вам в этом лесу? Что за время года сейчас и который час? Вы в одиночестве? Зачем вы в лесу? Хочется ли вам оттуда уйти?

Вы увидели в траве что-то блестящее и остановились. Протянули руку и подняли ключ. Что сделаете — посмотрите и швырнете в заросли или положите в карман? Какие мысли возникли от этой находки?

Вы слышите треск веток и, взглянув, замечаете медведя. Что он делает, не нападет ли? Сделали несколько шагов и увидели, что ему не до вас, он ест малину. Вам стало спокойнее?

Подошли к лесному ручью. Жарко, хочется пить. Вы наклонитесь и попьете? Может быть, сполоснете разгоряченное лицо??

Лесная тропинка уперлась в забор. Какой забор – деревянный, металлический, высокий или низкий? Он сплошной, вам не видно, что за ним. Переберетесь через него, чтобы посмотреть? Каким образом? Трудно ли было?

Идете дальше и натываетесь на что-то, похожее на нору? Интересно ли вам, что это? Может там кто-то сидит? Кто? Попытаетесь ли узнать? Заглянете в нору?

Вы идете по тропе и вдруг к вам подходит гном. Он приветствует вас. Как вы реагируете? Не отвечаете? Приветливо здороваетесь? Равнодушно и молча помашете рукой?

Вдруг показалась река и вы вышли на берег. Представьте, какая в ней вода, быстро ли течет, что на берегу – песок или трава? Захотелось ли вам присесть и посмотреть на воду?

Вы вышли из леса и видите дом. Опишите его?

Вы не узнали: это ваш дом, посмотрите, на табличке на двери написано ваше имя. Прочитайте вслух, что там написано?

Поднимаетесь по крыльцу, отпираете дверь и входите. Ваши ощущения? Рады ли? Вам спокойно? Что в доме: чистота или беспорядок? Вы проходите по комнатам, опишите их.

Вы подошли к люку в подвал. Вы его откроете? Спуститесь? Если спустились, что чувствуете? Может, вам хочется присесть на скамеечку среди припасов и посидеть здесь какое-то время в покое или, наоборот, поскорее вылезти отсюда?

Теперь вы поднимаетесь по лестнице на чердак. Что там, опишите? Пыль и старые вещи или чистота и порядок, даже уютно. Хочется ли вам побыть там какое-то время?

Пришло время покинуть дом. Какие чувства у вас? Хочется еще побыть или поскорее уйти? Хочется ли вернуться потом?

Вы идете по дорожке и за забором внезапно открывается вид на море. Ваши впечатления? Опишите. Как выглядит море, спокойное или на нем волны? Сияет ли солнце или тучи? Штиль или ветер?

Показались чайки. Как они летят, в вышине или на малой высоте, близко к вам или в отдалении? Что за чувства навевают?

Показался корабль. Что это за корабль, далеко ли от вас? Какие мысли он вызывает?

Ключ к тесту:

Лес как символ содержит много значений. В целом это образ общества людей вокруг вас, и он символизирует ваше отношение к ним и их отношение к вам. Если вам хорошо в этом лесу, наверное, вам нравится ваше окружение, если же вокруг глухие заросли, мрачное освещение, возможно, вас не устраивают окружающие вас люди, вам кажется, что они не понимают ваших устремлений. Если ваше впечатление от леса, как от чащи, это может означать усталость от городских реалий или от многочисленного коллектива на работе, отсутствия возможности побыть одному.

Ключ символизирует вашеприятие/неприятие нового. Если вы его поднимаете – вы готовы принимать новое в жизни, если сразу выбросили, не рассмотрев толком, вам не хочется перемен.

Отношение к медведю показывает вашу возможную реакцию на неожиданную опасность. Если вы стараетесь убежать, это говорит о страхах и здесь нужны отдельное тестирование и беседа психолога, если же вы с любопытством рассматриваете его действия, это может говорить и об уверенности в себе, и о безопасности.

Если встретив родник в лесу, решили напиться, это может означать открытость к чувствам, возможность идти навстречу любви. То, каким вы видите море, символизирует любовь, какой вид отношений вас привлекает. Видите ли вы вашу любовь бурным, сильным чувством или тихим и спокойным?

Забор – серьезная символика, означает препятствия в вашей жизни. Важно, какой именно забор вы нарисовали в вашем воображении: легкий, невысокий или глухую стену, это говорит о вашем восприятии жизненных преград. Важно и то, как вы его преодолели: если с небольшими затруднениями, вы уверенно идете по жизни. Если же трудно, тяжело перелезли – у вас серьезные проблемы сейчас, или это говорит о вашей психической усталости на данный момент. Может быть, вы не преодолели забор, тогда, скорее всего, у вас проблема, которая не решается.

Действия около норы дают понимание вашего отношения к скрытой опасности или к непознанному. Если вы уклонились от того, чтобы заглянуть в нору, вы предпочитаете жить по проверенным формулам, заглянули – склонны к риску или любознательны.

Отношение к карлику показывает наличие или отсутствие у вас эмпатии. Некоторые в данном тесте проходят мимо, но есть и такие, что разговаривают с ним.

Образ реки связан с тем, как вы видите вашу жизнь в целом. Здесь имеет значение скорость течения, чистота воды, ширина или узость потока, наличие водной глади или торчащих камней, которые означают наличие жизненных трудностей.

Образ дома – это видение себя. Если он видится добротным и красивым – вы в ладу с собой.

То, как выглядит надпись на табличке на двери, говорит об отношении к себе: у одних может быть только имя и инициалы, у других к этому добавляется обширное перечисление званий и регалий, третьи «вешают» на дверь фанерку с написанной мелом фамилией.

Теперь разберем, что вы увидели в доме. Если прошли по комнатам и описали увиденное – вы показали стороны своей жизни, которые значимы для вас. Если в каких-то комнатах чего-то не хватает или там не убрано – обозначились проблемы в каких-то жизненных сегментах.

Подвал говорит об отношениях с собственным бессознательным. Если вам хочется поскорее из него уйти, это скорее показывает, что вы не в ладах со своим подсознанием. Возможно, вы также не любите вспоминать о прошлых событиях своей жизни, не прогнозируете будущее – все говорит о наличии подсознательных страхов.

Чердак означает вашу «надстройку», которую вы приобрели на протяжении предшествующих лет. Это образованность, воспитан-

ность, культурные запросы, стиль жизни и т.д. Если на чердаке порядок – ваши социальные качества высоки, если пыль и хлам, все грустно.

Чайки могут символизировать ваших друзей или родственники. Оценить их близость к вам или удаленность по нарисованной воображением картинке человек может и сам.

Корабль являет собой метафору мечты. Подплывет ли он к берегу, пригласят ли вас на него – все это символизирует ваше видение собственной перспективы.

2. Синяя птица

Сюжет теста: Среди белого дня через открытое окно вашей комнаты влетает птица синего цвета. Вы захлопываете окно – «такой необычный цвет, оставлю ее у себя». Все, птица осталась у вас, вы с интересом разглядываете ее, насыпаете зернышек. Но, вот неожиданность, просыпаясь утром другого дня, вы видите – птица стала желтой! Дальше – больше, она меняет цвет к каждому утру. На третий день она стала ярко-красной, на четвертый – совершенно черной.

Вопрос и предложение к тестируемому: «Просыпаясь на пятый день, что вы увидите? Выберите один из вариантов ответа»:

1. Птица так и осталась черной.
2. Птица вернулась к первоначальному цвету - синему.
3. Птица окрасилась в белый цвет.
4. Я увидел позолоченную птицу.

Ключ к тесту

Разъяснение сюжета: Синяя птица, которая влетела в вашу комнату, известный по пьесе символ счастья и вы оставили ее у себя, но тут она меняет цвет и это наводит на мысли, что счастье может закончиться. То, как вы отреагировали на перемены цвета птицы, говорит о вашей реакции на проблемы и неопределенности в реальной жизни. Итак:

1. Представившие птицу черного цвета, скорее всего - пессимисты.

Ход мыслей у них таков: раз положение дел однажды ухудшилось, то оно уже не нормализуется.

Рекомендация психолога: а если вам попытаться думать иначе: например – раз стало так плохо, может, хуже уже не будет? Ведь все проходит и после самой темной ночи может появиться солнечный луч.

2. Тех, кто увидел птицу опять синей, можно назвать рациональными оптимистами.

Это люди, которые относятся к жизни философски: жизнь – «штука в полоску» – вчера - хорошо, сегодня - плохо, завтра – снова хорошо, все идет своим чередом. Это устойчивая жизненная позиция, с которой легче переживать трудности и не поддаваться стрессам.

3. Увидевшие птицу белого цвета, более других людей соответствуют ситуациям, когда надо действовать спокойно и решительно.

Они могут быть успешными кризис – менеджерами: в проблемной ситуации не тратят время попусту на волнения и переживания, а ищут выход и принимают необходимые решения. Это может быть и неожиданный для других уход из заведомого проигрыша, когда человеку становится ясно, что положение дел не в его пользу и лучшим вариантом будет найти другую точку приложения своих сил. Такой индивидуум всегда останется хозяином своего, личного положения.

4. Если вы представили птицу золотого цвета, вас можно назвать бесстрашным человеком. Надо решить сложную проблему – вы заучиваете рукава. Необходимо преодолеть то, что еще никто не преодолел – вы решаете – я смогу! Однако такому человеку надо быть осторожным – его решимость может привести и к безрассудству.

3. Прогулка

Тренер - тестируемому: я обозначаю ситуацию и задаю вопросы, а вы сразу говорите самое первое, что приходит в голову:

1. Вы с кем-то гуляете в лесу. С кем вы гуляете?

2. Вы зашли в лесную чащу и вдруг увидели зверя. Большой ли это зверь? Какой?

3. Как вы думаете, что произошло между вами и этим зверем?

4. Вы устали от прогулки и выходите из леса. И вдруг перед вами оказывается дом вашей мечты. Расскажите, каким вы его видите. Большой это дом?

5. Есть ли забор вокруг дома??

6. Вы поднимаетесь на крыльцо, открываете дверь, входите. Проходите коридор и оказываетесь в столовой. Посередине стоит большой обеденный стол. За время прогулки вы проголодались, что же вы видите на столе? Расскажите подробно.

7. К вам внезапно приехали люди, которых вы не хотели бы видеть. Поспешно выходите через черный ход, идете по саду и видите:

на земле валяется тарелка. Поднимаете, вертите в руках: из чего же она сделана?

8. Как вы распорядитесь с тарелкой?

9. Двигаясь дальше по саду, добираетесь до границы вашего участка, и замечаете, что оказались на берегу водоема? Какой это водоем?

10. Вам надо его преодолеть. Как вы это сделаете, опишите.

Ключ к тесту

Разъяснения к сюжету. Дополнительные вопросы для теста составьте самостоятельно, по типу, данных в предыдущих тестах:

1. Человек, с которым вы гуляете, играет важную роль в вашей жизни.

Если вы гуляете в одиночестве, значит вы эгоцентрик, вам особенно никто и не нужен. Другой вариант: вокруг вас нет тех, кто бы вас поддерживал.

2. Размер зверя отражает – какими вы видите масштаб своих проблем. Если зверь – какое-то мифическое создание, которое пугает вас, то это скрытые страхи, подумайте о них, постарайтесь найти причины.

3. Вступаете ли вы с животным в единоборство, убегаете, проходите ли мимо - говорит о ваших способах отвечать на вызовы: активно, пассивно или стараетесь игнорировать.

4. Величина дома коррелирует со степенью вашей решимости преодолеть стоящие перед вами препятствия. Если вы заглядываете в окна, это говорит о поиске решений.

5. Наличие/отсутствие ограды указывает на вашу открытость и об отношении к окружающим вас людям. Ограда нет – вы человек общества, любите общение, высокая глухая ограда характеризует нелюдимость, стремление к уединению

6. Описание стола. Если вы не красочно рассказали о стоящих на столе блюдах, красивой посуде, а может, и о сидящих за столом нарядных гостях, то, скорее всего, вы несчастливы, или вы недовольны своею жизнью.

7. Из какого материала сделана тарелка, которую вы мысленно увидели, связана с вашим видением прочности отношений с человеком, указанном вами в ответе № 1. Что это, недолговечный картон или пластик, а может, это хрупкий, но бережно сохраняемый фарфор? Если есть царапины или сколы – в отношениях неладно, они под угрозой.

8. Положите ли вы тарелку обратно, где была, отшвырнете или возьмете ее с собой, чтобы позже отнести в дом, отражает ваши возможные поступки по отношению к человеку из ответа №1.

9. Величина водоема отображает ваши сексуальные аппетиты.

10. Если вы, переправляясь через водоем промокнете, то степень как вы себе это представите – до колен, до пояса, или «по шейку», говорит о значимости для вас сексуальной жизни.

4. Простые движения

Экспериментальная психология пришла к выводу, что узнать характер человека можно так: попросить его проделать ряд простых движений. Итак, пробуем:

1. Сложите руки ладонь к ладони и переплетите пальцы рук. Посмотрите, сверху оказался большой палец левой руки (Л) или правой (П)? Запишите это и все дальнейшие результаты тоже.

2. Стоя, скрестите руки на груди (это называется «позой Наполеона»). Какая рука легла сверху?

3. Поаплодируйте, хлопая ладошами сверху вниз. Левая или правая ладонь сверху?

Ключ к тесту

Смотрим записанные результаты: ППП – Похоже, с малых лет вы не верили в сказки. Да и став взрослым, вы с подозрением относитесь к ушлым торговцам, пытающихся всучить вам супердешевый набор инструментов (мол, нужно срочно купить билет на самолет, а деньги украли!), вы старательно ездите только по Правилам дорожного движения и если купили новый телевизор, то перед включением долго изучаете инструкцию.

Судя по всему, у вас безукоризненная логика, поэтому, когда вы высказываете в дискуссии собственное мнение, мало кто может вам противостоят. Но в этой твердыне рассудительности есть и минусы: — вы не можете посмотреть на вещи с «неправильной» стороны и в вашем окружении многие считают вас занудой и лишенным фантазии человеком. Да и вы смотрите на творческих людей как на беспочвенных мечтателей.

ППЛ — Большая проблема для вас – выбор. Вы можете много времени потратить на выбор одеколona в магазине и уйти, так и не купив ничего. Любое решение вам дается с великим трудом, отсюда ваше неизбывное стремление перекладывать проблемы выбора на других. Это ваша ошибка: вы очень точно взвешиваете «pro» и «contra», и не только в предметном выборе, но и в последствиях того

или иного поступка. Пожалуй, стоит поискать способы, как перестроиться и снять с себя груз колебаний и неуверенности. Вы сэкономите много времени и это станет дальнейшим стимулом для большей решительности.

ПЛП — Такой результат говорит об организационных способностях. Возможно, вы уже руководите какой-то организацией, а если нет, то стоит подумать, где применить свой организаторский дар. Во всяком случае, в этом направлении у вас есть хорошая перспектива. Великолепно, если к вашим данным добавить еще и соответствующее образование.

ПЛЛ — Можно говорить об артистических возможностях, по крайней мере присутствует врожденный дар к перевоплощениям, в компании вы становитесь центром внимания, благодаря наличию чувства юмора, которым вы умело пользуетесь. Очевидно, что вам хорошо может удаваться работа в социальной сфере, общение с людьми – ваш конек.

ЛПП — Ваше окружение видит вас добрым и безотказным человеком, и они близки к правде: вы часто решаете не свои проблемы, а вот на собственные времени уже и не хватает. Что ж, доброта – ваш дар, но если вы добавите к этому своему качеству еще и разумный эгоизм, жить станет легче.

ЛЛП — Возможно, ваши друзья и родные немного морщатся, когда вы звоните им с известием, что собираетесь их навестить. Да, вы любите повеселиться, причем до упаду, и стараетесь окружающих тоже втянуть в свой веселый вихрь развлечений. Вы – неиссякаемый оптимист и обычно пребываете в великолепном расположении духа. Однако, если при этом вы еще и будете замечать настроения тех, кто рядом и относиться к этому с тактом, отношения с окружающими станут лучше.

ЛЛЛ — Просматриваются две главные черты характера: нестандартное мышление, творческая натура и – нелюбовь к монотонности, стремление избежать рутинной работы. Люди с подобным мышлением ценятся там, где приходится искать новые пути решения проблем и, конечно, в искусстве. Только бы добавить к существующим качествам немного терпения и трудолюбия.

5. Куб, лестница и цветок

Подготовка к тесту: Возьмите лист бумаги и карандаши, схематично изобразите: небо, горизонт и пустынную местность. Разместите в любом месте пустыни куб. Дальше я буду задавать вопросы, а вы будете отвечать на них и добавлять новые предметы.

Итак, вы поместили куб. Он большой? Близко к зрителю или вдалеке? Из какого материала он сделан? Состояние – новый, потерянный?

Теперь приставьте к нему лестницу. Из чего сделана? Величина? Число перекладин? Как она приставлена к кубу?

Обозначим цветы. Их много?? Какие цветы? Где вы их поставили относительно куба и лестницы?

Ставим на нашем пейзаже лошадь. Какого она цвета? Габаритов? Что делает у нас лошадка? Как относительно других предметов расположена на картинке?

Последнее. Изобразите бурю в этом пейзаже. Где происходит по отношению к остальным предметом? Как это выглядит? Какая это буря?

Ключ к тесту

Куб в нашем тесте очень содержателен, он демонстрирует видение человеком самого себя. Если вы нарисовали куб большим, скажем, на поллиста, у вас налицо преувеличение собственной персоны, гипертрофированное эго. Изобразили маленький кубик – у вас заниженная самооценка, комплекс «маленького человека». Если ваш куб лежит на земле, в вашей жизни есть ощущение твердой почвы под ногами. Если куб нарисован на дальнем плане, вы ощущаете себя заброшенным, забытым. Вы изобразили куб, зарытый в землю, значит на вас давит какой-то жизненный груз. Летающий куб обычно рисуют фантазеры, люди, живущие в иллюзорных мирах. Если же ваш куб вылез за линию горизонта, это говорит об амбициозности. Куб стал на ребро? – Какая-то жизненная неустойчивость просматривается.

Материал, из которого сделан ваш куб, тоже имеет значение. Если прочный – вы уверенный в себе человек, все делаете надежно. Золотой куб, здесь можно заподозрить, что вы знаете себе цену, и она немаленькая. Стекланный куб означает чистоту помыслов. Если же он мутный, дело плохо, такой человек просто не любит себя. Если на вопрос – «что у вас в кубе?» – вы ответите: «пусто», можно предположить неудовлетворенность в жизни.

Лестницу можно расценивать как ближнее окружение индивидуума (родные, друзья, подруги). Теперь разберем ее на детали. Если лестница длинная, много ступенек – хорошо, у вас богатое окружение, вы далеко не одиноки. Лестница металлическая – окружение вас поддерживает, если она ржавая – вас окружают порочные люди.

Вы поставили лестницу далеко от куба – скорее всего стараетесь замыкаться, скрывать от окружающих свой внутренний мир. Напротив, лестницу прислонили к кубу – полагаете, что вас окружили слабаки, которых вы еще и поддерживаете.

Цветы символизируют ваших детей. Сколько нарисовали цветков, значит, столько хотите детей. Впрочем, если нарисовали очень много цветов, это может означать, что работаете с ними (педагог, работник детсада). Если цветы нарисовали около куба, похоже, вы хотите детей. Яркие цветы – желаете, чтобы судьба ваших детей сложилась яркой. Если цветы гнутся под ветром – то они говорят о страхе за детей. Вообще, если человек старается изобразить красивые цветы, он любит детей.

Лошадь или конь – это животное, изображенное тестируемым, пусть условно, схематично – это даже лучше – содержит его видение сексуального партнера. Существующего – каким человек его видит. Будущего – какого хотелось бы.

Итак, если нарисован крупный конь – это о постоянном партнере. По цвету коня можно судить о желаемых качествах партнера: характере, темпераменте, эффектности и т.д. Стоит конь около куба – человек ищет эмоциональной и физической близости. Если далеко – налицо желание дистанцироваться от партнера. Животное кусает – обнюхивает – облизывает куб – мечтания о типе ласк. Небольшой конь – хочется доминировать в сексе. Необузданный конь – огонь (!) – нуждаетесь в темпераментных ласках. Привязанный конь говорит о стремлении контролировать партнера. Удаленный конь означает чувство сексуального одиночества.

Буря, этот образ показывает ваше отношение к жизни в ее течении. Если нарисованная вами буря далеко, в настоящее время ваша жизнь идет достаточно ровно. Если близко – вы боитесь каких-то трудностей или возможных неприятных происшествий. Приближается – боитесь наступления кризиса в жизни. Уходящая буря говорит о миновавшем кризисе. Буря смотрится значительной – означает круг неудач у вас в настоящее время. Небольшая буря – значит настоящие трудности вам сейчас по плечу.

6. Большая прогулка

Вопросы к тесту:

1. Вообразите себе, что вы гуляете по какой-то дороге, вокруг пусто. Но вот впереди показался водоем. Какого он вида – река, озеро, море? Опишите. И подумайте, что будете делать дальше (водоем перегораживает дорогу, по которой вы шли).

2. Пошли дальше, на тропинке что-то блестит. Это ключ. Ваши действия?

3. Вы вышли к дворцу. Входите, большой зал, большой стол, на столе роскошная посуда, видны яства. По стенам стоят сундуки, полные золотых, серебряных ювелирных изделий. Ближе никого нет. Что вы сделаете?

4. Вы вышли из дворца и движетесь дальше по дороге. Показался лес. Опишите его: темный, светлый, виды деревьев, можно ли надеяться на сбор грибов или ягод?

5. Вы видите ли в этом лесу каких-то зверей или птиц?

6. Идя по лесу, вы проголодались и вдруг, ба! Кто-то на пне оставил корзинку с провиантом. Опишите, что видите и ваши действия.

7. Раздался треск сучьев. Это медведь! Расскажите, какого зверя увидели. Как прошла встреча?

8. Будем считать, что от медведя вы ушли и двигаясь дальше, вышли из леса. Увидели домик. Расскажите о нем в деталях.

9. Около дома к крыльцу привязан конь. Опишите его? Ваши действия по отношению к коню?

10. Прошли мимо дома и наткнетесь на высоченную кирпичную стену, простирающуюся до горизонта. Как поступите?

11. Выходите на морской берег и увидели чайку. Где она, близко или далеко? Летит, сидит, опишите.

Ключ к тесту

1. Вода в данном случае ассоциирована с любовью. Рассматриваем возможные варианты. Если ваш водоем – большой, как море, или мелкая не чистая лужа, тут ясно без пояснений. А ваше действие – осторожно пробуете воду, сняв обувь или просто касаетесь рукой воды? Вы весьма скупы в своих чувствах и осторожны. Но если скинули одежду и бросились, не раздумывая, так и в любви то же. Вообще, бывают и нестандартные образы, например, некоторые видят море пива и купающихся в нем девушек! Значит, мысли о плотской

любви. А бывает, человек видит море, подходит, а это мираж. У такого человека – неверие, что он встретит ту самую (того самого), чтобы до конца, и в горе, и в радости...

2. Ключ один из базовых символов. В данном тесте это ваш шанс. Поднимите его – возьметесь за любой, подающий хоть малые надежды на успех, вариант. Если пройдете мимо, пожалуй, обычно вы ждете, когда что-то в жизни само придет вам в руки.

3. Дворец – это богатство. Попируете за столом, может быть даже решите пожить какое-то время? Что ж, вы гедонист со всеми вытекающими последствиями. Важно только, чтобы эти потребности не выходили за рамки ваших возможностей. Если же решите пожить во дворце, можно утверждать о стремлении к достатку. Оно еще сильнее выражено, вплоть до небрежения этическими законами, если вы постараетесь прихватить драгоценностей.

Совершенно о противоположном характере говорит нежелание даже зайти во дворец – «что я там буду делать?» – например, подумали вы. Такое поведение характеризует неуверенность в себе, возможно, в жизни вы сами уйдете от своего счастья.

4. Лес в тесте означает ваше мироощущение. Видит наполненную солнечным светом березовую рощу человек со светлыми помыслами, позитивный по складу характера. У того, кто увидел глухую чащу, полно страхов. Вам кажется, что в этом лесу есть грибы и ягоды – признак оптимизма

5. Вы населили этот лес всякими зайчиками и белочками? Стремитесь окружать себя людьми, вам нравится общение. Но если воображаете, кто-то страшный прячется за кустами – может быть, хищный? – то, скорее всего, не доверяете никому, даже опасаетесь кого-то из окружения.

6. Пища на пеньке – хорошая лакмусовая бумажка для ваших пищевых пристрастий: стоит на пне кувшин молока, да кусок свежеспеченного хлеба, а может и пирожки, да все это на салфеточке – вы поборник простой пищи, но поданной эстетично. Если же увидели кусок колбасы и полбуханки на газете – принадлежите к людям, которым все равно, чем и как напиться, лишь бы было. Если на пне стоит графинчик с прозрачной водочкой, открытая баночка икорочки, белый хлебушек, порезанный – это, понятно, признаки жизнелюба. Вариант, когда вы не захотели есть чужую, непонятно кем оставленную пищу, говорит об осторожном складе натуры человека.

7. Медведь символизирует ваше отношение к опасности. Если видите большого и страшного медведя, вы склонны к преувеличениям. Встречаете милого медвежонка – налицо недооценка риска, вслед за ним может показаться медведица. Если думаете о сражении с медведем – поведение храброго человека, у вас «комплекс героя», если же пытаетесь забраться на дерево и избежать встречи со зверем – свойство уходить от опасных ситуаций.

8. Дом в тесте означает ваш дом, вы в нем живете. Красивый, поместительный – вы хороший хозяин и, возможно, семьянин, иначе к чему большой дом? Еще один признак гостеприимства – в воображаемом вами доме много окошек, большое крыльцо и входная дверь. Если, напротив, дверь небольшая, окна маленькие – не любите открывать перед людьми душу, да и вообще, скорее всего нелюдимы. Маленький домик – недооценка себя, ощущение ничтожности своей жизни. Если виден дым из трубы – опять - таки связано либо с желанием иметь семью, либо она уже есть.

9. Лошадь символизирует кого-то, кто сопровождает вас в жизни. Крепкая, добрая лошадка – у вас есть (или стремитесь обрести) хороший друг или подруга. Конь с норовом скорее всего означает неудачный выбор спутника (спутницы) жизни. Конь взбрыкивает, но под вашей твердой рукой смиряется, - вы полагаете, что можете переделать другого человека. Если не садитесь на лошадь, а не спеша повели за поводья - считаете, что мягкость и доброта побеждает. Если просто не садитесь, потому что даже в придуманной вами сказке вспоминаете, что не обучены верховой езде, положение ваше серьезное: нет веры в себя! Взяли и отпустили животное – избегаете серьезных отношений.

10. Стена является очень четким символом жизненных препятствий и ваше поведение, связанное с ней, легко расшифровывается. Если пошли от стены в обратную сторону, или двинулись вдоль, в расчете, что она где-то кончится, значит, борьба с трудностями вам не свойственна, как правило даете задний ход. Но если вы подкапываете под стеной, или ищете дыру, другой тип человека: боретесь за свое дело, ищете способы преодоления. Если же нарисовали себя на лошади, перескакивающим через стену, это манера найти кого-то, кто поможет решить вашу проблему. Еще вариант: достали оказавшуюся у вас волшебную палочку и – стена упала. Это говорит о вере в случайное разрешение трудной ситуации, значит, на себя вы не очень рассчитываете.

11. Чайка - этот тест применим, скорее, к женщинам. Символ – как представляете саму себя. Одинокая или в паре, с протяжными криками оберегающая птенцов, или просто парящая в небе красивая птица? Эти образы не требуют пояснений, они сами по себе красноречивы.

7. Чтение журнала

Вы едете в поезде, дорога предстоит долгая и вы с удовольствием достаёте из сумки новый журнал, сейчас вы начнёте его рассматривать и читать. Расскажите, как у вас это обычно происходит.

1. Внимательно читаете все статьи, по порядку, от начала до конца.

2. Нет, вы просматриваете только определённые материалы, остальное пролистываете.

3. Рассеянно листаете и читаете только то, что цепляет ваш взгляд.

4. Номера журналов с этим названием читаете постоянно, разделы вам известны, и сейчас вы будете просматривать уже привычные рубрики.

Ключ к тесту

Способ прочтения журнала в данном тесте даёт понимание о том, как вы обходитесь со своими ресурсами, в основном, с денежными.

1. Те, кто читают, как указано в п.1- рациональны, умеют считать деньги и, в общем, у них с этой стороной жизни - порядок.

2. Те, кто выбирают в журнале только «интересненькое», скорее всего любят пускать денежки на ветер. Часто делают эмоциональные траты и клянутся начать экономить «после следующей зарплаты».

3. Те, кто выбирают случайные материалы, способны на непродуманные траты или вложения, после чего испытывают разочарования. У них как-то не получается заставить деньги работать на себя.

4. Если ваш порядок чтения журнала постоянен, это говорит и о тратах денег по одной и той же схеме, без учёта изменений вашей жизни. Даже получив повышение и прибавку к зарплате, вы будете искать в магазине товары со скидкой.

Кошки в интернете являются самым распространённым и любимым животным. Однако в жизни люди относятся совершенно по-разному к этим, как бы независимым по складу существам. Итак, выберите из приведенных ниже фраз наиболее близкую вам характеристику этих домашних животных:

1. Они обожают погреться на солнце.
2. Это загадочные и таинственные животные.
3. Их так приятно гладить.
4. Это некомпанейские существа.

Ключ к тесту

В психологии принято считать кошку отражением истинного «я» индивидуума. Поэтому выбранная фраза про кошек многое говорит о вас.

Если выбрали п.1, который отмечает любовь кошек к «жизни для себя», для удовольствия, скорее всего и вам такая жизнь по нраву, обожаете комфорт, возможно и создаете себе и другим людям, которым рядом с вами легко и приятно. Впрочем, вас могут и осуждать за некоторую легковесность вашего бытия.

Вы выбрали п.2. Указанные в нем качества присутствуют и у вас. Близким людям вы кажетесь загадочным и неожиданным, во всяком случае им с вами интересно. Но не всем: есть и такие, что предпочитают не иметь дело с человеком, который может выкинуть «что-то эдакое».

Выбирая п.3, вы сигнализируете миру и окружающим о своем эгоцентризме и сибаритстве. Собственно, и у кошек это главная черта, наверное, вы чувствуете с ними родство!

При выборе п.4. можно сделать вывод о склонности к одиночеству. Или, возможно, вы избегаете шумных собраний, коллективов и предпочитаете пребывать в личном пространстве. Это может быть что-то вроде мастерской художника или собственного кабинета.

9. Судебное разбирательство

В театре ставят пьесу, главное действие в которой проходит в зале суда. Вы актер, да еще и любимчик режиссера. Он предлагает вам роль на выбор: прокурора, адвоката, свидетеля, обвиняемого. Какую выберете?

Ключ к тесту

Избранная роль отображает ваше поведение в сложной ситуации.

Адвокат. Обычный ваш вид, даже если вы парируете обвинения на совещании у руководства, или, поздно вернувшись домой, видите открывшую дверь супругу, уверенный и спокойный. Впрочем, иногда, особенно если выступаете в излюбленной роли поборника спра-

ведливости, можете эффектно вспылить и в сумме эти два контрастных способа общения с окружающими дают позитивный результат – вы обычно оказываетесь на коне.

Прокурор. Чувства не сильно отражаются на вашем лице, даже в ситуациях, когда окружающие поддаются панике. Поэтому в аварийных случаях люди инстинктивно тянутся к вам, а в обычное время просто уважают. Тест не объяснит корни такого вашего поведения – может, это свойство психики, а может – плоды самовоспитания.

Обвиняемый. При возникновении неприятной ситуации, вместо действий, начинаете искать собственные ошибки, размышлять о каких-то своих неверных поступках, в то время как проблема не решается. Поэтому в жизни стараетесь держаться за успешных людей. Даже можете спрятаться за их спины.

Свидетель. Вы стремитесь помогать многим, причем делаете это безвозмездно. Как это обычно бывает с такими бескорыстными помощниками, в ваших трудных ситуациях оказываетесь в одиночестве и ищете выход самостоятельно.

10. Летучая мышь в пещере

Описание ситуации: двигаясь с группой туристов по очень большой и разветвленной пещере, вы заблудились в лабиринте подземных коридоров и ищете выход. Откуда-то из-за угла вылетает летучая мышь, подлетает к вашему уху, шепчет слова, которые производят на вас впечатление. Скажите, какую из приведенных ниже фраз она прошептала?

1. «Ерунда, мне известно, где есть выход».
2. «Хочешь я помогу тебе и покажу как выйти?».
3. «Ищи, не сдавайся!».
4. «Все безнадежно, вы не выйдете».

Ключ к тесту

В этом сценарии подсказки летучей обитательницы пещеры являются вариантами ваших реакций на положение тех, кому нелегко, и кто ищет выход из трудной ситуации.

Ваш ответ – **п.1**. Выглядит как вызов человека с большим сомнением, и, если вы столь эгоцентрично предлагаете решить проблему, возможно вам в жизни приходилось сталкиваться с неприятием вашей помощи из-за такой формы подачи?

2. **П.2.** В такой форме предложения помощи просматривается искренняя, добрая сердечность, все чувствуют это, и в аварийных ситуациях группируются с вами.

3. **П.3.** Вы производите на жизнь других людей хорошее педагогическое действие. Да, вы помогаете людям, но делаете это минимально, ограничиваясь как бы только началом решения проблемы, оставляя ее полное решение за попросившими помощь. Таким образом, люди вокруг вас сохраняют самостоятельность и независимость.

Если выбрали **п.4**, это может говорить о крайне пессимистической натуре, или, что хуже, такой выбор обнажает скрытую нелюбовь к людям. Которые, чувствуя это, стараются избегать вас.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Многофункциональность тренинга.
2. Критерии анализа тренинговой деятельности.
3. Специфика обучения взрослых.
4. Требования к месту проведения тренинга.
5. Документальное оформление тренинга.
6. Правила наполнения тренингового цикла: разминка, новое знание, отработка умения, сборка навыка, завершение.
7. Сценарий тренинга – технология создания.
8. Корректировка неадекватных и выработка новых, адекватных способов реагирования в различных ситуациях общения.
9. Этапы тренинга. Фазы. Техники снятия напряжения в группе, техники установления контакта.

Список рекомендуемой литературы

1. Кузнецов В.В. Психология взаимопонимания. Неправда, ложь, обман. СПб. : Питер, 2008
2. Левин Р.В. Механизмы манипуляции: защита от чужого влияния. М.: Диалектика, Вильямс, 2009
3. Чернышева Л.И. Деловое общение. М.: Юнити-Дана, 2011
4. Шейнов В.П. Манипулирование сознанием. М.: Харвест, 2011
5. Robert B. Cialdini. Influence. Science and Practice, 4th ed., 2001

Список тем рефератов

1. Специфика проведения тренинга в бюджетных и коммерческих организациях.
2. Исследование эффективности тренинга как метода.
3. Специфика мотивационных / командообразующих / навыковых тренингов.
4. Правомерна ли критика тренинга как метода.
5. Анализ деятельности известных тренинговых компаний.
6. Концепция П.Я. Гальперина как альтернатива зарубежным теориям тренингового обучения.
7. Анализ стандартных организационных проблем. Переход от организационной проблемы к задачам.
8. Выбор метафоры тренинга.
9. Границы развития различных навыков и компетенций.
10. Профессиональные ошибки тренера и формы их предотвращения.
11. Применение технологий арттерапии в бизнестренинге.
12. Использование кинофрагментов для достижения задач в тренинге. Возможности и ограничения, примеры кинофрагментов.
13. Значение тренинга для развития корпоративной культуры организации.
14. Учет особенностей психологического климата при проектировании и проведении тренинга в организации.
15. Духовная безопасность и экология проведения тренинга в многонациональной среде.
16. Сопровождение персонала после проведения тренинга в организации: принципы, формы, техники.
17. Посстренинговые процедуры, их роль в тренинговом процессе.
18. Особенности работы тренера в образовательной среде.
19. Уникальный стиль тренера.
20. Анализ современного состояния тренинговых услуг.

Список литературы

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. 3-е изд. СПб.: Питер, 2010.
2. Анкудинов И.И. Объективные и субъективные конфликты в организациях // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2015/12/13609> (дата обращения: 22.11.2022)
3. Аргайл М. Психология счастья. СПб.: Питер, 2003.
4. Арефьева Т.А., Тарасова Е.Н., Улыбина Ю.Н. Как не дать собой манипулировать. М.: Мир книги, 2008.
5. Асмолов А.Г. Психология личности: культурно – историческое понимание развития человека. М.: Смысл, 2002.
6. Богомолова Н.Н. Социальная психология массовой коммуникации. М.: Аспект Пресс, 2008.
7. Бодалев А.А. Психология общения. М.: «МОДЭК, МПСИ», 2007.
8. Бодалев А.А. Социально-перцептивная компетентность профессионала как один из факторов эффективности его работы // Развитие социально-перцептивной компетентности личности/Под общ. ред. АА. Деркача. М.: Луч, 1998.
9. Божович Л.И. Избранные психологические труды. М.: НПО «МОДЭК», 1995.
10. Волков И.П. Учим творчеству. М.: Педагогика, 1982.
11. Выготский Л.С. Мышление и речь. М.: Эксмо - Пресс, 2002
12. Големан Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: «Альпина Бизнес бук», 2007.
13. Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. К.: Политиздат Украины, 1989.
14. Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Соловьева О.В. (ред.) - Введение в практическую социальную психологию. М.: Смысл, 1999.
15. Зазыкин В.Г. Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности//Электронный ресурс, код доступа: <http://www.twirpx.com/file/35484/>;<http://tandem-forum.ru/articles/info/article23.htm>
16. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб. : Питер, 2011.

17. Козер Л. Функции социального конфликта. М.: «Идея-Пресс», 2000.
18. Колосков И.Э. Современные подходы и теории лидерства. Вестник РАМТ №3, 2015.
19. Кричевский Л.Р. Если вы – руководитель. М.: Дело, 1996.
20. Кузнецов В.В. Психология взаимопонимания. Неправда, ложь, обман. СПб.: Питер, 2008.
21. Кузьмин Е.С. Социальная психология. Л.: Изд-во ЛГУ, 1979.
22. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. Учеб. для вузов. СПб.: Питер, 2001.
23. Левин Р.В. Механизмы манипуляции: защита от чужого влияния. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009.
24. Липпман У. Общественное мнение. М.: Фонд общественного мнения, 2004.
25. Лушпаева Е.В. Развитие рефлексии в общении средствами социально-психологического тренинга. Автореферат диссертации. М.: Вестник МГУ им. М. В. Ломоносова, 1989.
26. Лютова С. Н. Основы психологии и коммуникативной компетентности. М.: «МГИМО-Университет», 2007.
27. Машков В.Н. Психология управления. СПб.: 2007.
28. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность. Практические рекомендации для открытой коммуникации. Харьков: Гуманитарный центр, 2007.
29. Непряхин Н. Убеждай и побеждай. Секреты эффективной аргументации. М.: Альпина Паблишер, 2012.
30. Пезешкиан Н. Торговец и попугай (восточные истории в психотерапии). М.: Академический проект, 2014.
31. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. М.: Смысл, 2008.
32. Петровская Л.А. Общение-компетентность-тренинг. М.: Смысл, 2007.
33. Петрушин С.В. Некоторые секреты открытого общения. М.: Чистые пруды, 2007
34. Почебут Л. Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2000.
35. Роббинз С.П., Хансейкер Ф.Л. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.

36. Розен Г.Я. Самопознание как проблема социальной перцепции // Вопросы психологии познания. Вып. 235. Краснодар, 1977.
37. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. М.: Издательство АСТ, 2020.
38. Садкова А.В. Психологические особенности профессиональной самооценки личности и условия ее совершенствования: дис... я канд. психол. наук, 1998.
39. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2007.
40. Степкин Ю.П. Феномен авторитета личности. Природа - сущность. Теория – практика. СПб.: Свое изд-во, 2015.
41. Фексеус Хенрик. Искусство манипуляции. Как не дать себя обмануть. СПб.: Питер, 2009.
42. Фомиченко А.С. Особенности социальной перцепции. Вестник Оренбургского гос. университета, №2(202), 2017.
43. Хоган К. Психология влияния: техники манипуляции в бизнесе и личном общении. М.: ООО «И.Д. Вильямс», Диалектика, 2007.
44. Чернышева Л.И. Деловое общение. М.: Юнити-Дана, 2011
45. Шейнов В.П. Манипулирование сознанием. М.: Харвест, 2011.
46. Robert B. Cialdini. Influence. Science and Practice, 4th ed., 2001

Для заметок

Учебное издание

**Психологический тренинг социально-перцептивной
компетентности руководителя социальной сферы**

Учебное пособие

Соколовская Ирина Эдуардовна

Подписано в печать 31.12.2022 г. Формат 60x90 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 10,00. Заказ 3242. Тираж 200 экз.

Отпечатано ООО «Издательство «Энциклопедист-Максимум»

129329, Москва, ул. Каспийская, д. 5, стр. 2.

Тел. + 7 (962) 959 49 82 www.ukc-sputnik.ru;

E-mail: intersputnik2018@gmail.com