

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

КАФЕДРА ВОЗРАСТНОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

**СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК УСЛОВИЕ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ**

Магистерская диссертация

обучающегося по направлению подготовки  
37.04.01 Психология  
(магистерская программа Психология управления)  
заочной формы обучения, группы 02061662  
Галицкой Юлии Геннадиевны

Научный руководитель:  
канд. психол. наук, доцент  
Шукчус Л.В.

Рецензент:  
психолог-консультант  
ООО «РЕКАСТ»  
Гриднева Ю.В.

БЕЛГОРОД 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

3

### ВВЕДЕНИЕ

#### ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК УСЛОВИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ 9

1.1. Понятие психологического климата в коллективе 9

1.2. Особенности стилей управления руководителя 18

1.3. Роль стиля управления руководителя в формировании  
психологического климата в коллективе 25

#### ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ 31 ПРОБЛЕМЫ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК УСЛОВИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

2.1. Организация, методы и этапы исследования 31

2.2. Анализ и интерпретация результатов исследования 42

2.3. Общая структура программы коррекционно-развивающей  
работы для авторитарных и либеральных руководителей по  
улучшению условий формирования психологического климата в  
коллективе 57

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 67

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 71

ПРИЛОЖЕНИЯ 76

Приложение 1. Диагностические методики в порядке их  
предъявления 77

Приложение 2. Сводные таблицы полученных данных 85

Приложение 3. Результаты статистической обработки данных 90

Приложение 4. Коррекционно-развивающая программа для  
авторитарных и либеральных руководителей по улучшению  
условий формирования психологического климата в коллективе 91



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы исследования.** Развитие рыночных отношений в нашей стране вызывает огромную потребность в квалифицированных управленцах. Ведь невозможно добиться качественного выполнения функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного управления и лидеров, способных привлечь других работников, позитивно повлиять на них и вести за собой, тем самым достигая положительных конечных результатов.

Взаимосвязь между стилями руководства организации и психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителей любой организации. Поэтому так важно знание важнейших составляющих психологического климата в коллективе. Благоприятный психологический климат – это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов и всех сотрудников организации. Особенности поведения человека в коллективе, результаты его работы вызывают определенные реакции со стороны других членов группы, формируют у каждого из них отношение к этому человеку, и таким образом в группе развивается система взаимоотношений.

На сегодняшний день развитие предприятий невозможно без эффективной управленческой деятельности. Умение руководителя создавать благоприятный психологический климат в коллектив, заинтересовать работой сотрудников, применить определенные мотивационные и

управленческие методы, проявить свои лидерские качества, умение общаться и решать конфликтные ситуации – все это зависит от выбранного стиля управления руководителя и влияет на психологический климат в коллективе, а соответственно и эффективность организации.

Анализ управленческой деятельности руководителя в период формирования российского рынка позволяет сделать вывод о том, что одним из решающих условий успеха является необходимость обеспечить эффективное влияние руководителя на трудовое поведение своих

подчиненных с целью обеспечить их самореализацию в сфере труда и работу с полной отдачей.

В отечественной психологии над проблемами коллективов (соотношение индивида и коллектива, их классификации и закономерности развития) работали многие социальные психологи (Б.В. Беляев, Л. Бызов, Л.Н. Войтловская, А.С. Залужный, М.А. Рейснер, Г.А. Фортунатов).

Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе рассматривали такие зарубежные исследователи как: К. Левин, Р. Стогдилл, Г. Кунц, Р. Блейк и Дж. Моутон, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшир, Т. Митчел и Р. Хаус и др. Однако и до сих пор существует ряд нерешенных проблем. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей. Стили руководства обнаруживают свою эффективность лишь при определенных условиях, но и эти условия не остаются неизменными.

**Проблема исследования** сформулирована следующим образом: является ли стиль управления руководителем условием психологического климата в коллективе.

**Цель исследования** – изучить особенности стиля управления руководителем как условия психологического климата в коллективе, разработать и оценить эффективность коррекционно-развивающей программы по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе.

**Объект исследования** – стиль управления руководителем.

**Предметом исследования** является стиль управления руководителем как условие психологического климата в коллективе.

В ходе исследования предполагалось проверить следующую **гипотезу**: стиль управления руководителем является условием психологического климата в коллективе: при демократическом стиле управления психологический климат в коллективе будет благоприятным, так как

положительно проявляются все его три компонента: эмоциональный, когнитивный и поведенческий; при авторитарном стиле управления психологический климат в коллективе будет неудовлетворительным, так как проявляется только когнитивный компонент; при либеральном стиле управления психологический климат в коллективе будет благоприятным, но не устойчивым, так как у сотрудников положительно проявляются только два из трех компонентов психологического климата: эмоциональный и когнитивный. Коррекционно-развивающая программа будет способствовать развитию профессионально важных качеств авторитарных и либеральных руководителей для улучшения условий формирования психологического климата в коллективе.

**Задачи исследования:**

1. Выделить основные теоретические подходы к решению проблемы исследования.
2. Изучить особенности стиля управления руководителей.
3. Изучить особенности психологического климата в коллективе.
4. Изучить связь между стилем управления руководителей и психологическим климатом в коллективе.
5. Разработать коррекционно-развивающую программу для авторитарных и либеральных руководителей по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе.

**Теоретической основой исследования** являются работы таких ученых как Б.В. Беляев, Л. Бызов, Л.Н. Войтловская, А.С.Залужный, М.А. Рейснер, Г.А.Фортунатов, Курт Левин, Р. Стогдилл, Г. Кунц, Р. Блейк и Дж. Моутон, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшир, Т. Митчел и Р. Хаус и др.

**Методологической основой исследования** являются: принцип системности, разработанный в трудах Б.В. Ломова, С. Л. Рубинштейна, который позволяет изучать личность и ее характеристики с позиции системности, целостности, структурности.

**Методы и организация исследования.** В исследовании использовались следующие методы:

- организационные – сравнительный;
- эмпирические – наблюдение, беседа, психодиагностический метод;
- обработки данных – количественный и качественный анализ данных;
- интерпретационные – структурный метод.

Решение поставленных задач потребовало использование комплекса психодиагностических **методик**:

1. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева);
2. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто).

Для **математической обработки** данных использовались методы математической статистики, среди которых: коэффициент ранговой корреляции Пирсона, посредством которого выявлялись корреляционные связи между показателями.

#### **Положения к защите:**

1. Стиль управления руководителем является условием проявления трех компонентов психологического климата в коллективе (эмоционального, когнитивного и поведенческого): при демократическом стиле управления трудовым коллективом положительно проявляются все три компонента; при либеральном – эмоциональный и когнитивный компоненты; при авторитарном – только когнитивный компонент.

2. Проявления компонентов (эмоционального, когнитивного и поведенческого) обуславливают определенные характеристики психологического климата в коллективе: положительное проявление всех трех компонентов обуславливает благоприятный психологический климат; положительное проявление двух компонентов (эмоционального и когнитивного) обуславливает в целом благоприятный, но не устойчивый

психологический климат; положительное проявление одного компонента (когнитивного) обуславливает неблагоприятный психологический климат.

3. Коррекционно-развивающая программа способствует развитию у авторитарных и либеральных руководителей профессионально-важных качеств: коммуникативной компетентности и эмоциональной устойчивости, что создает условия для реализации демократического стиля управления и проявления всех трех компонентов психологического климата в коллективе.

**Научная новизна исследования:** определяется тем, что мы впервые обратились к изучению вопроса о влиянии стиля управления руководителя на трехкомпонентную структуру психологического климата в коллективе.

**Теоретическая значимость исследования:** заключается в привлечении внимания к проблеме влияния стилей управления руководителя на психологический климат в коллективе.

**Практическая значимость исследования:** заключается в разработке коррекционно-развивающей программы для авторитарных и либеральных руководителей по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе. Полученные в работе данные могут быть использованы в консультативной работе с руководителями разных уровней.

**База и выборка исследования:**

Исследование проводилось на базе администрации Старооскольского городского округа. В исследовании принимало участие 75 человек.

**Апробация результатов исследования** на базе НИУ «БелГУ». По результатам исследования выступала с докладом на тему «Стиль управления руководителя как условие психологического климата в коллективе» на международной научно-практической конференции «Проблемы психологии личности в условиях социокультурных вызовов российскому обществу», на секции «Исследование личности как субъекта межличностных и профессиональных отношений» (г. Белгород, 20 апреля 2018 г.).



**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, двух глав, списка использованной литературы и приложения.

Объем работы без приложения составляет 75 страниц, объем приложения составляет 94 страниц.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК УСЛОВИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

## 1.1. Понятие психологического климата коллектива

Любое общество – это сложный механизм, состоящий из множества взаимодействующих групп людей. Каждый из нас принимает участие в жизни общества сквозь те первичные группы, к коим принадлежит и с которыми связана наша жизнь. В.П. Пугачев отмечает, что понятия «первичная группа» («первичный коллектив») так же, как и термин «личность», являются ключевыми в социальной психологии и психологии менеджмента [51].

По мнению В.П. Пугачева, первичная группа – это группа людей, которые объединены совместной деятельностью на базе определенных ценностей и норм, группа, члены которой находятся между собой в прямом личном контакте, что и является основой для возникновения между ними системы межличностных отношений самого различного характера – от интимных, типа симпатий и антипатий, до официальных, лишенных эмоциональной окраски.

Такие группы могут состоять из двух человек, а могут и из нескольких десятков. Семейство, работники кабинета, производственная бригада, коллектив кафедры и лаборатории, отдел учреждения, школьный класс, студенческая группа, футбольная команда – все это примеры первичной группы. Семейство и изначальный трудящийся коллектив считаются ключевыми ячейками общества, ибо в их в первую очередь случается процесс развития и формирования личности. Сплошное самочувствие общества, его степень и удачи находятся в зависимости во многом от такого, как отлично испытывает себя лицо в тех изначальных группах, с которыми

связана ее жизнь, как в их сделаны подходящие обстоятельства для реализации ее способностей и возможностей.

По целям и характеру взаимодействия группы разделяются на формальные и неформальные. Группы, чьи нормы, установки и ориентации не только принимаются индивидом во внимание, но и становятся мотивом поведения личности, называются референтными. Г.Д. Ульянов указывает, что эти группы считаются как бы внутренним форумом личности, с их общепринятыми нормами и ценностями личность сверяет свое поведение, корректирует его [55].

Каждый человек принадлежит одновременно к нескольким группам, таким образом можно представить целый ряд таких групп. У каждого человека он свой, в первую очередь, это те группы, с которыми личность себя полностью идентифицирует, а в последнюю – те, группы, которые несмотря на свое членство в них, личность менее всего считается и чьи ожидания для нее безразличны. Таким образом, группа принадлежности, обладающая высоким рангом, на признание которой претендует личность и чьи стандарты она принимает в качестве эталонов своего поведения, и называется референтной. И.Р. Стремякова И.Р. отмечает, что роль референтной группы, своеобразного эталона, может выполнять для индивида и наиболее авторитетный для него коллектив, или семья, или группа лиц из ближайшего окружения [51].

Как уже говорилось ранее, ключевыми группами являются семья и трудовой коллектив. Поэтому очень важно, чтобы эти первичные группы были для личности референтными. В таком случае будут благоприятные условия для гармоничного развития и становления личности. Когда семья и трудовой коллектив не авторитетны для личности, такая ситуация приводит к ослаблению связей с этими группами, создает условия для разрыва с ними и поиска других общностей принадлежности, в которых личность будет себя чувствовать себя более комфортно.

По мнению В.Н.Машкова, главная задача любого руководителя – создать такие рабочие условия, при которых трудовой коллектив станет референтной группой для каждого из сотрудников. Если член коллектива идентифицирует себя с его ценностями, начинается проявляется отношение к трудовому коллективу как к расширенной семье [32].

Царев Л.Г. [64] считает, что формальная группа – это группа, в которой место, положение и поведение членов регламентированы правилами организации, которая является частью государства или иных структур и институтов. Это всегда четко организованная группа, члены которой обладают определенным набором прав и обязанностей, закрепленных в различного рода инструкций и документах. В таких группах в зависимости от личного вклада и должности все члены занимают определенные позиции. Совокупность позиций и составляет иерархическую структуру группы.

Неформальная группа (или как еще говорят неформальные объединения) – это совокупность лиц, где взаимоотношения членов основаны на личных предпочтениях, которые возникают обычно на основе общих увлечений и интересов. Направленность таких групп может быть самой различной – от общественно полезной (например, объединения милосердия или по реставрации исторических памятников) и лично значимой (филателисты, рокеры) до антиобщественных (объединения экстремистского плана, рэкетеры и т.д.).

С момента образования первичной группы межличностные отношения между ее членами начинают развиваться, и этот процесс, как правило, характеризуется их постепенным усложнением и углублением. Особенности межличностных отношений в первичной группе, которые складываются в процессе деятельности, в процессе принятия на себя каждым задач и целей совместной деятельности, являются своеобразным индикатором или показателем уровня сплоченности, организованности и зрелости группы, способности ее выполнять поставленные перед ней задачи.

По мнению Стремяковой И.Р., коллектив является итогом и целью организаторской и воспитательной работы. Задача каждого руководителя первичной группы – организовывать трудовую деятельность таким образом, чтобы создать из группы коллектив [51].

Веснин В.Р. указывает, что коллектив является главным элементом жизни индивида и механизмом обратной связи, который показывает, насколько комфортно чувствует себя личность в тех группах, с которыми связана ее жизнь, насколько в них созданы условия для реализации ее возможностей и способностей [8].

Стремякова И.Р. утверждает, что одним из показателей такого состояния будет психологический климат в коллективе. Одна из основных задач любой организации и управленца – создание благоприятного психологического климата в коллективе [51]. Это и раскрытие творческого потенциала личности, активизацию человеческого фактора, создание счастливого образа жизни человека. Обычно с психологическим климатом в коллективе ассоциируются такие понятия, как атмосфера, эмоциональный настрой, стиль и окраска общения, которые определяют отношения друг к другу, к работе, происходящим событиям. Социальная психология трактует психологический климат как качественная сторона межличностных отношений, способствующая или препятствующая продуктивности совместной деятельности членов и всестороннему развитию каждого человека.

В отечественной литературе насчитывается несколько десятков определений психологического климата (И.П. Волков, Е.С. Кузьмин, В.В. Новиков, В.Б. Ольшанский, Б.Д. Парыгин, К.К. Платонов, В.М. Шепель, Ю.А. Шерковин и др.) Ниже представлены определения, выведенные различными учеными – социологами, психологами и специалистами в сфере управления [31].

Шепель В.М. [63] говорил, что психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива,

возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей.

По Машкову В.Н. [31] психологический климат – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их мужличностных и групповых связях.

Платонов К.К. [72] считал, что психологический климат – это важнейший компонент психологического климата группы в целом, в который кроме него входят цветовой климат, создаваемый цветовой гаммой окружающего помещения и звуковой климат, который определяется «функциональной» музыкой.

По Чернышову А.С. [48] психологический климат коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида, и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих его людей.

Морозов А.В. [31] определял под понятием психологического климата не те или иные ситуативные перемены в преобладающем настроении людей, а лишь его устойчивые черты.

Таким образом, можно сказать, что психологический климат – это состояние коллективной психики, обусловленное особенностями жизнедеятельности данной группы. Особенно важны в психологическом климате эмоциональные и интеллектуальные элементы: установки, отношения, настроение, чувства, мнения членов группы.

По мнению Десслера Г.Д., психологический климат влияет на любую деятельность коллектива [15]. Причем настрой членов коллектива определяет не только тем, насколько каждый включен в деятельность, но и на ее эффективность. Психологический климат в коллективе может влиять на личность как положительно (стимулировать), так и отрицательно (подавлять творческую инициативу, активность, энергию). Внимание, расположение,

симпатия человека к человеку – наиболее яркие проявления благоприятной атмосферы, которая, в свою очередь, будет способствовать продуктивной деятельности. Настроение духовного подъема, жизнерадостность также являются свойствами здорового коллектива.

Авторы экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто рассматривали понятие «психологический климат в коллективе» как трехкомпонентную структуру [34].

В данной методике психологический климат первичного подразделения организации понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов этого подразделения к подразделению и организации как целому. Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в подразделении. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание – нежелание работать в данном подразделении», «желание — нежелание общаться с членами подразделения в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание – незнание особенностей членов подразделения».

Когнитивный компонент групповой идентификации состоит в осознании человеком принадлежности к группе и достигается путем сравнения своей группы с другими группами по ряду значимых признаков. Таким образом, в основе групповой идентичности лежат когнитивные процессы познания (категоризации) окружающего социального мира.

Эмоциональный компонент групповой идентичности неразрывно связан с когнитивным компонентом. Эмоциональная сторона идентичности

заключается в переживании своей принадлежности к группе в форме различных чувств - любви или ненависти, гордости или стыда.

Поведенческий компонент проявляется тогда, когда человек начинает реагировать на других людей с позиций своего группового членства, а не с позиций отдельной личности с того момента, когда различия между своей и чужими группами становятся заметными и значимыми для него [75].

По мнению Стремяковой И.Р., один из самых важных факторов успешной жизнедеятельности человека – здоровый психологический климат. В случае, если не учитывать роль факторов, которые тем или иным образом влияют на формирование благоприятного психологического климата, может сложиться неблагоприятная обстановка, проявляющаяся в напряженности человеческих отношений, в конфликтах между членами коллектива. Если человек оказывается в конфликте, он остро и болезненно переживает эту ситуацию, в частности разлаженность своих отношений с другими. Также конфликты влияют на сам рабочий процесс, часто конфликтующие стороны отвлекаются на выяснение причин и попытки разрешения конфликта [51].

Важнейшая особенность психологического климата состоит в том, что он дает интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так, как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных (общественных), групповых (коллективных) и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

Травин В.В. указывает на то, что социальные (общественные) факторы представляют собой условия, отражающие влияние общества (макросреды) на деятельность трудового коллектива и определяющие соответствующий уровень ПК. К социальным факторам относятся следующие [52, с. 137]:

1. Реальная трудовая ситуация: содержание, организация и условия труда, система материального и морального стимулирования, внепроизводственные условия, характер межличностных отношений в коллективе и т.д.



2. Групповые нормы поведения, которые конкретизируют социальные нормы (проявления отношений сотрудничества и взаимопомощи в работе в условиях, когда действия одного работника обуславливают определенные действия других людей; соблюдение традиций, ритуалов, принятых в трудовом коллективе, и др.)

3. Стиль и методы руководства коллективом. В их основе лежат два критерия: характер централизации власти и способ воздействия на подчиненных.

Выделяют такие личностные факторы социально-психологического климата коллектива:

1. Уровень усвоения работниками социальных и групповых норм поведения. Именно уровень усвоения социальных и групповых норм превращает группу работников в трудовой коллектив.

2. Специфика отношения работников к труду и характер их мотивации. Как показывают социологические исследования, существуют три основных вида мотивации работников: направленность на личный успех (в основном, материальный интерес), коллективистская мотивация (направленность на реализацию интересов трудового коллектива и ориентация на деловой успех (выполнение плановых заданий)). Первые два вида мотивов, как правило, имеют место в коллективах, в которых наблюдается различный уровень взаимозависимости работников в трудовом процессе.

3. Индивидуально-психологические особенности работников (пол, возраст, семейное положение, потребности и интересы, ценностные ориентации). Учет личных особенностей работников для благоприятного социально-психологического климата весьма важен. В каждом трудовом коллективе, как показывает социологический анализ, имеется четыре типа работников в зависимости от характера трудового поведения: а) работники, стремящиеся к лидерству, т.е. стремящиеся подчинить своему влиянию других людей; б) индивидуалисты – работники, предпочитающие работать в

одиначку; в) коллективисты – это люди, которые стремятся решать задачи совместно, при этом каждый из работников учитывает интересы и мнение другого, способен к сотрудничеству и взаимопомощи, проявляет инициативу; г) конформисты – это, как правило, безынициативные работники, которые легко подчиняются любым приказам, как своего непосредственного руководителя, так и различных активистов.

Эти факторы характеризуют состояние психологической совместимости и сработанности работников. Они показывают насколько коллектив готов к продуктивной совместной трудовой деятельности и гармоничной сочетания личных качеств.

По мнению Глухова В.В., можно выделить два вида психологической совместимости работников: психофизиологическая (характеризуется сходством психофизиологических свойств работников; на этой основе обеспечивается согласованность их сенсорных реакций, синхронизация темпов совместной работы) и социально-психологическая – оптимальное сочетание типов поведения в коллективе, а также единства или близости потребностей и интересов. Психологическая совместимость работников показывает соответствующий уровень их сработанности в трудовом процессе [13].

Базарова Т.Ю. утверждает, что существует три показателя психологического климата в коллективе: уровень сплоченности, идентификация индивида с коллективом, уровень удовлетворенности работника своим трудом. Самый главный показатель – сплоченность коллектива, который характеризует интеграцию членов коллектива, общность целей и интересов. Он показывает степень согласованности внутри коллектива, касаясь ролевых обязанностей и моральных установок, порождающих чувства симпатии или адаптации между работниками [4].

Шейнов В.П. различает три вида трудовых коллективов в зависимости от уровня их сплоченности [69, с. 234]:

1. Сплоченный коллектив. В таком коллективе большинство работников усвоили групповые нормы поведения, они поддерживают между собой дружеские отношения. Коллектив стабилен, эффективен, во главе стоит руководитель, совмещающий статусы формального и неформального лидера.

2. Расчлененный коллектив характеризуется наличием нескольких социально-психологических групп, в каждой из которых сложились свои нормы поведения и во главе стоят свои неформальные лидеры. Как правило, такие группы конфликтуют между собой (в основном из-за власти), хотя внутри каждой группы наблюдается высокая сплоченность работников.

3. Разобщенный коллектив. Как правило, в таком коллективе каждый работник руководствуется своими личными нормами поведения, а групповые нормы еще не сложились. Формальный лидер не пользуется авторитетом, в основном такой коллектив находится на стадии формирования и, по существу, является «диффузной» группой.

Одну из ведущих ролей в формировании психологического климата в коллективе занимает характер управленческой деятельности. Этот показатель характеризует насколько действия руководителя направлены на организацию, совершенствование, повышение социальной и социально-экономической эффективности деятельности всего коллектива.

Из этого следует влияние и особое значение показателя управленческой деятельности характеристики психологического климата в коллективе [24].

По мнению Долговой В.И., вся управленческая деятельность так или иначе влияет на психическое состояние самого коллектива, насколько каждый из его включен в трудовую деятельность. Соответственно, выбор стиля управления руководителя значительным образом определяет насколько эффективна деятельность коллектива [18].

Таким образом, подводя итог, мы можем сказать, что психологический климат в коллективе является преобладающим и относительно устойчивым

психическим настроем коллектива. Он может как положительно, так и отрицательно отражаться на общей атмосфере. На него влияет множество факторов, один из которых стиль управления руководителя.

## **1.2. Особенности стилей управления руководителя**

Атмосфера внутри коллектива и уровень его развития во многом зависит от того, как складывается в нем деловые отношения руководства и подчиненных («по вертикали»).

Аксененко Ю.Н. указывает на то, что слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Это же значение лучше выражено в практически не употребляемом ныне слове «надсмотрщик». [1].

В словаре психолога-практика сказано: «Стиль – это способ осуществления, выполнения чего-либо, характерный совокупностью своеобразных приемов». [32; ст.188].

Соответственно, способы, благодаря которым руководитель взаимодействует с коллективом, можно назвать управленческим стилем или стилем руководства.

По мнению К. Левина, стиль руководства – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными. Другими словами, это способ управления коллективом и манера поведения руководителя [32].

Стремякова И.Р. указывает на то, что стиль руководства показывает деловитость, активность и целеустремленность руководителя в достижении задач, поставленных коллективом, раскрываются его способности, умения и навыки. Он существенный фактор воспитания членов коллектива, развития у них инициативы и самостоятельности, а также служит критерием оценки деятельности самого руководителя. Стоит сказать, что, следуя какому-то

определенному стилю, руководитель в своей деятельности в зависимости от конкретной ситуации может использовать разные стили в определенных сочетаниях [51].

По мнению Машкова В.Н., понятия лидерства и руководства играют важную роль в социальной психологии, которые показывают, кто берет на себя функции сплочения, развития и организации группы, каковы психологические особенности такой деятельности. В западной социальной психологии принято говорить о лидерстве, а у нас шире – о руководстве группой [32].

Существует три подхода к изучению механизмов лидерства. Первый подход «теория черт», который иногда обозначается как «теория великих людей», или «харизматическая теория» (подход с позиции личностных качеств) достаточно прост. Говоря о нем, лидером может быть только человек, обладающий определенными личностными качествами. Например, инициативность, интеллект, воля, решительность, активность, энергичность, уверенность, бдительность, красноречие и т.д. Сначала кажется, что теория не только проста, но и верна и убедительна. Сложно поспорить, что такой набор качеств будет способствовать выдвижению человека в позицию лидера, руководителя. Но этого недостаточно, для того, чтобы вести управленческую деятельность.

К. Бэрд, проанализировавший множество исследований по данному вопросу и составивший на их основе список из 79 личностных качеств руководителя, показал следующее: 65% качеств были упомянуты лишь однажды; 16-20% - дважды; 4-5% - трижды и только 5 % качеств названы четыре и более раз [11].

Поэтому вызывает сомнения, есть ли вообще какой-то набор характеристик руководителя. В зависимости от ситуации и типа управления, необходимы разные способности и качества. Поэтому лидерство очень зависимо от личностных и ситуационных факторов.

В поведенческом подходе для эффективной управленческой деятельности характерно не только личные характеристики лидера, но и его манера, стиль поведения по отношению к подчиненным. Очень значима роль этого подхода для теории управления, так как вместе с ним появилось понятие «стиль руководства», а также выявление основных общеуправленческих стилей. Поэтому поведенческий подход занимал и занимает одну из ведущих позиций в теории лидерства.

Задоркин В.И. указывает на то, что поведенческий подход интересен тем, что главным критерием, который заложен в самом управлении являются стили управления. На стиль руководства и его манеру поведения влияют формы реализации руководителем своих властных полномочий, и типы власти, используемой им [22].

Выделяют три стилия руководства. Первый из них авторитарный, когда руководитель стремится концентрировать власть в своих руках, рассматривает всех иных, как только подчиненных, исполнителей, не проявляет о них должной заботы, берет на себя всю полноту ответственности за результаты, оставляет за собой решающее слово в любом вопросе. Полностью противоположный авторитарному стилю управления – либеральный или попустительский. Он характеризуется максимальной степенью делегирования другим ответственности; учитывает мнение подчиненных, но часто идет у них на поводу, предоставляет свободу исполнителям в их действиях, отличается невниманием и попустительством, старается минимально вмешиваться в естественный ход событий и т.д.

Третий стиль управления – демократический. Чаще всего именно он анализируется в сравнительном плане с авторитарным. А все потому, что демократический стиль управления, как и авторитарный является более эффективным в отличии от либерального. Поэтому руководителю очень важно уделять внимание этим стилям управления. Но не стоит забывать, что используя один из типов власти, подразумевается и разное отношение к подчиненным [61].

По мнению Виханского О.С., авторитарный руководитель характеризуется отношением на основе «теории Х». Управление построено таким образом, что люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; у людей нет честолюбия и они стараются избавиться от ответственности; они предпочитают, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания [10].

Управление демократического руководителя строится на «теории Y». Система установок абсолютно отлично от авторитарного руководителя: труд – процесс естественный; если условия благоприятны, люди не только примут ответственность, но будут стремиться к ней; если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично [10].

Задоркин В.И. указывает на то, что любой из трех стилей управления имеет определенный набор характеристик. У авторитарного руководителя суровое выражение лица, резкий неприветливый, приказной тон, отделение себя от группы. Качества, которые характерны демократическому руководителю: общительность, внешняя доброжелательность, распоряжения в форме просьбы или рекомендации, преобладание в речи «мы» над «я». Либеральному руководителю характерно безучастный внешний вид руководителя, его стремление быть незаметным, заискивающий тон при обращении с сотрудниками [22].

Курт Левин является одним из основоположником поведенческого подхода. По мнению Курта Левина, у авторитарного руководителя выполняется гораздо больший объем работ чем у демократического. Но при этом может быть меньше мотивация, качество исполненной работы, могут быть конфликты между исполнителем и руководством и даже внутри

исполнителей. У либерального руководителя, сравнивая с демократическим, ниже и объем, и качество работы. Исполнители и сами чаще всего недовольны таким руководителем [94].

Р. Лайкерт [93] предложил альтернативный способ реализации поведенческого подхода. В основе его теории дихотомия: «руководитель, ориентированный на работу, - руководитель, ориентированный на человека».

Руководитель, который ориентирован на работу, прежде всего заботится о содержании деятельности и задачах, связанных с ней; о разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда. А руководители, которые сосредоточены на человеке, главное внимание уделяют повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений.

Два, рассмотренных нами, подхода к теории лидерства, показало следующие результаты.

1. Действительно существует определенный набор личностных характеристик руководителя, который способствует успешной управленческой деятельности.
2. Любой стиль управления – манера поведения руководителя имеет существенные различия в поведении. Но, в то же время, ни личностные характеристики, ни стили управления не могут обеспечить самостоятельно успешное управление.
3. Адекватно применять разные стили управления в разных ситуациях. Именно соответствие ситуации и реакции и (манеры поведения руководителя) является залогом эффективности руководства [8].

Виханский О.С. выделяет целый ряд факторов, который так или иначе влияют на взаимодействия с подчиненными: характер управленческой деятельности, тип выполняемых заданий, отношения руководителя с подчиненными, уровень зрелости подчиненных, их доминирующие потребности, степень информированности руководителя, условия внешней и внутриорганизованной среды и т.д. В результате чего появился



ситуационный подход. Его цель в том, чтобы определить, какие стили поведения и личностные качества более всего соответствуют определенным ситуациям управления [10].

Ф. Фидлер – автор наиболее известной ситуационной концепции. Согласно ей, выделяют три фактора, которые влияют на поведение руководителя в определенной ситуации и одновременно характеризующих сами ситуации:

- отношения между руководителем и подчиненными;
- структура задачи и, прежде всего, такие ее параметры, как четкость и определенность формулировки, структурированность, привычность и понятность;
- должностные полномочия, включающие нормативный объем законной власти, которой располагает руководитель, а также уровень реальной поддержки, которую ему оказывают подчиненные [14].

Результаты, которые показали исследования, проведенные Ф. Фидлером, показали определенную закономерность. У представителей разных стилей управления эффективность управленческой деятельности будет разной. Руководитель, который ориентирован на задачу имеет намного большую эффективность и в самых хороших, и самых плохих ситуациях. А у руководителя, который ориентирован на отношения, большая эффективность в средних по степени контроля за ситуацией условиях. Иными словами, в ситуациях очень высокого и очень низкого ситуационного контроля лучшие результаты дают руководители, ориентированные на задачу. В ситуациях со средним – «умеренным» контролем лучшие результаты наблюдаются у руководителей, ориентированных на отношения [17].

Исследования дают право сделать вывод – для условий высокого и низкого ситуационного контроля оптимально авторитарное руководство, а для условий умеренного ситуационного контроля – демократическое. Проще говоря, авторитарный стиль «лучше срабатывает» в наиболее простых и в наиболее трудных ситуациях управления. Демократический стиль, наоборот,

значительно менее эффективен в трудных (а также – в наиболее простых) условиях, но дает большую результативность в ситуациях средней степени сложности.

О.С. Виханский и А.И. Наумов считают, что основным вкладом ситуационного подхода в теорию лидерства является то, что стили управления характеризуются различной адекватностью и дают разную эффективность в различных управленческих ситуациях, в различных условиях управленческой деятельности [10]. Соответственно для того, чтобы получить максимальную эффективность управленческой деятельности, руководителю необходимо вести себя по-разному в различных ситуациях. То есть управление должно быть адаптивным, а стиль руководства – гибким, быстро среагировать на определенную ситуацию. Соответственно, чем больше стилей у руководителя, которыми он может с легкостью владеть, тем больше он приспособлен к ситуациям, происходящим внутри. Он может переходить с одного стиля на другой, в зависимости от ситуации, и тем самым повышать эффективность своего управления.

Таким образом, можем сказать, что существуют разные стили управления руководителя. Руководители с различными типами поведения обладают определенным набором личностных характеристик. В зависимости от рабочих условий или ситуаций, манера поведения руководителя может меняться. В каждой организации руководитель выбирает свой индивидуальный стиль, который помогает добиться ему конкретных целей.

### **1.3 . Характеристика стилей управления руководителя и их влияние на психологический климат в коллективе**

Рассмотрим влияние на психологический климат в коллективе на примере трех классических стилей руководства.

Для авторитарного руководителя характерны единоличное принятие руководителем всех решений, а также слабый интерес к работнику как

личности . Руководитель управляет подчиненными в силу своей легитимной власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных соответствующего повиновения.

Задоркин В.И. указывает на то, что руководитель сам, без основания перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает совсем не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки. Сотрудникам предоставляется лишь необходимый минимум информации об общем состоянии дел [22].

По мнению Шуванова В.И, все эти ситуации приводят к созданию неблагоприятного психологического климата внутри коллектива. Авторитарный стиль управления руководителя отрицательно сказывается на отношениях внутри коллектива. Одни пытаются перенять стиль руководителя в общении с коллегами, другие впадают в депрессию, третьи изолируются. Сотрудники относятся к руководителю отрицательно. Поэтому в коллективе формируется неблагоприятный социально-психологический климат, люди находятся в постоянном напряжении, становятся нервными и вспыльчивыми, т.е. создается почва для конфликтов. Изменение дисциплинарных мер вызывает в человеке страх и злость, формируется отрицательная мотивация к труду. Исполнители боятся задавать вопрос руководителю-автократу, так как боятся услышать в свой адрес нелюбезные замечания и нарекания [76].

В.И. Задоркин отмечает, что при авторитарном стиле руководства среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при

первой же возможности [22]. Поэтому большую часть людей требуется принуждать различными методами, вплоть до наказаний, к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия.

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные задачи. Такого руководителя отличают самокритичность, общительность, самоконтроль и равные отношения с подчиненными.

Как стимулирующая мера используется поощрение, а наказание – лишь в исключительных случаях. Подчиненные довольны такой системой управления и часто готовы помочь. Все это влияет на сплоченность коллектива. Демократический управленец создает доверительную атмосферу, благоприятный психологический климат, основанный на доброжелательности и взаимопомощи.

Таким образом, повышается производительность, появляются условия для творчества людей, все удовлетворены своим трудом и положением. При применении такого стиля снижаются прогулы, травмы, текучесть, создается более высокий моральный настрой, улучшаются взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю.

Для либерального стиля управления характерны: стремление управленца уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель-либерал обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с

сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам лишь по их просьбе. Нет структурирования труда, четкого распределения заданий, прав и обязанностей. Управленец избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. А.В. Карпов пишет о том, что либеральный стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли [23].

Неконтролируемые подчиненные самостоятельно принимают необходимые решения и ищут, в рамках предоставленных полномочий, пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный социально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Все эти признаки не закреплены за стилями, так как один из стилей может быть преобладающим, но руководитель, в зависимости от управленческих ситуаций, может применять тот или иной стиль. Поэтому внешняя форма проявления может быть и обманчивой.

Согласно И.Д. Ладанову, у авторитарных руководителей хорошая производительность, но при смене руководства она может упасть и повлиять на весь трудовой процесс. В таких коллективах могут возникать конфликты, низкий интерес к труду и удовлетворенность, отсутствует сплоченность. Все это подрывает достижения авторитарного руководителя [28].

Демократический стиль превосходит остальные в мотивации, удовлетворенности деятельностью, качестве выполненной работы. У сотрудников присутствует чувство гордости за свой труд, они дорожат пребыванием в коллективе, проявляют изобретательность, находчивость и инициативу. В коллективе благоприятная атмосфера. Трудовой процесс саморегулируется и не нарушается при отсутствии руководителя.

Самую низкую производительность имеет либеральный стиль. Низкая групповая идентификация, рост фрустрации и агрессивности, распад

коллектива. Чаще всего низкая дисциплина, могут появиться неформальные лидеры, несущие негативный характер для организации. И.Р. Стремякова отмечает, что либеральный стиль считается самым неприемлемым [51].

Р.М. Стогдилл [54], проанализировав работы Левина и его последователей, пришел к заключению о неправомерности данных выводов и их распространения на любые предприятия. Ни демократический, ни авторитарный стиль не имеет однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства. Единственным преимуществом демократического стиля является только удовлетворенность сотрудников трудом и пребыванием в коллективе.

Таким образом, делая выводы по первой главе, можно утверждать, что психологический климат представляет собой специфическое явление, которое складывается из особенностей восприятия человека человеком, взаимно испытываемых чувств, оценок и мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих. Он оказывает влияние на самочувствие членов коллектива; на выработку, принятие и осуществление совместных решений; на достижение эффективности совместной деятельности.

Глухов В.В. отмечает, что в зависимости от характера психологического климата его воздействие на личность будет различным - стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям [13].

Признаки благоприятного психологического климата: доверие и высокая требовательность друг к другу; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи и т.д. Кроме того, можно выделить, что нельзя рассчитывать на то, что необходимые

отношения в коллективе возникнут сами собой, их надо сознательно формировать.

Чтобы выявить влияние стиля руководства на психологический климат коллектива мы рассмотрели, какие существуют подходы к изучению стиля руководства (личностный, поведенческий и ситуационный подходы), остановившись на поведенческом подходе [36].

В рамках поведенческого подхода стиль управленческой деятельности анализируется в зависимости от ориентации руководителя на задачу или на человека. Руководитель, сосредоточенный на задаче, заботится о ее выполнении и поощрении за высокие результаты. Стили руководства в зависимости от степени делегирования своих полномочий подчиненным подразделяются на авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный руководитель часто хмур, озабочен, предельно раздражен, резок с людьми, официален в общении, не склонен считаться с мнением других, стремиться к единоличному руководству. При этом в коллективе отсутствует доверительность, преобладает враждебность, повышенная конфликтность, подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; апатия, неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе.

При либеральном руководстве значительно снижается, и объем, и качество работы. Характерен безучастный внешний вид руководителя, его стремление быть незаметным, заискивающий тон при обращении с сотрудниками. В группах обычно наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко проявляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных.

Демократический руководитель активен, ровен в общении, самокритичен. Главная черта - постоянный контакт с людьми, склонный к делегированию власти, поощрение самостоятельности. При этом в

коллективе минимум агрессивности друг к другу, дружелюбие, отсутствие конфликтов. Ровные отношения, стремление к творчеству, инициатива, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе.



## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ УСЛОВИЕМ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ**

### **2.1. Организация, методы и этапы исследования**

Проблема нашего исследования сформулирована следующим образом: является ли стиль управления руководителя условием психологического климата в коллективе?

Цель нашего исследования – проверить гипотезу: стиль управления руководителя являются условием психологического климата в коллективе: при демократическом стиле управления психологический климат в коллективе будет в целом благоприятным, так как положительно проявляются все его три компонента: эмоциональный, когнитивный и поведенческий; при авторитарном стиле управления психологический климат в коллективе будет в целом неудовлетворительным, так как проявляется только когнитивный компонент; при либеральном стиле управления – в целом благоприятным, но не устойчивым, так как у сотрудников положительно проявляются только два из трех компонентов психологического климата: эмоциональный и когнитивный. Коррекционно-развивающая программа будет способствовать развитию профессионально важных качеств авторитарных и либеральных руководителей, а они, в свою очередь, будут влиять на благоприятствование психологического климата в коллективе.

Задачами нашего исследования были: изучение особенностей стилей управления руководителей; изучение особенностей психологического климата в коллективе; изучение связи между стилем управления руководителей и психологическим климатом в коллективе; разработка и

оценка эффективности коррекционно-развивающей программы для авторитарных и либеральных руководителей по формированию профессионально важных качеств руководителя.

Объектом исследования является стиль управления руководителя.

Предметом исследования является стиль управления руководителя как условие психологического климата в коллективе.

Исследование проводилось на базе администрации Старооскольского городского округа. В исследовании принимало участие 60 человек.

Исследование проводилось в течение года и включало три этапа: подготовительный, организационно-исполнительный и заключительный.

На подготовительном этапе проводился теоретический анализ специальной литературы по теме исследования; был произведён анализ подходов отечественных и зарубежных авторов к проблематике исследования; формулировалась цель, определялись гипотеза, предмет и задачи исследования; подбирались методы исследования.

На втором этапе (организации и проведения исследования) непосредственно проводилось исследование, в результате которого было проведено исследование и изучены стили управления как условие формирования психологического климата в коллективе.

В качестве диагностического инструментария нами были выбраны следующие методики:

- Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации О.С. Михайлюк и А.Ю. Шалыто;

- Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л.Журавлева.

Для математической обработки данных использовались методы математической статистики, среди которых коэффициент ранговой корреляции Пирсона, посредством которого выявляли корреляционные связи между показателями.

При выборе методик учитывалась: положительная оценка применения и надежность методики по данным ряда отечественных и зарубежных исследователей; доступность методики для изучаемого контингента; пригодность данной методики для групповых обследований; возможность математической обработки полученных результатов и пр.

Рассмотрим первую методику - экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации О.С. Михайлюк и А.Ю. Шалыто.

В данной методике психологический климат первичного подразделения организации понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов этого подразделения к подразделению и организации как целому. Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в подразделении. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание – нежелание работать в данном подразделении», «желание — нежелание общаться с членами подразделения в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание – незнание особенностей членов подразделения».

- когнитивный компонент групповой идентификации состоит в осознании человеком принадлежности к группе и достигается путем сравнения своей группы с другими группами по ряду значимых признаков. Таким образом, в основе групповой идентичности лежат когнитивные процессы познания (категоризации) окружающего социального мира;

- эмоциональный компонент групповой идентичности неразрывно связан с когнитивным компонентом. Эмоциональная сторона идентичности

заключается в переживании своей принадлежности к группе в форме различных чувств - любви или ненависти, гордости или стыда;

- поведенческий компонент проявляется тогда, когда человек начинает реагировать на других людей с позиций своего группового членства, а не с позиций отдельной личности с того момента, когда различия между своей и чужими группами становятся заметными и значимыми для него.

Обследование по данной методике может проводиться как индивидуально, так и в группе. Время тестирования – 5-10 минут.

Анализ данных, полученных при использовании методики, стандартизован и имеет следующий алгоритм. Анализируются различные стороны отношения к коллективу для каждого человека в отдельности. Тест-опросник содержит 8 вопросов, каждый компонент тестируется тремя вопросами (на опросном листе вопросы 1, 4 и 7 относятся к эмоциональному компоненту; 2, 5 и 8 – к поведенческому; когнитивный компонент определяется вопросами 3 и 6, причем третий вопрос содержит два вопроса). Ответ на каждый вопрос принимает только одну из возможных форм: +1; -1; 0.

Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

- положительная оценка (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа – положительные, а третий имеет любой другой знак);
- отрицательная оценка, содержащая три ответа – отрицательные, а любым другим знаком);
- неопределенная, противоречивая оценка (эта категория включает следующие случаи: на три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Полученные по всей выборке данные можно свести в следующую таблицу, в каждой клетке которой должен стоять один из трех знаков: +; –; 0.

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента, где  $2(+)$  – количество положительных ответов, содержащихся в столбце,  $2(-)$  – количество отрицательных ответов,  $n$  – число членов коллектива, принявших участие в исследовании. Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от  $-1$  до  $+1$ . В соответствии с принятой трехчленной оценкой, классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок (от  $-1$  до  $+1$ ) делится на три равные части: от  $-1$  до  $-0,33$ ; от  $-0,33$  до  $+0,33$ ; от  $+0,33$  до  $+1$ .

Средние оценки, попадающие в первый интервал, будем считать отрицательными, во второй – противоречивыми, неопределенными, в третий – положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношения выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, с учетом знака каждого компонента возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

- полностью положительное;
- положительное;
- полностью отрицательное;
- отрицательное;
- противоречивое, неопределенное.

В первом случае психологический климат коллектива трактуется как весьма благоприятный; во втором – как в целом благоприятный; в третьем – как совершенно неудовлетворительный; в четвертом – как в целом неудовлетворительный; в пятом случае считается, что тенденции противоречивы и неопределенны.

1. Общий психологический климат в коллективе весьма благоприятен, но неустойчив. Это должно стать предметом дополнительной работы руководителя и актива коллектива в связи с возможностью его дальнейшего развития.

Выявленная неустойчивость коллектива обусловлена внутренними противоречиями между сложившимися положительными деловыми и эмоциональными взаимоотношениями среди наиболее активных его членов, с одной стороны, и, с другой – остающимся отрицательным напряжением среди тех, кто не разделяет общественного мнения актива, установок руководителя.

Следует обратить внимание на самочувствие каждой личности в группе, его связь с неудовлетворенностью деловыми или эмоциональными отношениями; на социально-психологический статус каждого сотрудника в группе и на то, по каким аспектам жизнедеятельности он принимается или отвергается коллективом; поощряются ли материально или морально все достижения наиболее активных его членов, все ли сотрудники реализуют свои жизненные планы в соответствии с реальными возможностями и притязаниями.

2. Общий психологический климат в коллективе в целом благоприятен. Это свидетельствует о следующих позитивных результатах процесса становления коллектива: сформированности положительных коллективистских отношений и активного ядра коллектива; гармоничном балансе делового и эмоционального опосредования межличностного восприятия и взаимодействия; согласованности сложившегося общественного мнения по основным вопросам жизнедеятельности и распределения ролей, в том числе между официальными и неофициальными лидерами; отсутствию явных или скрытых группировок, негативно настроенных по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям; малой вероятности тяжелых конфликтных ситуаций в коллективе, которые не переходят в затяжные и острые, поскольку

сотрудники дорожат достоинством друг друга и коллективом в целом; стиль руководства адекватен объективным требованиям дела, возможностям и ожиданиям подчиненных; удовлетворенности сотрудников своей профессией, условиями службы, ее оценкой и стимулированием, взаимоотношениями между коллегами как по горизонтали, так и по вертикали, стилем руководства и перспективами дальнейшего роста, что как следствие, свидетельствует о закреплённости кадров в подразделении (органе управления).

Вместе с тем в стратегии и тактике руководства коллективом необходимо сохранять достигнутый положительный результат, как важный психологический потенциал его дальнейшего успешного функционирования. Для этого, в частности, целесообразен постоянный, но действенный контроль над следующими важными вопросами стабильной работы с коллективом: поощрением достижений подчиненных, и, в особенности актива коллектива по реальному вкладу в общее дело, стимулированием дальнейшего их роста; объективной оценкой сотрудников, независимо от субъективных симпатий и антипатий; постоянным вниманием к каждому подчиненному, особенно к распределению ролей между лидерами в деловой и эмоциональной сферах; профилактикой трудностей вхождения в коллектив нового пополнения посредством продуманной организации наставничества, профессионального отбора, обучения и аттестации личного состава, тщательного их комплектования, расстановки и создания резерва кадров на выдвижение.

3. Совершенно неудовлетворительный психологический климат в коллективе – в коллективе имеет место крайне неблагоприятная обстановка в межличностных отношениях как между сотрудниками, так и с руководством. Это отражается на надежности и эффективности служебной деятельности коллектива, особенно в экстремальных ситуациях, провоцирует срывы в работе и конфликты, а также снижает работоспособность и удовлетворенность личного состава своим трудом, приводит к неоправданно высокой текучести, заболеваемости и травматизму. Такая картина

обуславливается следующими причинами: не сформированы положительные коллективистские отношения, общественное мнение и активное ядро коллектива; нет единства мнений по поводу целей и задач деятельности, распределения ролей, в том числе между официальными и неофициальными лидерами; отсутствует баланс, а вследствие этого и адекватность делового и эмоционального опосредования межличностного восприятия и взаимодействия, поскольку сотрудники не сплочены ни делом, ни эмоционально; имеются явные или скрытые группировки, крайне негативно настроенные по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям; очень часто и воспроизводимы конфликтные ситуации в коллективе, большинство из них затяжные и острые, так как не все сотрудники сплочены и дорожат достоинством друг друга и коллективом в целом; стиль руководства не гибок, а неоправданно односторонен, не соответствует уровню достигнутого развития коллектива и учитывает главным преимущественно только формальные стороны дела вопреки требованиям конкретной социально-психологической ситуации; руководителем часто упускаются из внимания особенности межличностных отношений в коллективе, возможности, ожидания и настроения сотрудников; большинство сотрудников имеют низкий социально-психологический статус в группе, не удовлетворены своей профессией, условиями службы, ее оценкой и стимулированием, взаимоотношениями между коллегами, как по горизонтали, так и по вертикали, стилем руководства и перспективами дальнейшего роста.

Руководителю в этой ситуации необходимо принять срочные меры по стабилизации положения, радикально пересмотреть свою информированность об основных социально-психологических явлениях в коллективе и приемлемости своего стиля руководства, нацелиться на постепенное накапливание психологического потенциала здорового развития коллектива. Для этого необходим постоянный действенный контроль над следующими важными вопросами стабильной работы с коллективом:



формированием активного ядра коллектива, распределением работы с учетом профессиональной компетенции и лидерских ориентаций кадров; поощрением достижений подчиненных, и в особенности активных из них, по реальному вкладу в общее дело, стимулированием дальнейшего их роста; объективным оцениванием сотрудников, независимо от субъективных симпатий и антипатий; постоянным вниманием к каждому подчиненному, особенно распределению ролей между лидерами в деловой и эмоциональной сферах; профилактикой трудностей вхождения в коллектив нового пополнения посредством продуманной организации наставничества, профессионального отбора, обучения и аттестации личного состава, тщательного комплектования, расстановки и создания резерва кадров на выдвижение.

Кроме того, необходима работа с теми, кто не разделяет мнения актива, установок руководителя, находится в явной или скрытой конфронтации с руководителем или лидерами, не удовлетворен распределением ролей или системой оценки и стимулирования оперативно-служебной деятельности. Руководителю в своей работе нужно учитывать то, что напряженность психологического климата может также провоцироваться несовпадением официальных и неофициальных лидеров, тем, насколько реальным авторитетом они обладают, или же враждебным настроением группировок, примыкающих к своим деловым или эмоциональным лидерам. В этом случае необходимо обратить внимание на то, насколько обоснованно распределены функции между сотрудниками, в особенности между активом коллектива; допустима ли часть полномочий руководителя делегирована его заместителям и оставлена ли необходимая на осуществление им основных функций управления.

Важно обеспечить формирование единого коллективного мнения для того, что объединить вокруг него всех сотрудников и ввести в повседневную практику демократические формы выработки коллективных решений с уважением индивидуальных мнений и обязательностью принятого общего

решения. В то же время не следует оставлять без санкций случаи нарушений служебной дисциплины или серьезных срывов в оперативно-служебной деятельности; однако публично налагать дисциплинарные взыскания следует только на злостных нарушителей. Нецелесообразно также и попустительское отношение руководителя к давлению еще не созревшего коллективного мнения, особенно если оно явно противоречит требованиям.

Особое внимание следует обратить на самочувствие каждой личности в группе, его связь с неудовлетворенностью деловыми или эмоциональными отношениями; на социально-психологический статус каждого сотрудника в группе и на то, по каким аспектам жизнедеятельности он ею принимается или отвергается; поощряются ли материально или морально все достижения наиболее активных его членов, все ли сотрудники реализуют свои жизненные планы в соответствии с реальными достижениями, притязаниями и способностями.

На основе полученных данных у руководителя появляется возможность сделать вывод о наиболее проблемных моментах в межличностных отношениях по всем характеристикам социально-психологического климата, оцениваемого опрашиваемыми.

Вторая методика, использованная нами в исследовании – методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

Данная методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений. Основу данной методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

В методике приведены 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трёх утверждений, обозначенных цифрами *а*, *б*, *в*. Участникам опроса следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно,

которое в наибольшей степени соответствует их мнению о руководителе. Необходимо отметить выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Благодаря ключу к методике и согласно ответам, полученным участниками в результате опроса, мы выявляем стиль управления руководителя в коллективе.

На основании обработки результатов выделяют 3 стиля управления руководителя:

1. Авторитарный – характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов.

2. Либеральный – опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

3. Демократический – отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Наше исследование проводилось в несколько этапов.

Первый этап. На первом этапе мы исследовали психологический климат в коллективе. Для его определения мы использовали экспресс-методику по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации О.С. Михайлюк и А.Ю. Шалыто.

Второй этап. На втором этапе мы исследовали стили руководства руководителя. Мы изучили стили управления с помощью методики определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

Третий этап. На третьем этапе нашего исследования мы изучили связь стиля управления руководителя и психологического климата в коллективе.

Для математической обработки данных мы использовали коэффициент ранговой корреляции Спирмена.

Четвертый этап. На основе полученных данных была разработана и апробирована коррекционно-развивающая программа по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе, в зависимости от различных стилей управления руководителя

На заключительном этапе нашего исследования обобщены и систематизированы полученные результаты исследовательской работы, уточнены теоретические выводы, оформлен текст магистерской диссертации.

## **2.2 Анализ и интерпретация результатов исследования**

Первый этап исследования заключался в том, что мы изучали особенности стилей управления руководителей с помощью методики определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

В соответствии с полученными результатами были выявлены 3 стиля руководства:

- авторитарный – характерен для руководителя отдела муниципального контроля.
- либеральный – характерен для руководителя отдела экономики.
- демократический – характерен для руководителя труда.

В соответствии с полученной типологией дальнейший анализ проводился отдельно по каждому стилю руководства.

1. Общая характеристика авторитарного стиля отдела муниципального контроля и его взаимосвязи с социально-психологическим климатом в коллективе.

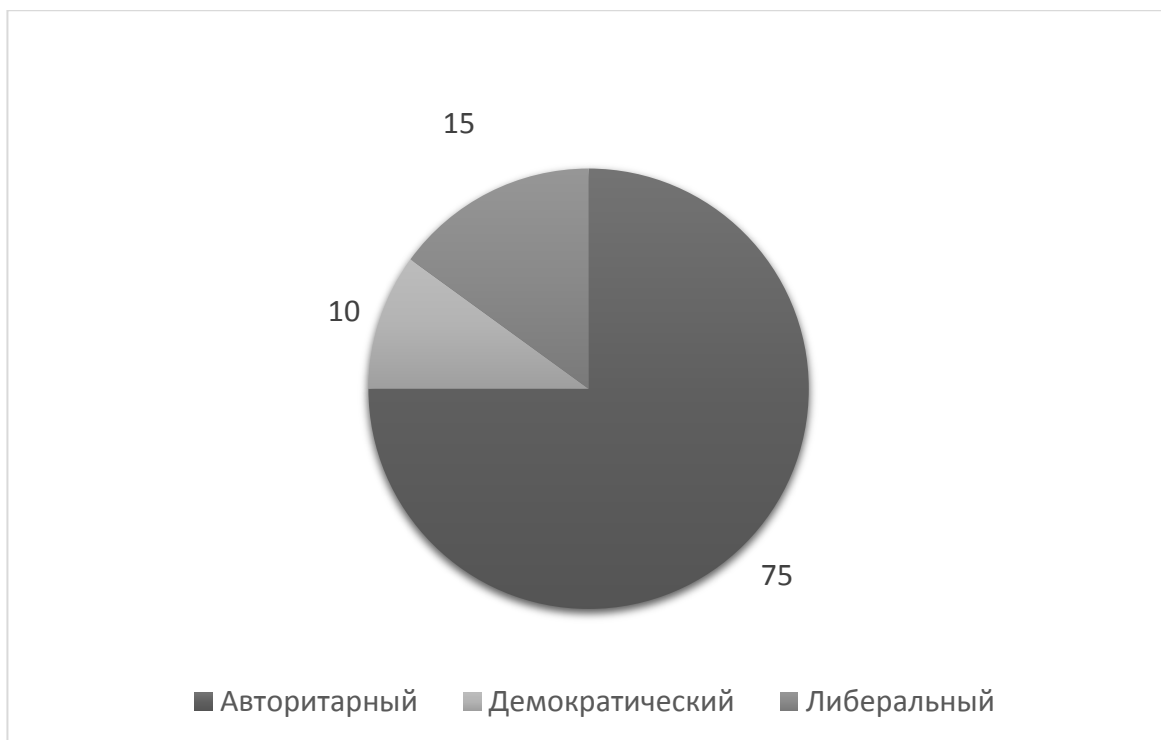


Рис. 1. Распределение руководителей отдела муниципального контроля по стилям управления, в %

По методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева было определено, что для руководителя отдела муниципального контроля характерен авторитарный стиль управления является преобладающим – 75%. Данная позиция соответствует такому стилю, при котором производственный результат – все, а человек – в лучшем случае исполнитель. Работники отметили, что моральный настрой в коллективе такого руководителя мало беспокоит.

По общим результатам для руководителя данной организации характерно:

- преимущественное использование командных методов управления, ориентация на задачу или на себя, централизация полномочий, подавление инициативы, жесткий контроль, высокое мнение о себе, навязывание своей воли, минимальное информирование, малая гласность, предпочтение наказаниям, устранение неудобных, нетерпимость к критике, грубость, нетактичность, невыдержанность.

- чрезмерное преувеличение роли руководителя (характеризуется централизацией власти, приверженностью к единоначалию; руководитель обычно сам решает все вопросы, не учитывает мнение других. Для этого стиля руководства характерна чрезмерная требовательность к подчиненным, которая ограничивает их инициативу и самостоятельность)

- руководство осуществляется не методами разъяснения и убеждения, а методами принуждения. К сожалению, довольно большое количество современных молодых руководителей (в данном случае, руководитель муниципального отдела) рассуждает именно так, поэтому и выбирает авторитарный стиль.

- происходит централизация власти в руках одного руководителя, приверженность к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластное решение не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательное ограничение контактов с подчиненными.

-начальник непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчинённых и жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям делать, что велено. Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо решения у руководителя готовы ещё до совещания.

- критику не выносит и не признает своих ошибок, однако сам любит покритиковать, придерживается того мнения, что административные взыскания – лучший способ воздействия на подчинённых в целях достижения высоких трудовых показателей, работает много, заставляет работать и других, в том числе и во внеурочное время.

2. Общая характеристика либерального стиля управления отдела экономики и его взаимосвязи с социально-психологическим климатом в коллективе.

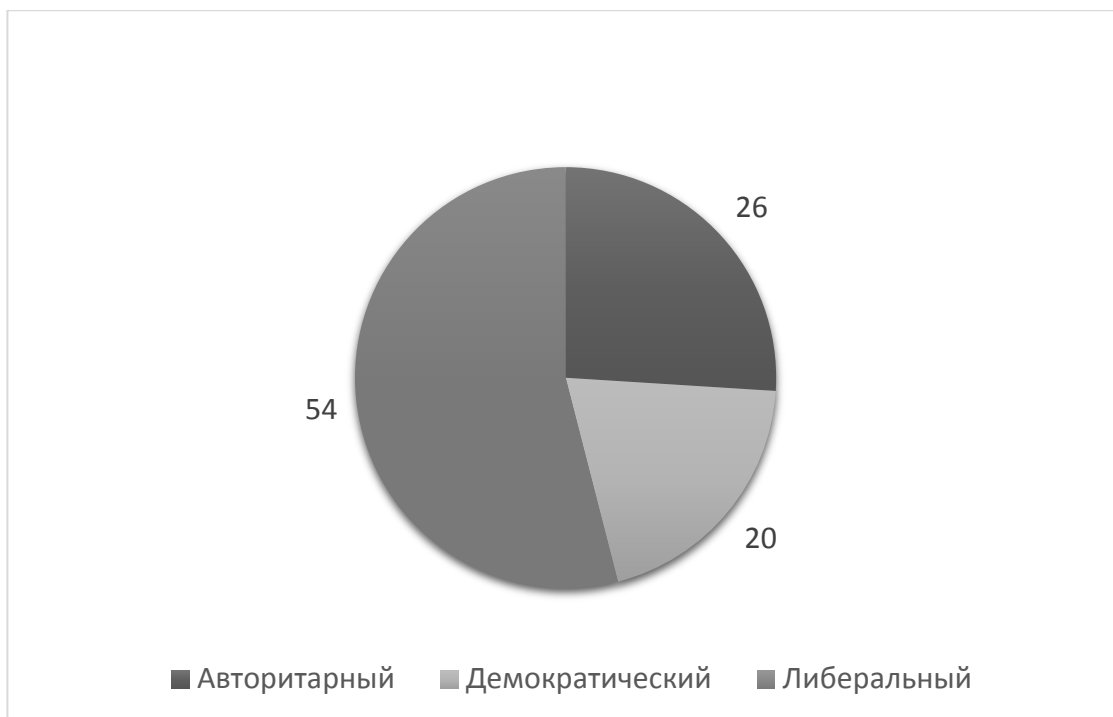


Рис.2. Распределение руководителей отдела экономики по стилям управления, в %

По методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева было определено, что для руководителя отдела экономики характерен либеральный стиль управления является преобладающим – 54%.

По общим результатам для руководителя данной организации характерно:

- безынициативность, невмешательство в процесс тех или иных работ. Он предпринимает какие-нибудь действия только по указаниям вышестоящего руководства, стремиться уклониться от ответственности за решения. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Либералы непринципальны, могут под влиянием разных людей и обстоятельств изменять свое решение по одному и тому же вопросу. В организации, где руководитель - либерал, часто важные вопросы решаются без его участия.

- во взаимоотношениях с подчиненными корректен и вежлив. Положительно реагирует на критику, не требователен к подчиненным и не любит контролировать их работу.

-в стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии, посылать в интересные командировки без видимой необходимости.

Таким образом, либерал старается поддерживать свой авторитет. Может за нерадивого подчиненного сам выполнить работу, не любит увольнять плохих работников.

Его отличие от авторитарного стиля, согласно результатам методик, – незначительная активность руководителя в управлении. Он участвует, прежде всего, в выработке стратегических решений и оценке конечного результата. Что касается организации выполнения решений, то здесь он предоставляет людям большую свободу. «Подчиненные сами знают, что делать и как делать – незачем им мешать» - вот его девиз. Его мало интересует процесс повседневной работы. Он воспринимает себя как «одного из многих», поощряет плюрализм во всем, предоставляет людям широкий выбор решений и действий.

- этот стиль определяется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает чаще всего, как посредник, обеспечивающий своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для работы. Обычно пускает дела на самотек, и реагирует лишь тогда, когда на него оказывается давление либо снизу, либо сверху. Т.е., фактически присутствует передача полномочий, и руководитель выступает лишь в качестве резерва и оставляет большую часть отдельным членам группы.

- характерна бессистемность в методах, ориентировка на себе, не использование полномочий, самотек в организации дел, бесконтрольность подчиненных, уход от принятия решения, уход от принятия решения, использование коллегиальности для уклонения от ответственности, бессистемность стимулирования, безразличие к критике, отсутствие заботы о персонале.



3. Общая характеристика демократического стиля руководителя отдела труда и его взаимосвязи с социально-психологическим климатом в коллективе.



Рис. 3. Распределение руководителей отдела труда по стилям управления, в %

По методике определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева было определено, что для руководителя отдела труда характерен демократический стиль управления является преобладающим – 79%.

По общим результатам для отдела труда характерно:

- у руководителя и подчиненного возникает чувство доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести, либо одергивания. В зависимости от выполняемой задачи руководство группой может передаваться от одного участника к другому. Ответственность за неудачи руководитель разделяет с группой. Большинство проблем, вставших перед коллективом, обсуждается коллективно. Руководитель - демократ старается чаще советоваться с подчиненными, не проявляет своего

превосходства и правильно реагирует на критику. За последствия принятых решений ответственность не перекладывает на подчиненных

-стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он этого не понимает, а убеждением в том, что при обсуждении всегда могут возникнуть нюансы, позволяющие улучшить технологию процесса реализации решения. Такой руководитель не считает для себя зазорным соглашаться на компромисс, либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы и выгоды, которую могут получить сотрудники.

-хорошо знающий дело и обстановку в группе подчиненных, он старается использовать рефлексивные методы управления, а при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат, не дергая по мелочам. Такая обстановка создает условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность и тем самым способствует восприятию достижения целей, стоящих перед коллективом, как своих собственных. Такая обстановка, создаваемая демократом, носит и воспитательный характер, и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае происходит положительный резонанс власти: авторитет мундира подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности людей, уважая достоинства, опыт, возраст и пол.

-он характеризуется требовательностью и контролем, сочетается с творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. А также стремлением делегировать полномочия и разделить ответственность и демократичность в принятии решений

-характеризуется партнерскими взаимоотношениями в коллективе, привлечением подчиненных к обсуждению и подготовке решений по основным направлениям деятельности коллектива, взаимным

распределением прав и обязанностей, развитием самостоятельности и инициативы подчиненных при выполнении принятых решений, расширением взаимного контроля. Избегает навязывать свою волю подчиненным.

-при принятии решения, консультируется с подчиненными, которые получают возможность принимать участие в выработке решения. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы.

Основные признаки деятельности руководителя:

- Преданность организации
- Энергичность и новаторство
- Чуткость к новой информации и идеям
- Генерирование большого числа идей и инициатив
- Быстрое принятие решений
- Хорошая интеграция коллективных действий
- Четкость в формировании целей и установок
- Готовность учитывать мнение других и терпимость к неудачам

- он выдвигает новые инициативы и активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. С другой стороны работники вовлекаются им в работу по установлению, определению образцов работы. Руководитель вместе с персоналом обсуждает соответствие работы образцам, формируя чувство гордости за результаты.

-концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением большой ответственности. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем.

- идет упор на социально-психологические и экономические моменты управления, ориентация на человека, делегирование полномочий,

коллегиальность в решениях, поощрение инициативы, адекватность самооценки, высокая нравственность, широкая гласность, полное информирование, предпочтение поощрениям, забота, помощь подчиненным, терпимость к критике, доброжелательность, вежливость.

На втором этапе мы изучали особенности психологического климата в коллективе с помощью экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михайлюк и А.Ю. Шалыто).

Результаты диагностики испытуемых по «Экспресс-методике по изучению социально-психологического климата в коллективе» (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто) представлены в таблице 1:

Таблица 1

**Выраженность компонентов психологического климата  
в разных коллективах, ср.знач.**

Отделы	Компоненты психологического климата в коллективе		
	Эмоциональный	Когнитивный	Поведенческий
<b>Отдел труда</b>	1	1	0,5
<b>Отдел экономики</b>	+1	0,5	-1
<b>Отдел муниципального контроля</b>	-0,5	+0,5	-1

Примечание:

Для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от  $-1$  до  $+1$ . В соответствии с принятой трехчленной оценкой, классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок (от  $-1$  до  $+1$ ) делится на три равные части: от  $-1$  до  $-0,33$  (отрицательные показатели); от  $-0,33$  до  $+0,33$  (противоречивые, неопределенные показатели); от  $+0,33$  до  $+1$  (положительные показатели).

По результатам экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто, в отделе труда, где доминирует демократический

стиль управления, положительно проявляются все три компонента психологического климата в коллективе: эмоциональный, когнитивный и поведенческий, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности, которое сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг другу с позиции группового членства. Это говорит о том, что психологический климат в коллективе отдела труда благоприятный.

Согласно результатам экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михайлюк и А.Ю. Шалыто), представленным на таблице 1, в отделе экономики, где доминирует либеральный стиль управления, положительно проявляются эмоциональный и когнитивный компоненты, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, которое сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу не с позиции группового членства, а с позиции отдельной личности. Это свидетельствует, что психологический климат в коллективе отдела экономики в целом благоприятный, но не устойчивый.

3. Таблица 1 показывает, что по результатам экспресс-методики по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто), в отделе муниципального контроля, где доминирует авторитарный стиль управления, положительно проявляется только когнитивный компонент психологического климата в коллективе, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, но оно не сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу не с позиции группового членства, а с позиции отдельной личности, соответственно психологический климат в коллективе муниципального контроля в целом неудовлетворительный.

Представим более подробно характеристики каждого стиля управления. При авторитарном стиле управления руководителя не сформированы положительные коллективистские отношения, общественное мнение и активное ядро коллектива; нет единства мнений по поводу целей и задач деятельности, распределения ролей, в том числе между официальными и неофициальными лидерами; отсутствует баланс, а вследствие этого и адекватность делового и эмоционального опосредствования межличностного восприятия и взаимодействия, поскольку сотрудники не сплочены ни делом, ни эмоционально. Большинство сотрудников имеют низкий социально-психологический статус в группе, не удовлетворены своей профессией, условиями службы, ее оценкой и стимулированием. Психологический климат в целом неудовлетворительный.

При либеральном стиле управления руководителя членам коллектива в целом комфортно работать вместе, но есть и те, кто положительно оценивают климат коллектива, но не расположена к более тесному общению, данные респонденты находятся несколько в стороне, но не испытывают дискомфорта и эмоционального давления со стороны других членов группы. При оценке коллектива по эмоциональному и поведенческому компоненту именно эти люди давали среднюю оценку, определяя коллектив «не плохим, но и не хорошим». Это говорит о том, что в целом они нормально чувствуют себя в данном коллективе, однако не являются активными участниками в дружеских взаимоотношениях. То есть психологический климат благоприятный, но не устойчивый.

При демократическом стиле управления руководителя люди хорошо знают друг друга, привыкли друг к другу. В коллективе преобладают позитивные настроения, люди положительно оценивают своих коллег, готовы к сотрудничеству. При этом, в группе наблюдается взаимосвязь деловых и дружеских отношений. Полученные результаты действительно говорят о благоприятном климате в коллективе, большинство его членов чувствуют себя благополучно. У всех членов коллектива хорошие

взаимоотношения. Характерно совпадение приятельских и деловых интересов, люди, которые непосредственно вместе заняты одним делом, также отмечают друг друга как партнеров по общению и время препровождению. В коллективе не выявлено межличностных конфликтов, атмосфера благоприятна. Коллектив выступает как одна команда.

Итак, как видно из описанных результатов исследования, у руководителей с разным стилем управления преобладают разные показатели эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов психологического климата в коллективе, что говорит о том, что у руководителей с разными стилями управления преобладает разный психологический климат в коллективе.

Для исследования связи между стилем управления руководителя и психологическим климатом в коллективе, был проведен корреляционный анализ Пирсона (таблица 2).

Таблица 2

Результаты корреляционного анализа связи показателей исследования  
стиля управления руководителя с показателями исследования  
психологического климата в коллективе:

	<b>Показатели исследования стилей управления</b>
<b>Показатели исследования психологического климата в коллективе</b>	$r = 0,68$

Примечание:  $r \leq 0,30$  – корреляционная связь слабая;  $r = (0,30-0,70)$  – корреляционная связь средняя;  $r \geq 0,70$  – корреляционная сильная.

Таблица 3

Показатели корреляции между результатами исследования стилей управления и компонентами психологического климата в коллективе:

Стили управления руководителей	Компоненты психологического климата в коллективе		
	Эмоциональный	Когнитивный	Поведенческий
Демократический	0,67	0,54	0,51
Авторитарный	-0,21	0,57	-0,15
Либеральный	0,61	0,58	-0,25

Примечание:  $r \geq 0,5$  – корреляционная связь значима

На таблице видно, что присутствуют корреляционная связь между результатами по экспресс-методике по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михайлюк и А.Ю.Шалыто) и методикой определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

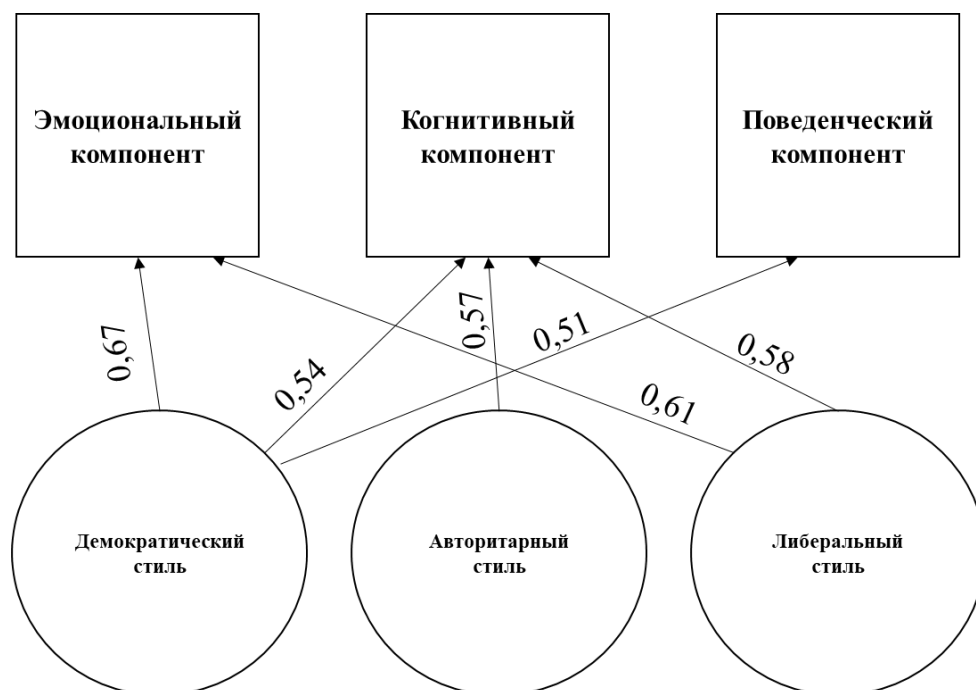


Рис. 4. Корреляционные плеяды, отражающие связи показателей стилей управления руководителей с компонентами психологического климата в коллективе

Корреляционные плеяды показывают, что демократический стиль управления связан со всеми компонентами: эмоциональным, поведенческим



и когнитивным; либеральный – с когнитивным и эмоциональным компонентами, а авторитарный – только с когнитивным компонентом.

В результате проведенного исследования стиля управления руководителя как условия психологического климата в коллективе, мы пришли к следующим выводам:

1. Авторитарный стиль управления руководителя доминирует в отделе муниципального контроля (75%) и характеризуется централизацией полномочий, подавлением инициативы подчиненных, жестким контролем.

2. Демократический стиль управления руководителя доминирует в отделе труда (79%) и характеризуется доверием к подчиненным, свободой выражения собственного мнения подчиненными, коллективным обсуждением проблем.

4. Либеральный стиль управления руководителя доминирует в отделе экономики (54%) и характеризуется безинициативностью, невмешательством в производственный процесс, действиями по указанию свыше.

5. В отделе муниципального контроля, где доминирует авторитарный стиль управления, положительно проявляется только когнитивный компонент психологического климата в коллективе, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, но оно не сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу не с позиции группового членства, а с позиции отдельной личности.

6. В отделе труда, где доминирует демократический стиль управления, положительно проявляются все три компонента психологического климата в коллективе: эмоциональный, когнитивный и поведенческий, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, которое сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу с позиции группового членства.

7. В отделе экономики, где доминирует либеральный стиль управления, положительно проявляются эмоциональный и когнитивный компоненты, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, которое сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу не с позиции группового членства, а с позиции отдельной личности.

8. Выявлена корреляционная связь между результатами показателями социально-психологического климата в коллективе и стилями руководства трудовым коллективом ( $r = 0,68$ , при  $r = (0,30-0,70)$  – корреляционная связь средняя).

9. На основании результатов проведенного исследования мы можем сделать вывод о том, что только при демократическом стиле управления трудовым коллективом проявляются все три компонента психологического климата в коллективе: эмоциональный, когнитивный и поведенческий, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, которое сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу с позиции группового членства, а не с позиции отдельной личности. Такой психологический климат можно назвать благоприятным.

10. При авторитарном стиле управления руководителя в целом неудовлетворительный климат в коллективе.

11. При либеральном стиле управления климат в целом благоприятный, но не устойчивый, что говорит о том, что отношения в коллективе положительные, но тенденции противоречивы и неопределенные.

### **2.3. Общая структура программы коррекционно-развивающей работы для авторитарных и либеральных руководителей по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе**

Наше исследование позволило выявить психологические проблемы в коллективах с разными стилями управления руководителей: при авторитарном стиле управления руководителей выявлен в целом неудовлетворительный психологический климат в коллективе, при котором из трех компонентов положительно проявляется только один компонент – когнитивный, при либеральном – выявлен противоречивый и неустойчивый психологический климат в коллективе, при котором из трех компонентов положительно проявляются только два компонента – когнитивный и эмоциональный.

Для коррекции и улучшения условий формирования психологического климата в коллективе для авторитарных и либеральных руководителей создана программа с целью развития у авторитарных и либеральных руководителей профессионально важных качеств, а они, в свою очередь, будут влиять на благоприятствование психологического климата в коллективе.

Актуальность программы:

Настоящая программа обращена к актуальной проблеме связи между стилем управления руководителя и психологическим климатом в коллективе.

Как видно из результатов проведенного эмпирического исследования, стили управления руководителя являются условием психологического климата в коллективе. В этой связи нам представляется важным уделить должное внимание авторитарным и либеральным руководителям с целью формирования у авторитарных и либеральных руководителей качеств демократического руководителя и создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Основная цель реализации программы: развитие у авторитарных и либеральных руководителей профессионально важных качеств, таких как умение работать в команде, коммуникативность, эмоциональная устойчивость, а они, в свою очередь, будут влиять на формирование благоприятного психологического климата в коллективе.

Основные задачи реализации программы:

- актуализация и развитие профессионально важных качеств руководителя;
- формирование психологических защит у руководителя в стрессовых ситуациях;
- повышение коммуникативной компетентности, обучение навыкам конструктивного общения, в том числе в напряженных ситуациях;
- формирование эмоциональной устойчивости руководителя.

Предполагаемый положительный результат:

- у либеральных и авторитарных руководителей преобладают качества демократического руководителя;
- повышение коммуникативных навыков руководителей;
- руководители замотивированы к самосовершенствованию;
- повысились показатели когнитивного, эмоционального и поведенческого компонентов психологического климата в коллективе;
- у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, которое сопровождается чувством любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу с позиции группового членства;
- сформирован благоприятный психологический климат.

Предполагаемый отрицательный результат: это неудача в работе с отдельными сотрудниками, кто не разделяет ни общественного мнения актива, ни установок руководителя, создающими отрицательное напряжение в коллективе.

Прогнозируемый результат: формирование у либерального и авторитарного руководителя качеств демократического руководителя; создание благоприятного психологического климата в коллективе.

Критерии оценки эффективности:

- повышение у членов коллектива показателей эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов, что характеризует психологический климат в коллективе как благоприятный.

- преобладание у руководителей качеств демократического стиля управления.

Форма работы: индивидуальная и групповая работа.

Основные мероприятия: лекции-беседы, консультативная практическая работа, тренинги.

**Основные способы:** наиболее эффективными, по нашему мнению, методами для формирования у авторитарных и либеральных руководителей качеств демократических руководителей будут тренинги.

Продолжительность программы: 3 месяца

Продолжительность занятия: 1,5 часа.

Проведение занятий: один раз в неделю.

Количество занятий: 12

Ход работы (Приложение):

Структура каждого занятия будет включать в себя вводную часть, основную и заключительную. Вводная часть представлена различного рода упражнениями, направленными на снятие определенного напряжения в начале занятия, обсуждение правил тренинга, а также на обсуждение обратной связи по предыдущему занятию. Основная часть представлена одним-двумя основными упражнениями, направленными на каждом этапе реализации программы на достижение тех или иных целей. Наконец, заключительная часть занятия представляет собой обратную связь по занятию в целом от каждого участника.

Таблица 1

Тематический план коррекционно-развивающей программы для авторитарных и либеральных руководителей по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе

№	Задачи мероприятия	Содержание мероприятия
1.	Актуализация и развитие профессионально важных качеств руководителя	Мини-лекция «Стиль управления» Тест «Ваш стиль управления» Разбор кейсов
2.	Актуализация и развитие профессионально важных качеств руководителя	Упражнения «Ошибки руководителей», «Работа в команде», мини-лекция «Типы сотрудников»
3.	Актуализация и развитие профессионально важных качеств руководителя	Тренинг «Эффективное общение»
4.	Формирование психологических защит у руководителя в стрессовых ситуациях	Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости»
5.	Формирование психологических защит у руководителя в стрессовых ситуациях	Рисунок «Я и стресс», упражнение «Стресс в моей жизни», «Виды стресса», «Обратная связь»
6.	Формирование психологических защит у руководителя в стрессовых ситуациях	Ознакомление с рекомендациями на повышение стрессоустойчивости
7.	Повышение коммуникативной компетентности, обучение навыкам конструктивного общения, в том числе в напряженных ситуациях	Тренинг «Эффективная коммуникация»
8.	Повышение коммуникативной компетентности, обучение навыкам конструктивного общения, в том числе в напряженных ситуациях	Продолжение проведения тренинга «Эффективная коммуникация»
9.	Повышение коммуникативной компетентности, обучение навыкам	Продолжение проведения тренинга «Эффективная

	конструктивного общения, в том числе в напряженных ситуациях	коммуникация»
10.	Формирование эмоциональной устойчивости руководителя	Телесно-ориентированная терапия: упражнения на снятие излишнего напряжения
11.	Формирование эмоциональной устойчивости руководителя	Упражнения на саморегуляцию эмоционального состояния через внешние проявления эмоций: «Самоконтроль внешнего выражения эмоций», «Искусство перевоплощения»
12.	Формирование эмоциональной устойчивости руководителя	Мини-лекция с элементами беседы и упражнениями «Способы ситуативной саморегуляции во время пребывания в напряженной ситуации», «Первая помощь после воздействия стрессовых факторов» (упражнение «Падение»), «Способы профилактики неблагоприятных эмоциональных состояний (упражнение «Это я»)

Нами были разработаны рекомендации для руководителей с авторитарным и либеральным стилем управления:

- Найти в коллективе единомышленников, наладить с ними взаимоотношения;
- Использовать разные типы коммуникаций в зависимости от задач и приоритетов, учитывая индивидуальные особенности членов коллектива;

- Решить вопросы, по которым в коллективе происходят разногласия, обсуждения, уступки или делегирования.
- Подавать позитивные сигналы людям, которых руководители действительно ценят. Давать хотя бы минимальную обратную связь.
- Лично проверять после принятия решения исполнение его сотрудниками.
- Использовать в своей управленческой деятельности элементы поощрения.

Нужно отметить значимость тимбилдингов на сплочение коллектива и формирование в нем доверительных отношений.

Большое значение имеют семейные ценности в формировании благоприятного психологического климата в коллективе, поскольку ситуация в семье является внешним фактором влияния на психологический климат в коллективе. Формирование гармоничных взаимоотношений, доверительные отношения между членами коллектива и семьи, общие интересы всех членов семьи повышают сплоченность, доверие внутри коллектива.

Мы проводили апробацию коррекционно-развивающей программы для авторитарных и либеральных руководителей по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе.

Было проведено исследование, которое дало возможность проверить критерии оценки эффективности разработанной нами программы:

- повышение у членов коллектива показателей эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов, что характеризует психологический климат в коллективе как благоприятный.
- преобладание у руководителей качеств демократического стиля управления.

В работе по коррекционно-развивающей программе для авторитарных и либеральных руководителей по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе принимали участие либеральные и



авторитарные руководители. После проведения коррекционной работы, нами были получены следующие результаты (рис. 1. и рис. 2., таблица 2).

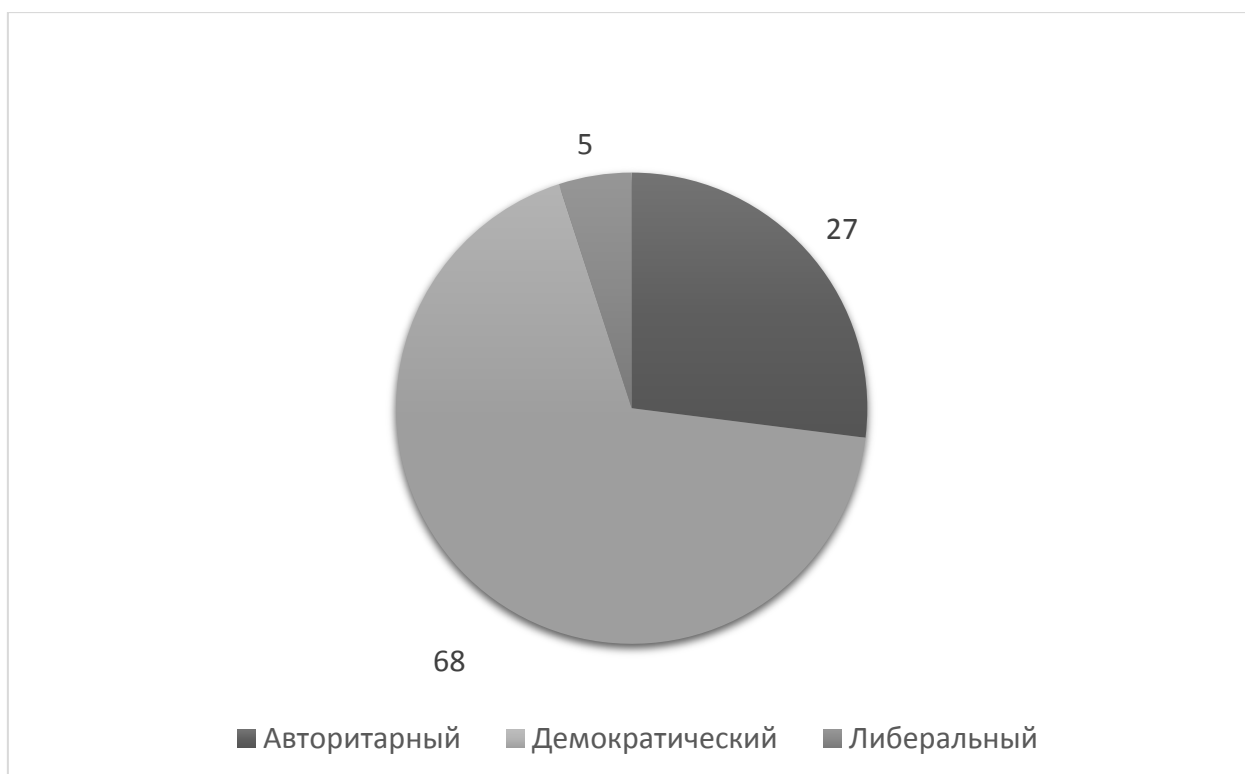


Рис. 1. Распределение руководителей отдела муниципального контроля по стилям управления, в %

Из данной диаграммы видно, что у ранее авторитарных руководителей преобладающий стиль управления стал демократическим (68%). Это значит, что благодаря коррекционной работе у руководителей сформировались качества демократических руководителей и стали более выраженными.

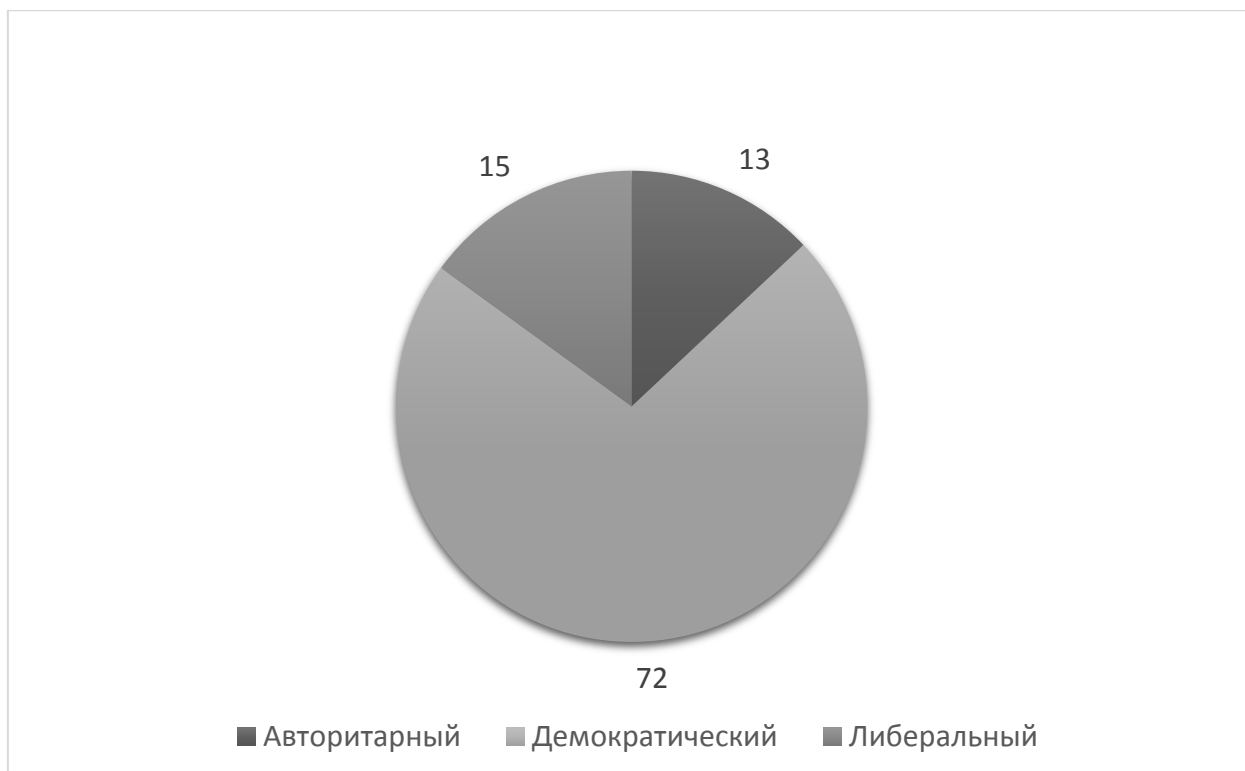


Рис. 2. Распределение руководителей отдела экономики по стилям управления, в %

Из данной диаграммы видно, что после проведения коррекционной работы у руководителей с ранее либеральным стилем управления преобладающим стилем управления стал демократический (72%).

Таблица 2

Выраженность компонентов психологического климата в разных коллективах, ср. знач.

Отделы	Компоненты психологического климата в коллективе		
	Эмоциональный	Когнитивный	Поведенческий
Отдел экономики	+1	+1	0,5
Отдел муниципального контроля	+0,5	+0,5	+1

Примечание:

Для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от  $-1$  до  $+1$ . В соответствии с принятой трехчленной оценкой, классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок (от  $-1$  до  $+1$ ) делится на три равные части: от  $-1$

до -0,33 (отрицательные показатели); от -0,33 до +0,33 (противоречивые, неопределенные показатели); от +0,33 до +1 (положительные показатели).

По данным таблицы видно, что выросли показатели психологического климата в коллективе (эмоциональный, когнитивный, поведенческий). Мы видим, что и в отделе муниципального контроля, и в отделе экономики положительно проявляются все компоненты психологического климата в коллективе, такой психологический климат можно назвать благоприятным.

Для исследования связи между стилем управления руководителя и психологическим климатом в коллективе, был проведен корреляционный анализ Пирсона (таблица 3).

Таблица 3

Показатели корреляции между результатами исследования стилей управления и компонентами психологического климата в коллективе:

Стили управления руководителей	Компоненты психологического климата в коллективе		
	Эмоциональный	Когнитивный	Поведенческий
Демократический (ранее авторитарный)	0,56	0,61	0,58
Демократический (ранее либеральный)	0,54	0,53	0,51

Примечание:  $r \geq 0,5$  – корреляционная связь значима

На таблице видно, что присутствуют корреляционная связь между результатами по экспресс-методике по изучению социально-психологического климата в первичном подразделении организации (О.С. Михайлюк и А.Ю.Шалыто) и методикой определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева.

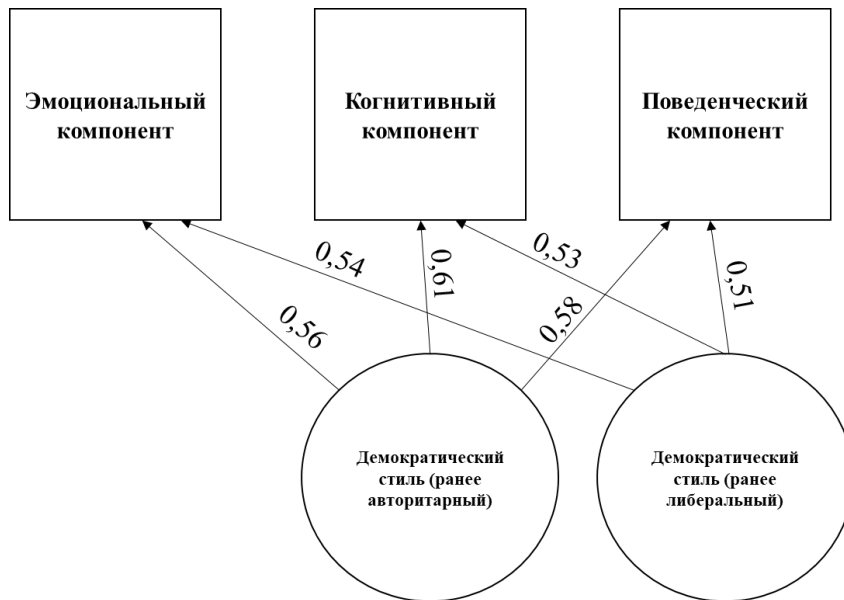


Рис. 3. Корреляционные плеяды, отражающие связи показателей стилей управления руководителей с компонентами психологического климата в коллективе

Корреляционные плеяды показывают, что демократический стиль в обоих случаях (ранее авторитарный и либеральный) связан со всеми тремя компонентами: когнитивным, эмоциональным и поведенческим.

Данные, полученные в практической работе по коррекционно-развивающей программе для авторитарных и либеральных руководителей по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе, дают основание полагать, что руководителей, у которых в начале нашего исследования преобладающим стилем управления был либеральный и авторитарный, поменяли свой стиль управления на демократический и, как следствие, выросли показатели психологического климата в коллективе и стали положительными, что говорит о том, что психологический климат в коллективе стал благоприятным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческая деятельность является специфическим видом трудового процесса и для нее важны все, включающие ее, элементы. Эффективность управления зависит от комплексного применения множества факторов, в частности, от стиля управления руководителя выбранного управленцем.

В последнее время пришло понимание, что оптимальный тот стиль управления, который приносит больше прибыль организации, обеспечивает стабильность и плодотворную работу сотрудников, поэтому одним из важных аспектов управления является психологический климат в коллективе.

Психологический климат представляет собой явление, которое складывается из особенностей восприятия человека человеком, взаимно испытываемых чувств, оценок и мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих. Он оказывает влияние на самочувствие членов коллектива; на выработку, принятие и осуществление совместных решений; на достижение эффективности совместной деятельности.

В зависимости от характера психологического климата его воздействие на личность будет различным - стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям.

В результате проведенного исследования стиля управления руководителя как условия психологического климата в коллективе, мы пришли к следующим выводам:

3. Авторитарный стиль управления руководителя доминирует в отделе муниципального контроля (75%) и характеризуется централизацией полномочий, подавлением инициативы подчиненных, жестким контролем.

4. Демократический стиль управления руководителя доминирует в отделе труда (79%) и характеризуется доверием к подчиненным, свободой выражения собственного мнения подчиненными, коллективным обсуждением проблем.

12. Либеральный стиль управления руководителя доминирует в отделе экономики (54%) и характеризуется безинициативностью, невмешательством в производственный процесс, действиями по указанию свыше.

13. В отделе муниципального контроля, где доминирует авторитарный стиль управления, положительно проявляется только когнитивный компонент психологического климата в коллективе, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, но оно не сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу не с позиции группового членства, а с позиции отдельной личности.

14. В отделе труда, где доминирует демократический стиль управления, положительно проявляются все три компонента психологического климата в коллективе: эмоциональный, когнитивный и поведенческий, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, которое сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу с позиции группового членства.

15. В отделе экономики, где доминирует либеральный стиль управления, положительно проявляются эмоциональный и когнитивный компоненты, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, которое сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу не с позиции группового членства, а с позиции отдельной личности.

16. Выявлена корреляционная связь между результатами показателями социально-психологического климата в коллективе и стилями

руководства трудовым коллективом ( $r = 0,68$ , при  $r = (0,30-0,70)$  – корреляционная связь средняя).

17. На основании результатов проведенного исследования мы можем сделать вывод о том, что только при демократическом стиле управления трудовым коллективом проявляются все три компонента психологического климата в коллективе: эмоциональный, когнитивный и поведенческий, а это означает, что у сотрудников проявляется чувство принадлежности к группе, которое сопровождается чувствами любви и гордости за свой отдел, при этом сотрудники относятся друг к другу с позиции группового членства, а не с позиции отдельной личности. Такой психологический климат можно назвать благоприятным.

18. При авторитарном стиле управления руководителя в целом неудовлетворительный климат в коллективе.

19. При либеральном стиле управления климат в целом благоприятный, но не устойчивый, что говорит о том, что отношения в коллективе положительные, но тенденции противоречивы и неопределенные.

Сформулированная нами гипотеза о том, что стили управления руководителя являются условием психологического климата в коллективе: при демократическом стиле управления психологический климат в коллективе будет в целом благоприятным, положительно проявляются все его три компонента: эмоциональный, когнитивный и поведенческий; при авторитарном стиле управления психологический климат в коллективе будет в целом неудовлетворительным, проявляется только когнитивный компонент; при либеральном стиле управления психологический климат в коллективе будет благоприятным, но неустойчивым, положительно проявляются только два из трех компонентов психологического климата: эмоциональный и когнитивный; коррекционно-развивающая программа будет способствовать развитию профессионально важных качеств у авторитарных и либеральных руководителей, а они, в свою очередь, будут

влиять на благоприятствование психологического климата в коллективе, подтверждается.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аксененко, Ю.Н. Социология и психология управления / Ю. Н. Аксененко [8, с.125] – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.
2. Аксенов, С.Л. Менеджмент персонала / С.Л. Аксенов. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1998. – 304 с.
3. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 376 с.
4. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2001. – 275 с.
5. Битянова, М.Р. Социальная психология / М.Р. Битянова. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
6. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 504 с.
7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений / В.Р. Веснин. – М.: Общество «Знание» России. Центральный институт непрерывного образования, 1996. – 472 с.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2001. – 496 с.
9. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 256 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998 г.– 352 с.
11. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2007.
12. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ, 1995. – 310 с.



13. Глухов, В.В. Менеджмент: Учебник / В.В. Глухов. – СПб.: Специальная Литература, 1999. – 700 с.
14. Грибова, Ю.Н. Механизм привлечения персонала в управлении предприятиями / Ю.Н. Грибова. – М.: Барнаул, 2001. – 336 с.
15. Десслер, Г.Д. Управление персоналом / Г.Д. Десслер - М.: БИНОМ, 1997. – 266с.
16. Долгова, В.И. Инвариантность профессионально важных качеств: монография / В.И. Долгова, В.М. Шаяхметова. – Челябинск: РЕКПОЛ, 2009. – 314 с.
17. Долгова, В.И. Психологическая защита: монография / В.И. Долгова, О.А. Кондратьева. – М.: Перо, 2014. – 160 с.
18. Долгова, В.И., Мельник Е.В. Эмпатия: монография / В.И. Долгова, Е.В. Мельник. – М.: Изд-во Перо, 2014. – 185 с.
19. Долгова, В.И., Гольева Г.Ю. Эмоциональная устойчивость личности : монография / В.И. Долгова, Г.Ю. Гольева – М.: Изд-во Перо, 2014. – 196 с.
20. Дружинин, Е. Менеджер-инноватор: от идеи к ее реализации. Управление персоналом / Е. Дружинин, Н. Кортьева. – М.: Изд-во Перо, 2000. – 256 с.
21. Журавлев, А.А. Стиль современной психологии управления / А.А. Журавлев. – М.: Экономика, 1994 г. – 322 с.
22. Задоркин, В. И. Организация труда руководителя / В.И. Задоркин. – М.: Экономика, 1999 – 428 с.
23. Карпов, А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.
24. Климов, Е. А. Психология профессионала: Учеб. Пособие / Е.А. Климов. – М.: Воронеж: Институт практической психологии, 1996. – 509 с.
25. Коно, Т. Стратегия структура японских предприятий. Пер. с англ. / Т. Коно. – М.: Дело, 1991 г. – 192 с.
26. Комаров, М.А. Менеджмент / М.А. Комаров. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 255с.

27. Кричевский, Р. Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: ЮНИТИ, 1993. – 290с.
28. Ладанов, И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство / И.Д. Ладанов. – М.: Перспектива, 1997. – 288 с.
29. Леонтьев, А.Н. Психология руководителя / А.Н. Леонтьев. – М.: Наука, 1996. – 576 с.
30. Марасанов, Г.И. Психолог в организации: Советы профессионалов / Г.И. Марасанов. – М.: Когито центр, 2002. – 86 с.
31. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 256 с.
32. Машков, В.Н. Психология управления: Учебное пособие, 2-е издание / В.Н. Машков. – СПб.: ЮНИТИ, 2002. – 256 с.
33. Мексон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мексон, И.А. Альберт. – М.: “Дело ЛТД”, 1995. – 246с.
34. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
35. Милгром, П. Экономика, организация и менеджмент / П. Милгром, Дж. Робертс. – СПб.: Экономическая школа, 2001.
36. Павлуцкий, А., Павлуцкая Е., Алехина О. Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организаций. Управление персоналом / А. Павлуцкий, Е. Павлуцкая, О. Алехина. – М.: ИНФРА-М, 2004. - 228 с.
37. Переверзев, М.П. Менеджмент: Учебник/Под общ. Ред. Проф. М.П. Переверзевцева / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский – М.: ИНФРА-М, 2004. - 228 с.
38. Полякова, В.А. Технология карьеры: Практическое руководство / В.А. Полякова. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 128 с.
39. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 279 с.

40. Пушкарев, Н.Ф. Практикум по кадровому менеджменту: для вузов / Н.Ф. Пушкарев, Е.В. Тоицкая Е.В., Н.Н. Пушкарев. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 158 с.
41. Радугин, А.А. Основы менеджмента / А.А. Радугин - М.: «ЦЕНТР», 1998. – 312с.
42. Райгородский, Д.Я. Психология руководства. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / Д.Я. Райгородский. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М.», 2005. - 768 с.
43. Реан, А.А. Социальная педагогическая психология / А.А. Реан, Я.Л. Коломинский. – СПб.: ЮНИТИ, 1999. – 299 с.
44. Розанова, В.А. Психология управления. Учебное пособие / В.А. Розанова – М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-синтез», 1999. – 352 с.
45. Романенко, И.В. Управление персоналом: Конспект лекций / И.В. Романенко. – СПб.: ЮНИТИ, 2000. – 185 с.
46. Савельев, В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Савельев. – М.: Смысл, 2000. – 359с.
47. Самыгин, С. И. Управление персоналом. (Под ред. С.И. Самыгина). Серия «Учебники, учебные пособия» / С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 512с.
48. Свенцицкий, А.Л. Психология управления организациями: Учебное пособие / А.Л. Свенцицкий. – СПб.: Изд-во С-Петербур. ун-та, 1999. - 224 с.
49. Семенова, И.И. История менеджмента / И.И. Семенова. - М.: «ЮНИТИ», 1999. – 233с.
50. Станкин, М.И. Психологические способы установления контактов между людьми: Учеб. Пособие / М.И. Станкин. – М.: издательство московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2006. – 400 с.
51. Стремякова, И.Р. Моральная атмосфера теоретико-методологические аспекты / И.Р. Стремякова. - Новосибирск: Наука. Сиб. ОТД., 1991 г. – 512 с.

- 52.Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 1998. - 272с.
- 53.Травин, В.В. Основные стили управления / В.В.Травин, В.А.Дятлов: - М.: Дело, 2005. – 343с.
- 54.Удальцова, М.В. Стили управления / М.В. Удальцова - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. – 144 с.
- 55.Ульянов, Г.Д. Управление персоналом / Г.Д. Ульянов - М.: «БИНОМ», 1997. – 266с.
- 56.Умаров, А.М. Руководитель: размышление о стиле управления.- М.: Полит. Издат.,1987 г. - 54 с.
- 57.Уткин, Э.А. Управление компанией / Э.А. Уткин. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд. «Экмос», 1997 г. - 375 с.
- 58.Уткин, Э.А. Управление персоналом / Э.А. Уткин - М.: ЮНИТИ, 2000. – 312 с.
- 59.Уткин, Э.А. Финансовый менеджмент. Учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: «Зерцало», 1998 г. – 492 с.
- 60.Филатов, Э.А. Управление персоналом / Э.А.Филатов. - М.: Издательство Зерцало, 1998. - 139с.
- 61.Холопова, Т.И. Мудрый руководитель / Т.И. Холопова. - М.: ИНФРА-М, 1995. - 236с.
- 62.Хорошева, И.А. Основы менеджмента / И.А.Хорошева. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 250с.
- 63.Худаева, И.Н. Менеджмент / И.Н. Худаева - М.: «ЮНИТИ», 1995. – 310 с.
- 64.Царев, Л.Г. Менеджмент / Л.Г. Царев - М.: Академия, 2008. – 218с.
- 65.Цыпкин, А.Н. Менеджмент / А.Н.Цыпкин - М.: НТ-ДИАНА, 2001. – 439с.
- 66.Шейнис, М.Ю. Рабочая книга психолога организации / М.Ю. Шейнис. – Самара: Издательский дом «Бахрах – М», 2001. – 224 с.

67.Шекшня, С.В. Управление персоналом в современной организации: Учебно-методическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – с.148-180

68.Шепель, В.М. Имиджология: Секреты личного обаяния / В.М. Шепель. – Ростов на Дону: Феникс, 1997. – 472 с.

69.Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: (Искусство менеджера) / В.П. Шейнов - Минск.: Амалфея, 1996. - 260с.

70.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня - М.: Интел-синтез, 1997. - 139с.

71.Щербаков, И.А. Управление кадрами / И.А. Щербаков - М.: ИНФРА-М, 1996. - 198с.

72.Шигда, А.В. Основы менеджмента / А.В. Шигда. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 250с.

73.Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов. - М.: Смысл, 2000. – 359 с.

74.Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 1998. – 520 с.

75.Шпалинский, В.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. 2-е изд / В.В. Шпалинский. - М.: Изд-во УРАО, 2003. - 184 с.

76.Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента / В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес – школа» Интел-синтез, 1997. – 256с.

# Приложения

**Диагностические методики в порядке их предъявления**

**Методика №1: «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева»**

Даная методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений. Основу данной методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Порядок тестирования содержится в инструкции.

**Ф.И.О.** \_\_\_\_\_

**Возраст** \_\_\_\_\_ **Должность** \_\_\_\_\_

**Инструкция:** перед Вами 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трёх утверждений, обозначенных цифрами *а*, *б*, *в*. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведённым трём утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: «+», «!», «\*».

**Текст опросника**

1. а) Вышестоящее руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.  
 б) Старается всё решать вместе с подчинёнными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.  
 в) Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2. а) Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.  
 б) Приказывает так, что хочется выполнить.  
 в) Приказывать не умеет.
3. а) Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.  
 б) Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.  
 в) Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
4. а) Его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу.  
 б) В работе не заинтересован, подходит к делу формально.  
 в) Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5. а) Наверное, он консервативен, так как боится нового.  
 б) Инициатива подчинённых руководителем не принимается.

- в) Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
6. а) На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.  
б) Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.
- в) Критику выслушивает, даже собирается принимать меры, но ничего не предпринимает.
7. а) Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.  
б) Ответственность распределяет между собой и подчинённым.
- в) Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. а) Регулярно советуется с подчинёнными, особенно с опытными работниками.  
б) Подчинённые не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
- в) Не допускает, чтобы подчинённые ему советовали, а тем более возражали.
9. а) Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчинёнными.  
б) Регулярно общается с подчинёнными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
- в) Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчинённых.
10. а) Всегда обращается к подчинённым вежливо, доброжелательно.  
б) В обращении с подчинёнными часто проявляет равнодушие.
- в) По отношению к подчинённым бывает нетактичным и даже грубым.
11. а) В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.  
б) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жёсткие методы руководства.
- в) Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. а) Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.  
б) Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
- в) Он не может действовать сам, а ждёт «подталкивания» со стороны.
13. а) Пожалуй, он не очень требовательный человек.  
б) Он требователен, но одновременно и справедлив.
- в) О нём можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
- а) Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчинённых.
- б) Всегда очень строго контролирует работу подчинённых и коллектива в целом.
- в) Контролирует работу от случая к случаю.
14. а) Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.



- б) Часто делает замечания подчинённым выговоры , замечания.
- в) Не может влиять на дисциплину.
15. а) В присутствии руководителя подчинённым всё время приходится работать в напряжении.
- б) С руководителем работать интересно.
- в) Подчинённые предоставлены сами себе.
16. а) В присутствии руководителя подчинённым приходится работать в напряжении.
- б) С руководителем работать интересно.
- в) Подчинённые предоставлены самим себе.

### Опросный лист

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопроса	Варианты ответов		
	а	Б	в		А	Б	в
1				9			
2				10			
3				11			
4				12			
5				13			
6				14			
7				15			
8				16			

**Ключ к методике определения стиля руководства трудовым коллективом  
(Захаров, Журавлев)**

**Авторитарный стиль**

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопроса	Варианты ответов		
	А	Б	В		а	Б	В
1	А			9	А		
2	А			10			А
3			А	11		А	
4	А			12	А		
5		А		13			А
6		А		14		А	
7			А	15		А	
8			А	16	А		

**Либеральный стиль**

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопроса	Варианты ответов		
	А	б	В		а	Б	В
1			Л	9			Л
2			Л	10		Л	
3		Л		11	Л		
4		Л		12			Л
5	Л			13	Л		
6			Л	14			Л
7	Л			15			Л
8		Л		16			Л

### Демократический стиль

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопроса	Варианты ответов		
	а	б	в		а	Б	в
1		Д		9		Д	
2		Д		10	Д		
3	Д			11			Д
4			Д	12		Д	
5			Д	13		Д	
6	Д			14	Д		
7		Д		15	Д		
8	Д			16		Д	

## Методика №2: «Экспресс-методика по изучению

### социально-психологического климата в первичном подразделении организации

(О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто)»

Психологический климат первичного подразделения организации понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов этого подразделения к подразделению и организации как целому. Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в подразделении. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание – нежелание работать в данном подразделении», «желание — нежелание общаться с членами подразделения в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание – незнание особенностей членов подразделения». Обследование по данной методике может проводиться как индивидуально, так и в группе. Время тестирования – 5-10 минут.

### Тестовый материал

**Инструкция:** «Просим вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование психологического климата в вашем коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо внимательно прочитать варианты ответа, выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению, а затем поставить знак «+» против выбранного вами ответа.

1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:
  - большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди;
  - в нашем коллективе есть всякие люди;
  - большинство членов нашего коллектива – люди малоприятные.
2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга:
  - нет, конечно;
  - скорее нет, чем да;
  - не знаю, не задумывался над этим;
  - скорее да, чем нет;
  - да, конечно.
3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику:
  - деловых качеств большинства членов коллектива:
    - да;
    - пожалуй, да;
    - не знаю, не задумывался над этим;
    - пожалуй, нет;
    - нет.
  - личных качеств большинства членов коллектива
    - да;
    - пожалуй, да;
    - не знаю, не задумывался над этим;

- пожалуй, нет;
  - нет.
4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись:
- это бы меня вполне устроило;
  - не знаю, не задумывался над этим;
  - это бы меня совершенно не устроило.
6. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:
- нет, не смог бы;
  - не могу сказать, не задумывался над этим;
  - да, смог бы.
7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива:
- да, конечно;
  - скорее да, чем нет;
  - затрудняюсь ответить;
  - скорее нет, чем да;
  - нет, конечно».

### Обработка результатов

Анализ данных, полученных при использовании методики, стандартизован и имеет следующий алгоритм. Анализируются различные стороны отношения к коллективу для каждого человека в отдельности. Каждый компонент тестируется тремя вопросами (на опросном листе вопросы 1, 4 и 7 относятся к эмоциональному компоненту; 2, 5 и 8 – к поведенческому; когнитивный компонент определяется вопросами 3 и 6, причем третий вопрос содержит два вопроса). Ответ на каждый вопрос принимает только одну из возможных форм: +1; -1; 0. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

- положительная оценка (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа – положительные, а третий имеет любой другой знак);
- отрицательная оценка, содержащая три ответа – отрицательные, а любым другим знаком);
- неопределенная, противоречивая оценка (эта категория включает следующие случаи: на три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Полученные по всей выборке данные можно свести в следующую таблицу, в каждой клетке которой должен стоять один из трех знаков: +; -; 0.

### Индивидуальные оценки отдельных компонентов отношения

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента.

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.			
2.			
3.			
...			
n			

где  $2(+)$  – количество положительных ответов, содержащихся в столбце,  $2(-)$  – количество отрицательных ответов,  $n$  – число членов коллектива, принявших участие в исследовании. Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от  $-1$  до  $+1$ . В соответствии с принятой трехчленной оценкой, классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок (от  $-1$  до  $+1$ ) делится на три равные части: от  $-1$  до  $-0,33$ ; от  $-0,33$  до  $+0,33$ ; от  $+0,33$  до  $+1$ .

Средние оценки, попадающие в первый интервал, будем считать отрицательными, во второй – противоречивыми, неопределенными, в третий – положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношения выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, с учетом знака каждого компонента возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

- полностью положительное;
- положительное;
- полностью отрицательное;
- отрицательное;
- противоречивое, неопределенное.

В первом случае психологический климат коллектива трактуется как весьма благоприятный; во втором – как в целом благоприятный; в третьем – как совершенно неудовлетворительный; в четвертом – как в целом неудовлетворительный; в пятом случае считается, что тенденции противоречивы и неопределенны.

## Сводные таблицы полученных данных

Таблица 1

**Выраженность показателей стилей управления руководителей  
отдела муниципального контроля (баллы)**

№ испытуемого	Стили управления руководителей		
	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1	10	3	3
2	9	4	3
3	8	4	4
4	8	2	6
5	5	5	6
<b>Итого</b>	<b>40</b>	18	22

Таблица 2

**Выраженность показателей стилей управления руководителей  
отдела экономики (баллы)**

№ испытуемого	Стили управления руководителей		
	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1	4	3	9
2	3	4	9
3	4	4	8
4	8	2	6
5	5	6	5
<b>Итого</b>	24	19	37

Таблица 3

**Выраженность показателей стилей управления руководителей  
отдела труда (баллы)**

№ испытуемого	Стили управления руководителей		
	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1	4	3	9
2	3	9	4
3	4	8	4
4	2	8	6
5	3	8	5
Итого	16	<b>36</b>	28



Таблица 4

**Оценка компонентов психологического климата в коллективе  
отдела муниципального контроля (знаки)**

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.	+	+	+
2.	-	+	0
3.	0	+	+
4.	-	+	-
5.	0	+	-
6.	+	+	0
7.	0	+	+
8.	0	+	0
9.	0	+	-
10.	0	+	0
11.	+	-	-
12.	0	-	0
13.	0	-	0
14.	0	-	-
15.	0	-	0
16.	+	0	0
17.	0	0	0
18.	0	0	0
19.	-	0	-
20.	0	+	0
Итого	4-«+» 3-«-» 13-«0»	<b>11-«+»</b> 5-«-» 4-«0»	3-«+» 6-«-» 11-«0»

Примечание:

**Знак «+» - положительная оценка** (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа – положительные, а третий имеет любой другой знак);

**Знак «-» отрицательная оценка**, содержащая три ответа – отрицательные, а два других – с любым другим знаком);

**Знак «0» - неопределенная, противоречивая оценка** (эта категория включает следующие случаи: на три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределены, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

Таблица 5

**Оценка компонентов психологического климата в коллективе  
отдела экономики (знаки)**

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.	+	-	-
2.	+	+	0
3.	+	+	-
4.	0	+	+
5.	-	-	+
6.	+	0	0
7.	-	+	+
8.	+	-	+
9.	+	-	0
10.	0	+	+
11.	-	-	+
12.	+	0	-
13.	+	+	+
14.	+	+	0
15.	+	+	+
16.	0	+	0
17.	+	-	+
18.	+	0	-
19.	-	+	-
20.	-	+	-
Итого	<b>12-«+»</b> 5-«-» 3-«0»	<b>11-«+»</b> 6-«-» 3-«0»	3-«+» 3-«-» 12-«0»

Примечание:

**Знак «+» - положительная оценка** (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа – положительные, а третий имеет любой другой знак);

**Знак «-» отрицательная оценка**, содержащая три ответа – отрицательные, а любым другим знаком);

**Знак «0» - неопределенная, противоречивая оценка** (эта категория включает следующие случаи: на три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

**Оценка компонентов психологического климата в коллективе  
отдела труда (знаки)**

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1.	+	-	+
2.	+	+	+
3.	+	+	-
4.	0	+	+
5.	-	-	+
6.	+	0	0
7.	-	+	+
8.	+	-	+
9.	+	-	0
10.	0	+	+
11.	-	-	+
12.	+	0	-
13.	+	+	+
14.	+	+	0
15.	+	+	+
16.	0	+	0
17.	+	-	+
18.	+	0	+
19.	-	+	+
20.	-	+	-
Итого	<b>12-«+»</b> 5-«-» 3-«0»	<b>11-«+»</b> 6-«-» 3-«0»	<b>13-«+»</b> 3-«-» 4-«0»

Примечание:

**Знак «+» - положительная оценка** (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа – положительные, а третий имеет любой другой знак);

**Знак «-» отрицательная оценка**, содержащая три ответа – отрицательные, а любым другим знаком);

**Знак «0» - неопределенная, противоречивая оценка** (эта категория включает следующие случаи: на три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

## Результаты статистической обработки данных

Таблица 1

**Показатели корреляции между доминирующим стилем управления руководителя и показателями компонентов психологического климата в коллективе**

Стили управления руководителей	Показатели психологического климата в коллективе		
	Эмоциональный	Когнитивный	Поведенческий
Демократический	0,67	0,54	0,51
Авторитарный	-0,21	0,57	-0,15
Либеральный	0,61	0,58	-0,25

$r \geq 0,5$  – корреляционная связь значима

**Результаты корреляционного анализа связи показателей исследования стиля управления руководителей с показателями исследования психологического климата в коллективе**

Таблица 2

	Показатели исследования стилей управления
Показатели исследования психологического климата в коллективе	$r = 0,68$

$r \leq 0,30$  – корреляционная связь слабая;

$r = (0,30-0,70)$  – корреляционная связь средняя;

$r \geq 0,70$  – корреляционная сильная.

**Коррекционно-развивающая программа для авторитарных и либеральных руководителей по улучшению условий формирования психологического климата в коллективе**

**Ход работы:**

Структура каждого занятия будет включать в себя вводную часть, основную и заключительную. Вводная часть представлена различными упражнениями, направленными на снятие определенного напряжения в начале занятия, обсуждение правил тренинга, а также на обсуждение обратной связи по предыдущему занятию. Основная часть представлена одним-двумя основными упражнениями, направленными на каждом этапе реализации программы на достижение тех или иных целей. Наконец, заключительная часть занятия представляет собой обратную связь по занятию в целом от каждого участника.

**Занятие 1**

**Мини-лекция «Стиль управления»**

Что такое стиль управления? Это способ делового общения руководителя с подчиненными. Подчиненным при получении приказа от руководителя важно, как поставлена задача: в каком тоне, предлагает ли поддержку руководитель, учитывает ли возможности подчиненного и т. д. В этих тонкостях проявляется стиль руководства. Не всегда стиль проявляется в чистом виде, часто руководитель бессознательно или сознательно использует особенности разных стилей. Но все же можно выделить основные характеристики стилей управления (таблица №1):

**Таблица 1**

**Стили управления**

<b>Функции управления</b>	<b>Стили управления</b>		
	<b>авторитарный</b>	<b>Демократический</b>	<b>делегирующий</b>
Принятие решения	Единоличное	Коллегиальное	Поручает принять решение команде
Доведение решений до подчиненных	Приказ, команда	Совместное определение исполнителей	Команда сама определяет кандидатуры
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы	Избавление от	Ориентация на	Ориентация на

подбора кадров	сильных конкурентов	деловых, знающих сотрудников, помощь им в карьере	исполнителей, ответственных людей
Подбор и увольнение кадров	Единолично	Советуется с командой	Поручает поиск кандидатур
Отношение к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Использование стимулов и мотивации	Страх наказания. Использование материальных стимулов	Поддержка, поощрение. Совместное определение форм поощрения	Передает команде определение форм поощрения
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, неформальное
Осуществление контроля	Жесткий контроль сверху	Функции контроля распределяются совместно	Контроль передается команде
Отношение к повышению квалификации	Определяет единолично, кому, где и когда повышать квалификацию	Вся команда совместно определяет, кому, где и когда повышать квалификацию	Команда определяет, кому, где и когда повышать квалификацию
Манера общения	Держит дистанцию, необщителен	Товарищеская, открыт и доступен	Отношение полного доверия

**Итак, можно выделить 3 способа принятия решения руководителем:**

1. Единолично, ни с кем не советуясь (авторитарный стиль).
2. Совместно с сотрудниками. Руководитель обсуждает с подчиненными альтернативы, решение принимается коллегиально (демократический стиль).
3. Передает право на принятие решения подчиненным (делегированный стиль).

**Авторитарный стиль управления.** Руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели, не учитывает мнения подчиненных. В случае их несогласия

может жестко указать на дверь. В качестве стимулов предпочитает административные меры в приказном порядке. Мотивирует сотрудников либо взысканием (штрафы, выговоры), либо вознаграждением (премии, бонусы), если считает, что они выполнили работу хорошо. В этом случае явно используется схема бихевиоризма «стимул-реакция». Нередко такой руководитель может предъявлять завышенные требования к работе. Есть вероятность зарождения неформальных группировок в коллективе по принципу «дружим против руководителя». Где и когда может быть востребован такой стиль? На начальном этапе развития организации, когда в краткие сроки надо эффективно продвигаться к цели и выполнять поставленные задачи; также в период вывода предприятия из кризиса — когда руководитель разрабатывает схему возрождения компании, которой нужно следовать.

В ходе лекции мы спрашиваем у участников, каковы плюсы и минусы этого стиля. Ответы резюмируем.

Плюсы:

- оперативность в управлении подчиненными: сказал — сделали;
- если руководитель — профессионал и разумный человек, а сотрудники неопытны и боятся брать на себя ответственность, то такой стиль эффективен;
- устраняет проблемы трудовой дисциплины.

Минусы:

- способствует оттоку кадров;
- ухудшает атмосферу коллектива;
- подавляет проявления инициативы подчиненного.

**Демократический стиль управления.** Противоположен авторитарному.

Руководитель вовлекает подчиненных в процессы принятия решений, советуется с ними (прислушивается к их мнению), старается прийти к консенсусу и единому мнению, учесть по возможности все интересы. В качестве стимулов к работе применяет методы убеждения, беседы с подчиненными. Мотивировать, помимо материальных выплат, может и нематериальными стимулами: гибкий график, внимание к просьбам подчиненных и т. д. Демократический стиль — наиболее подходящий для формирования командных взаимоотношений, поскольку обеспечивает доверие, открытость в коллективе. Как правило, при таком стиле минимален риск возникновения неформальных группировок. Такой стиль необходим на этапе создания эффективной команды, основанной не только на профессионализме членов группы, но и на человеческой взаимовыручке, поддержке.

Спрашиваем у участников, каковы преимущества и недостатки этого стиля. Ответы резюмируем.

Плюсы:

- способствует проявлению инициативы подчиненных;
- стимулирует к проявлению доверия, открытости в коллективе;

- учитывает индивидуальные особенности сотрудников, дает им возможность раскрыться.

Минусы:

- неэффективен, когда необходимо принять решение быстро, так как требует дополнительного времени на обсуждение, учет всех мнений, поиск консенсуса;
- может расхолаживать подчиненных, если те имеют низкий уровень самоконтроля и самодисциплины.

**Делегирующий стиль управления.** Основан на передаче подчиненным задач и части ответственности за их выполнение. Руководитель предоставляет практически полную свободу. Если руководитель не обладает достаточной профессиональной компетентностью и личностной зрелостью, он может делегировать задачи подчиненным, не учитывая их знания, личную ответственность только из боязни выполнять их самому, а вовсе не с целью их развития. В каких случаях уместен этот стиль? Когда команда уже сформирована, сотрудники достаточно проявили себя как специалисты и надежные люди и им можно доверять серьезные задачи с уверенностью в том, что они справятся. В качестве стимулов к работе руководитель может использовать аргументы и давать задачи в соответствии с особенностями подчиненных. Помимо ранее перечисленных систем мотиваций, такой руководитель достаточно часто задействует делегирование полномочий (особенно если есть проблемы с материальным стимулированием), способствуя личностному и профессиональному росту своих подчиненных. Как правило, подчиненные, заинтересованные в своем развитии, продолжительное время работают вместе с таким руководителем: он дает им возможность действовать и экспериментировать.

Опять обращаемся к участникам и просим их назвать достоинства и недостатки делегирующего стиля.

Плюсы:

- повышает мотивацию подчиненных, дает им возможность ощущать себя значимыми и востребованными;
- стимулирует личностное и профессиональное развитие сотрудников;
- дает сотрудникам возможность получать новые знания.

Минусы:

- при некомпетентном руководителе высок риск провала задач и ответственных проектов;
- при некомпетентном руководителе есть вероятность снижения его авторитета среди подчиненных (он делегирует полномочия, тем самым снимая с себя ответственность, не делится своими знаниями).

Какой же стиль предпочесть? Итак, в первую очередь при выборе стиля необходимо учесть:



- особенности организации (на каком этапе развития находится, каковы корпоративная культура, специфика постановки задач и принятия решений);
- особенности подчиненных (для кого какой стиль окажется наиболее эффективным, каковы их личностные качества, профессионализм);
- свою профессиональную компетентность, личностную зрелость, уверенность и т. д.

Советы руководителю:

- устанавливайте адекватные требования к работе и поставленным задачам;
- используйте разные методы управления: аргументацию, предоставление инициативы, делегирование полномочий, групповые обсуждения и т. д.;
- мотивируйте подчиненных личным примером;
- не применяйте крайних мер, предоставляйте сотруднику шанс исправиться;
- стимулируйте атмосферу доверия в коллективе;
- периодически практикуйте совместные корпоративные мероприятия;
- попробуйте встать на сторону подчиненных и понять их мотивацию;
- делитесь своими знаниями и поощряйте обмен опытом в коллективе;
- завоевывайте авторитет профессиональными и личными достижениями;

1. **Обратная связь.** Об обратной связи и ее важности мы уже говорили, еще раз хотим подчеркнуть ее значимость. Мы предлагаем вам бланк, который поможет вам проанализировать ошибки и плюсы обратной связи для подчиненных (см. «Рабочую тетрадь участника»).

2. **Инициатива.** «Нет денег — дайте больше свободы подчиненным». Поощрение инициативы более всего характерно для демократического и делегирующего стилей. Возможность проявления своей инициативы для подчиненных является сильным мотивирующим фактором.

К чему приводит невозможность проявления инициативы?

- Сотрудники становятся просто формальными исполнителями и лично не заинтересованы в выполнении задачи.
- Способы, методы выполнения задач одни и те же, как правило, придуманные ранее. Зачем что-то придумывать? Подчиненные думают, что это никому не нужно.
- Свободное рабочее время сотрудники начинают использовать для личных целей: выполнил задачу — займусь своими делами.
- Сотрудники не чувствуют себя востребованными и значимыми. «Здесь не нужны мои знания, какая разница, кто будет выполнять эту задачу: Петя или я?»

- Повышается риск сопротивления подчиненных — может проявляться в опозданиях на работу, формальном исполнении задач, создании неформальных группировок, которые будут подогревать недовольство и негатив среди членов группы.

Что делать руководителю в этом случае?

- Варьируйте стили управления, применяйте демократический, делегирующий.
- Даже если специфика корпоративной культуры не поощряет проявление инициативы, формируйте, стимулируйте ее на уровне своего отдела. Поверьте, подчиненные будут гордиться вами и обсуждать это между собой.

## Тест «Ваш стиль управления»

### ТЕСТ

Ф. И. О. оцениваемого \_\_\_\_\_

Возраст (полных лет) \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

#### Инструкция

Перед Вами 19 утверждений. Оцените, насколько каждое из них для Вас характерно. Будьте честны. Отвечайте быстро. Поставьте в соответствующий столбец таблицы «Да» или «Нет» знак X.

#### Тестовое задание

№	Утверждение	Ответ	
		Да	Нет
1	В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения		
2	Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним		
3	Люди часто завидуют моему терпению и выдержке		
4	В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе		
5	Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел		
6	Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы		
7	Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников		
8	Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо		

№	Утверждение	Ответ	
		Да	Нет
9	Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых		
10	Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение		
11	Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения		
12	Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы		
13	Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений		
14	Мне легче работать одному, чем кем-то руководить		
15	Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем		
16	Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого		
17	Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми		
18	Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия		
19	Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок		

Спасибо!

Ключ к тесту определения стиля управления руководителя с помощью самооценки

*Описание*

Тест определения стиля управления руководителя позволяет определить стили руководства не экспертным способом, а с помощью самооценки. А также позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства:

- авторитарного;
- либерального;
- демократического.

### Ключ к тесту

С помощью таблицы подсчитайте номера соответствующих утверждений и определите степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0–7), средняя (8–13), высокая (14–20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. Как показывает практика, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда руководитель применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

#### Интерпретация результатов теста

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования руководствуйтесь данными, представленными в таблице.

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
Авторитарный	
0–7	Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8–13	Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
14–20	Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением
Либеральный	
0–7	Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность
8–13	Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14–20	Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабОВОлие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство
Демократический	
0–7	Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах
8–13	Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала
14–20	Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
	работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу

## Разбор кейсов

### 1. "Подбор руководителя»

Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем, использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Директор данного предприятия Петр Силин сначала хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После 2-х недельного перерыва на должность заведующего отделом информации назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

Вопросы:

1. Что же произошло и почему?
2. Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, определите различия.
3. Какой совет дать в такой ситуации Петру Силину?

### 2. «Кризис в садоводстве»

Хозяйство садоводческого направления. Площадь сельскохозяйственных угодий 5130 га. Экономические показатели хозяйства по району ниже среднего. На должность председателя хозяйства 24 декабря 2011 года избрали нового работника, имеющего



высшее агрономическое образование. В связи с тем, что, в последние годы управляющим хозяйством был работник с зоотехническим образованием, садоводство оказалось запущенным, сад не поливали, обрезка деревьев не проводилась, так как не хватало рабочей силы. Перед новым председателем встала задача – повысить эффективность хозяйства. Председатель ввел в практику ежедневные наряды по территории хозяйства, при этом исполнители как правило слушали, что и как им нужно делать, при этом в обсуждении проблем не участвовали. Каждый рабочий день начинался с утренней планерки, где все присутствующие получали подробные инструкции о предстоящей работе, в конце рабочего дня все сотрудники писали отчет о проделанной работе. Данные манипуляции занимали до 30% рабочего времени. Сам руководитель работает очень много, того же требует от подчиненных, ввел не нормированный рабочий день. За первый месяц работы нового руководителя, уволились по собственному желанию зам по производству и главный бухгалтер, а так же агроном.

По итогам 2012 года экономические результаты хозяйства вновь по району ниже среднего.

1. Как вы думаете, в чем причина низкой эффективности работы хозяйства?
2. Какие рациональные предложения вы могли бы внести?
3. Что посоветуете председателю хозяйства?

### 3. «На ветстанции»

На ветеринарную станцию, на должность главного ветеринарного врача с испытательным сроком в три месяца была принята Иванова Г.И. Основными критериями решения о ее приеме стали: два высших образования, наличие дипломов и свидетельств о профессиональной переподготовке, большой опыт работы в области ветеринарии (более 25 лет), положительные характеристики с предыдущих мест работы, ее «желание и умение» обучать подчиненных. При приеме прошла все проверки, несколько собеседований, в том числе и с руководителем Главного управления ветеринарии УР. Возраст Ивановой Г.И. – 50 лет.

Через два месяца работы выяснилось, что стиль ее общения с подчиненными (11 ветеринарных врачей) достаточно «жесткий». Она не терпит возражений, ее решение – всегда «истина в последней инстанции», а коллег характеризует исключительно фразой «все безграмотные». В результате ветеринарные специалисты выдвинули «ультиматум»: или мы, или она!

Текучесть кадров в коллективе практически отсутствует, многие работают на ветстанции более десяти лет, отношения бесконфликтные.

1. В чем ошибка начальника Главного управления ветеринарии УР принявшего Иванову Г.И. на работу?
2. Каковы возможные варианты разрешения ситуации?
3. Какой оформляется документ при приеме на работу сотрудника? Оформите этот документ.

#### 4. «Дело привычки»

В компании, за 10 лет существования которой сложился дружный коллектив, учредители по каким-то причинам решили сменить генерального директора. Заместителя директора оставили прежнего. Сотрудники фирмы внешне спокойно восприняли смену генерального, но все текущие вопросы предпочитали решать не с ним, а с его заместителем. Естественно, данное положение дел стало вызывать недовольство у генерального директора, который начал активно бороться со сложившейся практикой. Были проведены совещания, на которых четко определялся круг обязанностей каждого работника, делегировались полномочия генерального директора и его заместителя, коллектив отправлялся на тренинги. Но ситуация не изменилась, работа компании практически парализована, причем, со слов сотрудников, они не саботируют нового генерального директора, они просто "еще к нему не привыкли".

Какие действия следует предпринять генеральному директору?

#### 5. «Кризис таможенного отдела»

Руководитель таможенного отдела всерьез обдумывает идею уволить всех, включая шофера. Еще год назад, когда в отделе было 7 человек, серьезных проблем не было. Но компания быстро растет. И вот сегодня в отделе уже 15 человек, каждый из которых занимается самостоятельным направлением работы. Зарплата у всех достаточно высокая. Никто не жалуется. А вот думать о производственных проблемах, проявлять самостоятельность подчиненные не хотят.

Двери кабинета руководителя отдела не закрываются. Подчиненные обсуждают с ним мельчайшие детали любого задания, задают множество вопросов, ответы на которые, по его мнению, очевидны. Да и, давая задания, он обычно старается определить основные направления действий. Но поток оперативных проблем не прекращается.

Один раз руководитель отдела пробовал справиться со сложившейся ситуацией путем установления жесткой процедуры посещения своего кабинета. До личной встречи подчиненные должны были посылать ему e-mail с кратким содержанием проблемы. Но эта затея провалилась. Полное отсутствие инициативы у подчиненных раздражает руководителя отдела. Времени на решение самых важных вопросов, связанных с перспективами развития отдела у него не остается. А руководство компании не понимает, почему на его столе скапливается документация, которая требует немедленных решений.

Что и как необходимо сделать руководителю, чтобы нормализовать работу отдела?

#### 6. «Чайные церемонии»

Николай Макаров – руководитель коммерческого отдела небольшой компании, занимающейся розничными продажами - озабочен продолжающимися нарушениями правил относительно обеденных и чайных перерывов. Дело в том, что, приходя в 10 утра, сотрудники отдела начинают свой рабочий день с чашки кофе, примерно в 12 идут пить чай, в 14 – обедать, в 16 – снова пить чай, уходя в 18 домой.

Нельзя сказать, что Николай против такого «распорядка», кроме того, обеденный перерыв и 3 технологических перерыва по 15 минут закреплены в Правилах внутреннего трудового распорядка компании. Но, собираясь в компании по 5-6 человек, сотрудники часто не оставляют ни одного человека в отделе; если звонит телефон - трубку взять некому. Кроме того, чайные перерывы часто затягиваются. Да и громкий смех, доносящийся из комнаты отдыха (где происходит прием пищи) иногда доносится до торгового зала и покупателей.

Макаров делал замечания, беседовал лично с отдельными людьми, издал несколько меморандумов по поводу нарушений правил чайных перерывов. Однако создается такое впечатление, что сотрудники его доводам просто сопротивляются и упорно их игнорируют. Между тем, Николай считает, что подобные чаепития плохо влияют на объемы продаж и показатели дохода компании, а также приводят к подмене профессиональных отношений в отделе дружескими.

Как, не допустив конфликта, изменить поведение сотрудников?

## Занятие 2

### Упражнения «Ошибки руководителей»

**Время выполнения:** 20 минут.

Предлагаем разбиться на 3 группы и совместно подумать, какие ошибки может допускать руководитель.

- Некоторые руководители ошибочно полагают: чем быстрее выполнил задачу подчиненный, тем более он мотивирован к работе. Это не показатель. В зависимости от целей, сложности задачи на ее выполнение требуется разное время.
- Стимулирование чувства вины у сотрудника за ошибки, снятие с себя ответственности: твоя задача — ты несешь за нее ответственность. В первую очередь руководитель несет ответственность за действия своих сотрудников и должен убедиться, что они правильно поняли задачу и готовы к ее выполнению, что им хватает профессиональных знаний, навыков.
- Публичное взыскание и поощрение подчиненных. Не злоупотребляйте этим. В первом случае есть риск, что сотрудник будет чувствовать себя изгоем и неудачником, во втором — появление ярких фаворитов приведет к тому, что группа объединится против них и вас.
- Тотальный контроль: если вы еще не полностью уверены в силах подчиненного, вам нужно его контролировать, но предлагайте контроль ненавязчиво, как форму профессиональной и моральной поддержки.
- Боязнь обращаться к подчиненным за советом из-за страха, что они могут посчитать руководителя некомпетентным. Напротив, обращаясь к подчиненным, вы показываете им, что их мнение значимо для вас.

### Упражнение «Работа в команде»

Вы — руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении 6 менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности когда подчиненным приходится работать над совместным проектом. Им трудно договариваться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно. Ваши задачи следующие.

#### 1. Мотивирование сотрудников:

- поставить общую цель и настроить на групповую работу;
- мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности.

2. Распределение обязанностей между подчиненными и объяснение, почему определенная задача была поручена конкретному сотруднику.

**Время выполнения задания:** 15 минут. Менеджеры:

1) Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе;

2) Мария — творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе;

3) Олег обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффективно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела;

4) Ольга аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника;

5) Михаил — творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов — его личная заслуга;

6) Игорь может легко убедить собеседника, эффективно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он — самый эффективный сотрудник в отделе.

#### **Задачи проекта:**

1) постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник);

2) подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);

3) проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник);

4) анализ и статистика продаж (1 сотрудник);

5) урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);

6) организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);

7) координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник);

8) регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);

9) принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);

10) проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);

- 11) анализ новинок компании (1 сотрудник);
- 12) анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);
- 13) контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);
- 14) отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

### Мини-лекция «Типы сотрудников»

Существует множество классификаций сотрудников, и в принципе все они в чем-то перекликаются между собой. Мы предлагаем остановиться на одной из них:

- ориентированный на результат (ОР);
- ориентированный на людей (ОЛ);
- ориентированный на процесс (ОП).

Рассмотрим основные характеристики этих типов (табл. 4).

Понятно, что приведенные здесь характеристики гораздо уже, чем на самом деле, но все-таки красноречивы. Как думаете, кого из подчиненных к какому из указанных типов можно отнести? Почему? Учитывали ли вы это при заполнении теста? А теперь поделитесь своими примерами из управленческой практики: какие типы подчиненных (не называя имен) работают у вас? Какие задачи вы им поручаете? Измените ли вы теперь что-то в своих принципах распределения задач?

Участники отвечают на вопросы, и мы вместе их обсуждаем, делимся удачными и неудачными примерами из управленческой практики, анализируем свои успехи и ошибки.

**Таблица 4.** Типы сотрудников

Специфика	ОР	ОЛ	ОП
Поведение	Быстро загорается, активен, энергичен, с удовольствием берется за новые, сложные задачи. Присущи лидерские качества, может быть инициатором организации неформальных группировок в коллективе,	Склонен обращаться за советами к другим, доверчив, открыт к общению, старается сохранить со всеми хорошие отношения, стремится к гармонии в коллективе. Аккуратен в проявлении эмоций, не желает никого обидеть. Для него главная ценность —	Сдержан в проявлении эмоций. Соблюдает дистанцию в общении с людьми. Может выглядеть аутсайдером в группе, глубокий интроверт. Прежде чем принять решение, должен все тщательно взвесить, только

	<p>может быть жестким. Порой категоричен в высказываниях, эмоционален, может демонстрировать свое превосходство, стремится быть первым и в центре внимания. Быстро принимает решения</p>	<p>люди. Душа компании. Ранимый. Консервативен, склонен опираться на прошлый опыт, проверенные схемы, боится экспериментировать</p>	<p>потом, оценив все риски, выдаст оптимальный вариант. Все тщательно анализирует, наблюдателен, обладает хорошими аналитическими способностями. Склонен сосредоточиваться на деталях, стремится все выполнить безукоризненно. Интересуется нововведениями, но прежде чем принять их, проанализирует и сравнит их преимущества с преимуществами устоявшихся методов. Перфекционист</p>
Предпочтительный тип задач	<p>Требующие организаторских, лидерских качеств, быстрого принятия решений, ситуации, когда необходимо оказать жесткое давление на собеседника</p>	<p>Связанные с коммуникациями, где хорошие межличностные отношения могут способствовать эффективному выполнению задачи, где подойдут проверенные способы и нет необходимости экспериментировать</p>	<p>Нацеленные на анализ, аккуратное и тщательное выполнение, где требуется оценка всех рисков, ресурсов, имеющихся альтернатив и выбор оптимального решения (при наличии достаточного времени)</p>
Мотивация к выполнению задачи	<p>Публичное признание, делегирование полномочий, апелляция к его лидерским</p>	<p>Признание его способности понимать людей, эмпатии, создавать вокруг себя доверительную и</p>	<p>Признание его сильных аналитических способностей, умения принять оптимальное</p>

способностям	благожелательную атмосферу, его «человечности»	решение, стремления все сделать безупречно
--------------	--	---



## Занятие 3

### Тренинг «Эффективное общение»

Тренинг подходит как для работы со взрослыми (преподаватели), так и со студентами. Участники тренинга знакомятся с технологиями эффективного общения, развивают навыки и умения — играя.

Минимум теории для повышения уровня образованности и компетентности, максимум практических знаний.

#### Основная часть

**Вступительное слово ведущего тренинга:** «Здравствуйте, уважаемые участники! Я думаю, вы согласитесь, что эффективность процесса взаимодействия взрослых друг с другом, во многом зависит от их осведомленности в области психологии общения. Сегодня, мы с вами познакомимся с некоторыми технологиями эффективного общения, помогающими лучше разбираться в сути проблемных, спорных или просто важных вопросов, возникающих в вашем коллективе, а также будем развивать у себя умения и навыки, необходимые для успешного общения.»

#### **Игра «Броуновское движение»**

Ведущий объясняет правила: «Вы сейчас будете двигаться в нашем помещении, встречаясь и удаляясь друг от друга. А встречаться вы будете тет-а-тет. Вы должны будете, здороваясь за руку, задать своему партнеру один лишь вопрос: «Что ты больше всего любишь из еды?». Пара не расходится до той поры, пока не найдет нечто общее, что объединяет ее во вкусах. Ваша задача – за 4 минуты встретиться с наибольшим числом игроков. Через 4 минуты игра будет окончена.»

**Тайминг игры:** 4 минуты

#### **Вопросы к участникам тренинга после окончания игры:**

- Понравилась ли вам игра?
- Какие чувства вы испытали? (радость, удивление, изумление, некоторое волнение...)
- Чему научила вас игра?

#### **Резюме (ведущий совместно с участниками тренинга). Благодаря этой игре:**

- Мы узнали новое о себе и о других.
- Остановились на бегу, уделили внимание каждому, кто встретился нам в ходе игры.
- Получили заряд бодрости, хорошего настроения, а значит и здоровья.
- Узнали, что игра помогает здоровью, налаживанию контактов между людьми. А еще игра помогает научиться приемам эффективного взаимодействия, в частности, в команде, и поговорить о важных вопросах.

#### **ТИРК (технопроектная игра развивающей кооперации)**

**Цель:** воспитание умения принимать, ценить и эффективно использовать более высокий уровень толерантного взаимодействия между людьми.

**Задача:** формирование навыков тактичного ведения диалога и навыков работы в команде.

**Тема игры:** предметом обсуждения можно взять наиболее актуальный для коллектива вопрос. Например, для педагогического коллектива может быть такой: **Как жить в мире преподавателям и студентам?**

**Деление на команды:** Каждый участник выбирает любую (цветную) полосочку бумаги. Те у кого цвет совпадает — садятся вместе (по парам).

**Ведущий (вступительное слово):** Нам предстоит работа в группах и для того, чтобы она получилась, позвольте напомнить о том, что:

- Каждый человек должен уметь слушать другого, воспринимать и стремиться его понять.
- Взаимопонимание, доброжелательность, терпимость, — эти качества очень важны, и они должны присутствовать в каждом человеке, ведь без взаимопонимания и доброжелательности не может существовать дружба, а без терпимости — деловые отношения.

**Правила игры** вывешиваются на видном месте:

**Ход работы (этапы игры):**

**I Этап:** Каждый участник письменно отвечает на вопрос (тема игры).

**Ведущий:** Старайтесь использовать личный опыт, помня, что очень важно для нашей работы — ваш индивидуальный взгляд на эту проблему.

**Тайминг:** 2 минуты (время строго ограничено).

**II Этап:** Участникам необходимо совместить свое мнение с позицией еще одного человека. Точка Отсчета от Помощника.

**Ведущий:** Помните, необходимо из двух мнений получить одно, при этом каждый из вас обогащает свое понимание — точкой зрения на этот вопрос вашего соседа, и рождается третья позиция. Не забываем о правилах игры!

**Тайминг:** 2 минуты (время строго ограничено).

**III Этап:** Совмещение интеллектуального продукта двух участников с общим мнением двух соседних игроков.

**Ведущий:** Хотя сложно, но продолжайте соблюдать правила!

**Тайминг:** 2 минуты (время ограничено).

**IV Этап:** Совмещение интеллектуального продукта четверок. Продукт группы. Выбор спикера.

**Ведущий:** Наконец-то! Соблюдаем правила! И при этом не забудьте выбрать спикера: того, кто будет представлять ваш творческий совместный продукт.

**Тайминг:** 4 минуты (увеличенный).

**V Этап:** Выступление спикеров

**Тайминг:** 2 минуты каждому спикеру.

## **VI Этап:** короткая игра-передышка “**Поймай ритм**”

**Описание:** вслед за одним из участников все члены группы поочередно по кругу повторяют, хлопая в ладоши, заданный ритм.

**VII Этап:** на доску прикрепляются основные идеи, высказанные участниками игры. Выводы.

## **Игра “Шесть шляп мышления”**

**Ведущий:** в процессе игры мы учились навыкам тактичного ведения диалога, использовали свой личный опыт для анализа предмета разговора, анализировали вопрос с различных точек зрения. Чем больше сторон ситуации проанализирует человек, тем более полную информацию он получит. Что в свою очередь, поможет ему найти наиболее удачное решение. Мы сейчас поработаем с методом обучения эффективно мыслить, который называется «шесть шляп». **Шесть шляп – это шесть различных способов мышления.**

На доске вывешивается перечень шляп:

### **Ведущий:**

Сейчас мы снова разделимся на команды: шесть подгрупп и распределим шляпы. Затем выберем какое-либо событие жизни и попробуем «примерить» чудесные шляпы. Тем, кто «оденет» **Белую шляпу** важно умение отделять эмоции от информации. Информацию, полученную с помощью Белой шляпы, полезно записать или представить в виде схемы событий:

Тем, кто «оденет» **Черную шляпу** надо подумать над тем, что самое плохое в этой ситуации, самое неприятное, что самое страшное может произойти.

Тем, кто «оденет» **Красную шляпу** важно умение проживать чувства, побыть в роли «актера». Что чувствовал человек, когда все происходило?

Те, кто «оденут» **Желтую шляпу** видят мир в «розовом» свете, умеют видеть хорошее во всем. А что хорошего в том, что произошло?

Те, кто «оденет» **Зеленую шляпу** – «писатели», художники, изобретатели.

Можно нарисовать ситуацию, сочинить про нее частушку или небольшой стишок, отразить ее в творческой деятельности. И не забывать о чувстве юмора!

Те, кто «оденет» **Синюю шляпу** – «философы», они умеют находить смысл, извлекать уроки. А это зачем? Чему меня это учит?

После небольшого обсуждения докладчик «от каждой шляпы» представляет точку зрения группы.

Итак, мы с вами развиваем способность объективно оценивать явления окружающего мира, моделировать разнообразные ситуации и составлять прогноз их развития.

Заключительный этап тренинга: рефлексия

### **1. Все становятся в круг.**

**Ведущий:** Давайте посмотрим друг на друга. Вспомним каждого из нас, наши действия, проявления в ходе работы (тренер дает участникам возможность подумать в течение 2-3 минут). А сейчас все мы будем, бросая, по очереди, друг другу этот мяч, говорить о безусловных достоинствах, сильных сторонах того, кому бросаем мяч. Будем внимательны, чтобы мяч побывал у каждого.

**2. Участники сидят в кругу и отвечают на вопросы:**

- какие чувства вы испытывали во время тренинга?
- возникали ли трудности? Если да, то какие?
- какой опыт вы сегодня приобрели?

## Занятие 4

### Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости»

**Цель:** создание условий для ознакомления с техниками самоуправления и саморегуляции эмоциональных состояний с целью предупреждения и преодоления возможных последствий психического перенапряжения, поддержание оптимального уровня психического состояния в условиях профессиональной деятельности.

**Технологии:** коммуникативные упражнения, телесно-ориентированные техники, аутотренинг, приемы НЛП, методика ассоциативных метафорических карт, музыкотерапия.

**Техники:** зрительные, голосовые, медитативные, релаксационные.

**Оборудование и материалы:** мягкие напольные маты, пуфики, кресла принимающие форму тела, аудиозапись релаксационной музыки, музыкальный центр, ассоциативные метафорические карты – колода "НАВИТТАТ", листы белой бумаги, карандаши.

**Место проведения:** кабинет педагога – психолога или музыкальный зал.

Продолжительность: 1 час.

#### 1. Приветствие "Комплимент с плюсом"

Участники выстраиваются в два круга: внутренний и внешний. Количество участников в обоих кругах должно быть одинаковым.

Инструкция: Посмотрите друг на друга. У вас сейчас есть возможность сказать друг другу теплые слова. Пусть это будет комплимент, и добавить о себе что-то хорошее. Когда вы услышите комплимент, скажите: "Да, я... (повторите сказанный комплимент), а кроме того, я еще и ...."

#### 2. Чтение психологической открытки "Все грани гармонии"

Педагог-психолог: Один мудрец наблюдал за женщиной, которая постоянно плакала и жаловалась то на солнце, когда оно светило, то на дождь, когда он лил. Тогда он спросил, почему ее расстраивает и солнечная, и дождливая погода. Женщина ответила: «У меня две дочери. Одна из них стирает для людей белье и этим зарабатывает на хлеб, а вторая продает зонтики. Когда идет дождь, у прачки мало денег, а когда светит солнце, зонтики никто не покупает. Поэтому я и горюю о своих дочерях». Тогда мудрец посоветовал женщине думать о прачке в хорошую погоду, а о продавце с зонтиками в плохую. С тех пор эта женщина всегда была в хорошем настроении и радовалась за своих дочерей.

Мудрость этой притчи: "Обращайте внимание на преимущества вашего положения, и тогда недостатки будут меньше расстраивать вас".

– В жизни каждого из нас бывают моменты, когда кажется, что мир рушится. Причин для этого может быть очень много: сезонная депрессия, взаимоотношения в семье, проблемы со здоровьем или хроническая усталость. Что помогает человеку справляться с трудными ситуациями в жизни, переживать неудачи с меньшими душевными потрясениями? Что заставляет думать о любых преградах возникающих на пути как о посильных, о легко преодолимых?

Позитивный настрой, позитивное мышление – вот ответ на эти вопросы.

Оптимистическое настроение несет в себе массу положительных моментов! Позитивный настрой улучшает работоспособность и влияет, как на физическое, так и на душевное самочувствие человека. Позитивное настроение рождает уверенность в себе. К позитивно настроенным людям тянутся окружающие.

Так с помощью, каких приемов настроить себя на позитив? Вот об этом сейчас мы с вами и поговорим. Насколько хорошо вы умеете справляться с жизненными трудностями? Чтобы узнать это, пройдите тест.

### **3. Тест "Насколько хорошо вы умеете справляться с жизненными трудностями?"**

1. Вы делитесь своими проблемами с друзьями и подругами?

- а) Нет.
- б) Зависит от обстоятельств.
- в) Да.

2. Вы начинаете «с ходу» выяснять отношения с теми, кто обидел вас?

- а) Да.
- б) Не всегда.
- в) Нет.

3. Вы обычно «уходите в себя», если вас обидели?

- а) Нет.
- б) Иногда.
- в) Да, всегда.

4. Вы считаете себя "везунком"?

- а) Да.
- б) Не всегда.
- в) Нет.

5. В моменты счастья вы думаете о том, что это ненадолго?

- а) Нет.
- б) Иногда.
- в) Да.

6. Если вас обидят, то вы, жалея себя, предпочитаете уединиться?

- а) Нет.
- б) Не всегда.
- в) Да.

7. Вы глубоко переживаете любые неприятные моменты в своей жизни?

- а) Нет.
- б) Не все и не всегда.
- в) Да.

8. Вы считаете, что только психологи могут помочь человеку решать все его проблемы?

- а) Нет.
- б) Смотря какие проблемы.
- в) Да.

– Посмотрите, какие ответы у вас преобладают, и ознакомьтесь с выводами.

**Больше всего ответов А.** Вы сильный и смелый человек, умеющий держать удары судьбы и неплохо справляться с неприятностями и бедами, верно оценивая сложившуюся ситуацию. Вы не привыкли роптать на свою жизнь даже в случае неудач (а у кого их не бывает?). Однако всегда оставаться в полной «боевой готовности» сложно. Не бойтесь довериться хотя бы самым близким людям.

**Больше всего ответов Б.** При желании вы способны справляться со многими своими проблемами, но нередко для их решения обращаетесь к родным или близким вам людям. А так как они знают, что вы не станете беспокоить их по пустякам, то чаще всего охотно приходят к вам на помощь.

**Больше всего ответов В.** Вы не умеете справляться со своими проблемами и бедами. Любопытно, что зачастую они возникают именно из-за вашей жалости к себе – она терзает вас, не позволяя нормально действовать, работать, отдыхать. Похоже, вы предпочитаете плыть по течению, нежели бороться с волнами. Образ «несчастенького человека», конечно, порой бывает выигрышным, но все же не стоит постоянно обременять окружающих своими проблемами. Начните повышать уверенность в себе, веру в свои силы и возможности – и тогда вы сможете сами справляться с большинством трудностей!

#### **4. Упражнение «Все равно ты молодец, потому что...»**

Цель: осознание своих личностных ресурсов.

Педагог-психолог: Наши личностные ресурсы – активная мотивация преодоления, отношения к стрессам как к возможности приобретения личного опыта и личностного роста. Личностные ресурсы: самоуважение, адекватная и высокая самооценка, собственная значимость, самодостаточность. Участники делятся на пары.

Инструкция: Сначала один из вас рассказывает другому о трудной ситуации в жизни, о чем-нибудь неприятном, или говорит о каком-либо своем недостатке. Собеседник внимательно выслушивает и произносит фразу: "Все равно ты молодец, потому что..." Затем меняются ролями

#### **5. Телесно-ориентированное упражнение «Автомойка»**

Все участники становятся в две шеренги лицом друг к другу. Первый человек становится «машиной», он сообщает участникам какой машиной он будет (автомобиль, автобус, грузовик). «Машина» проходит между шеренгами, все ее моют, поглаживают, бережно и аккуратно потирают. «Сушилка» должна его высушить – обнять. Прошедший «мойку» становится «сушилкой», с начала шеренги идет следующая «машина». Что вы чувствовали, когда проходили через «мойку»? Чьи прикосновения вам были более приятны?

#### **6. Телесно-ориентированное упражнение «Дождик»**

Участники становятся в круг друг за другом и кладут руки на плечи впереди стоящему. Легкими прикосновениями каждый участник имитирует капли начинающегося дождя. Капли падают чаще, дождь становится сильнее и превращается в ливень. Большие потоки стекают по спине. Затем потоки становятся все меньше, капли реже и совсем прекращаются.

#### **7. Релаксация "Безопасное место"**

Сядьте удобно позаботьтесь о себе, закройте глаза...

Моё тело наполняет приятное спокойствие и расслабленность. Я нахожусь в уютном тёплом доме, который находится в красивом и красочном лесу, наполненным птицами, добрыми зверями, сочной зеленью и восхитительными цветами... рядом шумит водопад.

За окном идёт лёгкий дождь, медленно скатываются капли по стеклу... Я лежу на мягкой кровати с закрытыми глазами... Рядом никого нет... только я и красочная природа

за окном. Это место может быть вам знакомо, а может оно существует только в вашем воображении. Это самое надежное и защищенное место на земле.

Теперь, постарайтесь прислушаться к звукам в этой комнате. Сосредоточить свое внимание на звуках внутри себя. И внутренним взором окинуть все свое тело. Может быть где-то в теле, вы ощущаете тепло, а где-то прохладу, почувствуйте прикосновение одежды.

И сейчас, я приглашаю вас погрузиться в свое собственное внутреннее пространство, услышать свое дыхание. Попробуйте прислушаться к своему сердцебиению.

Ты можешь оставаться в этом месте так долго, как тебе хочется, замечая и улавливая малейшие детали, звуки, запахи и даже может быть вкус.

Если ты достаточно хорошо увидел внутренним взором это место, ощутил это пространство, как самое защищенное и надежное место на свете. То я предлагаю тебе, выбрать один предмет, который ты хочешь забрать с собой из этого самого спокойного и защищенного места.

Если ты уже выбрал этот предмет, знай, что ты можешь там оставаться так долго, сколько тебе необходимо. И только когда тебе будет достаточно снова вернуться в эту комнату и взять с собой образ этого надежного и защищенного места.

И сейчас, кто готов вернуться может открыть глаза, соблюдая режим молчания.

Теперь у меня к вам просьба выбрать среди картинок, которые будут лежать на полу, ту картинку, которая ассоциируется с вашим безопасным местом. Чем-то похожа, что-то напоминает, или является частью или кусочком этого безопасного места. Расположите свою картину на листе бумаге. И сейчас, у вас будет возможность дорисовать эту картинку, чтобы у вас получился сюжет более расширенный или наоборот состоящий из нескольких отдельных частей. Главное, чтобы эта картина нравилась вам самим, и чтобы она напоминала вам о том месте, в котором вы только, что побывали.

Я желаю вам, пользоваться этой техникой, когда вам трудно и тяжело, вы знали что, есть безопасное, защищенное место, в которое вы мысленно можете возвращаться вновь и вновь. Это место не доступно стороннему наблюдателю, потому что оно существует только в вашем воображении и надежно защищает вас от всего плохого и негативного.

## **8. Игра “Волшебная шкатулка”**

Участникам предлагается достать по одной записке из волшебной шкатулки (вазы, мешочка), которая подскажет им, что на них ожидает сегодня или что им нужно сделать в ближайшее время.

Варианты пожеланий:

- Тебе сегодня особенно повезет!
- Жизнь готовит тебе приятный сюрприз!
- Наступило время сделать то, что ты постоянно откладываешь!
- Люби себя такой, какая ты есть, — неповторимой!
- Сделай себе подарок, ты на него заслуживаешь!
- Сегодня с тобой вместе радость и спокойствие!
- Сегодня твой день, успехов тебе!
- Все твои желания и мечты реализуются, поверь в это!



**Рефлексия:** Благодарю вас за внимание, какое упражнение понравилось больше всего, с чем уходите?

## Занятие 5

### Рисунок «Я и стресс»

*Цель.* Помощь участникам в осознании и вербализации своих представлений о стрессе, определении своего отношения к данному феномену. Выявление субъективных трудностей, переживаемых членами группы в настоящий момент, и личных ресурсов противостояния стрессовым ситуациям.

*Содержание.* Тренер готовит заранее бумагу формата А4 (по числу участников), цветные фломастеры. Участники тренинга располагаются комфортно (в кругу или за кругом). Ведущий предупреждает их о том, что данное упражнение носит конфиденциальный характер, поэтому в ходе проведения упражнения не стоит задавать друг другу никаких вопросов.

*Инструкция тренера группе.* «Нарисуйте, пожалуйста, рисунок „Я и стресс“. Он может быть выполнен в любой форме — реалистической, абстрактной, символической, художественной. Большое значение имеет ваша степень искренности, то есть желание изобразить свои мысли, чувства, образы, которые пришли вам в голову сразу после того, как вы услышали тему. Этот рисунок сможет стать тем ключом, который на протяжении всего тренинга будет помогать вам осознавать трудности, находить уже имеющиеся ресурсы, вырабатывать новые успешные стратегии управления стрессом. При необходимости можно воспользоваться цветными фломастерами. Вы имеете полное право не показывать ваш рисунок в группе, если вы этого захотите». Участники рисуют в течение 4-5 минут. Затем тренер начинает задавать вопросы, на которые участники отвечают самостоятельно (мысленно), не записывая ответы на бумаге, не произнося их вслух. После каждого вопроса тренер дает участникам от 15 до 40 секунд для внесения изменений и дополнений в рисунок.

*Вопросы, которые может задать тренер.*

Посмотрите внимательно на свой рисунок.

1. Использован ли в вашем рисунке цвет? Посмотрите, какие цвета (или какой цвет) преобладает в рисунке. Что для вас значит именно этот цвет?
2. Где вы изобразили себя? Пометьте себя буквой «Я» на рисунке.
3. Как вы изобразили стресс? В виде живого существа, абстрактной фигуры, конкретного человека?
4. Посмотрите, сколько места занимает на листе ваше изображение и сколько — стресс. Почему?
5. При изображении себя и стресса использовали ли вы похожие цвета? Какие?
6. Мысленно разделите лист пополам горизонтальной и вертикальной чертами. Где оказалась ваша фигура?
7. Есть ли на рисунке какой-либо барьер между вами и стрессом? Может быть, вы держите в руках саблю, зонт или что-то еще? Если вы почувствовали необходимость, нарисуйте еще что-либо, что может защитить вас от стресса.
8. Есть ли у вас почва под ногами, на что вы опираетесь? Или вы висите в воздухе? А в жизни на кого вы можете опереться? Если такие люди существуют в вашей реальной жизни, но их почему-то нет на рисунке — дорисуйте их.
9. Какие свои сильные стороны во взаимодействии со стрессовой ситуацией вы могли бы отметить? Постарайтесь найти не менее трех позиций, по которым вы чувствуете себя уверенно. Какие личностные качества помогают вам добиваться успеха?
10. Что бы вам хотелось изменить или как бы вам хотелось улучшить свое состояние в стрессовой ситуации? Какие личностные качества и/или другие факторы мешают вам улучшить его?
11. Какие еще ваши ресурсы вы видите в этом рисунке или хотите добавить в него? Нарисуйте их, пожалуйста.

*Обсуждение.* После того как участники ответят на последний вопрос, тренер просит их объединиться в подгруппы по 4-5 человек. Как правило, создаются группы по принципу совпадения каких-либо позиций, касающихся восприятия понятия «Стресс», стратегий и ресурсов, проявившихся в рисунках. В каждой сформированной группе желающие могут высказаться по поводу своих ощущений, мыслей и т. д., возникших в процессе рисования. При этом остальные слушают, дополняют, высказывают свою точку зрения, задают вопросы, но не критикуют. Говоря о том, что помогает и что мешает эффективно действовать в ситуации стресса, можно высказываться как по поводу своего личного опыта, так и, основываясь на наблюдениях за поведением людей, умеющих преодолевать стрессы. Затем каждая подгруппа формулирует несколько основных позиций, по которым они хотели бы что-то изменить в своих реакциях на стрессоры.

Все участники возвращаются в круг. Тренер предлагает желающим высказаться по поводу проделанной работы или по поводу своих ощущений. Представители от подгрупп зачитывают свои списки. Тренер разъясняет участникам, над какими проблемами возможна работа на тренинге.

*Рекомендации тренеру.* Поскольку данный тест проводится в начале тренинга, то тренер может обратить внимание участников на то, что большую часть нашей профессиональной жизни мы используем левое полушарие, которое отвечает за логические действия. Во время рисования мы активизируем наше правое образное полушарие. Поэтому психологи считают, что процесс рисования является оздоровительным уже сам по себе, и неслучайно рисование широко используется в психологической практике.

### **Упражнение «Стресс в моей жизни»**

**Цель:** обнаружение ситуаций, являющихся для участников семинара стрессогенными, осознание субъективности в оценивании уровня стрессогенности различных ситуаций.

**Содержание.** Психолог заранее готовит карточки, на которых зафиксированы различные жизненные ситуации, являющиеся стрессорами.

В полной тишине и, не показывая карточки друг другу, участники должны выстроиться в шеренгу. Каждый занимает то место, которое, на его взгляд, соответствует силе воздействия указанного в карточке стрессора. Таким образом, первым в шеренге должен оказаться самый сильный стрессор.

После того как все участники найдут своё место в строю, психолог просит обменяться информацией и, проранжировав стрессоры теперь уже сообща, снова выстроиться в шеренгу.

*Обсуждение.* Группа обсуждает, с чем может быть связано изменение порядка расстановки участников, почему одну и ту же ситуацию одни участники причисляют к наиболее стрессогенным, а другие – к нейтральным или вовсе не травмирующим событиям.

В ходе обсуждения группа приходит к выводу, что стрессогенность различных событий в первую очередь зависит от того, как мы к ним относимся.

### **Упражнение «Виды стресса»**

#### **Упражнение 3. Виды реакции на стресс.**

Всем участникам предлагается список реагирования на стресс.

Виды физических реакций:

головная боль;  
усталость;  
боль в грудном отделе;  
сухость во рту;  
проблемы с желудочно-кишечным трактом;  
усиленный или пониженный аппетит;  
тики, заикание.

Виды эмоциональных реакций:

агрессия;  
регулярные приступы гнева;  
раздражительность без причины;  
обиды, плаксивость, жалость к себе;  
панические атаки, чувство страха;  
трудности со сном.

Задание: отметить те реакции, которые встречаются у них чаще, можно проранжировать по 10 бальной системе..

### **Упражнение «Обратная связь»**

Обратная связь – это впечатления, мысли и чувства другого человека в связи с вашим поведением, поступком, высказанные вслух и адресованные лично вам.

: «Маша! Мне было приятно получить от тебя в подарок эту кассету. Я давно о такой мечтала!», «Дима! Когда ты называешь меня дураком, я очень сержусь и мне хочется тебя ударить!»

Далее следует обсуждение проблемы обратной связи:

- Важна ли для тебя обратная связь от других людей? Зачем она нужна?
- Важно ли давать обратную связь другим людям? Почему? Умеете ли вы давать обратную связь? Легко ли это делать? И т.п.

Участникам предлагается потренироваться давать и получать обратную связь в парах в связи с какими-то проявлениями в поведении детей в группе.

## Занятие 6

### Ознакомление с рекомендациями на повышение стрессоустойчивости

Я приведу ряд самых простых способов, позволяющих приглушить внутренний диалог., что автоматически приводит к развитию стрессоустойчивости.

1. Еженедельная спортивная нагрузка позволяет снять накопленное напряжение. Мужчинам рекомендую побить грушу либо просто помахать руками, ногами на тренировке, что очень эффективно выпускает эмоциональный пар. Две-три тренировки по 2 часа достаточно. По факту, хорошая тренировка – это не что иное, как активная медитация.
2. В течение рабочего дня, найдите место для проведения самой элементарной зарядки, которая также позволяет снять накопленное напряжение в течение дня. Каждый час стоит делать небольшой перерыв на 5-10 минут. Это позволит увеличить вашу эффективность.
3. Каждый день, минимум 30 минут, вы не должны ничего делать и ни о чем думать. Крайне сложная, но самая полезная техника. Можно смотреть на свечу, на точку и не сводить взгляда. Как только взгляд ушел в сторону, терпеливо возвращайте его назад.
4. Составляйте план задач на неделю и на день. Я понимаю, что планы легко ломаются о подводные камни реальности. Много энергии у руководителя уходит именно на осознание, что сейчас важнее и приоритетнее. Здесь нужно постоянно принимать решения. Именно принятие решение изматывает в течение рабочего дня. Но половину решений можно принять заранее в спокойной домашней обстановке, и в течение дня просто выполнять автоматически свои поставленные задачи. В плане на день, нужно указывать время и планируемую продолжительность встреч (а не держать в голове). Выделяйте приоритеты цветом: срочные задачи, которые нужно выполнить к определенному времени (например, сдать отчет, позвонить, провести совещание) – красным, важные (где нет четкой привязки к времени) – желтым.
5. Придя вечером домой либо в конце рабочего дня, не поленитесь, пишите дневник. Что Вас беспокоит, что тревожит. Каждая мысль забирает энергию. У нас есть ряд мыслей, которые словно пчелы жужжат и тревожат нас. Выписывая такие беспокойные мысли, мы снимаем будущую головную боль. Мы можем лучше понять себя, что именно сейчас нас тревожит. Прописывая свои мысли, мы их извлекаем из недр подсознания, и осознаем и, зачастую, сразу находим способы решения проблем.
6. На работе нужно понять, кто является для вас источником беспокойства и раздражения. Всегда есть люди, от которых мы не можем избавиться, но они нас раздражают и, тем самым, забирают нашу энергию. Насколько это возможно ограничьте встречу с ними. С некоторыми проще вести переписку через электронную почту, нежели общаться. И, наоборот, с теми, кто является «источником энергии», позитивные подчиненные, больше общайтесь с ними. Хотя, конечно, нужно понять, что эффективная команда – это разноплановая команда, состоящая из разных людей. Если подбирать только тех, кто Вам нравится, то вы соберете людей с определенным типажом, что плохо для общего дела. Здесь я рекомендую более подробно ознакомиться с классификацией людей по Адизесу.
7. Локальный прием для повышения настроения, под названием «Бурное воображение». Если вам предстоит сложное совещание, выступление перед выше стоящей инстанцией, выступление на конференции, то данный прием придется кстати. Перед выходом на сцену, к микрофону, представьте в своем воображении, что все участники:
  1. Обнаженные, в одних купальниках или семейных трусах.
  2. Добрые лилипуты, маленького роста
  3. Что это не конференция, а выступления в зоопарке. И всех представляете в виде разных забавных животных.

Играя подобным образом своим воображением, вы сможете снять избыточную важность ситуации и людей. Грозный чиновник, превратившись в маленького голого карлика, не является уже источником стресса и страха, а наоборот умиляет. Вы начинаете общаться более уверенно, и автоматически ваша позиция воспринимается как более честная, стоящая, не юлящая, достойная.

Эти простые рекомендации позволят Вам сохранять силы и быть в хорошем расположении духа.

## Занятие 7-9

### Тренинг «Эффективная коммуникация»

Продолжительность: 4,5 часа

#### ЦЕЛИ:

- Развить коммуникативную компетентность
- Сформировать навыки вступления в контакт
- Получить знания о грамотном обмене деловой информацией

Этапы тренинга	Содержание тренинга	Время (мин)	Материалы
<b>Приветствие. Представление тренера, темы и целей тренинга</b>	<p>Приветствие. Представление тренера, темы и целей тренинга. Тема и цели тренинга могут быть заранее зафиксированы на флип-чарте или в презентации Power Point (PP).</p> <p>Представление тренера может быть кратким или достаточно продолжительным, в зависимости от того, насколько хорошо все участники знают тренера.</p>	10	Флип-чарт или PP слайд 1,2
<b>Знакомство с участниками</b>	<p>В Руководстве для тренера будут представлены разные варианты знакомства с участниками. Варианты зависят от:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- времени</li><li>- количества участников</li><li>- насколько знакомы участники между собой</li></ul>	20	
<b>Сбор ожиданий. Правила тренинга</b>	<p>В Руководстве для тренера будут представлены разные варианты сбора ожиданий. Варианты зависят от:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- времени</li><li>- количества участников</li><li>- ответов на предтренинговые анкеты</li></ul> <p>(может быть представлено резюме пожеланий участников на флип-чарте или в презентации)</p>	15	Флип-чарт или PP

	<p>Power Point (PP))</p> <p>Затем вводятся правила тренинга (также могут быть в PP)</p>		
<b>Логика тренинга</b>	<p>Логика тренинга озвучивается устно по итогам целей тренинга и сбора ожиданий с участников.</p> <p>Также может быть представлена таблица с основными положениями, в которую по итогам тренинга будут вписаны основные положения и методы.</p>	5	Флип-чарт
<b>Ролевая игра «вступление в контакт» с последующим видеоразбором</b>	<p>Проводится ролевая игра, в которой каждый участник устанавливает контакт со своим деловым партнером. Снимается на видео и затем проводится видеонализ эффективности различных способов контакта. Проводится групповая дискуссия, как влиять на первое впечатление.</p> <p>Мини-лекции о целях этапа контакта, способах и приемах эффективного вступления в контакт</p> <p>По итогам игры: как влиять на впечатление - набор конкретных действий, советов</p>	30	Видеокамера
<b>Упражнение «Комплимент или малый разговор»</b>	Тренировка начала делового общения	10	
<b>ПЕРЕРЫВ</b>		10	
<b>Мини лекция «Айсберг»</b>	<p>Лекция об аксиомах коммуникации, уровнях общения и каналах коммуникации.</p> <p>Вводятся «секреты эффективного коммуникатора»</p>	15	



<b>Упражнение на язык тела «Не дай соврать»</b>	Тренировка наблюдательности невербальных проявлений	15	
<b>Игра "Испорченный телефончик" с видеозаписью</b>	<p>Все участники, кроме одного, выходят из тренинговой комнаты. Оставшемуся рассказывают текст истории, которую ему надо запомнить и передать другому вошедшему. И так до тех пор, пока все участники не прослушают историю. Последний вошедший рассказывает то, что запомнил.</p> <p>Тренер снимает на видео</p>	15	Видеокамера, текст истории
<b>Видеоразбор игры</b>	<p>Заслушивают первоначальный вариант.</p> <p>Дискуссия: какие впечатления? Какие изменения происходили (замена, опущение, добавление и т.д.).</p> <p>Видеоразбор – смотрим, какие изменения произошли.</p> <p>В момент видеоразбора: Почему происходит потеря информации: на двух уровнях - Я - Собеседник (запись на флип-чарт)</p> <p>Мини-лекция – Дискуссия - Схема передачи информации. В какой момент происходит наибольшая потеря информации?</p> <p>Вывод: как улучшить взаимодействие? – на флип-чарт - рассматриваем схему с двух сторон (Я и собеседник) –</p> <p>В результате приходим к основным инструментам: постановка цели, продумывание сценария, вопросы, четкость, активное слушание и т.д.</p> <p>Дискуссия "Схема анализа полученной информации"</p>	30	Видеозапись игры Флип-чарт - зарисовка схемы
<b>Игра «Антислушанье»</b>	<p>По парам одновременно рассказывают друг другу историю, задача – услышать партнера, одновременно рассказывая.</p> <p>Обсуждение.</p>	10	

ПЕРЕРЫВ		10	
<b>Мини-лекция «Активное слушание»</b>	Лекция о методах активного слушания и барьерах слушания	15	Флип-чарт
<b>Упражнение в тройках «активное слушание»</b>	Отработка в тройках методов активного слушания	15	Флип-чарт
ПЕРЕРЫВ		10	
<b>Игра на вопросы «Рисунок»</b>	<p>2 группы участников. У тренера есть рисунок, который группы должны воспроизвести как можно точнее, узнав о том, что нарисовано, задавая вопросы.</p> <p>Можно использовать любые вопросы.</p> <p>2 группы по очереди задают вопросы – кто точнее нарисует?</p> <p>Тренер фиксирует все вопросы и отмечает те, которые привели к цели.</p> <p>Обсуждение: показать, что закрытые вопросы менее эффективны, чем открытые.</p>	30	Флип-чарт Фломастеры Бумага А4
<b>Классификация вопросов  Воронка вопросов</b>	Мини-лекция + дискуссия	10	Флип-чарт
<b>Ролевые игры на отработку вопросов</b>	Отработка на практике. Предоставление обратной связи	25	Ситуации для ролевых игр
<b>Подведение итогов</b>	Устно по итогам пройденного. Если в начале была таблица, то в нее вписываются основные положения и методы (дискуссия)	5	
<b>Обратная связь от участников. Завершение тренинга</b>	Проводится в виде опроса мнений.	15	Мяч (или игрушка)

**ОПИСАНИЕ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА**  
**Модуль 1 «Введение»**

*План*

<b>Этапы тренинга</b>	<b>Содержание тренинга</b>	<b>Время (мин)</b>	<b>Материалы</b>
<b>Приветствие. Представление тренера, темы и целей тренинга</b>	Приветствие. Представление тренера, темы и целей тренинга. Тема и цели тренинга могут быть заранее зафиксированы на флип-чарте или в презентации Power Point (PP).  Представление тренера может быть кратким или достаточно продолжительным, в зависимости от того, насколько хорошо все участники знают тренера.	10	Флип-чарт или PP слайд 1,2
<b>Знакомство с участниками</b>	В Руководстве для тренера будут представлены разные варианты знакомства с участниками. Варианты зависят от:  - времени  - количества участников  - насколько знакомы участники между собой	20	
<b>Сбор ожиданий. Правила тренинга</b>	В Руководстве для тренера будут представлены разные варианты сбора ожиданий. Варианты зависят от:  - времени  - количества участников  - ответов на предтренинговые анкеты  (может быть представлено резюме пожеланий участников на флип-чарте или в презентации Power Point (PP))  Затем вводятся правила тренинга (также могут быть в PP)	15	Флип-чарт или PP

**Цели этапа:**

1. Дать первое представление о формате, целях обучения, об основных понятиях.
2. Провести первичную диагностику группы.

**Процедура проведения в Руководстве №1**

## Модуль 2 «Управление первым впечатлением»

Этапы тренинга	Содержание тренинга	Время (мин)	Материалы
<p style="text-align: center;"><b>Логика тренинга</b></p>	<p>Логика тренинга озвучивается устно по итогам целей тренинга и сбора ожиданий с участников.</p> <p>Также может быть представлена таблица с основными положениями, в которую по итогам тренинга будут вписаны основные положения и методы.</p>	5	Флип-чарт
<p style="text-align: center;"><b>Ролевая игра «вступление в контакт» с последующим видеоразбором</b></p>	<p>Проводится <b>ролевая игра</b>, в которой каждый участник устанавливает контакт со своим деловым партнером. Снимается на видео и затем проводится видеоанализ эффективности различных способов контакта. Проводится групповая дискуссия, как влиять на первое впечатление.</p> <p>Мини лекции о целях этапа контакта, способах и приемах эффективного вступления в контакт</p> <p>По итогам игры:знаниеЮ как влиять на впечатление, набор конкретных действий, советов.</p>	30	Видеокамера
<p style="text-align: center;"><b>Упражнение «Комплимент или малый разговор»</b></p>	<p>Тренировка начала делового общения</p>	10	
<p><b>ПЕРЕРЫВ</b></p>		10	
<p style="text-align: center;"><b>Мини лекция «Айсберг»</b></p>	<p>Лекция об аксиомах коммуникации, уровнях общения и каналах коммуникации.</p> <p>Вводятся «секреты эффективного коммуникатора»</p>	15	
<p style="text-align: center;"><b>Упражнение на язык тела «Не дай соврать»</b></p>	<p>Тренировка наблюдательности невербальных проявлений</p>	15	

### Цели этапа:

1. Ввести основную логику, которой будем следовать на тренинге.
2. Продемонстрировать участникам, каким образом формируется первое впечатление и из чего оно складывается.
3. Показать участникам, как можно управлять первым впечатлением.
4. Отработать на практике навыки управления впечатлением собеседника.

### Процедура:

#### *Логика тренинга*

**Необходимые материалы:** флип-чарт

⌚ 5 минут.

Для того чтобы у участников было понимание, что Вы будете делать на тренинге, скажите, обращаясь к целям и к ожиданиям участников:

*Для того чтобы тренинг максимально отвечал вашим ожиданиям и поставленным целям, мы с вами познакомимся и отработаем на практике:*

1. *основные приемы вступления в контакт с собеседником*
2. *особенности передачи и восприятия информации*
3. *приемы, позволяющие улучшить обмен информацией*

Также может быть представлена таблица, в которую по итогам тренинга будут вписаны основные положения и методы:

Чем управляем		Как управляем (основные приемы)
Налаживание контакта	Управление впечатлением	
Обмен информацией	Управление восприятием информации	
	Управление передачей информации	

Если Вы используете данную таблицу, тогда после ее заполнения и озвучивания участникам основных направлений работы, оторвите этот лист и отвесьте его на стену таким образом, чтобы участники пока не обращали на него внимание.

Скажите участникам:

*Коммуникация, в широком смысле слова, – это обмен информацией. С точки зрения общения, смысл коммуникации – в той реакции, которую мы получаем или замечаем у другого человека.*

*Умение эффективно общаться – это, прежде всего, умение вызывать необходимые реакции и умение их фиксировать (замечать). Например, нам необходимо, чтобы партнер согласился с нами. Мы знаем, как выглядит эта реакция (человек кивает головой, говорит «Да», его тело расслаблено и так далее). Мы знаем, какие действия нужно совершить, чтобы вызвать эту реакцию. Мы совершаем эти действия и наблюдаем, фиксируем реакцию. Если она соответствует предполагаемой, значит, у нас получилось вызвать реакцию согласия. Можно сказать, что в данном случае мы общались эффективно – наша цель была достигнута.*

*Вообще, деловое общение отличается от светского обязательным наличием цели.*

*Итак, мы с вами будем сегодня учиться правильно коммуницировать и вызывать те действия, которые мы хотим вызвать от нашего партнера по общению.*

### ***Видеоанализ ролевой игры на налаживание контакта.***

#### ***Мини лекция + дискуссия***

#### **Необходимые материалы:**

- видеокамера
  - флип-чарт
- ⊕ 40 минут.

Скажите участникам:

*Любое деловое общение состоит из последовательных этапов :*

- 1. Подготовка*
- 2. Контакт*
- 3. Обмен информацией*
- 4. Завершение беседы*
- 5. Анализ результатов общения*

*Непосредственно деловое общение начинается с налаживания контакта. Это первый и очень важный этап любого делового взаимодействия. «У вас никогда не будет второй возможности произвести первое впечатление». Если вы упустите первые 10 секунд, за которые нужно произвести выгодное впечатление, вы усложните ход переговоров.*

*Спросите у группы, какие цели необходимо реализовать на этапе контакта.*

**Выпишите цели контакта на флип-чарте:**

- Знакомство

- Создание атмосферы доверия
- Введение в контекст
- Первичный анализ собеседника
- Демонстрация имиджа

*Нет смысла обмениваться информацией, пока ваш собеседник не включился, не настроился на взаимодействие с вами, не дал вам понять, что он слышит вас и готов воспринимать информацию.*

Скажите участникам, что первое впечатление складывается за первые 5-15 секунд. С некоторыми людьми нам хочется общаться, а некоторые изначально неприятны, причем это касается людей, которых мы видим впервые.

Предложите участникам провести небольшую ролевую игру, в которой каждый сможет наладить контакт со своим деловым партнером и провести анализ эффективности различных способов контакта.

### **Ролевая игра:**

Каждый выбирает для себя, с каким персонажем он хочет попробовать установить контакт (клиент, коллега, руководитель партнер ...). Затем по кругу (по часовой стрелке) первый участник играет активную роль (его цель - наладить контакт), а второму он задает роль – «ты- мой клиент». «Клиент» реагирует на взаимодействие, как хочет. Задача первого участника поздороваться, представиться и т.д. Этап контакта длится не более 2х мин, до той поры, пока не начинается содержательный разговор. Затем, второй участник играет активную роль, а третьему задает роль взаимодействия и т.д. по кругу, пока все не побудут в активной роли.

Тренер снимает игру на видео, объяснив участникам, что «мы набираем материал для видеоанализа».

### **Видеоразбор.**

Проводится анализ снятого материала. Тренер обращает внимание на те способы и приемы, которые использовали участники для вступления в контакт, и выписывает их на ФЧ.

- Как организовано пространство и какая дистанция между партнерами
- Какие позы и жесты используются.
- Соответствует ли интонация, темп речи передаваемым посланиям
- Есть ли контакт глаз, улыбка
- Как учитывается энергетика партнера
- Как необходимо поздороваться, переключая внимание на себя
- Держатся ли паузы
- Задается ли вопрос о готовности к действию
- Как происходит позитивная трансляция (вербальная и невербальная)  
Во время видеоразбора тренер вставляет в уместные моменты мини- лекции о невербалике и техниках малого разговора.

**Мини лекция:  
НЕВЕРБАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Значение жестов и поз для говорящего**

<b>Помогающие</b> (Говорят о вере говорящего в свои слова)	<b>Мешающие</b> (Говорят о неверии говорящего в свои слова или о неуверенности в данной ситуации)
<b><i>Открытые (ладони)</i></b> Открытость актуальных намерений	<b><i>Закрытые (ладони)</i></b> Закрытость актуальных намерений
<b><i>Незамкнутые</i></b> Руки - открытость в деловых отношениях, в мыслях Ноги - открытость в личностных отношениях, эмоциональная открытость	<b><i>Замкнутые</i></b> Руки - сконцентрированность на мыслях и делах, о которых в данный момент времени не сообщается Ноги - сконцентрированность на своих мыслях и личных вопросах, о которых в данный момент не сообщается
<b><i>Открытая линия контакта</i></b> Готовность к открытому личностному контакту	<b><i>Закрытая линия контакта</i></b> Желание увеличить дистанцию в контакте, выйти из контакта, завершить беседу
<b><i>От себя</i></b> Дающие что-либо партнерам	<b><i>К себе</i></b> Забирающие что-либо у партнеров
<b><i>Прочный контакт с полом, креслом</i></b> Уверенность в своих словах	<b><i>Непрочный контакт с поверхностью пола, кресла</i></b> Неуверенность в своих словах
<b><i>Устойчивый центр тяжести</i></b> Уверенность в себе	<b><i>Неустойчивый центр тяжести</i></b> Неуверенность в себе

**Значение жестов и поз для слушающего**



---

<b>Помогающие</b> (Внушают доверие, помогают понять)	<b>Мешающие</b> (Раздражают, вызывают недоверие)
<b><i>Открытые (ладони)</i></b> Вызывают доверие, способствуют контакту и пониманию	<b><i>Закрытые (ладони)</i></b> Вызывают недоверие, ухудшают контакт и понимание
<b><i>Незамкнутые</i></b> Способствуют лучшему контакту	<b><i>Замкнутые</i></b> Настораживают, ограничивают желание поддерживать контакт
<b><i>Открытая линия контакта</i></b> Способствуют контакту	<b><i>Закрытая линия контакта</i></b> Способствуют прекращению контакта, увеличивают дистанцию в контакте
<b><i>От себя</i></b> Вызывают доверие, дают ощущение пользы от контакта	<b><i>К себе</i></b> Вызывают недоверие, дают ощущение потери чего-либо в процессе контакта
<b><i>Прочный контакт с полом, стулом</i></b> Доверие к словам	<b><i>Непрочный контакт с поверхностью пола, кресла</i></b> Недоверие к словам
<b><i>Устойчивый центр тяжести</i></b> Доверие и уважение собеседника	<b><i>Неустойчивый центр тяжести</i></b> Недоверие и неуважение собеседника

---

## Таблица дистанций в общении

Дистанция	Расстояние	Собеседники	Ситуация
Интимная	Менее 40-50см	Родители, дети, влюбленные и т.д.	Духовная близость, полное доверие
Личная	От 0,5 до 1,5 м	Друзья, единомышленники	Доверие, обсуждение личных проблем, совместная деятельность
Социальная (общественная)	От 1,5 до 2м	Приятель, коллеги по работе	Обмен новостями, болтовня
Формальная	От 2 до 4х метров	Начальник, подчиненный, деловой партнер	Приём у начальства, деловые переговоры
Публичная	Более 4х метров	Многочисленная аудитория	Позволено воздерживаться от общения

## ТЕХНИКИ МАЛОГО РАЗГОВОРА

Позволяют создать благоприятную психологическую атмосферу, заложить основы взаимной симпатии, восстановить эмоциональное равновесие, симпатию и доверие.

### Критерии малого разговора:

- Он приятен
- Он вовлекает
- Он располагает
- Дает пищу для следующего содержательного разговора

Техники	Определение
Цитирование партнера	Ссылка на ранее сказанное участником, его рассказы о себе, своих занятиях, хобби и т.п.
Позитивные констатации	Положительные высказывания о благоприятных событиях вообще, о сдвигах к лучшему
Информирование	Сообщение информации, важной и интересной, приятной для участников

### ***Упражнения***

Проведите эти упражнения в подходящий момент проведения этого блока:

#### 1. Упражнение «Позы».

⊕ 5-10 минут.

Каждый участник демонстрирует какую-либо позу, группа угадывает его невербальное послание.

#### 2. Упражнение «Комплимент или малый разговор».

⊕ 10-15 минут.

Участники становятся в 2 круга (внешний и внутренний). В парах делают друг другу комплименты, затем внешний круг передвигается на 1го человека, в новых парах выполняют тоже задание

### ***ПЕРЕРЫВ***

⊕ 10 минут.

### ***Мини лекция «Модель айсберга»***

#### **Необходимые материалы:**

- Карточки с правилами
- флип-чарт

⊕ 15 минут.

Подготовьте чистый лист флип-чарта с заголовком «Секреты эффективного коммуникатора». Заготовьте правила на карточках и вывешивайте, когда это будет уместно в течении всего тренинга.

## Правила эффективного коммуникатора:

1. Каждый человек живет в своей уникальной картине мира.
2. Успех общения с кем-либо зависит от вашей способности понять его картину мира.
3. Если вы не знаете, куда идете, то вы можете зайти в тупик, куда бы вы ни шли.
4. Сознание и тело – части одной общей системы
5. Мы слышим то, что хотим слышать, и видим то, что хотим видеть

Далее спросите участников, какое впечатление они хотели бы производить. Спросите, с кем они взаимодействуют и на кого и почему им важно произвести правильное впечатление. Скажите также о том, что даже если они взаимодействуют с людьми, с которыми уже много раз общались, они могут влиять на уже сформировавшееся впечатление, менять его.

*Для того, чтобы понять, как управлять своим впечатлением (т.е. производить то впечатление, которое вы хотите произвести), предлагаю сначала понять, из чего складывается это впечатление.*

## Основы коммуникации

### Модель «Айсберг»

*Действительно, у айсберга на поверхности находится примерно 1/10 часть, остальное скрыто под водой. То же самое можно отнести и «человеку общающемуся».*

*Верхнюю, надводную часть айсберга в данной модели называют «головой», а нижнюю – «животом».*

*На «поверхности», в «голове» у нас находится то, что все окружающие воспринимают одинаково, без искажения и преломления. Это слова, как лингвистическая форма, цифры, факты (то, что можно непосредственно наблюдать), формальная логика.*

*Все самое интересное находится «под водой», то есть, в той или иной степени скрыто от наблюдателя.*

*В «животе» айсберга скрыты наши чувства, наш опыт, наши мечты и желания, наши страхи и фантазии, т.е. все то, что делает нас неповторимыми индивидуальностями.*

*Средства выражения, такие как интонация и язык тела также находятся в «животе», так как не могут быть всегда истолкованы однозначно.*

*Наши «животы» также неоднородны: что-то в нем находится ближе к «поверхности» и это более или менее видно (как то, что находится прямо под поверхностью воды: видно, но несколько искажается водой). А что-то находится в самой глубине, и зачастую мы сами не знаем о его существовании.*

*Теперь представим себе, что встретились два айсберга. Что произойдет? Еще до того, как их «головы» сблизятся, и они произнесут хотя бы слово, «животы» соприкоснутся. Это значит, что в первую очередь, у них произойдет контакт на «эмоциональном» уровне.*

Приведите пример того, как это происходит, изобразив без слов различные чувства по отношению к участникам (радость, неудовольствие, сомнение и т.п.)

Используя модель айсберга, американский психолог Пауль Ватцлавик сформулировал три основных правила коммуникации, которые назвал **«Прагматические аксиомы»:**

1. Коммуникация всегда осуществляется на двух уровнях: на уровне **фактов и содержания** и на уровне **эмоций и отношений**.
2. Уровень **эмоций и отношений** является доминирующим (определяющим).
3. Люди не могут «не общаться».

Связка – «нижний» уровень определяет истинную цель общения.

На практике это означает: Любое утверждение или замечание (а также отказ от утверждения или замечания) дают получающему одновременно объективную (рациональную) и субъективную (эмоциональную) информацию, которую он воспринимает и интерпретирует. И передающий сообщение и тот, кто его получает, оперируют, таким образом, одновременно на двух уровнях – один из которых, в большей степени осознаваемый, а другой, обычно,

неосознаваемый.

«Нижний», «эмоциональный» уровень общения определяет то, как будет воспринята информация, какое впечатление произведет собеседник, т.е. как в целом будут складываться (или не складываться) отношения с данным человеком.

Целью эффективной коммуникации является не борьба за безэмоциональную, «объективную» форму общения, а стремление к сознательному, с пониманием того, что происходит на обоих уровнях взаимодействию».

Каналы (средства) коммуникации

Обычно, мы передаем информацию одновременно по трем каналам:

- через слова (вербальный канал)
- через тон или интонацию (паравербальный канал)
- через язык тела: мимику, жесты, позы (невербальный канал)

Если представить, что использование всех этих трех каналов передает 100% информации о взаимоотношениях собеседников, то, как вы думаете, сколько % приходится на каждый из каналов?»?

Запишите на флип-чарте варианты ответов участников.

На самом деле, в среднем, соотношение «информационной емкости» каждого из каналов является следующим:

Наибольшее количество информации с «нижнего» уровня несет наш язык тела, затем идет интонация и только на последнем месте – слова.

Это, одновременно является и ограничением и дает широкие возможности в коммуникации. Ограничение, потому что как бы мы не контролировали свои слова, наша интонация и язык тела все равно покажут наше истинное отношение к собеседнику. Возможности – потому, что развивая в себе наблюдательность, мы можем гораздо лучше понимать и чувствовать нашего собеседника, да и самих себя.

*Мы говорим именно о первом впечатлении, т.е. это первые несколько секунд. В тот момент, когда начинается содержательная часть коммуникации, а именно «обмен информацией», вербальная составляющая имеет намного более сильное впечатление и значение, поэтому проценты меняются.*

*Но зачастую в первом впечатлении кроется одна из причин неэффективной коммуникации. Просто из-за того, что не налажен контакт с человеком, т.е. вы произвели неверное впечатление, ваш собеседник совершает действия, приводящие, например, к недопониманию, конфликтам или к возражениям и т.д.*

Введите понятие «конгруэнтности».

«Конгруэнтный» - означает «соответствующий», «совпадающий». Мы говорим о конгруэнтном общении, когда сообщение, посылаемое человеком по всем трем каналам – вербальному, паравербальному и невербальному, совпадают. То есть, человек всеми доступными ему средствами выражает одно чувство: любовь, неприязнь, заинтересованность, сомнение и т.д. (Изобразите какое-нибудь конгруэнтное послание).

Если же, в «животе» мы чувствуем одно, а «головой» изображаем другое, то есть по разным каналам идут разные сообщения, мы взаимодействуем неконгруэнтно. (Изобразите пример неконгруэнтного послания).

Если коммуникация неконгруэнтна, возникает путаница и непонимание. Часто, когда мы демонстрируем такое поведение, наш собеседник, если он достаточно наблюдателен и замечает несоответствие наших слов, интонации и языка тела, может лучше нас понять, что же на самом деле стоит за нашими словами.

### **Упражнение на язык тела «Не дай соврать»**

⌚ 10 минут.

**Цель:** тренировка наблюдательности

**Процесс:** Попросить 2-3 участников рассказать (без подготовки) короткую историю (на 1.5 – 2 минуты) и в процессе три раза соврать. Вранье должно быть не в нюансах, а «по-крупному».

Задача группы – понять, где человек соврал.

Можно снять процесс на видео и, особенно, если участники не определяют или не смогут назвать признаки, посмотреть запись. Можно сначала со звуком, потом – выключив звук.

Задача упражнения - показать, что язык тела дает нам много информации.

Введите Правило эффективного коммуникатора #4 – «Сознание и тело – части одной общей системы»

### **Модуль 3 «Обмен информацией»**

#### **План**

Этапы тренинга	Содержание тренинга	Время (мин)	Материалы
<p align="center"><b>Игра "Испорченный телефончик" с видеозаписью</b></p>	<p>Все участники, кроме одного, выходят из тренинговой комнаты. Оставшемуся рассказывают текст истории, которую ему надо запомнить и передать другому вошедшему. И так до тех пор, пока все участники не прослушают историю. Последний вошедший рассказывает то, что запомнил.</p> <p>При наличии указанного времени лучше проводить данное упражнение с видеочамерой, чтобы была возможность показать все потери информации.</p>	<p align="center">15</p>	<p align="center">Видеокамера, текст истории</p>

<p><b>Видеоразбор игры</b></p>	<p>Заслушивают первоначальный вариант.</p> <p>Дискуссия: какие впечатления? Какие изменения происходили (замена, опущение, добавление и т.д.).</p> <p>Видеоразбор – смотрим, когда и по какой причине произошла потеря и искажение информации.</p> <p>В момент видеоразбора: Почему происходит потеря информации: на двух уровнях - Я - Собеседник</p> <p>Мини-лекция – Дискуссия - Схема передачи информации. В какой момент происходит наибольшая потеря информации? Зарисовка реального процентного соотношения.</p> <p>Вывод: как улучшить взаимодействие? – на ФЧ - рассматриваем схему с двух сторон (Я и собеседник) –</p> <p>В результате приходим к основным инструментам: постановка цели, продумывание сценария, вопросы, четкость, активное слушание и т.д.</p> <p>Дискуссия "Схема анализа полученной информации"</p>	<p>30</p>	<p>Видеозапись игры Флип-чарт - зарисовка схемы</p>
<p><b>Игра «Антислушанье»</b></p>	<p>По парам одновременно рассказывают друг другу историю, задача – услышать партнера, одновременно рассказывая.</p> <p>Обсуждение.</p>	<p>10</p>	
<p><b>ПЕРЕРЫВ</b></p>		<p>10</p>	
<p><b>Мини лекция «Активное слушанье»</b></p>	<p>Лекция о методах активного слушанья и барьерах слушанья</p>	<p>15</p>	<p>Флип-чарт</p>
<p><b>Методы активного слушания</b></p>	<p>Отработка в тройках методов активного слушанья</p>	<p>15</p>	<p>Флип-чарт</p>

**Цели этапа:**

1. Продемонстрировать участникам, что в любой, даже очень простой коммуникации, существует потеря и искажение информации – мотивация на применение инструментов, предлагаемых в тренинге.



2. Изучить методы, которые помогут предотвратить потерю и искажение информации.

### **Процедура:**

#### ***Игра "Испорченный телефончик" с видеозаписью***

**Необходимые материалы:** текст истории, видеокамера

⌚ 15 минут.

Проведите игру «Испорченный телефончик» с видеоанализом. Для этого Вам потребуется заранее приготовленный текст сказки (см. Приложение 4

Скажите участникам:

*Предлагаю вам сейчас немного поиграть.*

В данном случае для участников специально не озвучивается причина, по которой они должны играть. Если вы озвучите причину, это может испортить весь ход игры и выводы. Это не должно вызвать сопротивления участников, если у вас уже хороший контакт и участники активно участвуют в тренинге.

*Сейчас я расскажу кому-то из вас сказку, которую необходимо будет передать следующему. Но для начала попрошу всех, кроме одного, временно выйти за дверь. Я буду просить вас заходить по очереди.*

В комнате остается только один участник, остальных попросите временно выйти. Озвучьте инструкцию оставшемуся участнику:

*Сейчас я расскажу вам сказку. Ее необходимо запомнить и передать следующему вошедшему участнику так, как запомнили.*

Итак, начните обсуждение результатов игры:

*Сейчас мы сможем увидеть весь процесс игры и посмотреть, что происходило.*

Далее покажите первый фрагмент записи с полной версией сказки.

Продемонстрируйте схему передачи информации от одного человека к другому (зафиксируйте на флип-чарте)..

Есть такое понятие: **«провал в коммуникации»**. Эта та пропасть, в которую проваливаются наши благие намерения по поводу эффективного общения. Пропасть возникает из-за того, что мы, сами того не осознавая, ставим знак равенства между действиями там, где его на самом деле нет:

Подумать ≠ Сказать

Сказать ≠ Услышать

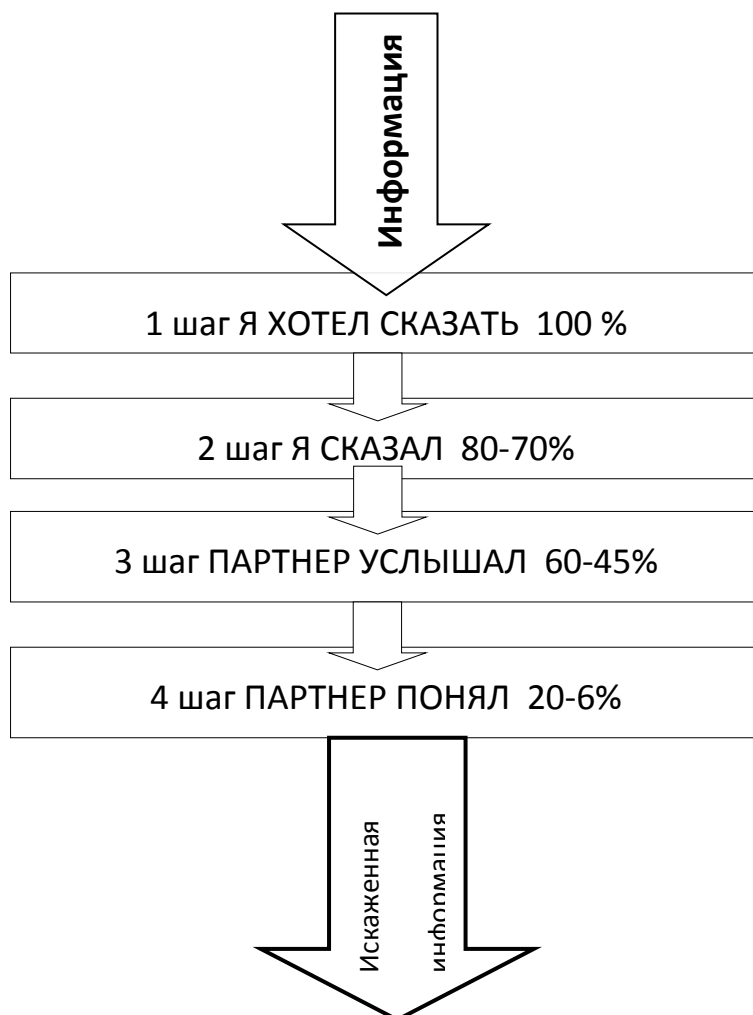
Услышать ≠ Понять

Понять ≠ Принять

Принять ≠ Сделать

Спросите у участников, на каком из данных этапов

- происходит наибольшая потеря информации.
  - Попросите участников озвучить примерные проценты на каждом этапе.
  - Зафиксируйте на флип-чарте где-нибудь сбоку одним цветом (например, синим).
  - А далее напишите реальные проценты, как на схеме рядом, уже другим цветом (например, красным).
  - Предложите проверить. И для этого обратитесь к видеозаписи.
  - Продемонстрируйте, каким образом изменяется информация в процессе ее передачи. Зафиксируйте основные искажения:
    - изменение информации
    - опущение
    - добавления.
- Покажите механизм обрастания информации смыслом после того, как от текста остается один «скелет».
- Спросите участников о причинах данных искажений (зафиксируйте на флип-чарте).



### Причины искажения информации:

На 1 уровне:

- нет готовности слышать и слушать

- нет четкой задачи перед беседой с собеседником
- не фиксирует понимание
- не сформирована потребность в разговоре

На 2 уровне:

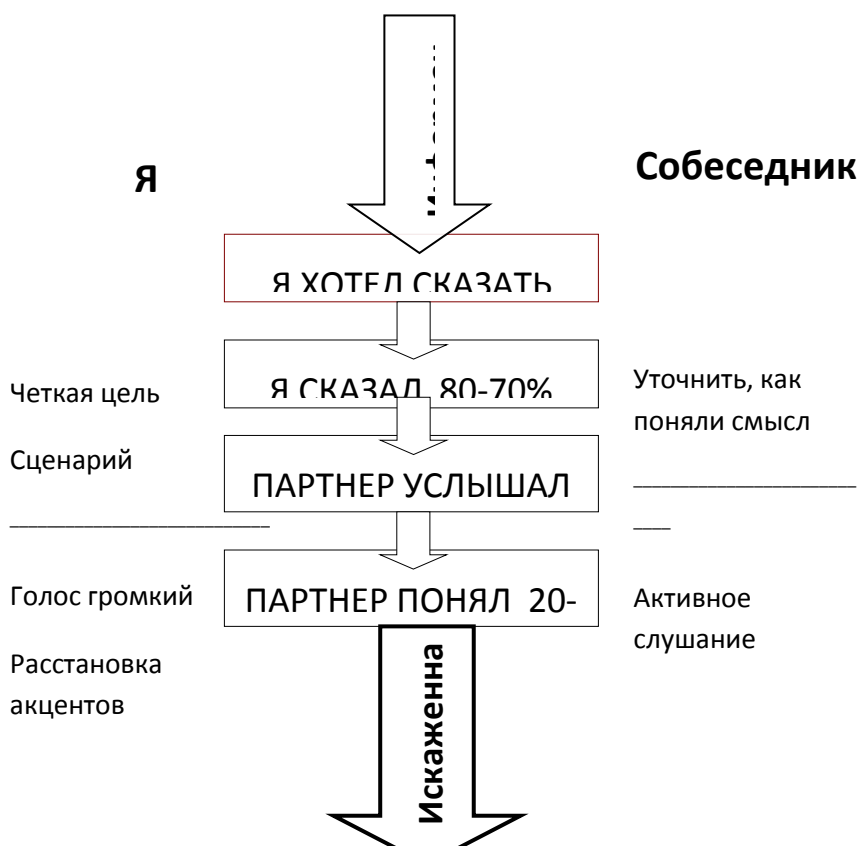
- индивидуальный опыт каждого
- ценности
- установки
- воспитание, разная среда
- стереотипы
- разные потребности
- характер и т.д.

Задайте вопрос:

*- Как же изменить ситуацию? Как сохранить информацию в процессе коммуникации и повысить эффективность взаимодействия?*

Подведите участников к мысли об основных инструментах. Задача на данном этапе – мотивировать на использование предлагаемых инструментов. Зафиксируйте данные инструменты, еще раз обратившись к схеме.

В результате у вас должна получиться примерно такая картина:



Скажите, что основные навыки принимающего – это активное **слушание** и **умение задавать вопросы**.

### Активное слушание

Предложите как раз сейчас обсудить и опробовать один из названных инструментов – активное слушание.

*Один из инструментов, позволяющих минимизировать искажения информации – активное слушание. Именно про него мы сейчас поговорим и отработаем на практике его методы.*

*Активное слушание – это метод, позволяющий продемонстрировать собеседнику, что его слышат и понимают, а также услышать его и понять.*

Расскажите участникам, какие методы активного слушания бывают. Наверняка, многие из данных методов им знакомы. Но сейчас Вы задаете структуру, называете эти методы, и участники могут уже осознанно ими пользоваться. Зафиксируйте методы на флип-чарте или продемонстрируйте с помощью презентации Power Point. Затем расскажите, как их применять. Папка стр. 7. Предлагаем Вам не озвучивать все методы полностью, а коротко изложить их суть. Попросите участников самостоятельно ознакомиться с методами более подробно.

### **Методы:**

#### **1. ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЕ ЭХО**

*Повторение в ходе переговоров последних слов клиента. Тем самым мы поддерживаем контакт и стимулируем собеседника продолжать изложение своих мыслей.*

#### **2. СМЫСЛОВОЕ ЭХО**

*Повторение одного-двух ключевых слов из высказывания клиента. Таким образом, мы направляем его речь в определенное русло и концентрируем ее на важной для нас сфере разговора.*

#### **3. ЗЕРКАЛО**

*Повторение мысли клиента его словами. Эта техника вызывает у говорящего иллюзию, что он понят и управляет беседой. Слушающему она предоставляет возможность подумать и спланировать свои высказывания или вопросы.*

#### **4. ПАРАФРАЗ**

*Повторение мысли клиента своими словами, в вопросительной форме. Таким образом, вы достигаете смыслового понимания высказывания, а Ваш партнер уверяется в том, что его понимают. Парафраз побуждает Вашего партнера удерживаться на одной теме, более подробно развивая свои мысли..*

*Парафраз полезен, когда Ваш собеседник говорит путано или слишком быстро - Вы можете с его помощью задать темп речи и структурировать ее.*

### **Упражнение «Антислушание»**

**Необходимые материалы:** флип-чарт или презентация Power Point

⊕ Время 10 минут.

**Цель:** Это разогревающее упражнение, в шуточной форме моделирующее ситуацию «неслушания».

**Процесс:** Скажите, что сейчас мы сделаем небольшое забавное упражнение. Попросите каждого участника вспомнить/придумать какую-либо историю, ситуацию, случай, который он мог бы рассказать. На любую тему («как я провел отпуск», «фильм, который я посмотрел», «случай на работе» и т.п.) Скажите, что история должна занимать 2-3 минуты.

Когда все придумают истории, попросите участников разбиться на пары. Если число нечетное – будет одна тройка.

Попросите пары разойтись по комнате и сесть подальше от других пар, чтобы не мешать друг другу.

*По моей команде вы начнете рассказывать друг другу ваши истории **одновременно**. Не делая пауз! Ваша задача: рассказать свою историю и при этом попытаться услышать, что говорит ваш собеседник. Диалог будет длиться 2 минуты.*

По Вашей команде пары начинают говорить. Следите, чтобы они старались говорить одновременно, а не по очереди.

Через 2 минуты остановите процесс и попросите пары поделиться друг с другом тем, что им удалось услышать.

Соберите всех вместе и спросите, получилось ли у кого-нибудь одновременно говорить и слушать. (Как правило, почти ни у кого не получается).

*Это упражнение в преувеличенной форме показывает, как мы обычно слушаем. Только здесь мы говорили вслух, а в реальности этот монолог происходит у нас в голове. И что же при этом можно услышать?*

## **ПЕРЕРЫВ**

⌚ Время 10 минут.

### *Лекция «Активное слушание»*

**Необходимые материалы:** флип-чарт

⌚ 15 минут.

*Слушание сложный процесс, требующий умения и терпения. Ведь слушаем мы не только ушами!*

*Китайский иероглиф «слушать» состоит из 4х частей: «ухо» - слышать, «глаз» - воспринимать, «сердце» - чувствовать и «король» - уважать. То есть, по настоящему мы слушаем, наблюдаем за состоянием, обращая внимание на эмоции, при безусловном уважении к собеседнику.*

*Активное слушание – это сознательное слушание при полной фокусировке внимания на собеседнике с целью понять его сообщение.*

*Для того, чтобы слышать требуется сознательное усилие, а, следовательно, желание.*

*Мы слушаем половину того, что говорят,*

*Мы слышим половину того, что слушаем,*

*Мы запоминаем половину того, что слышим.*

*То есть: **Мы слышим то, что хотим слышать, и видим то, что хотим видеть.***

*Что может происходить в нашей голове, когда мы слушаем, но не слышим собеседника? Вот типичные **барьеры слушания:***

1. **«Подсчет очков».** Все, что нам сообщается, мы сравниваем с собой, своим опытом и оцениваем в зависимости от этого: «Ну, это еще что, вот у меня было...!»
2. **«Предположения».** Мы «читаем мысли» собеседника: не дослушиваем, что он говорит, и домысливаем в соответствии со своей логикой: «Уверен, они развелись не поэтому!»
3. **«Подготовка».** Готовим свой «умный» ответ или вопрос
4. **«Снятие сливок».** «Снимаем сливки» - слушаем только ключевые слова, остальное пропускаем мимо ушей.

5. **«Наклейка ярлыка»**, Заранее, основываясь на стереотипах, решаем – достоин этот человек, чтобы мы его слушали или нет («Что человек его возраста может знать по этому вопросу!»)
6. **«Советы»**. Автоматически подыскиваем советы на каждое высказывание собеседника: «Почему бы тебе не попытаться...», «Мой опыт показывает, что лучше всего...»
7. **«Дуэль»**. «Сидим в засаде»: ждем, когда собеседник допустит ошибку или промах, чтобы немедленно сообщить ему об этом или просто критически оцениваем каждое высказывание: «Нет, этого не могло быть, ты все не так понял...»
8. **«Испытанная мудрость»**. Не слушаем, а в паузу «вытаскиваем из кармана» подходящую на все случаи «жизненную мудрость»: «Ну, что же – жизнь прожить не поле перейти!», «Любовь зла...»

Спросите участников, какие из приведенных «барьеров» характерны для них? При желании они могут добавить что-то свое.

*Окончательно избавиться от «барьеров» очень трудно. Но если мы «знаем врага в лицо», то мы, по крайней мере, можем его контролировать и, тем самым, совершенствовать свои навыки слушателя.*

*Итак, что делать, чтобы слушать активно?*

1. **«Быть с другим»**. Что это значит? Мы устроены таким образом, что наш объем сознательного внимания составляет всего  $7 \pm 2$  единицы. Это значит, что в каждый момент мы можем воспринимать только такое количество сигналов. Сюда входит то, что мы видим, слышим, чувствуем, думаем. То есть, если вы сейчас слышите (и осознаете!) шум, доносящийся с улицы, рассматриваете картинку на слайде, чувствуете, как ноет спина от долгого сидения и думаете, что нужно не забыть позвонить домой, то 4 единицы внимания уже заняты. А если учесть, что у обычного человека чаще используется 7-2 единицы, то, получается, слушать уже «не чем». Поэтому, чтобы «быть с другим» мы должны сосредоточиться на собеседнике и отдать процессу слушания большую часть своих единиц внимания.
2. **«Ага-угу поддержка»**. Этот термин означает сигналы (кивание, «угуканье»), которые мы подаем собеседнику и которые означают: «я внимательно тебя слушаю».
3. **Наблюдение за состоянием собеседника**. Помните, что мы слушаем и глазами и сердцем. Поэтому мы следим не только за тем, что говорит человек, но и как он говорит, за его эмоциями и состоянием.
4. Если что-то не ясно или требуется дополнительная информация, задаем уточняющие и проясняющие вопросы.
5. Используем парафраз. Этот инструмент активного слушания мы разберем немного позднее.

Искусство хорошо слушать – ключевое искусство коммуникатора. Вначале оно может даваться нелегко. Но, как любой навык, оно развивается и тренируется. А возможностей потренироваться в активном слушании у каждого из нас предостаточно».

## АЛГОРИТМ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Этапы	Действия
1. Несловесная поддержка говорящего	“Угу”, кивки, поза слушания “Да-да”, “конечно”, контакт глаз
2. Фраза отнесения ответственности за высказывание партнеру	“Вы говорите (думаете) считаете, что...” “Значит, ваши сомнения заключаются в следующем:...” “Значит, вы утверждаете...” “Ваше мнение сводится к следующему...” “Ваши слова таковы...”
3. Формулирование содержания высказывания	На этом этапе надо постараться полностью избавиться от собственных эмоций, оценок, отложить их на потом
4. Получение согласия собеседника с Вашей интерпретацией его мысли	“Я правильно понял?” “Это так?” “Я ничего не перепутал?”
5. Демонстрация своего отношения к услышанному	Подчеркнуть, что это Ваше мнение, а не объективная оценка услышанному Высказывать отношение только к словам, но не к личности говорящего
6. Высказывание своего собственного суждения по существу дела	“Мое мнение...” “Я считаю...” “Я думаю...”

### ПРАВИЛА ХОРОШЕГО СЛУШАНИЯ

Полностью сконцентрируй свое внимание на собеседнике. Обращай внимание не только на слова, но на позу, мимику, жестикуляцию



Проверяй, правильно ли ты понял слова собеседника  
(используй пересказ, проговаривание подтекста,  
парафраз)

Воздерживайся от советов

Воздерживайся от оценок

***Методы активного слушания (отработка)***

**Необходимые материалы:** флип-чарт

⊕ Время 15 минут.

*Метод «парафраз» мы будем подробно рассматривать в следующем тренинге, а сейчас предлагаю попробовать разыграть ситуации, используя все методы, кроме парафразы, чтобы отработать данные методы на практике.*

Для этого разделите участников на тройки.

Озвучьте инструкцию:

*Сейчас каждый из вас будет в 3-х ролях по очереди: в роли рассказчика, роли слушателя и роли наблюдателя.*

*Задача рассказчика: рассказать интересный случай на 1,5 минуты.*

*Задача слушателя: заслушать историю, применив все методы активного слушания, которые будут уместны.*

*Задача наблюдателя:*

*Во время игры следить за процессом, наблюдайте за тем, какие приемы используют слушатели.*

Предложите участникам начать.

По истечении 1,5 минут, скажите СТОП. Спросите наблюдателей, что применяли слушатели, насколько им помогло это разобраться в ситуации рассказчика, понять эту ситуацию. Спросите собеседников, было ли им комфортно, было ли ощущение, что их слушают. Подведите итог.

Затем предложите поменяться ролями и проведите такую же процедуру игры. Подведите итог.

### **ПЕРЕРЫВ**

⊕ Время 10 минут.

## **Модуль 4 «Вопросы как инструмент улучшения коммуникации»**

### **План**

<b>Этапы тренинга</b>	<b>Содержание тренинга</b>	<b>Время (мин)</b>	<b>Материалы</b>
<b>Игра на вопросы "Рисунок"</b>	2 группы участников. У тренера есть рисунок, который группы должны воспроизвести как можно точнее, узнав о том, что нарисовано, задавая вопросы.  Можно использовать любые вопросы.  2 группы по очереди задают вопросы – кто точнее нарисует?  Тренер фиксирует все вопросы и отмечает те, которые привели к цели.  Обсуждение: показать, что закрытые вопросы менее эффективны, чем открытые.	30	ФЧ Фломастеры Бумага А4
<b>Классификация вопросов</b> <b>Воронка</b>	Мини-лекция + дискуссия	10	Флип-чарт или РР

<b>вопросов</b>			
<b>Рольевые игры на отработку вопросов</b>	Отработка на практике. Предоставление обратной связи	25	Ситуации для ролевых игр
<b>Подведение итогов</b>	Устно по итогам пройденного. Если в начале была таблица, то в нее вписываются основные положения и методы (дискуссия)	5	
<b>Обратная связь от участников. Завершение тренинга</b>	Проводится в виде опроса мнений.	15	Мяч (или игрушка)

#### Цели этапа:

1. Отработать инструмент Вопросы.
2. Сформировать целостную картину по итогам тренинга.

#### Процедура:

##### **УПРАЖНЕНИЕ «РИСУНОК»**

##### **Необходимые материалы:**

Цветные карандаши или фломастеры (набор из 4-6 цветов на команду), чистые листы А4 (2-3 листа на команду)

⌚ Время 30 минут.

#### **Цель:**

Показать важность использования открытых и закрытых вопросов на разных этапах сбора информации

#### **Процесс:**

Разбейте участников на 2 команды. Попросите каждую команду сесть так, чтобы они были как можно дальше друг от друга.

*Скажите: «Задача каждой команды максимально точно воспроизвести на чистом листе имеющийся у Вас рисунок. Выигрывает та команда, рисунок которой больше совпадет с оригиналом. Информацию о рисунке они получают от «владельца» рисунка. Единственный способ, как можно получить информацию – задавать вопросы. Каждая команда сначала советуется, о том, какой вопрос задать, затем представитель команды подходит к Вам и задает вопрос так, чтоб его не слышала другая команда.*

*Представители команд подходят по очереди. Вопросы могут быть любые. Единственный запрещенный вопрос – «Что там нарисовано?»*

Вы записываете вопросы на флип-чарт так, чтоб их не видели участники (там заранее заготовлено поле для каждой команды) и отвечаете на вопрос. Коммуникация строится по принципу, «каков вопрос – таков ответ». Если задан закрытый вопрос, Вы отвечаете «да» или «нет».

Быстрее и эффективнее делает упражнение та команда, в которой вначале используются открытые вопросы (Какие предметы там еще есть? Как они расположены? Какого цвета?), а затем, для уточнения, альтернативные и закрытые (Яблоко красное или зеленое? Свинья находится справа от елки?)

Когда обе команды нарисуют рисунок, Вы показываете оригинал и выбираете победителя. Затем показываете группе записанные на флип-чарте вопросы и вместе с группой проводите анализ. Обратите внимание группы на следующее:

- Какие вопросы звучали вначале и в конце?
- Каких вопросов было больше?
- Какие вопросы дали максимум информации?
- Какие были лишние и только запутали?
- Какая группа больше использовала открытые вопросы?

### ***Мини-лекция «Классификация вопросов»***

**Необходимые материалы:** флип-чарт или презентация Power Point

⊕ Время 10 минут.

*Обсуждая игру, вы увидели, что есть разные типы вопросов, причем в зависимости от вашей цели, эффективным будет тот или иной тип. Давайте сейчас рассмотрим несколько классификаций, т.е. выделим разные типы вопросов, и определимся, в зависимости от какой цели какой вопрос будет эффективным.*

Введите классификацию вопросов - по форме вопросы делятся на: открытые, закрытые, альтернативные.

Фиксируйте на флип-чарте или покажите слайд.

Приведите в пример любой открытый вопрос (С каким настроением вы сегодня проснулись?). Обозначьте, что данный вопрос называется «Открытым», так как построен с помощью вопросительного слова «с каким». Приводите примеры так же из вопросов к загадке.

*Закрытые вопросы – это вопросы, которые строятся с помощью вопросительной интонации и на которые можно ответить только да или нет (например, у вас сегодня хорошее настроение?).*

*Альтернативные вопросы содержат в формулировке минимум два варианта ответа и строятся с помощью союзов или, либо (вы сегодня вечером пойдете в театр или в кино?).*

Спросите участников о целях каждого вопроса, а также о том, на каком этапе наиболее удачно использовать тот или иной тип вопроса. Попросите вести запись в Папках на стр.10.

Зафиксируйте то, что обсуждаете, на флипчарте:

<b>Тип вопроса</b>	<b>Цель</b>	<b>Когда</b>
<b>Открытый</b>	- Прояснить ситуацию или выяснить информацию  - Экономия времени	- На этапе анализа информации  - На этапе работы с возражениями
<b>Закрытый</b>	- Уточнить информацию  - Зафиксировать верное понимание	На любом этапе
<b>Альтернативный</b>	- Предоставить выбор без выбора  - Уточнить информацию	На любом этапе, начиная с анализа информации

Введите 2 другие классификации.

Вопросы по содержанию делятся на:

- о мнении

- о факте.

*Как вы думаете, что такое вопрос о мнении? О факте?*

*Это вопрос, в результате которого мы получаем либо мнение, либо факт.*

*Например, я спрашиваю вас «Часто ли вы ходите в театр?». Это вопрос о мнении или о факте.*

Попросите участников обосновать свое мнение. Подведите к правильному ответу. На данный вопрос вы получите несколько разных ответов, а то, что стоит, за этими ответами это мнение, так как «часто» у каждого человека разное количество раз.

*Поэтому если я хочу узнать факт, я спрошу иначе: «Как часто вы ходите в театр?» И в этом случае получу конкретное число.*

Вопросы по направленности делятся на:

- давящие
- нейтральные

Эти вопросы отличаются интонационной направленностью.

Что вам хочется ответить на вопрос: «Ну и сколько же по твоему мнению сейчас времени?»

А что вам хочется ответить на вопрос: «Который сейчас час?»

Если вы хотите спровоцировать конфликт, то, конечно, давящий вопрос для вас, но зачастую мы хотим добиться результата мирным путем, поэтому используем нейтральные вопросы.

Какие же вопросы и в какой последовательности мы будем задавать для того, чтобы выяснить информацию, например, понять потребности клиента?

Давайте рассмотрим правило воронки.

Зарисуйте на флип-чарте воронку. Покажите участникам на рисунке, что когда они используют закрытые вопросы, они могут попасть либо мимо, либо только в одну точку, не рассмотрев дополнительную информации, оставшуюся скрытой от них:

Т.е. сначала для выяснения информации используются открытые вопросы, а затем информация уточняется с помощью альтернативных и далее закрытых вопросов. Причем используется не только правило воронки, а еще и правило цепочки, все вопросы вытекают из ответов, поэтому вопросы логически следуют один за другим.

### **Вопрос «почему?»**

Есть еще один тип вопроса, который в деловой коммуникации лучше избегать. Это вопрос, начинающийся с «почему».

Спросите группу, в чем может быть причина этого.

Дело в том, что вопрос «почему» чаще всего нам задавали в детстве и в школе, и он обычно был связан с чем-то, что мы сделали не так. «Почему ты не выучил уроки?» «Почему ты пришел так поздно?»

Из-за этого наша внутренняя реакция на «почему» негативная, как будто нас обвиняют и нужно оправдываться. Кроме того, вопрос «почему» нацелен на проблему, а мы должны искать решение.

Спросите у участников, все ли им понятно, возможно, что-то необходимо объяснить дополнительно. Если все понятно, предложите проверить это в ролевых играх.

## ***Ролевые игры на отработку вопросов***

### ***Вариант 1***

#### **УПРАЖНЕНИЕ «ВОПРОС НА ТЕМУ»**

**Необходимые материалы:** Post-it (листочки) для записи тем

⊕ Время 20-25мин

#### **Цель:**

Попрактиковаться в использовании разных видов вопросов

#### **Процесс:**

Скажите, что сейчас мы попрактикуемся в использовании вопросов.

Раздайте листочки попросите каждого написать на своем любую тему. Например: «Погода», «Автомобили», «Отпуск» и т.п.

Соберите листочки и перемешайте их. Дайте каждому участнику вытянуть один листочек (если свой – меняет).

Инструкция: *Представьте, что вы будете беседовать с человеком по данной теме. Вам нужно выяснить его мнение и точку зрения. Придумайте: 3 открытых, 2 альтернативных и 2 закрытых вопроса. Они могут вытекать один из другого, а могут быть не связаны между собой.*

5-7 минут подготовка.

Далее участники по очереди озвучивают доставшиеся темы и свои вопросы. Тренер и группа следит, чтобы вопрос был нужного вида.

### ***Вариант 2***

**Необходимые материалы:** ситуации для ролевых игр (Приложение 6)

⊕ Время 5 минут.

*Давайте попробуем осуществить правило воронки на практике.*

Проведите сначала одну ролевую игры на совместный просмотр, как вы это уже делали в прошлый раз. А затем игры в парах.

Для проведения игры попросите выйти на «сцену» двух участников, постарайтесь в качестве «ведущего собеседника» выбрать наиболее успешного в формулировке вопросов участника, а в роль «ведомого собеседника» наименее уверенного в себе. Это даст возможность неуверенному участнику почувствовать себя легче, а успешному участнику продемонстрировать более-менее идеальный вариант логики построение вопросов при выяснении информации.

Когда будете давать инструкцию к ролевой игре, дайте сначала ознакомиться с ситуациями, а затем уточните, что цель ведущего собеседника не просто формулировать вопросы в логической последовательности, а добиться именно сбора необходимой информации для ее большего понимания.

Остальную группу разделите на 3 подгруппы-наблюдателей:

- 1 группа будет отслеживать количество и фиксировать открытые вопросы;
- 2 группа будет отслеживать количество и фиксировать закрытые и альтернативные вопросы;
- 3 группа следить за логикой построения цепочки вопросов, фиксировать вопросы и ответы «ведомого собеседника».

На игру отведите 3 минуты.

Проведите общее обсуждение. Сначала спросите «ведущего»:

- *Что удалось применить?*
- *Над чем еще хотелось бы поработать в контексте выяснения, уточнения информации?*

Далее спросите «ведомого собеседника» о его впечатлении. И попросите зачитать ситуацию.

Опросите каждую группу наблюдателей.

На обсуждение у вас должно уйти не более 10 минут.

Итогом игры должен быть список вопросов, выведенный на флип-чарт.



Затем предложите участникам в парах попробовать то же самое. Для этого посадите участников в пары, в которых они еще не были. Попросите сначала распределить роли между собой, а затем раздать ситуации. Отведите по 30 сек на изучение ситуаций. Затем дайте участникам 3 минуты на игру и 5 минут на обсуждение.

Во время игры подходите к участникам, заслушивайте их диалоги, чтобы в дальнейшем предоставить недостающую обратную связь.

Опросите участников:

- *Какие интересные выводы для себя сделали?*

- *Что полезного получили?*

Предложите поменяться ролями и раздать новые ситуации. Повторите игру и обсуждение. Подведите общий итог ролевых игр. Если необходимо, расскажите о своих наблюдениях во время их игры.

### ***УПРАЖНЕНИЕ НА ПЕРЕДЕЛКУ ВОПРОСА «ПОЧЕМУ?»***

**Необходимые материалы:** флип-чарт

⌚ Время 15 минут.

Попросите участников придумать вопросы на «почему» и запишите их на флип-чарте (вопросов должно быть не меньше, чем участников).

Затем, зачитывая по одному вопросу, просите кого-то из группы переформулировать вопрос. Если нужно, просите остальных помогать. Каждый из участников должен попробовать хотя бы раз.

**Резюме:**

- Вопросы – основной инструмент коммуникатора
- «Воронка вопросов» позволяет нам максимально эффективно собирать информацию
- Вопросы с «почему» лучше заменять другими («зачем», «с какой целью», «в чем причина»), направленными не на проблему, а на поиск решения

### ***Подведение итогов тренинга***

**Необходимые материалы:** флип-чарт с таблицей

⌚ Время 5 минут.

Для этого вернитесь к таблице, которую вы зарисовывали вначале, и попросите участников вместе ее заполнить. Они озвучивают, а вы фиксируете на флип-чарте.

Пример заполнения Таблицы:

Чем управляем		Как управляем (основные приемы)
Налаживание контакта	Управление впечатлением	<p>Формула Альберта Меграбяна (55%-37%-8%):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Поставить цель (какое впечатление хотим производить)</li> <li>- Осознанно управлять невербальными, паравербальными и вербальными показателями, в зависимости от цели</li> </ul>
Обмен информацией	Управление восприятием информации	<p>Для избегания искажения информации использовать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Активное слушание</li> <li>- Вопросы</li> </ul>
	Управление передачей информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Активное слушание</li> <li>- Вопросы</li> <li>- Подкрепление невербальными и паравербальными характеристиками</li> </ul>

Помните о том, что таблицу вы заполняете под диктовку. Очень важно, чтобы не Вы подталкивали участников к правильным ответам, а они сами вспоминали, что было на тренинге. Так они смогут вспомнить и повторить пройденное, собрать в единое целое те «кирпичики», из которых складывался тренинг.

Вполне возможно, что участники придумают еще какие-то инструменты. Также впишите их в таблицу. Но помните и о том, что для хорошо структурированной картинке в голове у участников нужна четкость. Поэтому Вы вполне можете переформулировать сказанное участниками, чтобы присвоить правильные названия инструментам.

Еще раз повторите основные мысли тренинга.

**Обратная связь от участников. Завершение тренинга**

**Необходимые материалы:** мяч (или игрушка)

⊕ Время 15 минут.

*А сейчас прошу поделиться своими впечатлениями о тренинге. Выскажите впечатления следующим образом:*

- *Что вам понравилось?*

- *Что вы положите себе в копилку?*

Передача инициативы осуществляется с помощью мяча (или игрушки). Вы кидаете игрушку или мяч кому-то из участников. Участник отвечает. Затем он кидает игрушку или мяч другому участнику и т.д.

Если вы планируете дальше как-то взаимодействовать с участниками по данному тренингу или по его итогам, озвучьте участникам планы.

## **Занятие 10**

### **Телесно-ориентированная терапия: упражнения на снятие излишнего напряжения**

Предлагаемые упражнения позволяют прочувствовать свое тело, осознать степень его напряжения, гармонизируют психофизические функции.

#### **Упражнение «Волна»**

##### *1) Волна рукой*

Исходное положение - стоя, руки свободно свисают вдоль тела. Поднять правую руку до уровня плеча вбок и зафиксировать в этом положении: кисть, локоть и плечо относительно расслаблены и чуть опущены. Перенести внимание на кончики пальцев руки и, начиная движение с первых фаланг пальцев, пытаться «проскользнуть», «поднырнуть» в пространстве, попеременно задействуя все суставы кисти. Сформировавшаяся волна кистью выталкивает локоть наружу вверх и, продолжая свое движение, немного приподнимает и подает вперед плечо. На этом развитие волны заканчивается. Для того чтобы направить волну назад, следует выполнять обратный порядок движения: отпустить, расслабить плечо, изменение положения которого автоматически вызывает опускание локтя и обратную волну в кисти. Рука возвращается в исходное положение. То же проделать с другой рукой.

##### *2) Полная волна*

Для реализации полной волны — двумя руками — необходимо освоить упражнение, называемое «коромысло». Для этого поднимается одно плечо при одновременном опускании другого; движение возникает посредством передачи волнового импульса из одной руки в другую. В результате полная волна выглядит следующим образом: одной рукой от кисти до плеча мы пускаем прямую волну, другой, получившей энергию движения от первой, - обратную. Это можно представить следующим образом: как будто по руке катится шарик, то поднимаясь, то опускаясь на сгибах в суставах.

#### **Упражнение «Шаг Чарли Чаплина»**

Непревзойденный мастер трюка Чарли Чаплин оставил свой след в пантомиме.

Техника исполнения этого шага предполагает активное включение в работу тазобедренных суставов. Движение начинается с импульса, исходящего от бедра, с

перемещением ноги через волновую форму в диагональном направлении по отношению к линии шага. При этом корпус остается в центральном положении, сбалансированно удерживаемом при перемещении ног.

### ***Упражнение «Шаг 2»***

Техника исполнения шага представляет собой попеременную фиксацию стопой точки опоры на носке (подъеме) и пятке. Итак, вы стоите, например, полностью на правой стопе зафиксировав подъем левой. Перенеся центр тяжести на левую ногу, вы опускаете ее на пятку и одновременно поднимаете правую ногу на подъем. Далее вы одновременно ставите правую ногу на пятку и поднимаете левую стопу на полупальцы. Теперь вниз опускается левая стопа и параллельно с этим правая, возвращаясь в шестую позицию, выходит на подъем, на полупальцы. Шаг правой ногой завершен. Шаг левой ногой совершается в том же порядке. Правая стопа опускается на пятку, в то время как левая выходит на подъем. Теперь, при сохранении веса на правой ноге, выносим вперед (вбок, назад) левую ногу на пятку с одновременным переходом правой стопы на подъем. И на третьем этапе возвращаем правую пятку на пол с параллельным перемещением левой ноги в шестую позицию и фиксацией ее на подъеме. Далее прием повторяется в том же порядке.

### ***Упражнение «Голый человек на голой сцене»***

Главной целью педагогической деятельности Э. Декру было научить актера передавать свое состояние посредством использования минимума театральных средств. Голый человек - в одной набедренной повязке — открыт, уязвим для критики. Внутреннее спокойствие, осознанность тела и открытость к общению со зрителем — залог его успешного выступления.

Реципиенту закрывается лицо, и на задаваемую ситуативную тему, он пытается одним движением, жестом выразить свое отношение к событию.

У каждого человека существуют свои слабые места. В одной области отношений он чувствует себя уютно, свободно и ответ подыскивает быстро, бессознательно находя оптимальное для определенной ситуации движение. При правильном решении движения просты, естественны, самодостаточны. В данном случае можно говорить о том, что индивидуум имеет достаточно знаний, чтобы продуктивно отреагировать на предлагаемую тему. В другой области отношений его действия носят неопределенный, не до конца осознанный характер.

Тестовое задание включает реагирование через движение на следующие темы: «Свобода», «Защита», «Знакомство», «Страх», «Я», «Сила».

### ***Упражнение «Подиум»***

В процессе выполнения упражнения предлагаются различные способы самовыражения:

- пройти естественно — так человек обычно ходит в реальной жизни;
- представить в движении зрителям изящество и красоту своего тела;
- показать стиль, манеру движения, неестественную для данной личности;
- продемонстрировать свободу обхождения с вещами, используемыми в качестве костюма и бижутерии и подчеркивающими особенности индивидуальности, — прием «возле зеркала»;

- выбрать один из предлагаемых стилей движения (восточный, испанский, немецкий, американский, русский, итальянский и т.д.) и попробовать в нем осуществить взаимодействие с партнером.

### ***Упражнение «Броуновское движение»***

Уникальность этого упражнения заключается в том, что в течение короткого отрезка времени действительно можно снять излишнее мышечное напряжение, обрести свободу и раскованность движений. Участники становятся в круг и начинают, вначале медленно, а затем во все убыстряющемся темпе двигаться навстречу друг другу, стараясь избежать столкновения. Дойдя до границы круга, они разворачиваются и выполняют движение по обратной траектории.

Задание имеет несколько уровней сложности: на первом этапе перемещение осуществляется с открытыми глазами лицом друг к другу. Постепенно движение убыстряется и переходит в бег; в работу вовлекаются руки, которые помогают участникам лавировать. На втором этапе упражнения они движутся спиной друг к другу, изредка поворачивая голову для ориентации в пространстве. На третьем — движение по траектории совершается в процессе вращения. На четвертом — все предыдущие задания выполняются с закрытыми глазами.

Для безопасности перемещения руки участников группы чуть выдвинуты вперед на уровне груди, и движение с закрытыми глазами осуществляется в малых группах по 3—5 человек. Выбор характера движения определяет ведущий, наблюдая за эффективностью работы группы и корректируя ошибки каждого из участников. Нарботка навыка перемещения в хаотичной, неопределенной, постоянно меняющейся обстановке производится в течение нескольких занятий. Внимание ведущего должно быть сконцентрировано, в первую очередь, на безопасности движения участников группы.

### ***Упражнение «Неваляшка»***

Упражнение, подобное представленному ниже, часто применяется на психотерапевтических тренингах личностного роста (*упражнение «Свеча»*). Ниже приведены два варианта упражнения, несколько отличные от классического исполнения «Свечи». В «Свече» все выстраиваются по кругу, в то время как водящий (жестко, на прямых ногах) занимает место в центре. Участники группы толкают его из стороны в сторону.

В «Неваляшке» водящий стоит не на прямых ногах, а в свободной, раскованной позе с чуть согнутыми коленями. Во время толкания он свободно «перелетает» из одной стороны в другую. Если в первом варианте тело водящего жесткое и напряженное, то во втором — легкое и мягкое. В первом варианте участникам круга приходится проделывать тяжелую работу -ловить, поднимать и толкать тяжелое, напряженное тело. Во втором их задача намного проще — следует только подтолкнуть свободно летящего партнера в определенном направлении. В данном случае мы получаем объективную информацию о степени напряжения тела водящего, об уровне и характере его страхов, о свободе перемещения его ног, а, следовательно, и о степени доверия его к толкающим. С другой стороны, водящий непосредственно ощущает характер касания со стороны каждого участника группы. Кто-то это делает спокойно и по-доброму, кто-то судорожно и агрессивно.

После прохождения всеми членами коллектива испытания «на доверие» мы обсуждаем впечатления о переживаниях как водящего, так и участников круга. Особое внимание водящий акцентирует на характере передвижения ног. Ноги жесткие, тяжелые

свидетельствуют о напряжении, страхе и недоверии водящего к своим возможностям и к окружающим. В процессе выполнения упражнения удастся частично либо полностью снять излишнее телесное напряжение, страх падения и контакта.

### ***Упражнение «Полифония»***

Один из участников группы, закрыв глаза, садится или ложится в круг. Партнеры поочередно и все вместе, одновременно, касаются его тела. Постепенно количество и скорость контактов увеличивается. Упражнение заканчивается поглаживанием.

Участники обсуждают свои ощущения от прикосновений и эмоции, переживаемые ими во время телесного общения.

### ***Упражнение «Маятник»***

В группе из четырех человек один из участников становится спиной к партнерам. Товарищи располагают на его спине и на затылочной части его головы свои руки так, чтобы водящий мог спокойно на них опереться. Начиная с небольшой амплитуды движения, спиной назад, водящий, полностью доверяя себя коллегам, падает им на руки, и его постепенно опускают на пол.

Перед выполнением упражнения ведущий обучает участников принципам и техникам правильной поддержки и контролирует деятельность каждого из участников. В том случае, если водящий плохо чувствует контакт с партнерами, не контролирует свои движения или излишне нервничает, его не допускают к выполнению упражнения.

### ***Упражнение «Моечная машина»***

Все участники становятся в две шеренги лицом друг к другу. Первый человек становится «машиной», последний — «сушилкой». «Машина» проходит между шеренгами, все ее моют, поглаживают, бережно и аккуратно потирают. «Сушилка» должна его высушить — обнять. Прошедший «мойку» становится «сушилкой», с начала шеренги идет следующая «машина».

### ***Упражнение «Аукцион скульптур»***

Участники работают в парах. Лучше, если партнеры в парах меняются. Один из партнеров играет роль «скульптора», другой - «материала». Скульптор «лепит» скульптуру молча, используя только руки. «Скульптура» запоминает окончательный вариант работы, чтобы потом продемонстрировать ее. Затем партнеры меняются ролями. Идет демонстрация скульптур, каждой дается название.

*Рефлексия.* Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- «Податлив» ли «материал»?
- Каков характер прикосновений «скульптора»?
- Обратите внимание на субъективность восприятия скульптур: какое ощущение рождается от того или иного положения тела?
- Слышится ли нас наше тело?
- Не возникает ли ощущения, что тело живет самостоятельно?

### ***Упражнение «Групповая скульптура»***

В этом упражнении каждый участник одновременно является и скульптором, и глиной. Он находит свое место в общей скульптуре в соответствии с общей атмосферой и содержанием групповой композиции. Вся работа происходит в полном молчании. В центр комнаты выходит первый участник (им может быть любой желающий или назначенный ведущим человек) и принимает какую-то позу. Затем к нему пристраивается второй. Третий присоединяется уже к общей для первых двух участников композиции.

Выполняя это упражнение, необходимо:

- действовать в довольно быстром темпе;
- следить, чтобы получающиеся композиции не были бессмысленной мозаикой изолированных друг от друга фигур.

*Вариант:* застывшая скульптура может ожить.

### ***Упражнение «Пирог»***

Все участники делятся на несколько подгрупп по 4—5 человек в каждой. Одного из участников подгруппы кладут на коврик — он представляет собой тесто. Все становятся вокруг него и принимают участие в замешивании теста. Один участник — повар, другой — мука, третий — сахар, четвертый — молоко и т.д. «Мука» руками «посыпает» тело лежащего, слегка массируя и пощипывая его. Затем «молоко» «разливается» руками по телу, поглаживая его. Далее «сахар» «посыпает» тело лежащего. Немного соли — «соль» нежно прикасается к голове, рукам, ногам. «Повар» «замешивает» тесто, хорошенько разминая его. Затем «тесто» отправляется в печь и там поднимается — ровно и спокойно лежит и дышит. Все составляющие его — мука, сахар, соль и т.д. - тоже дышат, как тесто. Наконец «тесто» испеклось. Все восхищаются сделанной работой, вдыхают аромат свежеспеченного пирога.

*Примечание:* вместо пирога можно готовить все что угодно — курицу, блины, компот и т.д.

### ***Упражнение «Звуки»***

Участники лежат на полу в свободных позах. Предварительно выполняется любое релаксационное упражнение. Включается фонограмма, участникам предлагается сконцентрировать внимание на услышанных звуках. Затем необходимо выполнить задание руководителя.

*Инструкции ведущего:*

1. Вам снится сон, что вы семя или корень какого-то несуществующего растения. С началом звучания прорастайте, растите и живите в обстоятельствах, подсказанных звуками.
2. Сядьте на корточки, голова опущена, руки обхватывают колени. Вы - яйцо неизвестного животного. Пробивайте скорлупу и выходите на свободу. (Фонограмма включается сразу после появления детеныша на свет, она задает обстоятельства среды, в которую он попал.)
3. Все участники — куры и петухи в общем курятнике, в котором бурлит жизнь.

Движения не должны носить бытового или танцевального характера. Это может быть пластическая импровизация, отображающая чувства по поводу услышанного.

Для выполнения упражнения потребуется фонограмма, состоящая из смонтированных кусков разной по характеру музыки, перемежающихся различными звуками и шумами (дождь ветер, раскаты грома, льющаяся вода и др.). Общее время звучания - не менее 15 минут.

*Примечание:* фонограмма может быть включена с любого места; соответственно, одно упражнение длится 5 минут.

### ***Упражнение «Пластилиновый человек»***

Участники садятся на корточки, голову наклоняют к коленям, закрывают глаза.

*Инструкция ведущего:* Представьте, что каждый из вас - ком пластилина, в котором «зародилась жизнь». Попробуйте вылепить из себя человека, преодолевая сопротивление своего материала — пластилина. Вначале попытайтесь выпрямиться во весь рост - это потребует большого напряжения в позвоночнике, шее, ногах. Теперь лепите руки от плеча, напряжение распространяется в руки, затем кисти, пальцы. Ощущайте пластилиновость пальцев: они все время норовят склеиться при соприкосновении. Этими пальцами нужно вылепить лицо, глаза, нос, рот. Какое выражение лица получилось? Какой человек вылепился? Попробуйте двигаться, отрывая пластилиновые ступни от пола. Куда это вы попали? Познакомьтесь с другими пластилиновыми человечками.

Внезапно вы оказались на полу, упали и не можете отклеиться. Старайтесь это сделать, напряжение во всем теле увеличивается. Вдруг теплая, почти горячая волна накатывает на ваши ноги, они «тают», пластилин растекается в лужу. Следующая волна доходит до пояса, потом до груди, шеи, последняя волна покрывает все тело. Все пластилиновое тело растеклось, оно полностью расслаблено.

### ***Упражнение «Насос и надувная кукла»***

Участники разбиваются на пары. Один - надувная кукла, из которой выпущен воздух. Совершенно расслабленно он лежит на полу. Другой — накачивает куклу воздухом с помощью насоса: ритмично наклоняясь вперед, произносит звук «с» на выдохе. Кукла постепенно наполняется воздухом, ее части распрямляются, выравниваются. Наконец кукла надута. Дальнейшее накачивание ее воздухом опасно — кукла напрягается, деревенеет, может лопнуть. Накачивание необходимо вовремя закончить. Это время окончания надувания участник с насосом определяет по состоянию напряжения тела куклы. После этого куклу сдувают, вынимая из нее насос. Воздух постепенно выходит из куклы, она «опадает».

### ***Упражнение «Марионетки»***

Участникам предлагается вообразить, что они — куклы-марионетки, которые после выступления висят на гвоздиках в шкафу.

*Инструкция ведущего:* Представьте себе, что вас подвесили за руку, за палец, за шею, за ухо, за плечо и т.д. Ваше тело фиксировано в одной точке, все остальное — расслаблено, болтается.

Упражнение выполняется в произвольном темпе, можно с закрытыми глазами. Ведущий следит за степенью расслабленности тела участников.

### ***Упражнение «Центр тяжести»***

Упражнение выполняется всеми участниками.



*Инструкция:* Попробуйте определить, где у человека центр тяжести. Подвигайтесь, сядьте, встаньте. Найдите центр тяжести тела кошки, то есть подвигайтесь, как кошка. Где вы чувствуете центр тяжести? Где центр тяжести тела обезьяны? Петуха? Рыбы? Воробья, прыгающего по земле? Выполняя движения и действия, характерные для этих животных, попробуйте на себе найти их центры тяжести. Животные и маленькие дети — самый лучший пример отсутствия мышечных зажимов.

### **Упражнение «Растем»**

Участники находятся в круге. Исходное положение — сидя на корточках, голову нагнуть к коленям, обхватив их руками.

*Инструкция ведущего:* Представьте, что вы маленький росток, только что показавшийся из земли. Вы растете, постепенно распрямляясь, раскрываясь и устремляясь вверх. Я буду помогать вам расти, считая до пяти. Постарайтесь равномерно распределить стадии роста.

Усложняя в будущем упражнение, ведущий может увеличить продолжительность роста до 10-20 стадий. После выполнения упражнения полезно сразу же перейти к упражнению «Потянулись — сломались».

### **Упражнение «Потянулись - сломались»**

Исходное положение — стоя, руки и все тело устремлены вверх, пятки от пола не отрывать.

*Инструкция ведущего:* Тянемся, тянемся вверх, выше, выше... Мысленно отрываем пятки от пола, чтобы стать еще выше (реально пятки на полу)... А теперь наши кисти как бы сломались, безвольно повисли. Теперь руки сломались в локтях, в плечах, упали плечи, повисла голова, сломались в талии, подогнулись колени, упали на пол... Лежим расслабленно, безвольно, удобно... Прислушайтесь к себе. Осталось ли где-нибудь напряжение? Сбросили его!

Во время выполнения упражнения ведущий должен обратить внимание участников на два следующих момента:

- необходимо показать разницу между выполнением команды «опустите кисти» и «сломались в кистях» (расслабление кистей достигается только во втором случае);
- когда участники лежат на полу, ведущий должен обойти каждого из них и проверить, полностью ли расслаблено его тело, указать места зажимов.

## Занятие 11

### Упражнения на саморегуляцию эмоционального состояния через внешние проявления эмоций

#### Упражнение «Самоконтроль внешнего выражения эмоций»

В момент действия напряженных факторов, при росте эмоционального напряжения необходимо запустить вопросы самоконтроля:

- Как выглядит мое лицо?
- Не скован (а) ли я?
- Не сжаты ли мои зубы?
- Как я сижу?
- Как я дышу?

Если выявлены признаки напряженности, необходимо: 1. Произвольно расслабить мышцы. Для расслабления мимических мышц использовать следующие формулы:

- Мышцы лица расслаблены.
  - Брови свободно разведены.
  - Лоб разглажен.
  - Расслаблены мышцы челюстей.
  - Расслаблены мышцы рта.
  - Расслаблен язык, расслаблены крылья носа.
  - Все лицо спокойно и расслаблено.
2. Удобно сесть, стать. ^
  3. Сделать 2-3 глубоких вдоха и выдоха, чтобы «сбить» уча- ] щенное дыхание.
  4. Установить спокойный ритм дыхания.

#### Упражнение «Искусство перевоплощения» (для самостоятельного выполнения)

Человек знает, как меняется его лицо в зависимости от внутреннего состояния; в известных пределах он может придавать лицу выражение, соответствующее ситуации. Стоит в обычной обстановке посмотреть на себя в зеркало не торопясь и внимательно, а затем волевым путем придать ему выражение человека в уравновешенном состоянии, как по схеме обратной связи может работать механизм стабилизации психики.

Встаньте перед зеркалом и внимательно рассмотрите свое лицо. Затем максимально растяните углы рта («рот до ушей»), максимально вытяните губы трубочкой. Эти приемы необходимо проделать 10—15 раз. Далее следует выполнить несколько заданий:

- Улыбнуться себе в зеркале, внимательно рассмотреть свое улыбающееся лицо; сделать себе комплимент: «Какое оно приятное и милое». Представить самое приятное, радостное жизненное событие, еще раз улыбнуться.

- Вспомнить какое-то неприятное событие и утешить себя в зеркале «утешительной улыбкой» («Все будет хорошо!»).
- Представить картину хмурого дня поздней осени, проникнуться ощущением этого серого и тоскливого дня. Рассмотреть свое лицо: как оно выглядит, какова мимика. Затем постепенно менять воображаемую картину на летний полдень с ярким солнцем и прекрасным пейзажем, представить эту картину как можно ярче, подробно «рассмотреть» ее. Обратит внимание, как изменилась мимика, как она соотносится с эмоциональным состоянием.
- Изобразить перед зеркалом разные состояния - сосредоточенности, удивления, скуки, недовольства, осуждения, недоумения, огорчения, злости, озадаченности, нежности, радости, наслаждения, восторга, блаженства. Чтобы облегчить себе задачу, можно вспомнить соответствующие эпизоды из жизни, произнести вслух реплики, соответствующие воображаемой ситуации (следить за своими внутренними ощущениями). Повторить эти приемы несколько раз и проанализировать свое состояние.
- Выбрать одну положительную эмоцию, «вживание» в которую в предыдущем упражнении удалось легче всего. Вызвать неприятную эмоцию... И как только появится ощущение наполнения неприятными чувствами, переключиться на вызывание положительной эмоции. Прodelать это необходимо несколько раз подряд, постепенно ускоряя темп. Таким же образом необходимо проработать различные отрицательные эмоции.

В повседневной жизни данное упражнение может оказать действенную помощь при нормализации эмоционального состояния в острой эмоциогенной ситуации, если навык вызывания желательной эмоции доведен до автоматизма. Для этого приятная эмоция должна быть ассоциирована с конкретными воспоминаниями-«якорями» (мыслями, образами, ощущениями), позволяющими восстановить нужное состояние достаточно быстро.

## Занятие 12

**Мини-лекция с элементами беседы и упражнениями «Способы ситуативной саморегуляции во время пребывания в напряженной ситуации», «Первая помощь после воздействия стрессовых факторов» (упражнение «Падение»), «Способы профилактики неблагоприятных эмоциональных состояний» (упражнение «Это я»)**

### **СПОСОБЫ СИТУАТИВНОЙ САМОРЕГУЛЯЦИИ ВО ВРЕМЯ ПРЕБЫВАНИЯ В НАПРЯЖЕННОЙ СИТУАЦИИ**

Необходимо вооружить студентов способами непосредственной саморегуляции эмоционального состояния во время действия напряженных факторов. Для этих целей могут использоваться:

- Самоубеждение, самоприказы на вызов спокойного состояния, самовнушение спокойствия и выдержки, необходимые для работы настроения: «Сегодня я не обращаю внимания на пустяки», «Я совершенно спокоен» и т.д.
- Самоконтроль эмоционального состояния по внешним выражениям эмоций: мимике, пантомимике, соматике, характере речи, наличии мышечного напряжения, повышенной частоты дыхания. Контролировать внешнее выражение эмоций можно с помощью «запуска» вопросов самоконтроля: «Как я выгляжу?», «Не скован ли я?», «Не сжаты ли мои зубы?», «Как я сижу (стою)?», «Как я дышу?». В случае выявления признаков напряженности необходимо произвольно расслабить мышцы, удобно сесть (стать), установить спокойный ритм дыхания: сделать 2-3 глубоких вдоха и выдоха, чтобы сбить учащенное дыхание.
- Дыхательные упражнения успокаивающей направленности (успокаивающее дыхание, "глубокое дыхание). Можно использовать следующее дыхательное упражнение: сделать глубокий вдох, направляя воздушный поток в низ живота, задержать дыхание на пару секунд, а потом медленно выпустить воздух через рот ровной струей. Повторить упражнение 3—5 раз. Таким образом, снимается напряжение тела и мозга, создается уравновешенное состояние.
- Использование образов концентрации и визуализации -сосредоточение внимания и воображения на определенном объекте (зрительных, звуковых, телесных и других ощущениях). Например, при первых признаках напряжения представить внутри себя, на уровне груди, мощный пресс, который движется сверху вниз, подавляя возникающую отрицательную энергию и внутреннее напряжение, связанное с нею.
- Сочетание приемов концентрации внимания, актуализации воображения и дыхательных упражнений. Например, перед предстоящей неприятной беседой можно использовать следующий прием: глубоко вдохнуть, во время выдоха резким движением в воображении как бы сорвать напряженную маску со своего лица. После этого начинать беседу.
- Прежде чем совершить ответное действие, сосчитать до десяти.
- Активизация чувства юмора - попытаться увидеть комическое даже в сложной, серьезной ситуации: мысленно представить агрессивного партнера в комичной ситуации (как бы он выглядел в этом состоянии на пляже, в клетке зоопарка, в детской шапочке и т.д.), простить партнеру его ошибку, несообразительность, эмоциональность.
- Отвлечение — постараться как можно ярче представить ситуацию, в которой вы обычно чувствуете себя наиболее спокойно и уютно, поставить себя в эту ситуацию.

## ПЕРВАЯ ПОМОЩЬ ПОСЛЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТРЕССОВЫХ ФАКТОРОВ

Существует система приемов эмоциональной саморегуляции, которую необходимо использовать сразу после действия на организм человека стрессовых факторов. К ней относятся следующие приемы:

- Использовать любой шанс, чтобы смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.
- Медленно осмотреться по сторонам даже в том случае, если помещение знакомо. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывать их внешний вид. Мысленно говорить себе: «Коричневый письменный стол, белые занавески». Сосредоточение на каждом отдельном предмете, послужит отвлечением от внутреннего стрессового напряжения, так как внимание переключается на рациональное восприятие окружающей обстановки.
- Посмотреть в окно на небо. Сосредоточиться на том, что видите.
- Набрав воды в стакан, медленно, сосредоточенно выпить ее. Сконцентрировать внимание на ощущениях в тот момент, когда вода будет течь по горлу.
- Представить себя в приятной обстановке — в саду, на пляже, на качелях, под душем.
- Применить формулы успокоения, например: «Сегодня я не обращаю внимания на пустяки».
- Существует множество физиологических механизмов разрядки, которые оказывают восстанавливающее действие на человека. Внешне они проявляются в виде плача, смеха, желаний ударить, выговориться и т.д. Не надо блокировать их (сдерживать):
  - возникающее чувство раздражения, агрессии можно снять с помощью физической разрядки: сделать несколько ударов ногой по воображаемому предмету, побоксировать подушку, «выпустить пар»;
  - разрядить эмоции - выговориться кому-либо до конца. После того как человек выговорится, его возбуждение снижается, он может осознать свои ошибки и принять правильное решение;

167

- чтобы быстрее нормализовать состояние после неприятностей, необходимо дать себе усиленную физическую нагрузку (20-30 приседаний, бег на месте, подъем пешком на 3-5 этаж);
- найти место, где можно вслух проговорить, прокричать то что возмущает, обижает, где можно выплакаться. Пусть это будет пустая комната. По мере того как эти действия начнут выполняться — раздражение, гнев, обида будут уходить;
- другой способ — «пустой стул». Представьте, что на нем сидит человек, который обидел вас, излейте ему свои чувства. Сейчас можно сказать все, что хочется.

Переключиться на интересную деятельность, любимое занятие — создать новую доминанту. При перевозбуждении в коре головного мозга образуется доминантный очаг возбуждения, который обладает способностью тормозить все остальные очаги, подчиняет себе всю деятельность организма, все поступки и помыслы человека. Значит, для

успокоения надо ликвидировать, разрядить эту доминанту или же создать новую, конкурирующую. Чем увлекательнее дело, тем легче создать конкурирующую доминанту. Вспомнить приятные события из собственной жизни. Представить, что эта ситуация повторилась и вы находитесь в состоянии радости. Сделать такое же лицо, улыбку, почувствовать это состояние всем телом — позой, осанкой, жестами, походкой.

Использовать приемы логики. Включение рассудочной деятельности в восприятие и в процесс реагирования на внешний стимул значительно изменяет поведение человека и корректирует эмоциональные реакции.

- Необходимо помнить, что при сильном эмоциональном возбуждении человек неадекватно оценивает ситуацию. В острой эмоциогенной ситуации не следует принимать никаких решений. Успокойтесь, а затем все обдумайте -по принципу: «Подумаю об этом завтра».
  - Можно произвести общую переоценку значимости ситуации по типу: «Не очень то и хотелось» или суметь извлечь что-то положительное даже из неудачи, используя прием «зато».
  - Спокойно проанализируйте ситуацию, постарайтесь четко осознать возможные негативные последствия и примиритесь с самыми худшими из них. Осознав худший
- исход и примирившись с ним, спокойно обдумайте, как

И разрешить ситуацию.

### Упражнение «Падение»

И Это наиболее простая техника, которую хорошо применять перед возможной стрессовой ситуацией или после нее. *Методика выполнения:*

1. Встать прямо, ноги поставить на ширине плеч, вес должен быть равномерно распределен между обеими ногами.
2. Вытянуть руки к потолку, расправить пальцы. Подниматься на цыпочки, представляя, что тянетесь к чему-то приятному, например, к солнцу, к банану на пальме и т.д.
3. Постепенно расслабить ступни, опустить их на пол. Одновременно позволить рукам расслабиться, но не опускать их, затем постепенно опустить только кисти.
4. Раздвинуть локти в стороны, «уронить» кисти и предплечья так, чтобы тыльные стороны ладоней оказались по обе стороны от лица.
5. Позволить рукам свободно «упасть» в стороны. Пусть это сделает сила тяжести, а не мышцы. Опустить плечи, но не сутулиться, почувствовать вес расслабленных рук.
6. Позволить верхней части тела свободно «упасть» вниз, корпус должен быть полностью расслаблен, руки и голова «висят» свободно, шея расслаблена.
7. Слегка согнуть колени, ноги должны быть полностью расслаблены.
8. Почувствовать, как растягивается спина, слегка покачаться на полусогнутых ногах.

9. Сконцентрироваться на ощущениях в спине. Выпрямиться от позвонка к позвонку, принимая естественно расслабленное положение.

## **СПОСОБЫ ПРОФИЛАКТИКИ**

### **НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ СОСТОЯНИЙ**

Для профилактики неблагоприятных эмоциональных состояний можно использовать следующие способы:

- Экономно расходовать свои эмоционально-энергетические ресурсы. Сила разума способна нейтрализовать отрицательное влияние многих событий и фактов. Будьте оптимистом. Игнорируйте мрачные стороны жизни, позитивно оценивайте события и ситуации. Для этого следует:
- Жить под девизом «В целом все хорошо, а то, что делается, делается к лучшему».
- Воспринимать неудовлетворительные обстоятельства жизни как временные и пытаться изменить их к лучшему.
- Подмечать свои достижения, успехи и хвалить себя за них, радоваться достигнутым целям.
- Не «пережевывать» в уме случившиеся конфликты и допущенные ошибки. Осознать их причину, сделать выводы и найти выход.
- Если возникла проблема или конфликт, решать их своевременно и обдуманно.
- Взять за правило: дольше и чаще общаться с людьми, которые приятны. С теми же, кто неприятен, мягко и незаметно ограничивать общение. Если взаимодействие с малоприятным человеком неизбежно, убедить себя, что происходящее не стоит того, чтобы реагировать эмоционально.
- Признавать за любым человеком право на свободное проявление его индивидуальности. Каждый проявляет свою индивидуальность так, как ему удобно, а не так, как это делаете вы или как бы вам этого хотелось. Необходимо быть гибче в оценках других людей, не стараться переделать партнера, подогнать его под себя.

### **Упражнение «Это я»**

Данное упражнение проявляет духовное родство с другими людьми и помогает развить в себе человечность. Наблюдая за другим человеком, обратите особое внимание на те черты его характера, которые, возможно, присущи и вам. Когда кто-то сделает нечто такое, что вам не нравится, напомните себе, что и вы иногда делаете подобные вещи. Постоянно напоминая себе, что чужие ошибки не представляют собой ничего особенного, можно быстро и эффективно освободиться от напряжения.

- Развивать динамичность установок. Человек с большим набором гибких установок и достаточно большим количеством разных целей, обладающий способностью их заменять в случае неудачи, защищен от негативных стрессов лучше, чем тот, кто ориентирован на достижение единственного, главного конкретного результата.