

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**ГБОУ ВО «БАШКИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГЛАВЕ  
РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН»**

Кафедра «Экономики и управления»

**Н.А. Биктимирова**

**Практикум  
Тренинг коммуникаций**

(38.03.01 Экономика, очная форма обучения,  
направленность Экономика и управление финансами  
38.04.02 Менеджмент, магистратура  
Направленность Стратегический менеджмент)

Уфа 2025

**Составитель:**

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры экономики и управления Н.А. Биктимирова

**Рецензент:**

Кандидат психологических наук, доцент А.Р. Гирфатова

Практикум предназначены для ознакомления обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика очно-заочной формы обучения, 38.04.02 Менеджмент, магистратура направленность Стратегический менеджмент в ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».

Практикум рассмотрен и утвержден на заседании кафедры Экономики и управления» протокол № 2(271) от 22 сентября 2025 г.

© Государственное  
бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Башкирская  
академия государственной службы и управления при Главе Республики  
Башкортостан», 2025

Практикум предназначен для практического изучения обучающимися учебной дисциплины «Тренинг коммуникаций» посредством применения теоретических знаний, полученных в ходе лекционных занятий и самостоятельной подготовки, выполнения практических заданий.

Практикум содержит задания, тесты, тренинговые упражнения, контрольные вопросы для подготовки к практическим занятиям по учебной дисциплине «Тренинг коммуникаций» по направлениям 38.03.01 Экономика, очная форма обучения, направленность Экономика и управление финансами, 38.04.02 Менеджмент, магистратура направленность Стратегический менеджмент в ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Тема 1. Тренинг коммуникаций как метод практической психологии.....	7
Тема 2. Психологические особенности тренинговой группы.....	9
Тема 3. Принципы организации и проведения психологического тренинга коммуникаций.....	10
Тема 4. Блок тренинговых упражнений 1.....	11
Тема 5. Блок тренинговых упражнений 2.....	16
Тема 6. Блок тренинговых упражнений 3.....	28
Глоссарий.....	46

Содержание практикума соответствует тематическому плану практических занятий рабочей программы дисциплины «Тренинг коммуникаций» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень под готовки – бакалавриат), 38.04.02 Менеджмент, магистратура направленность Стратегический менеджмент (уровень подготовки – магистратура) всех форм обучения в ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан».

В зависимости от содержания изучаемого материала и целевой установки предлагаются самые различные формы проведения занятий: деловые, дидактические и ситуационно-ролевые игры; дидактические тренинги; кейсы и др. Кроме того, в содержание многих практических занятий включены тренинговые упражнения. Практические занятия проводятся методом отработки тренинговых упражнений, тестирования, а также методом обсуждения кейсовых ситуаций.

Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций:

Знать: обучающийся способен организовывать процессы обучения и служебно-профессионального продвижения с использованием тренингов.

Уметь: выбирать методы тренинговой работы и организовывать взаимодействие его участников с учетом особенностей психического и психофизиологического развития, особенностей регуляции поведения и деятельности человека на различных возрастных ступенях.

Владеть: высокий уровень освоения: организацией взаимодействия участников группы при проведении тренингового занятия с учетом особенностей психического и психофизиологического развития, особенностей регуляции поведения и деятельности человека на различных возрастных ступенях.

## **Введение**

Проблемы коммуникации не только с каждым годом вызывают все больший интерес у людей разного возраста, разных профессий и образования, но, прежде всего, являются необходимой составляющей профессиональных компетенций специалистов во всех областях их деятельности.

Сегодня очевидно, что без умения устанавливать деловые связи, вести переговоры, управлять людьми и ситуацией добиться успеха крайне трудно.

Современному специалисту необходимы знания в области деловых коммуникаций для умения разбираться в партнерах по коммуникации, устанавливать с ними контакты, вести деловые беседы, переговоры, владеть основами публичной речи

Целью дисциплины «Тренинг коммуникаций» является формирование готовности комплексно использовать знания, умения и навыки в разработке и проведении тренинга коммуникаций; способствовать овладению методами и приемами проведения тренинга коммуникаций.

Задачами изучения дисциплины являются:

- ознакомление с научно-теоретическими позициями (подходами) к формированию общего представления о ролевом тренинге
- обучение процедурам определение роли метафоризации в тренинге;
- освоение тренинговых игр, упражнений и психотехник;
- выделение и анализ классификаций тренинговых групп.

**Тема 1. Тренинг коммуникаций как метод практической психологии**

Групповые формы и методы обучения – работа в специально организованных группах, ориентированных на приобретение знаний, создание непосредственного жизненного опыта для обучения и личностного развития.

Основной результат – обогащение опыта, расширение коммуникативных возможностей. Основное средство – опыт переживания. Все чаще для развития коммуникации применяются методы психологических тренингов.

В учебном процессе используются как отдельные элементы тренинга: упражнения на сплочение группы, коммуникацию, повышение работоспособности, игровые техники, релаксационные и др., так и тематические тренинги. Особенno важны групповые методы при внедрении командного метода работы, который невозможен без развитой коммуникации внутри группы.

Т. В. Зайцева отмечает, что «психологический тренинг выступает как инструментальное опосредствующее действие, в процессе которого участники получают возможность присвоить набор “культурных орудий” для овладения новым поведением» и выделяет следующие его этапы:

- выведение из внутреннего плана во внешний неконструктивных элементов и моделей поведения;
- построение модели идеального поведения во внешнем плане;
- модификация поведения участников группы в сторону максимального приближения к эталону и закрепление его во внутреннем плане.

Главными особенностями психотренинга, по мнению В. В. Никандрова, являются:

- 1) повышенная активность участников;
- 2) игровой характер;
- 3) обучающая направленность;
- 4) систематическая рефлексия;
- 5) групповая форма проведения».

Тренинги используются для решения очень широкого круга задач в развитии коммуникации в период адаптации людей в новых социальных группах (студенты, рабочие и служащие на новых рабочих местах и др.).

Благодаря обратной связи и эмоциональному подкреплению обучение проходит быстрее: пополняются и трансформируются знания, исправляются недостатки, формируются автоматизмы, закрепляются навыки коммуникации для разных типов ситуаций. Тренинг мы рассматриваем как тренажер, на котором отрабатываются в безопасной обстановке коммуникативные и другие знания и умения. Тренинги коммуникативных умений позволяют максимально использовать возможности каждого участника, повысить активность, а также закрепить возникающие изменения.

Естественно начать коммуникативный тренинг с упражнений на знакомство. Этот вид заданий не только побуждает участников взаимодействовать друг с другом, запоминать информацию о товарищах, чтобы затем использовать ее в общении, но и предъявить группе собственное Я.

Как я представлюсь? Что расскажу о себе?

Что отличает меня от других, в чем я похож на остальных участников тренинга?

Упражнения на знакомство — это пробный камень для всего тренинга: насколько группа готова к совместной работе, насколько участники встречи контактны, возникает ли между группой и тренером общий язык? Каков энергетический потенциал группы? Какие границы самораскрытия установлены каждым из участников?..

Этот этап тренинга задает тон всей встрече или группе встреч. Кто-то из тренеров назвал упражнения на знакомство и «разогрев» группы емкой метафорой «ледоколы». В ней — утверждение нескольких важных целей данного этапа:

- собственно знакомство;
- ломка льда очуждения;
- снятие беспокойства от нахождения в незнакомой среде;

- физический, мышечный «разогрев» участников, вспрыск адреналина в кровь, стартовый разбег;

- создание атмосферы спонтанности, сотворчества, соревнования, игры...

Эти цели важны, потому что, как заметил Генри Форд, «люди сами надевают на себя оковы, завязывают себе глаза и после этого удивляются, почему так плохо живется».

Рекомендуемая литература:

1 Евтихов, О. В. Теория и практика тренинга : учебное пособие / О.В. Евтихов. — 3-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-109590-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1513627>

2 Чикер, В. А. Социальная психология в организациях. Инновационный тренинг: Учебное пособие / Чикер В.А. - СПб:СПбГУ, 2017. - 56 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/999828>

## **Тема 2. Психологические особенности тренинговой группы**

Для преодоления эмоциональной дистанции между участниками группы используются упражнения, предусматривающие непосредственный контакт, уменьшение пространственной дистанции, двигательные упражнения в кругу: «догонялки», «передать чувство» по кругу, войти в круг и выйти из него, обратить на себя внимание группы неверbalными средствами. Приемы невербальной коммуникации нередко вызывают у участников опасения, но последовательное их применение помогает «перешагнуть» через обычные социальные условности и ощутить включенность в групповую ситуацию.

На развитие спонтанности самовыражения и понимания невербального поведения других людей направлены такие упражнения, как «разговор через стекло», изображение разных эмоциональных состояний, распознавание по невербальному поведению состояния других людей и т. д.

К упражнениям, направленным на развитие внимания и чувствительности, относятся гимнастика с «запаздыванием», передача ритма, движения или предмета по кругу и др.

Уменьшению напряжения членов группы могут способствовать такие упражнения, как мотивированный бег или ходьба, подвижные игры, двигательные импровизации.

В заключительной части используются упражнения, которые позволяют участникам пережить чувство общности: построение фигуры животного, «групповой портрет», «живые скульптуры» и т. д.

Рекомендуемая литература:

1 Невеев, А. Б. Тренинг в организации : учебное пособие / А. Б. Невеев. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005660-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1217281>

2 Раменник, Д. М. Тренинг личностного роста : учебник и практикум для вузов / Д. М. Раменник. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 136 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07294-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470461>

### **Тема 3. Принципы организации и проведения психологического тренинга коммуникаций**

Во время групповых занятий членов группы обычно просят соблюдать несколько универсальных правил: организовывать открытое и честное общение; уделять особое внимание телесным ощущениям и чувствам; оставаться, насколько это возможно, верными принципу «здесь и сейчас», т. е. не апеллировать к своему прошлому опыту и общим описаниям. Участников информируют о том, что они отвечают за себя и свои чувства сами.

На первых занятиях члены группы могут представиться с помощью псевдонимов, которые по сравнению с реальными именами позволяют говорить о себе более откровенно. При этом следует соблюдать ряд правил:

1. Обращаться непосредственно к участнику, не говорить о нем в третьем лице. Такой способ коммуникации учит построению партнерских отношений вместо восприятия другого как некоего объекта.

2. Говорить от первого лица, не прикрываясь «мы»: «я думаю» – вместо «мы думаем», «я хочу» – вместо «нам нужно» и т. п. Выполняя это правило, участники осознают и принимают ответственность за свои действия, чувства, потребности.

3. Желательно избегать вопроса «почему?». Довольно часто за этим вопросом следует попытка высказать свое мнение, оценку, несогласие, критику. Желательно заменить его открытым высказыванием своего мнения.

4. Избегать обобщений, быть более конкретными в своих наблюдениях и комментариях. Это помогает участникам детализировать свое восприятие ситуации (переговоров, управления), партнера по общению и себя.

5. Использовать эффективную обратную связь. Необходимо научиться отличать обратную связь от оценки, критики, осуждения или похвалы.

Эффект обратной связи и конфронтации выступает важнейшей образующей собственного Я, является важным звеном в познании других людей, окружающего мира.

**Контрольное задание 1.** Используя упражнения представленные в данной рабочей тетради, разработайте программу обучения коммуникативным навыкам в соответствии со следующими пунктами:

- название коммуникативного навыка (коммуникативных навыков) для обучения;

- четкая формулировка цели, которая должна быть конкретной, измеримой, достижимой и амбициозной одновременно, согласованной и определенной по времени;

- тренировки;

- работа с прокрастинацией;

- выбор методов обучения коммуникативным технологиям: составление цепочки последовательности их применения;

- наполнить выбранные методы обучения необходимым содержанием;
- зафиксировать сроки обучения, перерывы в обучении.

**Контрольное задание 2.** Представить в группе свою тренинговую программу обучения коммуникативным навыкам.

Рекомендуемая литература:

1 Родин, В. Ф. Тренинг профессионального общения : монография / В. Ф. Родин. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 171 с. - ISBN 978-5-238-03402-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1376402>

2 Сухова, Е. В. Технологии тренинга : учебник / Е.В. Сухова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/980413. - ISBN 978-5-16-014408-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/980413>

## **Блок тренинговых упражнений 1**

### **Упражнения на развитие навыков ведения дискуссии**

Представленные ниже упражнение и игра направлены на развитие навыков аргументирования, отстаивания своей точки зрения; выявление и тренировку умений влиять на собеседников, принимать решения на взаимовыгодной основе, вести переговоры в качестве представителя группы; осознание важности учета различных факторов, чувств других людей.

#### **Упражнение «Дискуссия»**

Описание. Ведущий предлагает участникам пару противоположных высказываний. Например, «Смертную казнь нужно отменить» – «Смертная казнь необходима».

Выбирают председателя, который следит за обсуждением и регламентом выступлений. Основная цель дискуссии – представить все возможные мнения по указанному вопросу.

Дискуссия проводится между четырьмя или пятью участниками, остальные наблюдают. Каждый член группы должен и принять участие в дискуссии, и побыть наблюдателем. Наблюдатель отмечает особенности

поведения во время дискуссии: поддержка, одобрение, конфронтация, доминирование, оскорбление, пренебрежение и т. п.

Обсуждение. Какие приемы ведения дискуссии были использованы? Кто проявлял активность? Как вы оцениваете свою роль в дискуссии. Задание.

Придумайте пять тем для дискуссий, которые можно проводить в разных аудиториях: студенческих групп БАГСУ.

#### Деловая игра «Точка зрения»

Описание. Участники делятся на две группы. Каждая из них имеет свою точку зрения на одну и ту же проблему (это команды-оппоненты) и пытается доказать ее правильность в ходе дискуссии. Наблюдатели – тренер (ведущий) и его помощники.

Заранее, перед игрой, команды подбирают необходимые для аргументации своей точки зрения цитаты, критическую литературу и т. д.

Обсуждение. Какой опыт вы получили во время игры? Какие выводы сделали?

В игре может моделироваться столкновение мнений людей из разных социальных слоев, противоборствующих партий, ученых различных эпох.

Цель представленных ниже упражнений – совершенствование коммуникативной культуры и отработка навыков поддержания общения.

Предлагаемые упражнения помогут выявить свои слушательские привычки и понять, как их лучше использовать; научиться более эффективно воспринимать информацию от коллег и начальников; определять необходимый стиль делового общения.

#### Упражнение «Приветствие»

Описание. Придумайте фразы-приветствия. Например: «Привет, какой хороший день!» Поздоровайтесь друг с другом, используя их.

Обсуждение. Какие слова понравились, а какие не очень?

#### Упражнение «Интервью»

Описание. У каждого члена группы все по очереди берут интервью.

Следует задавать не более 5–7 вопросов. Далее проводят интервью от лица какого-либо человека или литературного, фантастического, киноперсонажа (директора фирмы, родителей интервьюируемого, старосты группы, Красной Шапочки и т. п.).

Обсуждение. Что получилось и что вызвало затруднения? Какие вопросы прерывают контакт, а какие ему способствуют? О чем легче всего спрашивать?

### Упражнение «Знакомство»

Описание Вариант 1. Участники делятся на две группы. Каждый член первой группы придумывает себе роль – имя, образ, «историю». Во второй группе все остаются самими собой. Члены второй группы должны познакомиться с кем-нибудь из первой группы участников. Оговаривается ситуация (в транспорте, на улице, в школе, на пляже, в каком-либо городе и пр.).

После проигрывания ситуаций группы меняются ролями.

Вариант 2. Участники делятся на три группы. Две группы получают такие же задания, как и в варианте 1, третья группа – наблюдатели. Проигрываются ситуации, подобные тем, которые были указаны ранее.

Вариант 3. Члены группы встают так, чтобы образовались два круга: внешний и внутренний (участники стоят лицом к друг другу). Внешний круг движется, внутренний неподвижен; проводится «серия встреч» – каждый раз с новым участником. Нужно войти в контакт, поддержать разговор и проститься. Время на каждое установление контакта и беседу 3–4 мин.

### Примеры ситуаций

Перед вами незнакомый человек. Познакомьтесь с ним.

Перед вами знакомый, которого вы давно не видели.

Перед вами маленький ребенок, который чего-то испугался, и т. п.

Обсуждение. Что чувствовали знакомящиеся и те, с кем знакомятся?

Что помогало общению, что мешало? Какие самые удачные способы входа в коммуникацию? Каковы типичные действия для входа в коммуникацию?

#### Упражнение «Рассказ»

Описание. Группа делится на пары. Партнерам надо рассказать друг другу об общих знакомых, избегая оценок. Высказывания должны быть близки к описаниям.

Обсуждение. Какие были трудности? Что помогало избегать оценочных высказываний? Какие новые качества вы в себе открыли?

#### Упражнение «Наблюдение»

Описание. Участники делятся на группы по три человека. Двое из них – собеседники, третий – наблюдающий за процессом общения. Первый рассказывает о своей проблеме, второй внимательно слушает, проявляет участие, желание помочь. Проблемы могут быть как учебные, так и возникающие при общении с родителями, ровесниками или же юмористические.

Обсуждение. Что помогало или мешало понять проблему? В каких формах чаще проявлялись участие и помочь? Что помогало продлить контакт? Что больше всего раздражало рассказчика? Какие личные возможности в общении отметили все участники?

#### Упражнение «Как мы похожи»

Описание. Группа делится на пары. Каждая пара должна найти и записать по 10 характеристик, верных для них обоих. Нельзя писать общечеловеческие сведения, такие как «у нас по две ноги». Можно указать, например, год рождения, место учебы, хобби, семейное положение и т. д.

После того как 10 характеристик записаны, каждый член группы выбирает другого партнера и находит 10 общих характеристик с ним.

Обсуждение. Что получилось, и что вызвало затруднения? Вы заметили, что есть люди, которые легко находят общий язык с каждым, с кем общаются?

С любым ли человеком можно найти то, что вас объединяет, и построить на этом контакт?

### Упражнение «Портрет»

**Описание.** Каждый участник в течение 5–7 мин составляет психологический портрет одного из членов группы. Указывать на внешние признаки, по которым можно сразу узнать человека, нельзя. В описании должно быть 10–12 характеристик. Затем каждый представляет «портрет» группе, участники пытаются определить, чей он. Возможно сопоставление разного видения членами группы одного человека.

**Обсуждение.** Что получилось, и что вызвало затруднения? Какие качества легче выявить, а какие сложнее?

### Упражнение «Выступление»

Данное упражнение способствует развитию навыков ораторского мастерства, умения говорить спонтанно. Может служить «разогревом» при работе с пассивной группой.

**Описание.** Каждому из участников нужно произнести однominутную речь на определенную тему. Зачитывают (или показывают на проекторе) первую тему. Выходит первый оратор. Затем следующий. И так пока не выступят все.

Возможные темы выступления:

- «Самый необычный подарок, который вы дарили или получали»;
- «Смешная история, которая с вами происходила»;
- «Ваш лучший отпуск (каникулы)»;
- «Отговорки, которые люди придумывают, когда опаздывают»;
- «Что лучше – дипломатичность или прямолинейность?»;
- «Манипуляции – это хорошо или плохо?»;
- «С каких фраз начать знакомство в транспорте?»;
- «Если бы вы выиграли кругосветное путешествие, куда бы вы поехали?»

и т. п.

Обсуждение. Что особенно понравилось в выступлениях, привлекло внимание, «зацепило»? Какие ораторские приемы были использованы участниками? Насколько удачно? Было легко или тяжело говорить спонтанно? Что делали спикеры, если у них «заканчивались мысли»?

## **Блок тренинговых упражнений 2**

### **Упражнения на вербальную коммуникацию**

Цель представленных ниже упражнений – совершенствование коммуникативной культуры и отработка навыков поддержания общения.

Предлагаемые упражнения помогут выявить свои слушательские привычки и понять, как их лучше использовать; научиться более эффективно воспринимать информацию от коллег и начальников; определять необходимый стиль делового общения.

#### **Упражнение «Приветствие»**

Описание. Придумайте фразы-приветствия. Например: «Привет, какой хороший день!» Поздоровайтесь друг с другом, используя их.

Обсуждение. Какие слова понравились, а какие не очень?

#### **Упражнение «Интервью»**

Описание. У каждого члена группы все по очереди берут интервью.

Следует задавать не более 5–7 вопросов. Далее проводят интервью от лица какого-либо человека или литературного, фантазийного, киноперсонажа (директора фирмы, родителей интервьюируемого, старосты группы, Красной Шапочки и т. п.).

Обсуждение. Что получилось и что вызвало затруднения? Какие вопросы прерывают контакт, а какие ему способствуют? О чем легче всего спрашивать?

#### **Упражнение «Знакомство»**

Описание Вариант 1. Участники делятся на две группы. Каждый член первой группы придумывает себе роль – имя, образ, «историю». Во второй группе все остаются самими собой. Члены второй группы должны

познакомиться с кем-нибудь из первой группы участников. Оговаривается ситуация (в транспорте, на улице, в школе, на пляже, в каком-либо городе и пр.).

После проигрывания ситуаций группы меняются ролями.

Вариант 2. Участники делятся на три группы. Две группы получают такие же задания, как и в варианте 1, третья группа – наблюдатели. Проигрываются ситуации, подобные тем, которые были указаны ранее.

Вариант 3. Члены группы встают так, чтобы образовались два круга: внешний и внутренний (участники стоят лицом к друг другу). Внешний круг движется, внутренний неподвижен; проводится «серия встреч» – каждый раз с новым участником. Нужно войти в контакт, поддержать разговор и проститься. Время на каждое установление контакта и беседу 3–4 мин.

#### Примеры ситуаций

Перед вами незнакомый человек. Познакомьтесь с ним.

Перед вами знакомый, которого вы давно не видели.

Перед вами маленький ребенок, который чего-то испугался, и т. п.

Обсуждение. Что чувствовали знакомящиеся и те, с кем знакомятся?

Что помогало общению, что мешало? Какие самые удачные способы входа в коммуникацию? Каковы типичные действия для входа в коммуникацию?

#### Упражнение «Рассказ»

Описание. Группа делится на пары. Партнерам надо рассказать друг другу об общих знакомых, избегая оценок. Высказывания должны быть близки к описаниям.

Обсуждение. Какие были трудности? Что помогало избегать оценочных высказываний? Какие новые качества вы в себе открыли?

#### Упражнение «Наблюдение»

Описание. Участники делятся на группы по три человека. Двое из них – собеседники, третий – наблюдающий за процессом общения. Первый рассказывает о своей проблеме, второй внимательно слушает, проявляет

участие, желание помочь. Проблемы могут быть как учебные, так и возникающие при общении с родителями, ровесниками или же юмористические.

Обсуждение. Что помогало или мешало понять проблему? В каких формах чаще проявлялись участие и помочь? Что помогало продлить контакт? Что больше всего раздражало рассказчика? Какие личные возможности в общении отметили все участники?

#### Упражнение «Как мы похожи»

Описание. Группа делится на пары. Каждая пара должна найти и записать по 10 характеристик, верных для них обоих. Нельзя писать общечеловеческие сведения, такие как «у нас по две ноги». Можно указать, например, год рождения, место учебы, хобби, семейное положение и т. д.

После того как 10 характеристик записаны, каждый член группы выбирает другого партнера и находит 10 общих характеристик с ним.

Обсуждение. Что получилось, и что вызвало затруднения? Вы заметили, что есть люди, которые легко находят общий язык с каждым, с кем общаются? С любым ли человеком можно найти то, что вас объединяет, и построить на этом контакт?

#### Упражнение «Портрет»

Описание. Каждый участник в течение 5–7 мин составляет психологический портрет одного из членов группы. Указывать на внешние признаки, по которым можно сразу узнать человека, нельзя. В описании должно быть 10–12 характеристик. Затем каждый представляет «портрет» группе, участники пытаются определить, чей он. Возможно сопоставление разного видения членами группы одного человека.

Обсуждение. Что получилось, и что вызвало затруднения? Какие качества легче выявить, а какие сложнее?

#### Упражнение «Выступление»

Данное упражнение способствует развитию навыков ораторского мастерства, умения говорить спонтанно. Может служить «разогревом» при работе с пассивной группой.

**Описание.** Каждому из участников нужно произнести одноминутную речь на определенную тему. Зачитывают (или показывают на проекторе) первую тему. Выходит первый оратор. Затем следующий. И так пока не выступят все.

**Возможные темы выступления:**

- «Самый необычный подарок, который вы дарили или получали»;
- «Смешная история, которая с вами происходила»;
- «Ваш лучший отпуск (каникулы)»;
- «Отговорки, которые люди придумывают, когда опаздывают»;
- «Что лучше – дипломатичность или прямолинейность?»;
- «Манипуляции – это хорошо или плохо?»;
- «С каких фраз начать знакомство в транспорте?»;
- «Если бы вы выиграли кругосветное путешествие, куда бы вы поехали?»

и т. п.

**Обсуждение.** Что особенно понравилось в выступлениях, привлекло внимание, «зацепило»? Какие ораторские приемы были использованы участниками? Насколько удачно? Было легко или тяжело говорить спонтанно?

Что делали спикеры, если у них «заканчивались мысли»?

### Упражнение «Речь»

#### Вариант 1

**Описание.** Работа в мини-группах. Придумать пять тем для выступлений перед разной аудиторией (студенты, депутаты, преподаватели, водители автопарка и пр.). Подготовить одно выступление. Определить время, необходимое для выступления. Представитель каждой мини-группы должен выступить с речью.

**Обсуждение.** Как готовились к речи? Как вы оцениваете выступления?

#### Вариант 2

**Описание.** Прослушать отрывок из выступления (аудиозапись, телевыступление и др.).

**Обсуждение.** Какова цель выступления? Какие приемы использовал оратор?

### Вариант 3

**Описание.** Приготовить речи разных типов: развлекательную, информационную, призывающую к действию, убеждающую.

**Обсуждение.** Какие ораторские приемы были использованы в речах разных типов?

### Упражнение «Антивремя»

**Описание.** Каждому из участников предлагается тема для небольшого рассказа: «Лекция», «Кино», «Путешествие» и т. п. Тему необходимо раскрыть, описывая все относящиеся к ней события в обратной последовательности.

**Обсуждение.** Что получилось, а что вызвало затруднения?

### Упражнение «Трудная ситуация»

**Описание.** Участники разбиваются на мини-группы по 3–4 человека.

Ведущий показывает на проекторе слайд с описанием трудной ситуации.

Группа должна за 3 мин выработать решение проблемы (или несколько вариантов). Далее действия повторяются со следующими слайдами.

### Примеры трудных ситуаций

Вы видите, что один из ваших слушателей почти засыпает.

Один из участников презентации постоянно громко говорит: «Все это ерунда!».

Вы обнаруживаете, что оставили конспект своей презентации дома.

Без конспекта вы ничего не помните.

Вы обнаруживаете, что половина людей, пришедших на вашу презентацию, уже были на прошлой и знакомы с тем материалом, который вы собираетесь представить. Они пришли во второй раз потому, что их прислало начальство.

Вы собираетесь провести презентацию для команды коллег. Все пришли, кроме самого «большого» начальника. Уже прошло 10 мин с момента предполагаемого начала презентации. Начинать или продолжать ждать начальника?

Обсуждение. Как находили решение? Какой вариант принимать сложнее? Как выходить из коммуникативных затруднений?

#### Упражнение «Передать одним словом»

Описание. Группе раздаются карточки, на которых написаны названия эмоций: «радость», «веселье», «страх», «удивление», «сожаление», «горе», «разочарование», «грусть», «высокомерие», «интерес», «уверенность», «мечтательность», «усталость», «меланхолия» и т. п. Каждый произносит слово «Привет», «Алло» или «Здравствуйте» с интонацией, соответствующей эмоции, обозначенной на его карточке. Вся группа отгадывает, какую эмоцию пытался изобразить участник.

Обсуждение. Насколько легко удавалось угадать эмоцию по интонациям? Как часто в телефонном разговоре вы по интонации с первых слов понимаете, в каком настроении находится ваш собеседник? Насколько безупречно ваше собственное телефонное общение?

#### Упражнение «Передача чувств»

Описание. Необходимо сказать фразу, изображая на лице вежливость, насмешку, агрессивность, пренебрежение, участие, радость, скорбь, лесть и т. п. (можно добавить жестикуляцию). Как вариант – рассказать короткое стихотворение, выражающее указанные эмоции.

Обсуждение. Достаточны ли наши возможности для полного выражения своих чувств? Какие чувства, возникающие в процессе контакта, мы часто пытаемся скрыть от партнера по общению?

#### Тренинг «Уверенность в себе».

#### Упражнение «Зато ты...»

Каждый из участников подписывает свой лист бумаги и пишет на нем один какой-то свой недостаток, затем передает свой лист другим участникам.

Они пишут на его листе «Зато ты...» и далее какое-то положительное качество этого человека: все, что угодно (у тебя очень красивые глаза, ты лучше всех рассказываешь анекдоты). В конце выполнения задания каждому участнику возвращается его лист.

Тренинг по решению коммуникативных конфликтов.

Упражнение "Каким я тебя вижу" (умение выслушать собеседника) Игра способствует возникновению интереса к другим людям. Отставьте в сторону стулья и столы, чтобы участники могли свободно передвигаться по помещению. Объясните участникам, что благодаря этой игре каждый получит возможность лучше узнать кого-нибудь из членов группы и позже должен будет представить его всем остальным. Игроки объединяются по двое и разговаривают друг с другом в течение 3 минут.

Цель беседы - произвести некоторое впечатление на партнера. После этого участники снова собираются вместе. Ведущий говорит: "Когда мы встречаем нового человека и обмениваемся с ним хотя бы парой слов, то получаем первое впечатление о его личности. Я предлагаю вам представить группе своего партнера. Но это должно быть сделано необычным образом. Еще раз подумайте о человеке, с которым вы сейчас беседовали. Теперь припомните какой-нибудь образ, который передавал бы ваше впечатление от этого человека. Представьте своего партнера группе, назвав его имя и тот образ, который, на ваш взгляд, ассоциируется с ним. Можно, например, сказать: "Карл напоминает мне плюшевого медведя, поскольку излучает дружелюбие. Во время беседы с Карлом я получил большое удовольствие!"

Упражнение "Моё имя"

Инструкция: Участникам предлагается записать по буквам своё имя и подобрать начинающиеся на каждую из этих букв слова, характеризующие их. На размышления даётся 4-5 минут. Потом каждый называет своё имя и те характеристики, которые ему удалось придумать.

Анализ: «Трудно ли было искать характеристики? Кому хотелось бы добавить другие характеристики, которые вам очень подходят, но их названия не начинаются на буквы, входящие в ваше имя?»

#### Упражнение «Алфавит эмоций»

Задача — за несколько минут вспомнить и записать возникающие в конфликтной ситуации — по одной эмоции на каждую букву алфавита. В общем кругу создается единый банк данных (устноили на доске/флипчарте).

#### Упражнение «Интервью»

Цель — развитие умения слушать партнера и совершенствовать коммуникативные навыки, сокращение коммуникативной дистанции между участниками тренинга. Участники разбиваются на пары и в течение 10 минут беседуют со своим партнером, пытаясь узнать о нем как можно больше. Затем каждый готовит краткое представление своего собеседника. Главная задача — подчеркнуть его индивидуальность, непохожесть на других. После чего участники по очереди представляют друг друга.

#### Тренинг эффективной коммуникации

Цель: развитие у участников (педагогов) эффективного верbalного и неверbalного общения.

##### Задачи:

- повысить уровень умения понимать и выражать свои эмоции;
- способствовать развитию навыка активного слушания и умения понимать других людей;
- способствовать развитию умения осознавать мотивы собственного поведения, а также понимать мотивы, чувства и поведение других людей.

##### Форма: тренинг (групповое интерактивное занятие).

Необходимые материалы: салфетки, карточки с написанными эмоциями, шоколадка или другой приятный предмет для подарка, 2 коробочки с цветным листиком, раздаточные листы, фломастеры.

##### Ход тренинга.

#### Упражнение «Салфетка» (5 минут)

Цель: приветствие и расположение участников на активную работу и положительный настрой.

На группу раздается упаковка салфеток, каждому предлагается взять сколько захочет и передать следующему. После возвращения салфеток ведущему, участникам дается 30 секунд, чтобы придумать и назвать столько фактов о себе, сколько взяли салфеток.

Актуализация темы (1 минута):

Коллеги наше занятие посвящено очень важной теме, которая касается любого человека, проживающего в обществе. Мы ежедневно взаимодействуем с различными группами людей, применяем на себя разные роли и, конечно же, общаемся со своим окружением. Зачастую в современном мире происходят такие вещи, что за гаджетами и социальными сетями люди утрачивают элементарные навыки эффективной коммуникации.

Эффективная коммуникация – это нечто большее, чем просто обмен информацией. Речь идет о понимании эмоций и намерений, стоящих за словами. Помимо способности четко передать сообщение, нужно уметь слушать так, чтобы уяснить полный смысл того, что говорится, и заставить другого человека почувствовать, что его слушают и понимают.

Общение происходит очень скованно, с наигранными эмоциями и поведением. Но всегда ли мы отражаем свою действительность и можем ли отличить настоящие чувства от подменных? Давайте для начала вспомним как мы понимаем эмоции и можем их проявлять.

Упражнение «Эмоции/чувства» (7 минут)

Цель: развитие навыков невербальной коммуникации.

Участникам раздается карточка с написанной там эмоцией.

Основная задача – без слов, только мимикой и жестами показать эти эмоции, остальные должны отгадать.

Обсуждение: тяжело ли было понять, что нужно показать?

Хотелось ли Вам сказать что-то? Тяжело ли было отгадывать чужие эмоции/чувства?

Мы отлично справились с этим заданием. В течение нашей жизни мы постоянно учимся, совершенствуем навыки понимания и выражения своих эмоций, а пока поговорим об одном из важных и ключевых моментах в эффективном общении. Помимо понимания эмоций и чувств важно четко формировать свои мысли и уметь их правильно выразить. Но не менее важно объективно оценить слова говорящего.

Для следующего упражнения нам понадобится один доброволец, который считает себя высоко справедливым.

Упражнение «Получить желаемое» (10 минут)

Цель: развитие способности объективно оценивать слова говорящего.

Прошу выйти одного добровольца, который чувствует, что у него есть высокий уровень чувства справедливости. (Самый справедливый становится водящим, он садится по центру).

Я даю Вам шоколадную конфету (водящему дается конфета в руки).

Задача остальных участников по очереди попросить конфету у водящего, так чтобы он захотел отдать ее именно вам.

У каждого участника для просьбы есть 10-15 секунд. После двух попыток каждого участника водящий говорит, кому он отдает конфету.

Рефлексия:

1. Какие именно факторы повлияли на решение отдать конфету и не отдать?
2. Какой способ просьбы является самым эффективным (обсуждение)?
3. На что люди иногда готовы пойти, чтобы получить желаемое?

Важно помнить, что не всегда в жизни мы можем получить желаемое в ту же минуту. К чему-то люди стремятся годами, десятилетиями, но не отступают от своей цели. Кто-то уже на начальном этапе может опустить руки и прекратить к чему-то стремиться. Главное в этом случае верить в себя и в свои силы. Иногда кажется даже, что весь мир против Вас и все только и хотят, чтобы Вы скорее сдались. В этот момент важно понимать, что это возможность,

стимул к развитию, а не проблема. Необходимо проанализировать ситуацию и двигаться дальше вперед.

#### Упражнение "Дар убеждения" (5 минут)

Цель: развитие коммуникативных навыков.

Вызываются два участника. Каждому из них ведущий дает коробочка, в одной из которых лежит цветная бумажка. После того, как оба участника выяснили, у кого из них в коробке лежит бумажка – каждый начинает доказывать "публике" то, что она именно у него.

Задача публики решить путем консенсуса, у кого же именно лежит в коробке бумажка.

Во время обсуждения важно проанализировать те случаи, когда "публика" ошибалась – какие вербальные и невербальные компоненты заставили ее поверить в ложь. Какие сигналы наоборот давали участникам понять где правда.

#### Упражнение «Я – хороший собеседник» (5 минут)

Цель: сформировать критерии эффективного общения.

Разделение участников на группы по три человека. В течение 3 минут каждой группе нужно составить список умений и навыков для эффективного общения. То есть, что необходимо, чтобы человека считать хорошим собеседником и располагать к беседе?

Отлично. Получился отличный перечень компетенций хорошего собеседника.

На самом деле любое общение должно заключаться, в первую очередь, в чистоте и искренности намерений. Необходимо уметь понять собеседника, слушать его и самое главное слышать. Нам важно сами выполнять то, что сказали, сдерживать свои слова и думать прежде, чем что-то сказать. Слишком часто происходит такое, что для нас самые безобидные слова, сказанные в чей-то адрес могут сильно ранить этого человека, но нам покажется, что здесь не было ничего обидного.

#### Упражнение «Подарок» (5 минут)

Цель: развитие навыков невербальной коммуникации.

Участники стоят в кругу. Каждый должен сделать подарок своему соседу слева. Подарок надо сделать (вручить) молча (невербально), но так, чтобы сосед понял, что ему подарили. Тот, кто получает, должен понять, что ему дарят. Пока все не получат подарки, говорить ничего не надо. В конце – обсуждение.

Вопросы для рефлексии: какой подарок Вы приняли, чем понравилось занятие и с каким настроением уходите?

#### Завершение

В завершение нашего тренинга, очень хочется, чтобы каждый из нас учел сказанное сегодня. Совершенствовали свое коммуникативные навыки и помнили, какой силой обладает наша речь. У Сократа есть замечательные слова «Скажи мне что-нибудь. Я хочу тебя увидеть!», подумайте над этим.

Всем спасибо за участие.

### **Блок тренинговых упражнений 3**

#### **Упражнения на рефлексию межличностных отношений**

##### **Упражнение «Просьба»**

Описание. Каждому предлагается обратиться к партнеру с просьбой.

Просьба должна быть значимой, конкретной, не слишком легкой для исполнения. Задача – выразить просьбу так, чтобы партнер захотел ее выполнить.

Обсуждение. Чем просьба отличается от распоряжения? Почему просьба в иерархической схеме воспринимается как распоряжение? Сложно ли просить?

Упражнение «Замечание» Это упражнение фокусирует внимание на том, что в действительности говорят и чувствуют партнеры по общению. Важно попытаться внимательно, не перебивая, выслушать и дать обратную связь, осознать, что происходило во время упражнения.

**Описание.** Группа делится на пары. По очереди собеседники высказывают несколько замечаний друг другу, касающихся одежды, манеры общения, черт характера и т. д.

**Обсуждение.** Какие чувства вызывают эти замечания? Что удерживает от желания прервать контакт? В каких случаях общение прерывается? Какие выбираются способы, помогающие или мешающие продолжить общение? Замечание – это «покушение на личность» или точка зрения партнера?

#### Упражнение «Претензия»

**Описание.** Проводится в состоянии релаксации. Участникам надо удобно сесть и расслабиться. Предлагается несколько ситуаций, в которых участникам предъявляются претензии: деликатно, грубо, унижающе, высокомерно и т. п. После предъявления ситуации участникам надо попытаться определить, какие чувства вызывает «претензия».

**Обсуждение.** Какой стиль обращения вызывает внутреннее неприятие? Что было неожиданным при выполнении упражнения?

#### Упражнение «Комplименты»

Перед выполнением упражнения важно поговорить о том, избалованы ли присутствующие комплиментами, часто ли слышат похвалу в свой адрес, есть ли у участников повод похвалить друг друга и т. п.

**Описание.** Перебрасывая друг другу мячик (небольшой предмет, игрушку), участники произносят слова похвалы, говорят комплимент (например, «Ты всегда элегантна», «Мне очень нравится, как ты рисуешь» и т. п.), сопровождая слова взглядом, интонируя их определенным образом.

**Обсуждение.** Легко или сложно было произнести слова похвалы в чей-то адрес? Когда вы хвалили, чем руководствовались? За что хвалили (за внешность, какие-то способности, качества, поступки) и почему?

**Задание.** Постарайтесь произносить по три комплимента в день. Запоминайте комплименты, сделанные вам. Принимайте и говорите комплименты с удовольствием.

#### Упражнение «Я хочу тебе подарить»

**Описание.** Приветствуя друг друга, каждый дарит партнеру подарок, но не реальный, а гипотетический, ориентируясь на личные пристрастия собеседника. Важно, чтобы подарок был сделан от всей души. Нельзя спрашивать партнера: «Что тебе подарить?» или «Что ты хочешь в подарок?».

**Обсуждение.** Что удивило, порадовало или огорчило? Какие подарки показались самыми оригинальными? Какие были самыми неожиданными?

#### Упражнение «Выход из общения»

**Описание.** Участники группы делятся друг с другом опытом завершения разговора. Затем вспоминают конкретные ситуации, когда разговор затягивался, высказывают свои предположения по поводу того, почему так произошло, почему осложнилось завершение взаимодействия.

**Обсуждение.** Какие чувства вы испытывали, оказавшись в такой ситуации? Что мешало тому, кто хотел завершить процесс общения? Что помогало его собеседнику? Как можно выйти из такой ситуации?

#### Упражнение «Выйди из круга»

Данное упражнение способствует развитию навыков убеждения; помогает взбодрить участников, создать в группе позитивную атмосферу.

**Описание.** На полу мелом либо с помощью бумажной клейкой ленты очерчивается круг диаметром около 1 м. Ведущий просит одного человека встать в него. Задание группе: убедить участника выйти из круга. Нельзя использовать физическую силу: вытягивать и выталкивать из круга. Можно что-то предлагать взамен, торговаться, объяснять, почему он должен выйти, обещать что-то и т. д.

**Обсуждение.** Какие техники и приемы влияния были использованы?

Можно снять упражнение на видеокамеру, просмотреть отснятый материал и обсудить использованные приемы убеждения.

#### Упражнение «Договориться»

Для этого упражнения необходимо 4 пазла – плотных листов бумаги с рисунком, разрезанным на неровные кусочки, которые нужно собрать

(подойдут любые головоломки, игрушки и т. д., состоящие из небольших деталей, которые можно собирать, например, детский конструктор).

**Описание.** Все пазлы разбираются на части, части перемешиваются.

Участники делятся на мини-группы по 3–4 человека и получают часть всех пазлов.

Каждой команде нужно собрать один любой пазл. Можно договариваться, выменивать одни элементы на другие, предлагать деньги, какие-то дополнительные услуги, вещи, что-то обещать – главное, получить необходимые элементы пазла и собрать его.

Группам дается время на обдумывание стратегии: какой пазл они будут собирать и как получат необходимые элементы. Группы взаимодействуют и собирают пазлы до тех пор, пока не соберут, или ограниченное ведущим время (от 3 до 10 мин).

**Обсуждение.** Какая стратегия оказалась наилучшей? Что мешало объединить усилия и распределить элементы по группам?

#### Упражнение «Завтрак с героем»

**Описание.** Ведущий просит группу представить себе следующую ситуацию: у каждого из присутствующих есть возможность позавтракать с любым человеком. Это может быть нынешняя знаменитость, исторический персонаж или просто человек, который чем-то запомнился участнику. После того как каждый участник придумал свой вариант, группа делится на пары, которым нужно решить, с кем из двоих героев участники будут встречаться. После того как каждая пара выбрала героя, они объединяются в четверки, которым также необходимо выбрать только одного героя. Далее четверки объединяются между собой и т. д., пока не останется только один герой для всей команды.

**Обсуждение.** Почему были выбраны именно эти люди? Кто важен для нас? Какую ролевую модель мы выбираем? Какие люди нам интересны?

## Заключение

Дидактическая направленность практикума определила его структуру и основное содержание. Именно практические занятия способствуют формированию у обучающихся коммуникативных умений и навыков. Для этого в цикле практических занятий предлагаются соответствующие тренинги, включающие в том числе активные методы обучения. Практикум дополнен тренинговыми упражнениями разного уровня: даны кейсы для анализа, взятые из жизненных примеров, также предлагаются наиболее часто используемые приемы межличностного взаимодействия, которые должны применяться студентами самостоятельно и анонимно.

Содержание практикума выстроено с учетом актуальных проблем теории и практики управления, новых теоретических и практических подходов к разрешению управленческих проблем. При выполнении заданий практикума обучающиеся должны научиться эффективно и рационально пользоваться учебной и научной литературой.

## Глоссарий

Агрессивный стиль устной коммуникации – проявление в устной речи превосходства над другими наряду с выражением самоуверенности.

Анкета – лист с перечнем вопросов для получения у опрашиваемого человека каких-либо сведений объективного (пол, возраст, уровень образования, специальность и т.п.) или субъективного характера (интересы, установки, ценности и т.п.).

Ассертивный стиль устной коммуникации – проявление в речи уверенности и твердости, но без агрессивности.

Ассоциация – функциональная связь или соединение двух или более психологических феноменов (ощущений, восприятий, двигательных актов, идей и т.п.), выражаящаяся в том, что появление одного из них вызывает возникновение другого или других.

Валидность теста – логическая и практическая обоснованность его использования для тестирования определенной совокупности людей в данной ситуации.

Вероятностный (или ситуационный) подход – совокупность приемов, используемых современными западными психологами при анализе деятельности организаций, в соответствии с которой при любых воздействиях на организацию в целом или на ее компоненты должны учитываться особенности ситуации, а потому не бывает "наилучшего" способа управления на все времена.

Виртуальная рабочая команда – группа людей, разъединенных в пространстве и времени, но объединенных посредством современных информационных технологий с целью разработки какого-либо проекта.

Внутриролевой конфликт – ситуация несовместимости ожиданий (порой требований) по отношению к социальной роли личности со стороны разных людей.

Глобализация – новейшая тенденция развития мирового сообщества, которая заключается в возрастающей вза

имозависимости всех его компонентов и приводит к более свободному перемещению между странами капитала людей и товаров.

"Горячая" группа – специфический тип команды, полностью основанной на добровольном участии ее членов в совместной работе и характеризуемой следующими признаками: всеобщая поглощенность задачей, интеллектуальная и эмоциональная интенсивность и подвижная структура.

Группа действия – команда, создаваемая на определенный (сравнительно небольшой) период для выполнения конкретного задания и существующая до момента достижения конечной цели.

Групповая поляризация – тенденция членов группы подчеркивать свои первоначальные взгляды таким образом, что группа в целом занимает более поляризованную позицию по сравнению с той, которой входящие в нее люди сначала придерживались.

Групповая сплоченность – характеристика группы, показывающая степень сходства взглядов и ценностей ее членов.

"Группомыслие" – тенденция членов группы при принятии решений стремиться к консенсусу (полному достижению общего согласия) ради сохранения группового единства в ущерб реалистичному взгляду на проблему.

Департаментализация – создание структурных подразделений в организации исходя из особенностей трудового процесса и круга ее задач.

Дескриптивная (описательная) модель принятия решения – подход, при котором после определения проблемы формулируется множество альтернатив, учитывающих интересы всех необходимых сторон, и выбирается одна, которая не обязательно является наилучшим путем достижения цели, но приближает к желаемому результату.

Деструктивный конфликт – столкновение противоречивых сил, приводящее к ухудшению деятельности группы (организации).

Диапазон контроля руководителя – число работников, непосредственно ему подчиненных.

Дифференциация – разделение целого на отдельные части.

Должностная инструкция – официальный документ, определяющий основные компоненты содержания труда работника в соответствии с его специальностью и местом в официальной структуре организации. Включает в себя также права, которыми наделяется работник при выполнении своих обязанностей.

Иерархия – порядок подчинения в организации работников, низших по своему должностному рангу, тем, кто находится выше на иерархической лестнице.

Индивидуализированная корпорация – тип современной организации, ориентированной по возможности на максимальный учет индивидуальных особенностей каждого из своих членов с целью практического применения их способностей.

Индустриальная психология – отрасль прикладной психологии, рассматривающая приложение психологических знаний к индустриальным проблемам. Нередко она называется у нас психологией труда.

Интеграция – процесс объединения в целое каких-либо частей, компонентов.

Интернализация организационной роли – согласие человека с требованиями данной роли и психологическая готовность к ее выполнению.

Интуиция – способ познания, при котором отсутствует осознание процесса получения нового знания, что обусловлено своеобразным соединением образного и понятийного мышления.

Коммуникант (коммуниканты) – человек или совокупность людей, в адрес которых коммуникатор отправляет какую-либо информацию.

Коммуникатор – человек, передающий ту или иную информацию другому человеку или совокупности людей.

Коммуникации восходящие – передача информации "снизу вверх" – от работников нижестоящих должностных уровней на вышестоящие уровни.

Коммуникации горизонтальные – передача информации между работниками, находящимися на одном и том же должностном уровне.

Коммуникации неформальные – связи между работниками на основе неформальных (неофициальных) отношений.

Коммуникации нисходящие – передача информации "сверху вниз" – от менеджеров вышестоящих должностных уровней к нижестоящим работникам (включая менеджеров).

Коммуникации формальные – связи между работниками на основе формальных (официальных) отношений.

Коммуникационные барьеры – различного рода препятствия на пути передачи информации.

Коммуникация – акт или процесс передачи информации от одного человека другому либо совокупности людей и ее восприятие последними.

Конструктивный конфликт – столкновение противоречивых сил, способствующее улучшению деятельности группы (организации).

Консультативная команда – малая группа, члены которой заняты обсуждением и разработкой тех или иных предложений, направленных на повышение эффективности деятельности организации.

Конформизм – черта личности, проявляющаяся в пассивном принятии существующих норм, преобладающих мнений, подчинении любой господствующей власти.

Креативность – способность вырабатывать новые идеи, решения, методы, теории, вообще какие-либо новые продукты деятельности.

Кросс-функциональная команда – малая группа, создаваемая для оптимизации взаимозависимой деятельности специалистов различных функциональных сфер организации.

Кружок качества – небольшая команда добровольцев, регулярно обсуждающих во внедневное время вопросы повышения качества продукции и предлагающих соответствующие рекомендации.

Культурная синергия – эффект воздействия различных элементов культуры (в том числе национальных), присущих членам организации, на ее культуру в целом.

Лидерство – использование всевозможных средств влияния (включая неофициальные) при определении, направлении и контроле действий людей.

Личностно-ролевой конфликт – ситуация, в которой требования социальной роли резко противоречат особенностям субъективного "Я" личности.

Маскулинность (фемининность) (от лат. masculinus – мужской, femininus – женский) – состояние организма, проявляющее соматические, психические и поведенческие свойства, характерные для мужчин (М.) и для женщин (Ф.). В последнее время эти термины используются также с целью характеристики того или иного общества.

Межролевой конфликт – ситуация, в которой требования одной социальной роли личности препятствуют успешному выполнению другой ее роли.

Менеджер – член организации, объединяющий и координирующий деятельность других ее членов на разных управленческих уровнях. При этом он может выполнять и другие обязанности, не связанные с непосредственным руководством группой. Считается, что все менеджеры в идеале должны быть лидерами.

Менеджмент – совокупность процессов целеполагания, планирования, организации, координации и контроля деятельности людей в организации с целью достижения результативности и эффективности.

Метод Дельфи – процедура принятия групповых решений посредством использования мнений анонимных экспертов, получаемых по почте (сейчас электронной) и затем сводимых воедино; при этом консенсус во мнениях экспертов является основой для принятия решения.

Метод номинальной группы – процедура принятия групповых решений, при которой небольшие группы экспертов систематически представляют и обсуждают свои идеи, после чего предпочтительное решение выбирается посредством голосования этих лиц.

Миссия организации – главная стратегическая задача организации.

Модель совместной деятельности – тип деятельности группы, характеризуемый особенностями взаимодействия ее членов.

"Мозговой штурм" – процесс выдвижения идей и решения проблем посредством поощрения интенсивной и спонтанной групповой дискуссии, причем запрещается какая-либо критика высказанного.

Мотив – внутренняя побудительная сила, активизирующая человека и стимулирующая его к определенным действиям.

Мотивация – совокупность внутренних побудительных сил (мотивов), регулирующих ту или иную деятельность человека.

Мультинациональная корпорация – крупная организация, члены которой являются представителями различных национальных культур, что существенно влияет на их установки и поведение.

Надежность теста – постоянство его показателей при повторном тестировании.

Неассертивный стиль устной коммуникации – проявление в речи неуверенности и сомнений, готовности отказаться от своей точки зрения.

Неформальная организационная структура – совокупность неформальных (неофициальных) взаимосвязей в пределах формальной (официальной) организации.

Неформальное лидерство – успешное влияние какого-либо члена группы, не обладающего возможностями официальной власти, на других людей, направленное на достижение определенной цели.

Нововведение (инновация) – процесс внедрения практического новшества в сферах техники, технологии, организации труда, экономики или культуры.

Обогащение труда – практика введения в трудовой процесс элементов, способствующих повышению у работников уровня мотивации данной деятельности.

Обучающаяся организация – такая организация, которой свойственны непрерывное создание, усвоение и использование знаний всеми работниками, что приводит к совершенствованию ее деятельности.

Опрос – метод сбора первичной информации в психологических исследованиях, представляющий собой получение данных об объективных и субъективных (мнения, настроения и т.п.) фактах со слов опрашиваемых (респондентов).

Организационная культура – общие представления, убеждения и ценности, лежащие в основе деятельности организации, ее эмоциональная сторона и психологическая атмосфера.

Организационная психология – отрасль прикладной психологии, рассматривающая структурные и функциональные характеристики организаций в связи с деятельностью их членов.

Организационная роль – система действий, ожидаемых от члена организации исходя из круга его официальных обязанностей.

Организационная социализация – процесс усвоения личностью официальных норм организации, ее установок, ценностей и соответствующего поведения.

Организационная структура – совокупность устойчивых связей между подразделениями организации.

Организационная формализация – степень регламентации порядка деятельности в организации.

Организационное изменение – осуществление прогрессивных перемен в каких-либо сферах деятельности организации.

Организационное развитие – ряд последовательных процедур, используемых для совершенствования жизнедеятельности организации.

Организационный конфликт – столкновение противоречивых сил, оказывающих то или иное влияние на деятельность организации.

"Организационный" человек – концепция, в соответствии с которой человек психологически всецело принадлежит своей организации, полностью ориентируется на ее нормы и ценности, следя им и во внебоцее время.

Организация – группа лиц с дифференциацией социальных ролей и единой целью.

Оценочное интервью – устный опрос претендента на вакантное место с целью выявления и оценки степени его соответствия определенным профессиональным и организационным требованиям.

Оценочный центр – использование совокупности заданий, представляющих собой выполнение испытуемыми в группе различных видов деятельности с целью определения профессиональных способностей.

Первичная трудовая группа – компонент официальной организационной структуры, представляющий собой совокупность людей, взаимодействующих друг с другом при выполнении каких-либо трудовых задач.

Потребность – испытываемая человеком нужда в чем- либо необходимом для осуществления его жизнедеятельности как естественного организма или как личности.

Предварительное интервью – устный опрос претендента на вакантное место с целью проверки предоставленной им ранее информации и получения общего впечатления об этом человеке.

Прескриптивная (предписывающая или рациональная) модель принятия решений – логический подход, основанный на использовании четырехступенчатой последовательности действий, а именно определения проблемы, формулирования альтернатив, выбора одной из них, осуществления решения и его оценки.

Прикладная психология – общий термин, охватывающий ряд отраслей психологии, в которых данные исследований используются для решения практических проблем, например, в таких сферах, как индустрия, образование, здравоохранение, юриспруденция, защита окружающей среды и т.д.

Принятие групповых решений – выбор решений посредством какой-либо формы участия членов группы в анализе альтернатив на основе определенного вклада каждого из них.

Принятие решений – выбор окончательного варианта действий, который предположительно приводит к желаемому результату.

Проблема – расхождение между реальной и желаемой ситуациями.

Проектная команда – малая группа, состоящая из специалистов высокого уровня, деятельность которых направлена на креативное решение сложной проблемы.

Производственная команда – малая группа, занятая выполнением каких-либо постоянных для данной организации операций, требующих при этом

высокой степени координации труда с другими командами, так как работа переходит от одной из них к другой.

Профессиограмма – описание социально-экономических, производственно-технических, психофизиологических и других особенностей какой-либо профессии.

Профессиональная деформация – негативное воздействие профессиональной роли на поведение и свойства личности.

Профессиональный отбор – процедура определения профессиональной пригодности того или иного человека.

Процессуальные теории мотивации – теории, направленные на объяснение развития мотивации как последовательной смены ее состояний.

Психограмма – описание требований, предъявляемых профессией к особенностям психики человека. Представляет собой компонент профессиограммы.

Психодиагностика – теория и практика постановки человеку психологического диагноза на основе научной интерпретации элементов его верbalного и невербального поведения.

Психологическая защита личности – реакции личности в ситуациях беспокойства и напряжения, обусловленных невозможностью удовлетворения ее потребностей по причине каких-либо внешних барьеров, в том числе организационных изменений.

Психологическая совместимость – сочетание людей, основанное на соответствии их индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик, которое приводит к согласованной совместной деятельности.

Психотехника – направление в психологии, возникшее в начале XX в. и направленное на использование психологических знаний в различных отраслях трудовой деятельности. В мировой науке термин вышел из употребления к началу 1930-х гг., и проблемы психотехники стали разрабатываться в рамках индустриальной и инженерной психологии.

Рабочая команда – малая группа, члены которой функционально дополняют друг друга и согласованно взаимодействуют для реализации единой цели, чувствуя личную ответственность за конечный результат.

Разделение труда – специализация трудовой деятельности посредством ее расчленения на ряд функций или операций в пределах организации.

"Рационально-экономический" человек – концепция, в соответствии с которой поведение человека в организации обусловлено прежде всего его направленностью на получение наибольшей экономической выгоды.

Риск – ситуация принятия решения, когда индивид имеет некоторую информацию о вероятном результате этого, но не обладает полным знанием.

Ролевая перегрузка – ситуация выполнения человеком нескольких социальных ролей, что в своей совокупности превосходит его психологические возможности.

Ролевой набор – совокупность социальных ролей, выполняемых одним человеком.

Руководство – воздействие на людей посредством формальных (официальных) атрибутов власти и влияния в системе административно-правовых отношений.

"Самоактуализирующийся" человек – концепция, основанная на предположении об устремленности человека к самоактуализации как доминанте его поведения в организации.

Синектика – метод формирования креативных решений, представляющий собой активное использование аналогий в процессе группового обсуждения с целью разработки какого-либо объекта или процесса.

"Сложный" человек – концепция, в основе которой лежит идея о сложности и трудной предсказуемости поведения человека в организации.

Слушание – процесс активного декодирования и адекватной интерпретации устных сообщений.

**Содержательные теории мотивации** – теории, объясняющие особенности внутриличностных побуждений, представляющих собой мотивацию той или иной деятельности человека.

**Сопротивление организационным изменениям** – противодействие осуществляемым переменам со стороны ряда членов организации в случаях, когда эти перемены требуют значительной психологической перестройки при выполнении работы.

**Социальная власть** – способность и возможность оказывать доминирующее воздействие на деятельность людей в сочетании с допустимым принуждением.

**Социальная группа** – совокупность людей, взаимодействующих друг с другом для достижения какой-либо цели.

**Социальная идентичность** – осознание человеком своей принадлежности к какой-либо группе.

**Социальная фасилитация** – возрастание активности и нередко продуктивности человека вследствие присутствия рядом других людей.

**Социальное влияние** – изменение мнений, установок, ценностей, поведения и т.п. индивида вследствие каких-либо действий или просто присутствия другого человека.

**Социальное иждивенчество** – тенденция людей прилагать меньше личных усилий, когда они объединены в группу ради достижения общей цели, нежели в том случае, если задача выполняется индивидуально.

**Социально-психологический климат** – состояние групповой психики, представляющее собой сплав ее эмоциональных и рациональных компонентов, отражающих особенности ее жизнедеятельности.

**Социально-психологический тренинг** – систематическая серия определенных упражнений коммуникативного характера, выполняемых членами группы тренинга под руководством специально подготовленного тренера и предназначенных для выработки и развития ряда психологических навыков и умений в практических целях.

Социальные ценности – значимость предметов и явлений окружающей действительности исходя из степени их соответствия социальным потребностям отдельных индивидов, групп или общества в целом.

Социальный контроль – регулирование индивидуального поведения посредством неформальных групповых влияний или официальных регламентаций.

"Социальный" человек – концепция, объясняющая поведение человека в организации его стремлением к удовлетворению социальных потребностей, особенно связанных с принадлежностью к группе и одобрением с ее стороны.

Социометрический метод – способ выявления особенностей связей между членами малой социальной группы, включающий в себя тестирование и на этой основе вычисление различных индексов, которые характеризуют неформальную структуру группы, а также положение в ней каждого ее члена.

Статусный набор – совокупность социальных позиций, которой обладает один человек.

Стиль принятия решения – обусловленность принятия решения индивидуально-психологическими особенностями личности, влияющими на восприятие ею проблемной ситуации, что проявляется, как правило, в сложных или экстремальных обстоятельствах.

Стимул – внешний раздражитель, воздействующий на человека с тем или иным эффектом.

Стимулирование, стимуляция – целенаправленное использование какого-либо стимула (стимулов) для побуждения человека к определенным действиям.

Стресс организационных изменений – состояние эмоционального напряжения личности, вызванного организационными изменениями.

Субкультура организации – система взглядов, ценностей и норм, разделяемых меньшинством (членами какой-либо группы или категории работников) в рамках доминантной (преобладающей) организационной культуры.

Субординация – система обязательного служебного подчинения нижестоящих вышестоящим на иерархической лестнице.

Тестиирование – использование серии стандартизованных вопросов или заданий с целью измерения степени выраженности психических свойств личности применительно к той или иной сфере деятельности.

Управление – в отечественной литературе это синоним термина "менеджмент".

Управление по целям – управленческий подход, который включает в себя:

- 1) четкое определение целей организации (ее подразделения);
- 2) обоюдную постановку целей на основе их согласования между работником и его руководителем;
- 3) наличие обратной связи, позволяющей руководителю оценивать производительность работника вслед за постановкой для него новых задач.

Управленческая функция – круг обязанностей того или иного руководителя, его социальная роль в организации.

Уровень притязаний личности – степень трудности целей, которые личность ставит перед собой. Уровень притязаний может варьироваться в зависимости от успехов или неудач личности.

Факторы макросреды – движущие силы, влияющие на социально-психологический климат организации со стороны общества в целом.

Факторы микросреды – движущие силы, влияющие на социально-психологический климат организации изнутри и обусловленные спецификой ее собственной повседневной жизнедеятельности.

Фruстрация – психическое состояние личности, вызванное ее неудачей в стремлении к достижению какой-либо цели. Сопровождается напряжением и тревогой.

Централизация – степень, в которой право принятия решений сосредоточено на одном, высшем уровне организации, а не распространяется на нижестоящие уровни управления (что называется децентрализацией).

Человеческий фактор – общий термин, обозначающий необходимость всестороннего учета различных характеристик человека (прежде всего антропометрических, физиологических и психологических) при создании и использовании систем "человек-машина". В США рассматривается как синоним термина "эргономика".

Шкалирование – использование тестов, состоящих из серии вопросов, которым приписаны количественные ранги, что позволяет привести полученные ответы к сопоставимым количественным величинам.

Я-концепция личности – результат осознания человеком себя как объекта самовосприятия и самопознания.

### **Библиографический список**

- 1 Евтихов, О. В. Теория и практика тренинга : учебное пособие / О.В. Евтихов. — 3-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-109590-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1513627>
2. Зайцева Т. В. Теория психологического тренинга. Психологический тренинг как инструментальное действие. СПб.: Речь; М.: Смысл, 2022. С. 6.
3. Кипnis М. Тренинг коммуникации. — М.: Ось - 89, 2024. — 128 с.
4. Коммуникативные технологии в психологии : практикум / Л. В. Оконечникова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2023. — 140 с.
- 5 Невеев, А. Б. Тренинг в организации : учебное пособие / А. Б. Невеев. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005660-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1217281>
6. Практикум по развитию коммуникации: учебное пособие / Н. С. Аболина. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2019. 72 с.

7 Раменник, Д. М. Тренинг личностного роста : учебник и практикум для вузов / Д. М. Раменник. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 136 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07294-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470461>

8 Родин, В. Ф. Тренинг профессионального общения : монография / В. Ф. Родин. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 171 с. - ISBN 978-5-238-03402-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1376402>

9 Сухова, Е. В. Технологии тренинга : учебник / Е.В. Сухова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/980413. - ISBN 978-5-16-014408-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/980413>