



Тренинговые модули по профилактике синдрома «профессионального выгорания»

**Тренинговые модули по профилактике синдрома
«профессионального выгорания» среди
сотрудников общественных организаций,
работающих в сфере профилактики ВИЧ/СПИД**

Методические рекомендации

Валовая Л. Тренинговые модули по профилактике синдрома «профессионального выгорания» сотрудников общественных организаций, работающих в сфере ВИЧ/СПИД: Методические рекомендации. — К., 2007.

Редактор: Анна Довбах

Литредактура и корректура: Игорь Андрущенко

Дизайн обложки: Андрей Карпович

Верстка: Лариса Конончук

В методических рекомендациях представлены тренинговые модули для диагностики и профилактики синдрома «профессионального выгорания». Отдельные разделы посвящены методике проведения профилактического тренинга и информационно-методическим материалам в помощь тренеру.

Рекомендации разработаны для руководителей и сотрудников общественных организаций, работающих в сфере профилактики ВИЧ/СПИД.

Вступление

Среди разных групп профессий, которые сопряжены с риском возникновения профессионального выгорания, сфере профилактики ВИЧ/СПИД принадлежит одно из первых мест. Это связано с социально-психологическими особенностями профессиональной деятельности. В их числе:

- Сложный контингент партнеров по профессиональной деятельности
- Конфликтные ситуации
- Отсутствие ощутимых результатов в профилактике ВИЧ
- Неопределенность продолжения профессиональной деятельности, связанная с особенностями финансирования общественных организаций.

Все эти и многие другие условия способствуют возникновению и развитию синдрома «профессионального выгорания».

3

Одним из основных условий профилактики синдрома «профессионального выгорания» является *формирование психологической компетентности сотрудников общественных организаций в вопросах профилактики и преодоления синдрома «профессионального выгорания»*. Быть психологически компетентным означает уметь диагностировать ситуацию и использовать адекватные формы поведения.

Методические рекомендации подготовлены по результатам проведения серии тренингов «Профилактика синдрома «профессионального выгорания» среди сотрудников общественных организаций, работающих в сфере профилактики ВИЧ/СПИД». Представленные тренинговые программы были апробированы на серии тренингов:

- «Профилактика синдрома «профессионального выгорания» для сотрудников МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине».
- «Повышение эффективности проектного менеджмента организации и профилактика синдрома «профессионального выгорания» сотрудников организации» (тренинг проводился для сотрудников Донецкого областного общества содействия ВИЧ-позитивным).
- «Отработка модели комплексной помощи с целью профилактики синдрома «профессионального выгорания» для активистов ВИЧ-сервиса» для сотрудников Проекта «Всеукраинский Центр профилактики выгорания на рабочем месте для активистов ВИЧ сервиса Украины» (г. Одесса).

- Диагностика и предотвращение эффекта «профессионального выгорания» для исполнителей Программы «Преодоление эпидемии ВИЧ/СПИД в Украине»: сотрудников ресурсных центров, проектов, работающих в системе образования, региональных координаторов Альянса.

В тренингах приняли участие специалисты из всех регионов Украины, работающие в сфере ВИЧ/СПИД.

Методические рекомендации содержат следующие разделы:

- Информационно-методические материалы в помощь тренеру.
- Методические основы проведения тренинга: подготовка, проведение и оценка эффективности профилактического тренинга.
- Тренинговые модули, направленные на профилактику синдрома «профессионального выгорания».

4 Формат методических рекомендаций не позволяет подробно останавливаться на особенностях диагностики и работы со всеми внешними и внутренними факторами (эти факторы представлены в 1 разделе), влияющими на возникновение и развитие синдрома «профессионального выгорания». По результатам проведенных тренингов и консультаций были выделены наиболее существенные внутренние факторы, составляющие личностный ресурс противостояния синдрому «профессионального выгорания». В данном пособии мы хотели бы предложить тренинговые модули, помогающие *сформировать психологическую компетентность в управлении стрессом, конфликтом и временем, а также способствующие развитию навыков уверенного поведения.*

Раздел «Методические основы проведения тренинга» в систематизированной форме представляет основные положения по организации и проведению тренинга.

Раздел «Информационно-методические материалы» содержит информационные материалы, которые могут помочь тренеру правильно подготовить и провести тренинг. Наряду с информацией в этом разделе можно найти упражнения для самостоятельной работы, предназначенные для самостоятельного изучения всеми, кто интересуется вопросами профилактики синдрома «профессионального выгорания».

В разделе «Тренинговые модули» есть программа и подробное описание проведения тренинга по каждой из тем.

В конце каждого тренингового модуля представлены психологические тесты и бланки упражнений, использованных в тренинге.

Методические рекомендации призваны помочь руководителям и сотрудникам общественных организаций, работающих в сфере профилактики ВИЧ/СПИД.

Как работать с методическими рекомендациями

Тренинговый модуль предлагает программу профилактического тренинга и детализирует его ход. Кроме того, органичным дополнением модуля является ориентировочное время выполнения той или иной задачи.

В каждом тренинговом модуле предлагается соответствующий материал из раздела «Информационно–методические материалы». В целях удобства структура изложения информационно–методических материалов приведена в соответствие со структурой тренинговых модулей. Таким образом, информационный материал к тренинговому модулю 2Б необходимо смотреть в разделе 1 «Информационно–методические материалы», модуль 2Б.

Материал тренеру необходимо изучить перед тренингом, чтобы в форме мини–лекции доходчиво изложить его группе. Описание особенностей метода «мини–лекция» смотрите в разделе 2, параграф 2.3., тема «Методы работы с группой». В свою очередь, каждый тренинговый модуль содержит диагностический блок. Методики, предложенные для диагностики, представлены в конце каждого тренингового модуля. Тексты методик, опросные листы и бланки необходимо подготовить перед началом тренинга, исходя из количества участников.

Когда проводить профилактику синдрома «профессионального выгорания»

Профилактика синдрома «профессионального выгорания» начинается с визуальной оценки поведения сотрудников организации. О возникновении синдрома «профессионального выгорания», как правило, свидетельствуют такие черты поведения:

- Сотрудник не выполняет работу своевременно или устранивается от выполнения части функциональных обязанностей.
- Сотрудник допускает ошибки из–за невнимательности.
- Снижаются качественные и количественные показатели работы, хотя сотрудник задерживается на работе дольше, чем обычно.
- Сотрудник долго сомневается, принимая какие–либо решения.
- Сотрудник неадекватно воспринимает юмор.
- Сотрудник проявляет раздражение, недружелюбие, гнев, агрессию.
- Неожиданно начинаются осложнения в отношениях с коллегами.
- Сотрудник выражает непонятное и чрезмерное недоверие коллегам.
- Сотрудник выглядит уставшим, не может «расслабиться».
- Сотрудник ни к чему не проявляет интереса.
- Сотрудник часто болеет.

РАЗДЕЛ 1

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Модуль 1

Профессиональное выгорание: симптомы, причины

Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накопления отрицательных эмоций, когда у человека нет возможности их выплеснуть и, таким образом «освободиться». Профессиональное выгорание ведет к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов.

Профессиональное выгорание — совокупность негативных переживаний, связанных с работой, коллективом и всей организацией в целом. Это — один из видов профессиональной деформации личности. Нередко проявляется у специалистов, вынужденных во время выполнения своих обязанностей тесно общаться с людьми. Признаки профессионального выгорания:

6

1) чувство безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде); 2) развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам; 3) негативное профессиональное самовосприятие — ощущение собственной некомпетентности, недостатка профессионального мастерства.

В последние годы в Украине, так же как и в развитых странах, все чаще говорят о синдроме «профессионального сгорания» или «выгорания» работников. Иногда в этом контексте звучит словосочетание «психическое выгорание» или «эмоциональное выгорание». Поскольку мы рассматриваем проблему выгорания, связанного с профессиональной деятельностью, то далее будем использовать термин «профессиональное выгорание» как наиболее адекватный.

Профессиональное выгорание — это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов работника. Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накопления отрицательных эмоций, когда у человека нет возможности их выплеснуть и, таким образом «освободиться».

Синдром профессионального выгорания имеет диагностический статус в «Международной классификации болезней –10»:

«Z-73 — болезни, связанные с трудностями управления собственной жизнью».

Исследование синдрома началось с сотрудников медицинских учреждений и общественных организаций.

Какие работники составляют группу риска в том случае, когда мы говорим о профессиональном выгорании? Чтобы дать ответ на этот вопрос, нужно, прежде всего, выделить следующие закономерности.

Во-первых, профессиональному выгоранию больше подвержены сотрудники, которым по роду деятельности приходится много и часто общаться с различными людьми, знакомыми и незнакомыми. Это, в первую очередь, — руководители, менеджеры по продажам, медицинские и социальные работники, консультанты, преподаватели, сотрудники милиции. Причем особенно быстро «выгорают» сотрудники, имеющие интровертированный, то есть обращенный вовнутрь, характер. Особенность таких людей состоит в том, что у них нет избытка жизненной энергии, они отличаются скромностью и застенчивостью, склонны к замкнутости и концентрации на предмете профессиональной деятельности. Именно они способны накапливать эмоциональный дискомфорт, будучи лишены возможности «сбрасывать» отрицательные переживания во внешнюю среду.

Во-вторых, синдрому профессионального выгорания больше подвержены люди, испытывающие в связи с работой постоянный внутриличностный конфликт. В сфере профилактики ВИЧ/СПИД возникновению конфликта может способствовать то, что:

- человек не уверен в перспективах профессиональной деятельности, на что влияют особенности финансирования ВИЧ–сервисных организаций;
- не видит реальных результатов своей работы.

В-третьих, синдрому выгорания больше подвержены жители крупных мегаполисов, которые живут в условиях навязанного общения и взаимодействия с огромным количеством незнакомых людей в общественных местах.

Для людей, имеющих хорошее здоровье, целенаправленно заботящихся о своем физическом состоянии, уверенных в своих способностях и возможностях риск возникновения синдрома «профессионального выгорания» существенно снижается.

Кроме того, следует подчеркнуть, что профессиональное выгорание меньше затрагивает людей, у которых есть опыт успешного преодоления профессионального стресса и которые в напряженных условиях умеют изменять свое поведение в конструктивную сторону.

В характере таких людей преобладают высокая подвижность, открытость, общительность, самостоятельность и стремление опираться на собственные силы.

Наконец, важной отличительной чертой людей, устойчивых к профессиональному выгоранию, является их способность формировать и поддерживать в себе позитивные, оптимистичные установки и ценности, как в отношении самих себя, так и других людей и жизни вообще.

Симптомы, составляющие синдром профессионального выгорания, условно можно разделить на три основные группы: психофизические, социально-психологические и поведенческие.

В числе психофизических симптомов профессионального выгорания, в частности, выделяются:

- чувство постоянной, хронической усталости не только по вечерам, но и по утрам, сразу после сна;
- ощущение эмоционального и физического истощения;
- снижение восприимчивости и реактивности на изменения внешней среды (отсутствие реакции любопытства на фактор новизны или реакции страха на опасность);
- общая астенизация (слабость, снижение активности и энергии, ухудшение биохимии крови и гормональных показателей);
- частые беспричинные головные боли;
- резкая потеря или резкое увеличение веса;
- полная или частичная бессонница (быстрое засыпание и отсутствие сна ранним утром, начиная с 4 час. утра или, наоборот, неспособность заснуть вечером до 2–3 час. ночи и «тяжелое» пробуждение утром, когда нужно вставать на работу);
- постоянное заторможенное, сонливое состояние и желание спать в течение всего дня;
- одышка или нарушения дыхания при физической или эмоциональной нагрузке.

К социально-психологическим симптомам профессионального выгорания относятся такие неприятные ощущения и реакции:

- безразличие, скука, пассивность и депрессия (пониженный эмоциональный тонус, чувство подавленности);
- повышенная раздражительность на незначительные, мелкие события;
- частые нервные «срывы» (вспышки немотивированного гнева или отказы от общения, «уход в себя»);
- постоянное переживание негативных эмоций, что не связано с внешними причинами (чувство вины, обиды, подозрительности, стыда, скованности);
- чувство неосознанного беспокойства и повышенной тревожности (ощущение, что «что-то не так, как надо»);
- чувство чрезмерной ответственности и постоянное чувство страха, что «не получится» или человек «не справится»;
- общая негативная установка на жизненные и профессиональные перспективы (по типу «Как ни старайся, все равно ничего не получится»).

К поведенческим симптомам профессионального выгорания относятся следующие поступки и формы поведения работника:

- ощущение, что работа становится все тяжелее и тяжелее, а выполнять ее — все труднее и труднее;
- сотрудник существенно меняет свой рабочий режим дня (рано приходит на работу и поздно уходит, либо, наоборот, поздно приходит на работу и рано уходит);
- вне зависимости от объективной необходимости работник постоянно берет работу домой, но дома ее не делает;
- чувство бесполезности, неверие в улучшения, снижение энтузиазма по отношению к работе, безразличие к результатам;
- невыполнение важных, приоритетных задач и «застревание» на мелких деталях, не соответствующая служебным требованиям трата большей части рабочего времени на мало осознаваемое или полностью не осознаваемое выполнение автоматических и элементарных действий;
- дистанцированность от сотрудников и клиентов, повышение неадекватной критичности;
- злоупотребление алкоголем, резкое возрастание выкуренных за день сигарет, применение наркотических средств.

Модель профилактики синдрома «профессионального выгорания»

Традиционно факторы, провоцирующие профессиональное выгорание, группируются в два блока:

- особенности профессиональной деятельности;
- индивидуально–психологические характеристики самих профессионалов.

Чаще, когда речь заходит об этих факторах, их определяют как *внешние* и *внутренние*, или же *личностные* и *организационные*.

Группа *внешних факторов* (условия материальной среды, условия работы и социально–психологические условия деятельности) наиболее широко представлена в исследованиях профессионального выгорания. Во многих работах при возникновении синдрома выгорания этим факторам принадлежит доминирующая роль.

В ВИЧ–сервисных организациях чаще всего налицо следующие организационные факторы, влияющие на возникновение синдрома «профессионального выгорания»:

- хронически напряженная психоэмоциональная деятельность;
- постоянные противоречия в стратегическом и тактическом руководстве;

- чрезмерные требования к работникам;
- отсутствие объективных критериев для оценки результатов труда;
- неэффективная система мотивирования и стимулирования персонала;
- психологически сложный контингент партнеров по профессиональной деятельности.

К внутренним факторам в большинстве случаев причисляются:

- низкая самооценка, неуверенность в себе;
- неадекватное эмоциональное реагирование в конфликтных ситуациях;
- чрезмерно интенсивное восприятие и переживание событий профессиональной деятельности;
- сложности в профессиональном общении;
- отсутствие навыков управления временем.

Особенности профессиональной деятельности мало поддаются изменению, поэтому большего эффекта можно достичь, если проводить работу с индивидуально-психологическими характеристиками профессионалов (как индивидуально, так и на уровне группы) с целью формирования личностного ресурса противостояния синдрому «профессионального выгорания»

Модуль 2 А

Что такое стресс?

Наиболее часто встречающиеся причины стрессов

*Язвы желудка возникают не от того, что вы едите.
Язвы возникают от того, что съедает вас.*

М.Монтегю

Английское слово «стресс» происходит от латинского «stringere», что дословно означает «затягивать удавку». Этот глагол вошел в употребление в 17 веке и пользовались им в тех случаях, когда приходилось описывать тяготы и страдания. В английском языке 18 века, слово «стресс» символизировало «силу, давление, напряжение, или крепкое усилие», и характеризовало, главным образом, деятельность человека, функционирование органов его тела и умственные способности.

Одна из первых научных попыток объяснить заболевания, связанные со стрессом, была предпринята австрийским патологом Гансом Селье.

Согласно его определению, «стресс — это неспецифический ответ организма на внешнее или внутреннее воздействие повышенной силы», причем стрессом является все, что нарушает нормальное взаимодействие организма со средой. Стрессорным реакциям могут предшествовать не только реальные события, но и *вероятностные, т.е. теми, которые пока еще нет*, но наступления которых субъект боится. Часто психологический стресс развивается в *ситуации выбора*, когда человек сталкивается с необходимостью сделать трудный выбор или с неразрешимым противоречием между внутренними убеждениями. Выделяют две разновидности стрессов: дистресс — неблагоприятный стресс и эустресс — положительный стресс, вызванный переживанием приятных событий.

Выделяют три стадии развития стресса: *тревога, адаптация, истощение*.

На первой стадии *тревоги* организм пытается приспособиться к стрессу или преодолеть его. Если стресс-фактор продолжает воздействовать на организм, то наступает вторая стадия — адаптация, на которой удается более-менее компенсировать ущерб от воздействия. Однако пребывание в состоянии стресса не может продолжаться бесконечно долго, поскольку запасы адаптационной энергии ограничены. Поэтому, если стрессовый фактор и далее воздействует на организм, человек заболевает. Такие психосоматические заболевания, как артериальная гипертония, язвенная болезнь желудка и ряд других заболеваний, являются частыми осложнениями длительных психологических стрессов.

Наиболее часто встречающиеся причины стрессов

В основе всех действий человека лежат те или иные потребности. Потребности представляют собой особые биологические или социальные программы, управляющие поведением человека.

Конечно, потребности человека выстроены в определенную иерархическую структуру. По мере реализации «нижних», биологических потребностей человек старается удовлетворить социальные, а затем и духовные потребности. Высшей потребностью человека является его стремление к самореализации.

Основные стрессы, в соответствии с категориями потребностей

Физические

Стресс вызван голодом, жаждой, нехваткой сна, неадекватной температурой, умственной и физической усталостью, излишне быстрым темпом жизни или его резкой сменой.

Безопасность

Стресс, связанный со страхами и тревогами: страхом болезни, страхом смерти, страхом неблагоприятных изменений в жизни, страхом потерять близких, страхом лишиться работы.

Принадлежность

Стресс от морального или физического одиночества, стресс на фоне потери близких. Стресс неразделенной любви

Уважение и престиж

Стресс от крушения карьеры, от невозможности реализовать свои амбиции, стресс из-за потери уважения со стороны общества.

Самореализация

Стресс по причине невозможности реализовать свое призвание, стресс от занятия нелюбимым делом.

Существуют общие для всех людей причины, вызывающие стресс, но у каждого человека есть свои индивидуальные «болевые точки», воздействие на которые провоцирует особо сильные стрессовые реакции. Часто стрессы связаны с невозможностью удовлетворения потребностей (физиологических, социальных, духовных).

На характер стресса у разных людей влияет:

1. *Генетическая предрасположенность.* Реакции на стресс на 30% определяются генами, полученными от родителей. Отсюда одни люди более предрасположены к стрессу, чем другие.

2. *Ранний детский опыт.* Психотравмирующие переживания первых семи лет осложняют протекание стрессовых реакций на протяжении последующей жизни. Современные методы психотерапии позволяют частично исправить болезненный детский опыт.
3. *Характер человека.* Люди, склонные к гневу, враждебности, цинизму, раздражительные люди более подвержены стрессу, а открытые, доброжелательные люди, обладающие чувством юмора, в основном устойчивы к стрессу.
4. *Направленность человека.* Активные, честолюбивые, нетерпеливые, беспокойные, ориентированные на успех люди более подвержены стрессу, чем люди с низким уровнем притязаний, не претендующие на положение в обществе и высокий денежный доход.
5. *Общественный статус.* Люди, занимающие положение в обществе, обладают повышенной устойчивостью к стрессу.
6. *Близкое социальное окружение.* Чем больше родственников и знакомых у человека, тем выше его устойчивость к стрессу. Близкие люди словно принимают часть удара на себя. Человек, окруженный благожелательно настроенными людьми, чувствует их поддержку и легче воспринимает угрожающие факторы среды. Люди, живущие одиноко, или имеющие постоянные проблемы с семьей, сильнее подвержены стрессу и чаще болеют.

Плюсы и минусы стресса

Стресс может быть не только вредным, но и полезным — характер его влияния на человека зависит от многих факторов, среди которых можно выделить три самых главных: интенсивность стресса, его продолжительность и восприимчивость конкретного человека к тому или иному раздражителю.

Интенсивность стресса

Для каждой работы нужен определенный уровень стресса: для умственной работы он меньше, а для физической больше. Например, политику, выступающему перед избирателями, не обойтись без определенной дозы волнения и азарта, которая поможет ему «зажечь» публику. Если программисту, разрабатывающему новую компьютерную программу, нужно спокойствие, то спортсмену–олимпийцу, собирающемуся установить мировой рекорд, необходим максимальный стресс, иначе он не сможет максимально выложиться для победы. Поэтому, столкнувшись со стрессом, не спешите бороться с ним — не исключено, что он помогает вам мобилизовать все силы для достижения цели.

Продолжительность стресса

Научные исследования помогли установить, что наибольшую опасность вызывают не сильные и короткие стрессы, а именно длительные, хотя и не столь сильные. Кратковременный сильный стресс активизирует человека,

как будто «встряхивает» его, после чего показатели организма возвращаются в норму, а слабый, но длительный стресс вызывает истощение защитных сил, и, в первую очередь, иммунной системы.

В настоящее время доказано, что ежедневные мелкие конфликты и повседневные неприятности гораздо пагубнее отражаются на здоровье, чем сильный, но однократный стресс, вызванный куда более значимой причиной. Это объясняется тем, что наша генетическая программа рассчитана на несколько минут (максимум — часов) интенсивной деятельности, а вот на недели и месяцы переживаний, даже при слабом стрессе, антистрессовых гормонов не хватает.

Каждый человек имеет определенный запас адаптационной энергии, и, если он ее израсходовал, неизбежно наступает третья фаза стресса — «фаза истощения». Поэтому не доводите свои стрессы до хронической стадии, старайтесь поскорее решать проблемы, пусть даже с максимальным напряжением сил. Главное — сразу же организовать себе полноценный отдых и восстановить защитные силы организма.

Индивидуальная чувствительность к стрессу

Каждый человек имеет свой «порог чувствительности к стрессу» — тот уровень напряженности, при котором эффективность деятельности повышается, т.е. наступает эустресс, или позитивный стресс, а также «критический порог истощения», когда эффективность деятельности снижается (наступает дистресс). Чтобы понять, где проходят эти грани между полезным и вредным напряжением, необходимо прислушиваться к своим ощущениям, максимально доверяя своему организму и своей интуиции.

Стрессы на рабочем месте

Одной из основных причин возникновения и развития синдрома «профессионального выгорания» являются стрессы на рабочем месте. Уровень совокупных «потерь в результате стресса» в 80-е годы в организациях, работающих на территории США (понижение показателей производительности труда, возмещение страховок из-за несчастных случаев, болезней и оплата прямых медицинских расходов), составил в среднем 150.000.000.000 долларов в год. В настоящее время экономика Великобритании теряет от стресса (болезни, прогулы, скоропостижная смерть или преждевременный выход на пенсию из-за алкоголизма) примерно 2.000.000.000 фунтов стерлингов ежегодно.

Любая работа содержит в себе потенциальные источники стресса, приводящие к возникновению синдрома профессионального выгорания. В общественных организациях таких источников шесть:

Ненормированный день. Ненормированный день, вызванный спецификой работы, берет неумолимую дань с главного богатства человека — его здоровья. В процессе исследований в США было обнаружено, что люди, моложе 45

лет, работавшие более 48 часов в неделю, были в два раза больше подвержены риску сердечных приступов, чем те, кто работал 40 часов.

Командировки. Хотя возможности деловых поездок выглядят довольно привлекательно, но командировка тоже является стрессором, или раздражителем. Пробки на пути в аэропорт, перелеты, задержки вылетов/прилетов или прибытия поездов, встречи с незнакомыми людьми и условия пребывания на новом месте и т.д. к тому же любая семья страдает, когда кого-либо из родных подолгу нет дома. К тому же, менеджер, часто находящийся в командировках, невольно выпадает из коллектива своей организации.

Рабочие перегрузки. Исследователи называют два основных типа рабочих перегрузок. Рабочие перегрузки количественного типа означают то, что существует масса работы. Рабочие перегрузки качественного типа означают, что данная работа — очень сложная. Количественные перегрузки часто сводятся к необходимости работать много часов подряд, со всеми последствиями, о которых говорилось выше. Вынужденные выполнять очень сложную работу, некоторые люди, пытаясь подбодрить себя, нередко выкуривают не одну пачку сигарет или употребляют алкоголь.

Неопределенность (двусмысленность) роли в организации. Чувство неопределенности роли возникает в тех случаях, когда сотрудник не вполне отчетливо осознает цели своей работы; он либо не понимает, чего от него ожидают сотрудники, либо не может определиться с объемом работы и ответственностью за ее исполнение. Зачастую неопределенность ощущается вследствие того, что руководитель не разъяснил сотруднику функциональные обязанности и его роль в выполнении общих задач. Неопределенность роли работника влечет за собой подавленное настроение, пониженную самооценку, недовольство жизнью, снижение мотивации к труду, иногда вплоть до желания сменить работу.

Ролевой конфликт. Такие ситуации возникают там, где сотрудник сталкивается с конфликтными условиями труда. Нередко его заставляют выполнять работу, которая не входит в его обязанности. Среди менеджеров широко известна такая задача: рассудить или примирить агрессивно настроенные группы сотрудников, по разному понимающих пути решения задачи или требующих справедливости. От ролевых конфликтов больше страдают люди с повышенной возбудимостью.

Ответственность за других. Ответственность — еще один существенный ролевой стрессор. Любой организации всегда присущи два типа ответственности: за людей и за материальную часть — бюджет, оборудование и т.д. Ответственность за других всегда считалась самой близкой к стрессу. Тот, кто несет ответственность за других, обязан проводить с ними много времени, проводить собрания, отвечать за сроки и качество выполнения заданий.

По результатам групповой работы на одном из тренингов в организации, работающей в сфере ВИЧ,СПИД, были выделены следующие причины возникновения стрессов на рабочем месте:

1. Отсутствие информации о том, что происходит в организации.
2. Нереальные сроки выполнения задач.
3. Рабочие встречи в нерабочее время.
4. Постоянные изменения в графиках мероприятий.
5. Отсутствие лидирующей роли руководства в принятии решений в сложных ситуациях.
6. Значительное количество непредвиденных обстоятельств, которые мешают планировать работу (командировки).
7. Нечеткое делегирование задач.
8. Недостаток информации об обязанностях сотрудников организации.
9. Несогласованность действий в служебной цепочке.
10. Внешние партнеры.
11. Размытость зон ответственности.

Алгоритм работы со стрессовой ситуацией

Первичная оценка стресса

Если вы чувствуете себя плохо, то сначала разумнее всего разобраться, с каким видом стресса вы столкнулись — с биологической или психологической его разновидностью. Если основная причина стресса — физическое, химическое или биологическое воздействие на организм, а ваша психика находится в нормальном состоянии — это одна ситуация. Если же причина стресса кроется в вашем отношении к событию, которое нельзя назвать вредным для организма, то стратегия ответных мер будет иной. Чтобы отличить эти ситуации, нужно спросить себя: «Наносит ли стрессор явный вред моему организму?».

Поэтому, если вы почувствовали себя плохо в ситуации, когда реальной и сиюминутной угрозы вашей жизни или здоровью нет, значит, вы столкнулись с психологическим стрессом. Другой его признак — наличие явно выраженных отрицательных эмоций: страха, тревоги, тоски, ревности, зависти. Третий признак — размытые временные границы предмета вашего стресса (прошлое, далекое будущее, неопределенное время).

Чем раньше вы возьметесь за ликвидацию психологического стресса, тем выше шансы, что вы справитесь с ним, причем с наименьшими потерями. Если вы не остановили стресс в первые же минуты, то он овладевает всем ва-

шим сознанием и телом. Поэтому очень важно научиться своевременно распознавать стресс и принимать меры, чтобы дать ему отпор.

Причины биологического стресса	Причины психологического стресса
Переохлаждение	Выговор, полученный от начальника
Ожог горячим паром	Переживания по поводу своей внешности
Интоксикация, вызванная избыточным приемом алкоголя	Страх полетов на самолетах
Вирусная инфекция (грипп)	Срыв сроков сдачи отчета
Слишком длительное пребывание в сауне	Семейный конфликт
Обострение гастрита из-за приема острой пищи	Беспокойство за здоровье своих близких родственников
Травма, связанная с неловким падением	Несчастливая любовь
	Беспокойство по поводу будущего

Справиться со стрессом поможет алгоритм работы со стрессовой ситуацией (рис. 1). В зависимости от силы, характера и продолжительности стресса алгоритм можно отрабатывать полностью или выборочно использовать отдельные упражнения.

Упражнение «Медитация на дыхании»

Медитация на дыхании заключается в концентрации внимания на процессе дыхания — человек отслеживает воздушные потоки в процессе вдоха и выдоха, сохраняя при этом естественный ритм дыхания.

Инструкция

Сядьте поудобнее, на время отвлекитесь от посторонних мыслей и сконцентрируйте свое внимание только на потоках воздуха, которые входят в ваши легкие, а затем покидают его в ритме вашего дыхания. Ваша первая задача — почувствовать, как во время вдоха воздух следует по пути: носовая полость — гортань — трахея — бронхи — легкие, а затем в обратном порядке покидает тело.

Вторая задача состоит в том, чтобы только следить за дыханием, но не вмешиваться в его ритм. Дайте возможность своему организму дышать в удобном ритме и с необходимой глубиной.

Следующий этап упражнения — концентрация внимания на характеристике воздуха, поступающего в легкие и покидающего их. Обратите внимание, что входящий воздух значительно холоднее, чем выдыхаемый, (ощущение тепла обеспечивает избыточная энергия вашего тела, которой он насыщен).

Выполнение упражнения 2 раза в день по 5 минут при регулярной тренировке в течение 3–4 недель, даст вам возможность довести навыки борьбы со стрессами до автоматизма. Вы практически мгновенно сможете тормозить и блокировать нежелательные мысли, переключая свое внимание на дыхание.

Алгоритм работы со стрессовой ситуацией



Нейтрализация избытка негативных эмоций

Общее расслабление при помощи самовнушения. Аутотренинг

Вы, в такт со своим дыханием, произносите формулы:

«Я — расслабляюсь — и — успокаиваюсь».

«Мои руки — расслабляются — и — успокаиваются».

«Руки — мягкие — и — теплые».

«Мое лицо — расслабляется — и успокаивается».

Прежде чем произносить формулы, глаза лучше прикрыть, а внимание концентрируется на той части тела, о которой говорится в формуле самовнушения. При этом вдох делается коротким, а выдох — максимально удлиненным.

Формирование уверенности в себе

Формулы уверенности произносятся после первичного снижения уровня стресса и способствуют активизации организма. Они состоят из фраз общего характера типа: «Я спокоен и уверен в себе!» и целевых установок, предназначенных для решения конкретных проблем (например: «Голова ясная!» «Я полон энергии!» «У меня все получится!»). В этой фазе комплекса формулы произносятся на коротком энергичном выдохе. Мышечная система переходит от расслабленности к состоянию повышенного тонуса).

19

Определение структуры стрессора

При определении структуры стресса можно использовать более детализированную схему оценки стресса. Разные стрессы требуют различных методов отработки, поэтому при первых симптомах стресса важно правильно определить, с чем мы столкнулись, — это даст возможность выбрать максимально эффективную стратегию выхода из стресса.

Прежде всего, нужно выделить раздражители, оценив то, насколько мы владеем ситуацией. На какие-то события мы можем влиять в большей мере, на какие-то мы можем оказывать частичное влияние, а в некоторых случаях о каком-либо контроле вообще стоит забыть .

Например, если осенью нас беспокоит холод в квартире, а отопительный сезон еще не начался, у нас есть множество способов уйти от этого стресса. Проще всего теплее одеться или включить электронагреватель, а можно взять отпуск и уехать в теплые края.

К стрессорам, на которые нам трудно влиять непосредственно (что, впрочем, не исключает возможности влияния как такового), можно отнести болезни или взаимоотношения с друзьями. С одной стороны, наше здоровье — это результат нашей заботы о нем: питание, режим дня, физкультура и т.д., но,

с другой стороны, здоровье зависит от экологии, а также вполне «самостоятельных» бактерий и вирусов, которые нам неподвластны. Подобным образом дело обстоит и с человеческими отношениями. С одной стороны, мы своими дружелюбными и конструктивными действиями можем создать хорошие отношения с окружающими нас людьми, в то же время кто скажет, не встретятся ли среди них люди, с которыми вообще сложно наладить нормальный контакт.

Третья группа факторов среды фактически неподвластна нам. Это – паспортный возраст, пол, погодные условия, уровень цен и пенсий, привычки и характеры других людей. Здесь остается только принять ситуацию как данность и перестать испытывать стресс по данному поводу.

Второй способ разделения стрессоров основан на локализации проблемы: она может носить действительно объективный характер и находиться вне нас, а может являться плодом нашего сознания. В привычной нам реальности все стрессорные факторы можно выстроить в линейку: на одном конце ее окажутся придуманные нами проблемы, а на другом конце – проблемы реальные, независимые от нашего сознания. Чаще всего реальные проблемы существуют в коротком отрезке настоящего времени, а «виртуальные» – в прошлом или будущем.

Например, сидя на работе, вы беспокоитесь по поводу того, заперли ли вы дверь в квартиру, когда уходили из дому. Скорее всего, это надуманная проблема, поскольку большинство людей запирают входную дверь, не фиксируя на этом свое внимание. Таким же стрессором могут быть мысли о том, что вы не выключили утюг, газ и т.д. В психологии это называется «синдром навязчивых состояний». Сознание рождает мысли и образы, которые не имеют никакого отношения к реальности, но оказывают воздействие на состояние человека. Реальный же раздражитель, например, – это вождение автомобиля по скользкой дороге и т.п.

Таким образом, столкнувшись со стрессом, первым делом необходимо определить, с чем вы столкнулись – с объективной ситуацией или с собственными страхами? Можете ли вы влиять на стрессор, или он находится вне вашей компетенции? После этого необходимо выбрать подходящий способ реагирования.

Например, если мы определяем ситуацию как объективную и считаем, что на событие можно повлиять, нам следует предпринять конструктивные действия, чтобы изменить ситуацию. См. Алгоритм работы со стрессовой ситуацией.

Если ваша проблема не может быть решена и нельзя уменьшить ее значимость, примите ее душой как данность и постарайтесь спокойно и достойно жить вместе с ней. Такое отношение к проблеме поможет успокоиться и направить свою энергию не на избавление от нее (что бывает уже невозможно), а на ее полноценное проживание.

Правила принятия проблемы:

1. Определите причину своей неприятности. Если эта неприятность дана вам Природой, примите ее в свою душу (болезни близких, несчастные случаи, ваши утраты). Дайте душе отболеть положенный срок. Не бунтуйте и не спорьте со своей жизнью. Если же неприятность рождена недостатком других людей (глупостью, злобой, завистью) — не принимайте этого близко к сердцу, не болейте чужими болезнями. Это не ваши стрессы, а проблемы других людей. Берегите себя и не растрачивайте энергию своей души на болячки других.
2. Не поддавайтесь тревоге, если неприятность еще не произошла. Живите в настоящем, ибо будущее переменчиво, и, пока беда не произошла, глупо начинать плакать раньше времени. Может быть, ситуация окажется более благоприятной, чем вы ожидали.
3. Не преувеличивайте масштабы горя. Все относительно, и то, что кажется вам крушением мира, для других людей — привычный стресс. Войны, эпидемии, стихийные бедствия и многие другие страшные напасти на протяжении веков обрушивались на человечество, но люди выжили.
4. Не затягивайте свое страдание. У каждого страдания свои сроки. Проявляйте терпение, ждите, и вы обретете радость преодоления.
5. Воспринимайте свою жизнь как единственную и неповторимую. Господь не дал вам скучать, послав и радости и испытания, и, только пережив и горе и счастье, вы научитесь достойно переносить первое и ценить второе.

Позитивное мышление в стрессовой ситуации

Опыт показывает, что позитивное мышление (поиск в жизни хороших сторон) помогает находить выход в самых безнадежных ситуациях. Ведь если вы верите, что решение найдется, то это значит, что вы его ищете, а значит — обязательно найдете. А если вы с самого начала примеряете на себя роль пессимиста и признаете ситуацию тупиковой, то закрытые двери кажутся вам запертыми, и вы даже не попытаетесь их открыть.

Позитивное мышление помогает нам и преодолевать проблемы, возникающие в процессе общения. Если вы отнеслись к человеку доброжелательно, он, как правило, ответит тем же. Каждый человек чувствителен к положительной оценке, уважению, признанию его ценности и значимости.

Нам не дано знать, как в будущем отзовутся наши победы и поражения. Часто именно проигрыш открывает нам глаза на собственные недостатки и придает энергию для совершенствования. Если вам кажется, что вы потерпели неудачу, то, может быть, теперь вы по-новому посмотрите на свое положение, на свои цели, и перед вами откроются более интересные возможности! Не исключено, что в будущем вы поблагодарите судьбу за то, что она приве-

ла вас к сегодняшней неудаче, что она не дала вам пойти по ложному пути легкого успеха. Как говорит немецкая пословица, «Бог никогда не закрывает одну дверь, не открыв другую».

Создание стратегии успешного поведения

Если в ближайшем будущем вам предстоит важное событие, которое в какой-то мере вас беспокоит, то за день до него несколько раз сделайте следующее упражнение.

Упражнение «Видеоклип моего успеха»

Сначала вы мысленно конструируете зрительное представление о том, как могла бы развиваться ситуация, если бы все шло по вашему сценарию. Другими словами, вы моделируете наиболее желательный исход событий. Вы должны представить себе (максимально четко и подробно), как могла бы в этом случае развиваться ситуация. Постарайтесь увидеть себя со стороны — свою позу, свои действия, выражение лица. Мысленно создайте короткий видеоклип на тему вашей проблемной ситуации, но с хорошим завершением. Прокрутите его в голове 2–3 раза и внесите необходимые изменения (поработайте над своей позой, голосом или стратегией поведения).

22

Когда картинка полностью устроит вас, пересмотрите клип еще раз, но наблюдайте уже не стороны, а изнутри, будьте участником. Максимально вживитесь в роль, попытайтесь взглянуть, услышать и почувствовать все, как будто вы играете на сцене. При этом вы должны играть уверенного в себе человека, обладающего всеми ресурсами, сулящими успешный выход из любой трудной ситуации.

Этим упражнением вы создаете в своем сознании позитивную программу будущих действий, и, чем глубже вы вживетесь в роль и чем активнее отрепетируете эту сценку, тем лучше все получится в реальной жизни.

Готовясь к сложной для вас ситуации, не думайте о плохом, не предсказывайте себе неудачи. У вас в сознании должна быть мощная вера в собственный успех!

Модуль 2Б

Конфликтная ситуация: признаки, причины

В последнее время многие исследователи обращают внимание на негативные последствия стресса, вызванного производственными или бытовыми конфликтами. Основными причинами серьезных нарушений здоровья становятся эмоциональное напряжение, производственные и межличностные конфликты.

Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей. В основе любого конфликта всегда лежит ситуация.

Признаки конфликтной ситуации:

- Появление и дальнейшее усиление отрицательных эмоций по отношению к другому человеку.
- Перенос ответственности за конфликт на другого человека, сведение к минимуму собственной ответственности за происходящее.
- Упорное нежелание изменить свою точку зрения и принять точку зрения оппонента.

Чтобы успешно найти выход из конфликтной ситуации, нужно формировать конфликтную компетентность как способность личности. *Конфликтную компетентность можно определить как способность к распознаванию признаков нарастающего конфликта и владение способами регулирования и разрешения конфликта.*

23

Исходя из этого, необходимо уметь анализировать конфликтную ситуацию, знать стили поведения в конфликтных ситуациях и трезво оценивать собственные предпочтения в том, что касается способов разрешения конфликта.

Схема анализа конфликтной ситуации

1. Содержание конфликта.
2. Причины конфликта.
3. Участники конфликта, их интересы, цели или возможные действия.
4. Интенсивность, острота и важность темы конфликта.
5. Развитие и динамика предыдущего конфликта.

Чаще всего в организациях встречаются следующие причины конфликтов:

- Недостаточная коммуникация.
- Чувство несправедливости.

- Размытые границы ответственности.
- Недоверие.
- Личностная несовместимость.
- Борьба за власть и влияние.
- Членство в группе.
- Столкновения по вопросам компетентности.
- Системы поощрения.
- Конкуренция за ограниченные блага.

Когда конфликт проанализирован, найдены его причины и определены цели участников, необходимо разработать стратегию выхода из конфликтной ситуации, при этом необходимо ответить на следующие вопросы:

Сколько времени займет реализация стратегии?

Какие затраты с ней связаны?

Насколько вовлеченные в конфликт стороны будут довольны:

Подходом и процессом?

Результатом?

Как часто возникают такие же или похожие конфликты?

Основные стили поведения в конфликте

Психологи выделяют пять основных способов поведения участников конфликта: *соперничество, уклонение, приспособление, сотрудничество, компромисс.*

Стиль соперничества.

Сущность стратегии — жесткое настаивание на своем решении.

Следует использовать, если:

- исход очень важен для вас, вы делаете большую ставку на свое решение проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, представляется очевидным, что предлагаемое вами решение является оптимальным;
- решение необходимо принять быстро и вы имеете достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

— вы находитесь в критической ситуации, когда решение нужно принять мгновенно.

Позитивные стороны: быстрое получение выгоды.

Негативные стороны: ухудшение отношений. Возможны контрмеры оппонентов в будущем.

Стиль уклонения. Сущность стратегии — уход из конфликта. Переход на темы общения. Преуменьшение важности сути конфликта. Следует использовать, если:

— напряженность слишком велика, и вы чувствуете, что нужно ослабить накал;

— исход не очень важен для вас;

— у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;

— вы знаете, что не можете (или даже не хотите) решать конфликт в свою пользу;

— вы хотите выиграть время, чтобы поучить дополнительную информацию или заручиться чьей-то поддержкой;

— ситуация слишком сложна, и вы чувствуете, что решение конфликта требует от вас слишком многого;

— у вас мало власти для решения проблемы приемлемым для вас способом;

— пытаться решить проблему сразу опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может осложнить ситуацию.

Позитивные стороны: конфликт на время игнорируется. Со временем конфликт может погаснуть сам собой.

Минусы: упускается время для радикального решения проблемы. Возможно возобновление конфликта в другой сфере.

Стиль приспособления. Сущность стратегии — жертвование своими интересами ради сохранения мира. Следует использовать, если:

— вас не особенно волнует случившееся;

— вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;

— вы чувствуете, что важнее сохранить добрые взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;

— вы понимаете, что результат намного важнее для другого, чем для вас;

— вы понимаете, что правда не на вашей стороне;

- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не согласившись с тем, что он делает.

Позитивные стороны: конфликт гасится.

Минусы: потеря собственной выгоды. Прецедент для дальнейших уступок.

Стиль компромисса. Сущность стратегии — поиск взаимных уступок, перевод конфликта в заключение сделки, равноценной для обеих сторон. Следует использовать, если:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вы хотите придти к решению быстро, т.к. у вас нет времени или потому что это более эффективный путь;
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете несколько изменить поставленную цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем потерять все.

Позитивные стороны: ощущение позитивного разрешения конфликта у обеих сторон.

Минусы: ощущение, что при решении конфликта пришлось пойти на уступки и в чем-то проиграть.

Стиль сотрудничества. Сущность стратегии — стремление выработать соглашение, удовлетворяющее потребности обеих сторон. Упор не на потере, а на приобретении каждой стороны в процессе урегулирования конфликта. Следует использовать, если:

- решение проблемы важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниваться;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой;
- вы и другая сторона осведомлены о проблеме, известны и желания обеих сторон;

- вы и другая сторона хотите обсудить некоторые идеи и сообща найти выход из сложной ситуации;
- обе стороны способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или не замечают разницы в положении для того, чтобы искать решение проблемы вместе.

Позитивные стороны: ощущение взаимовыгодного сотрудничества. Приобретение партнера вместо соперника.

Минусы: длительность нахождения взаимовыгодного варианта. Требуются большие усилия и терпение для получения нужных результатов.

Перевод конфликта в область сотрудничества

Стратегия сотрудничества — наиболее эффективна и наименее травматична в ситуации конфликта, поэтому воспользуйтесь алгоритмом перевода конфликта в область сотрудничества:

1. Создайте позитивный настрой, нейтрализовать отрицательные эмоции.
2. Подчеркните взаимное стремление к нахождению взвешенного решения.
3. Максимально четко определите суть проблемы, вызвавшей конфликт, причем сделайте это с максимально нейтральной (объективной) позиции.
4. Определите желаемый результат для обеих сторон, а также итоговый результат выгодный обеим сторонам.
5. Подтвердите, что достижение этого результата будет взаимовыгодным для обеих сторон, в то время как любое иное разрешение конфликта может иметь для них негативные последствия.
6. Соберите и проанализируйте имеющуюся информацию по данному вопросу, особенно имеющую отношение к желаемому результату.
7. Пересмотрите возможные варианты решений. Если понадобится, добавьте в список новые, нетривиальные варианты решений.
8. Выберите оптимальное решение и определитесь с порядком его реализации.
9. Реализуйте принятое решение и проконтролируйте его выполнение.
10. В конце оцените достигнутое, а также дайте оценку своим действиям по преодолению конфликта. Закрепите партнерские отношения.

Правила ведения конфликтного разговора

- Сначала объективно опишите ситуацию и содержащуюся в ней проблему.
- Негативные чувства не нужно скрывать, они должны быть выражены открыто. Кроме того, не нужно извиняться за испытываемые чувства.
- Претензии высказываются к конкретному поведению, событиям, действиям партнера, а не к его личности.
- Прошлые и будущее оставьте в покое, находите конкретное решение в конкретной ситуации.
- Открыто высказывайте свои желания.
- Скажите, что вы конкретно сделаете для вашего партнера, если он выполнит ваши желания.
- Спросите партнера, видит ли он какое-либо другое решение возникшей проблемы.

Когда вы слушаете:

1. Пересказывайте то, что говорит партнер.
2. Не принижайте значимости чувств и желаний партнера.
3. Покажите, что вы принимаете и уважаете партнера, но сами имеете право на собственную точку зрения.
4. Предлагайте варианты.
5. Отмечайте общее в ваших позициях.

Рекомендации по переводу конфликта в позитивный опыт

1. Подумайте, чему вас может научить конфликт.
2. Спросите у себя, какую пользу вы можете извлечь из этого печального опыта.
3. Отведите конфликту соответствующее ему место:
 - а) не позволяйте этому отрицательному жизненному опыту сбить себя с пути;
 - б) определите собственную позицию и исходите из нее, не позволяйте, чтобы на ваше мнение влияли посторонние;
 - в) не давайте конфликту подорвать доверие к самому себе и понизить свою самооценку;
 - г) помните, что конфликты составляют только малую часть вашей жизни.

4. Избавьтесь от отрицательных эмоций, оставшихся после конфликта:

- а) простите себя и примите себя таким, как вы есть;
- б) не спешите бороться с неприятными чувствами, оставшимися после конфликта, спокойно примите их, и через время они исчезнут;
- в) постарайтесь какое–то время поменьше общаться или не общаться вообще с вашим оппонентом по конфликту. Объясните ему, если это необходимо, что вам необходимо справиться со своими чувствами.

Если работа в тренинге не предполагает анализ и решение какого–то определенного конфликта среди участников, то в этом случае нужно поработать над формированием психологической компетентности в управлении конфликтной ситуацией. Чтобы обеспечить эффективное взаимодействие в конфликтной ситуации, необходимо принимать во внимание следующие факты:

- Конфликты неизбежны и нередко выполняют позитивную задачу.
- Конфликт решается легче, если хотя бы один из его участников готов отступить шаг назад.
- Соппротивление партнера уменьшается в том случае, если мы понимаем его точку зрения и сами готовы изменить свое поведение.
- Многие конфликты возникают не из–за несовместимости интересов, а по другой причине: мы, как представители западной цивилизации, приучены к мысли, что есть только одна истина, один победитель, один виновный и т.д., и потому склонны принижать наших оппонентов и нападать на них.

Исходя из вышесказанного, основным направлением работы по формированию психологической компетентности в управлении конфликтами является развитие поведенческих навыков, помогающих научиться сочетать свои собственные интересы с уважительным отношением к другим людям.

Модуль 2В

Управление временем. Диагностика проблем, связанных с организацией управления временем

В современном индустриальном обществе отсутствие времени — это едва ли не самая большая проблема. Люди изобретают все более точные часы для измерения времени, ищут способы рассчитать временные затраты, управлять временем.

Ученые выделяют четыре поколения управления временем, между которыми существует преемственность. Первое поколение предполагало формальное описание деятельности, которое позволяло провести учет и инвентаризацию времени. Второе поколение — «поколение календарей и органайзеров» — сделало шаг от учета времени к планированию будущего. Третье поколение (существующее в настоящее время), сохранив достижения первого и второго поколений, сместило фокус своего внимания в сторону приоритетов, заставляя задуматься над тем, насколько ценность того или иного действия соответствует затрате времени, и не умаляя при этом важности оперативного краткосрочного планирования и контроля над выполнением задач.

В современном, четвертом поколении управления временем, первостепенное значение отводится «отношениям» и «результатам», поскольку главная проблема современного человека заключается не столько в том, чтобы управлять временем, сколько в том — чтобы управлять собой. Для того, чтобы уметь управлять собой необходимо осознавать, что и как мы делаем успешно, а с чем не удастся справиться .

Когда люди изо всех сил стараются теми или иными способами планировать свое время и свою жизнь, то после нескольких неудачных попыток сделать это они часто приходят к выводу, что причины неудач кроются в недостатках их характера, или у них просто нет к этому никаких способностей.

Для определения причин неудачного планирования времени необходимо наметить проблемы, связанные с организацией планирования.

Чтобы самостоятельно продиагностировать организацию планирования, нужно прибегнуть к следующей процедуре.

Трехуровневая процедура диагностики проблем, связанных с организацией планирования времени

Первый уровень: Технические ошибки. Это легко исправимые методические ошибки в подходах к планированию времени. Устранить эти ошибки можно, овладев новыми приемами и методиками.

Второй уровень: Внешние факторы. К их числу относятся факторы окружающей среды, находящиеся за пределами вашего контроля. Вы не имее-

те к ним никакого отношения, но они накладывают некоторые ограничения на ваши возможности планирования и самоорганизации.

Третий уровень: Психологические препятствия. Это скрытые внутренние силы и убеждения, которые мешают добиваться своих целей и жить так, как вы хотите.

Как правило, проблемы в планировании времени возникают, когда имеет место сочетание разных причин. Поэтому, анализируя причины неудач, необходимо рассматривать все три группы факторов.

Первый уровень: Технические ошибки

1. Для выполнения задачи в расписании не находится конкретного времени и места.

Это — одна из самых распространенных причин, по которой вы никак не можете приступить к выполнению того, что является для вас важным. Поэтому, если что-то кажется вам действительно важным, отведите определенное время в вашем графике, чтобы сделать важное для вас дело.

2. Вы отводите для выполнения задачи неподходящее время.

У каждого из нас есть свои циклы, периоды, на протяжении которых наши силы, энергия и способность сосредотачиваться на выполняемой работе циклически изменяются. Если вы работаете, не обращая внимания на ваши индивидуальные циклы изменения энергии или концентрации, вам будет тяжело приступить к решению запланированных задач в периоды упадка ваших сил или способностей.

3. Вы ошиблись в расчете времени, необходимого для выполнения задачи.

Большинство людей крайне нереалистично оценивают объем работы, которую они способны выполнить за день. Если для того, чтобы завершить все запланированные дела, вам нужно больше времени, чем у вас есть, вы просто не сможете приступить к выполнению всех запланированных задач, и, в конечном итоге, будете чувствовать себя расстроенным и разочарованным. Для этого необходимо точно рассчитывать время на выполнение задач. Задачи, которые не являются приоритетными, можно поручать другим или сокращать время для их выполнения.

4. Вы — неподходящий человек для выполнения задачи.

Очень многие совершают ошибку, считая, что все должны делать сами, а обратиться за помощью значит признать собственную слабость или некомпетентность. Необходимо честно признать, что вы не подходите для выполнения определенных задач. Согласившись с тем, что кто-то другой может выполнить эту работу быстрее и эффективнее, вы экономите силы и время, бережете здоровье.

5. Задача чрезмерно сложна.

Если определенная задача или операция слишком громоздка, ее необходимо упростить. Большой проект необходимо разбить на отдельные этапы, меньшие по объему работ, тогда он станет вполне управляемым.

6. Вы не можете вспомнить, что вы должны сделать.

Если у вас нет блокнота, ежедневника, в котором вы регулярно составляете список задач, существует вероятность, что вы так и не приступите к выполнению многих важных задач — просто потому, что вы не сможете вспомнить, что должны сделать. Трудно и непрактично полагаться на собственную память. Чтобы избежать этого, вам нужно постоянно записывать ваши планы, составлять перечень предстоящих дел и встреч.

7. Ваше рабочее пространство не организовано должным образом.

Не организованная должным образом рабочая среда украдет огромную часть вашей энергии и времени вашей жизни. Вы будете работать неэффективно, теряя время, переделывая однажды сделанное и заново составляя утраченные бумаги.

По данным *Wall Street Journal*, обычный руководитель ежегодно тратит в среднем шесть недель на поиск пропавшей информации и материалов на своем столе. В итоге полезное рабочее время сокращается на один час в день на одного служащего. Организуйте свое пространство, и это окупится приобретением дополнительного времени.

Второй уровень: Внешние факторы.

К внешним факторам относятся такие ситуации, когда вы сталкиваетесь с серьезными проблемами в планировании и управлении своим временем, с условиями, в которых невозможно что-то контролировать, а найти выход вам не под силу. Когда вы признаете наличие таких внешних факторов, вы можете выявить суть проблемы и решить, каким образом адаптироваться к ситуации.

1. Вы столкнулись с непомерно большим объемом работы.

Иногда вы сталкиваетесь с нереальным для выполнения объемом работы в результате технических ошибок в планировании времени или вследствие индивидуальных психологических особенностей. Но иногда это напряжение является следствием внешних сил и факторов, и вам просто необходимо признать, что в данный момент вы оказались перегруженными. В таком случае необходимо пересмотреть объем работ и сосредоточиться на самосохранении. Избавьтесь от посторонних дел и задач, упростите их или делегируйте другим. Существенно уменьшите свои требования к качеству выполнения некоторых задач — сейчас вам просто надо «удержаться на плаву».

2. Проблемы со здоровьем ограничивают ваши силы.

Когда вы чувствуете себя не лучшим образом и ваши силы ослаблены, очень трудно сделать все, что вы запланировали. В это время не стоит пытаться концентрироваться и выполнять сложные аналитические задачи, работать с обычной интенсивностью.

3. Вы попали в полосу перемен.

Когда в вашей жизни происходят радикальные перемены, вы чувствуете, что потеряли ориентиры, а ваш старый стиль жизни вам уже не подходит, постарайтесь определить свои цели и создать новую структуру жизни. Всегда начинайте с установки одной или двух «контрольных точек», и выстраивайте схему жизни, отталкиваясь от них.

4. Вам мешает неорганизованный партнер.

Если в вашей жизни есть человек, неорганизованность которого регулярно наносит вам ущерб — супруг, начальник, сотрудник, клиент, деловой партнер — вам необходимо разрешить это противоречие для того, чтобы устранить собственную злость или раздражение и сохранить нормальные отношения с этим человеком. Если возможно, посвятите его в тонкости управления временем и помогите ему спланировать время. Если не можете сделать этого — ищите решение в процессе переговоров.

Переговоры всегда начинаются с определения общих целей, которые объединяют вас и вашего партнера. Этим вы устраните отчуждение и любые враждебные и оборонительные настроения. Как только вы согласовали общую цель, вы можете объяснить, каким образом лично вы вкладываете свое время и работаете для достижения этой цели. По ходу вы можете объяснить партнеру, как его манера в последний момент менять решения и планы подрывает ваши усилия, направленные на достижение общей цели. Используя метод «мозгового штурма» найдите творческие идеи и способы избежать хаоса в совместной работе.

Третий уровень: Психологические препятствия.

Иногда мы не даем себе возможности совершенствовать наши навыки планирования и управления временем, не находя времени для того, что для нас действительно важно, из-за препятствий, которые мы не осознаем.

1. Вы не прояснили собственные жизненные цели и приоритеты.

Не имея четко определенных целей, вы не располагаете базой для принятия решений о том, как и где проводить свое время, как расставлять приоритеты в своей деятельности и анализировать многочисленные альтернативы.

Большинство людей в глубине души знают о своих истинных потребностях и желаниях. Проблема состоит в том, что многочисленные переживания на-

шего детства и весь опыт, который мы вынесли оттуда, заставляют нас постоянно отвергать или отрицать наши желания и потребности, потому что когда-то к нашим желаниям относились как к неуместным, невозможным, незначительным. У нас сложилось представление, что наши собственные желания и потребности второстепенны и мы перестали обращать на них внимание. Задача состоит в том, чтобы обрести то, что делает вас счастливым.

Упражнение «Дневник радостей жизни»

Один из лучших способов выяснить, что именно приносит вам радость и делает вас счастливыми, состоит в том, чтобы просто очень внимательно наблюдать за собой и вести «дневник радостей жизни». В течение дня, когда бы вы ни заметили, что только что сделали что-то, что принесло вам радость, отметьте это в своем дневнике. Начните обращать внимание на то, что вас радует. Эти виды деятельности обычно являются индикаторами, признаками того, что может сделать вас по-настоящему счастливыми и помочь приблизиться к определению ваших целей.

2. Страх вынужденного бездействия.

У некоторых людей «вынужденное бездействие», или «простой», вызывают тревогу, беспокойство, раздражение. Может быть, у них есть чувство вины, если они проводят время в бездействии или непродуктивно. Может быть, они в постоянном движении, потому что предполагают, что окружающие восхищаются их активной деятельностью. Если жить в замкнутом рабочем цикле, не остается сил на восстановление. Это может привести к истощению.

Если график перегружен, а голова забита многочисленными проблемами, не остается времени подумать о более важных и сложных вещах — о том, чего на самом деле хочется от жизни, от брака.

Если вы подозреваете, что стремитесь занять себя работой, чтобы избежать встречи с собой или решения неприятной проблемы, постарайтесь собрать силы и разобраться с этим.

3. Вы постоянно помогаете другим, в ущерб своим интересам.

Оказывая помощь другим, вы можете сделать свою жизнь богатой и радостной. Но если при этом вы нарушаете внутренний баланс своих потребностей, вы можете почувствовать себя обиженным, подавленным, недооцененным.

Помните, что отчасти выразить любви, привязанности и заботы, по отношению к другим, можно, предоставив им приятную возможность помочь вам и выручить вас.

4. Страх перед потенциальной неудачей.

Если вы знаете, каковы ваши цели, но не приступаете к выполнению того, что для вас важно, вероятно, вас сдерживает страх перед возможным прова-

лом вашего начинания. Стремиться к своим целям и однажды выяснить, что ты не способен их достичь, — такая перспектива может быть очень пугающей.

Иногда простая и честная оценка самого худшего, что может с вами произойти, поможет вам преодолеть страх. Кроме того, неудачи можно воспринимать как возможность учиться, расти и приближаться к достижению своих целей.

Представьте, как десять лет спустя вы рассказываете историю своей жизни, вдохновляя окружающих своим рассказом о многочисленных препятствиях, которые вам приходилось преодолевать на пути к успеху.

5. Стремление к совершенству и безупречности

Люди, хорошо владеющие навыками управления временем, рассматривают все вещи в перспективе времени. Они расставляют приоритеты, вместо того, чтобы придавать всем задачам равный вес и одинаковую важность. Если вы придерживаетесь предельно высоких стандартов по отношению к каждой отдельной задаче, вы просто не сможете сделать все, что задумали.

Потребность в совершенстве часто исходит из потребности одобрения и принятия. Она также может быть следствием страха критики, боязни унижения. Возможно, в детстве вас учили делать все «как следует» и вы не научились оценивать, какие задачи стоят огромных усилий, а какие — нет.

Вам необходимо научиться гибко менять стандарты и требования, в зависимости от важности задачи.

Приоритезация задач как условие эффективного управления временем

Установление приоритетов — это умение планировать время в соответствии со значением и важностью задач, а не их удельным весом в общем количестве дел. Важно научиться самостоятельно определять первоочередные задачи, время и сроки их выполнения. Преимущество установления приоритетов — в том, что таким образом вы учитесь выполнять действительно важные и неотложные задачи, укладываясь при этом в установленные сроки, а также концентрируясь на выполнении только одной задачи.

Использование метода АБВ в управлении временем

В ситуации конкретного планирования своего рабочего дня (недели, месяца, года) за основу берутся критерии значимости, важности и срочности задач. А — наиболее значимые, важные и срочные задачи; Б — значимые, важные, срочные; В — менее важные, менее значимые, менее срочные.

В соответствии с иерархией задач, их выстраивают в соответствующий ряд по значимости, определяя время и сроки выполнения.

Выстраивание приоритетов с помощью анализа АБВ основывается на следующих закономерностях:

- Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% от количества всех задач и дел, которые предстоит решить руководителю. Собственная значимость этих задач, их вклада в достижение цели составляет 65%.
- На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% от общего числа всех задач и также 20% значимости этих задач для достижения цели.
- Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65% от общего числа, но имеют незначительную долю в «общей стоимости» всех дел.

Первые 15% всех задач, относящихся к категории А, не подлежат перепоручению и изменению сроков исполнения (делегированию), последующие 20% задач составляют категорию Б и могут быть частично делегированы. Остальные 65% — задачи категории В, менее важны и могут быть делегированы.

1. Составьте список всех предстоящих дел на рабочую неделю.
2. Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности.
3. Пронумеруйте свои дела и задачи.
4. Оцените значимость ваших дел в соответствии с категориями А, Б, В.
5. Соотнесите очередность и последовательность этих дел и задач с правилами делегирования: А — первые 15% главных задач, не делегируются; Б — 20% второстепенных задач, могут быть делегированы; В — 65% вспомогательные задачи, должны быть делегированы.
6. Перепроверьте свой временной план:
 - 65% времени (около 3 часов) — задачи А;
 - 20% времени (около 1 часа) — задачи Б;
 - 15% времени (около 45 мин.) — задачи В.

Принятие решений о приоритетах, равно как и установление целей, — весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуации, в конечном счете субъективны, но могут оказать влияние на выбор приоритетности в ситуации острой нехватки времени или цейтнота. Управление временем предполагает, что вы можете самостоятельно определять подлежащие первоочередному решению приоритетные задачи и сами контролируете время их выполнения.

Удобным вспомогательным средством для принятия решений по приоритетности задач считается «матрица Эйзенхауэра». Исходная идея ее заключается в том, что мы расходуем время одним из четырех способов.

Матрица управления временем (по Эйзенхауэру)

	Срочные дела	Несрочные дела
Важные дела	<p>I</p> <p>Дела:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Критические ситуации • Неотложные проблемы • Проекты с «горящим» сроком исполнения 	<p>II</p> <p>Дела:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создание связей • Поиск новых возможностей • Планирование • Восстановление сил • Поддержание баланса результат/ресурсы-средства
Маловажные дела	<p>III</p> <p>Дела:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отвлечения, телефонные звонки, корреспонденция, сообщения • Заседания • Предстоящие неотложные дела • Распространенные виды деятельности 	<p>IV</p> <p>Дела:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мелочи, отнимающие время • Звонки • Пустая трата времени

Как видно из матрицы, виды деятельности определяются двумя факторами: срочность и важность. Срочное — то, что требует немедленного исполнения. Срочные дела обычно видимы, они давят на нас, требуют действий. Нередко они носят общераспространенный характер. Часто они приятны, не сложны, делать их — одно удовольствие. И очень часто они оказываются не важными!

Важное имеет отношение к результатам. Важным является то, что вносит вклад в вашу миссию, ваши ценности, ваши стратегические цели.

Мы реагируем на срочное. Важные и не слишком срочные дела требуют от нас большей инициативы. Если у нас нет четкого представления о том, что для нас важно, о тех результатах, которые мы хотим достичь в жизни, то мы легко переходим к реагированию на неотложные дела.

Квадрат 1 матрицы одновременно срочный и важный. Он связан с тем, что приносит значительные результаты и требует немедленного внимания. Дела из Квадрата 1 связаны с тем, что мы обычно называем «кризисами» или «проблемами». У каждого в жизни есть определенное количество дел, относящихся к Квадрату 1. Однако многие люди погружаются в них без остатка. Это люди, сосредоточенные на проблемах и проблемно мыслящие.

Когда вы сосредотачиваетесь на Квадрате 1, он становится все больше и больше, до тех пор, пока не накроет вас полностью. Единственное облегчение такие люди видят в бегстве в сторону маловажных и несрочных дел Квадрата 4. Это люди, жизнью которых управляют кризисные ситуации. Такой стиль жизни приводит к возникновению и развитию синдрома «профессионального выгорания».

Если все усилия человека сосредоточены в Квадрате 3 — срочные и мало-важные дела, то в результате возникает представление о бессмысленности целей и планов, ощущение собственной ущербности, испорченные отношения. За всем этим стоит тот факт, что срочность дел часто основывается на приоритетах и ожиданиях других людей. Часто это также приводит к полной безответственности, зависимости в основных вопросах от других, а также к разочарованию в профессиональной деятельности и к развитию синдрома «профессионального выгорания».

Эффективные люди держатся в стороне от Квадратов 3 и 4, поскольку это все — мало-важные дела. Кроме того, те, кто исповедует оптимальный подход ко времени, уменьшают размер Квадрата 1, проводя больше времени в Квадрате 2.

Квадрат 2 — это сердце эффективного управления. Он связан с тем, что не является срочным, но является важным. Он включает в себя такую деятельность, как построение отношений, написание личной миссии, долгосрочное планирование, личностное развитие — все то, что важно для нас, но так как оно не является срочным, мы редко беремся за это.

Результатами персонального управления Квадрата 2 есть видение перспектив своего развития, баланс затрат ресурсов и полученного результата, дисциплинированность, малое количество кризисных ситуаций. Эффективный человек мыслит не проблемами, а возможностями!

38

Смысл Квадрата 2 состоит в том, чтобы управлять своей жизнью эффективно — на основе понимания своей личной миссии, направляя усилия не только на срочное, но и на важное, и поддерживая баланс между увеличением результативности и развитием ресурсов и средств.

Для построения эффективной системы управления временем, ориентированной на Квадрат 2, необходимо придерживаться следующих принципов:

- 1. Согласованность** — единство между миссией, приоритетами и планами, желаниями и дисциплиной.
- 2. Сбалансированность** — гармоничное распределение времени, которое позволяет выделять его достаточное количество на достижение важных целей в различных сферах жизнедеятельности.
- 3. Сосредоточенность** — помнить о ключевом значении видов активности Квадрата 2 и концентрироваться в первую очередь именно на таких делах.
- 4. Человечность** — эффективность общения, установление глубоких полноценных отношений гораздо важнее установленных ритуалов.
- 5. Гибкость** — планы должны быть удобными, соответствовать привычкам, стилю жизни, легко изменяться, в случае необходимости.
- 6. Компактность** — максимально компактны и удобны для работы в любых условиях.

Составление плана (на неделю)

- 1. Выбрать задачи** — наметить 2–3 важных результата, которых нужно достигнуть в той или иной сфере жизнедеятельности. Задачи должны быть частью стратегических целей.
- 2. Составить план** — намеченные задачи «привязать» к конкретным дням и периодам времени. Выбирать наиболее удобное для достижения намеченной цели время, резервировать время, планировать виды активности в соответствии с собственными ритмами активности.
- 3. Адаптировать дневной план** — ежедневное планирование является адаптацией заранее намеченных на неделю дел к актуальным. Речь идет о выборе приоритетных дел на день. Для этого используют «матрицу управления временем», метод АБВ).

Делегирование полномочий

Эффективное делегирование — один из самых важных навыков управления временем. Делегирование — это перевод задач из сферы действия руководителя и передача их подчиненным. Основная специфика делегирования заключается в том, что делегируемые задачи, как правило, не включены в список функциональных обязанностей сотрудника.

Предмет делегирования

Нужно делегировать	Можно делегировать	Нельзя делегировать
1. Простые задачи технического (вспомогательного) характера. 2. Простую и однотипную работу. 3. Подготовительную работу. 4. Узкоспециализированные экспертные задания, в которых сотрудник гораздо лучше разбирается. 5. Задачи, которые другие могут выполнить быстрее и экономичнее. 6. Любые несрочные задачи, которые сотрудник качественно может решить сам.	1. Представительские функции в некоторых ситуациях. 2. Частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта сотрудника). 3. «Обучающие» задачи, требующие приемлемых затрат на обучение и инструктаж сотрудника. 4. Комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска.	1. Стратегические функции руководителя по определению целей, задач, стратегии. 2. Масштабные финансовые вопросы. 3. Кадровые перемещения. 4. Управленческие решения по результатам контроля (поощрения и наказания). 5. Задачи особой важности, срочности, высокой степени риска. 6. Вопросы безопасности.

Правила эффективного делегирования

Для того чтобы делегирование стало по–настоящему эффективным управленческим инструментом, оно должно следовать определенным правилам. Выделяют 12 «формальных» правил делегирования и 6 «неформальных»

правил делегирования. «Формальные» правила описывают техническую сторону делегирования, а «неформальные» — психологическую.

«Формальные» правила делегирования:

1. Четко формулируйте **цель**, задачу и результаты, в которые следует посвятить сотрудника. Нечеткие задачи, во-первых, просто не выполняются, во-вторых, выполняются «не так», в-третьих, провоцируют у сотрудников возникновение стресса.
2. Укажите, как распределяется **ответственность** за порученное задание. Здесь можно выделить три категории задач:

А — задача выполняется сотрудником до получения итогового результата самостоятельно (полная передача ответственности);

Б — задача выполняется самостоятельно, но существуют промежуточные точки контроля. В случае необходимости, руководитель, на основании полученной в точке контроля информации, может отменить (или переназначить) делегированную задачу, оказать необходимую помощь и т.п. (частичная передача ответственности);

В — задача выполняется в тесном консультативном контакте с руководителем (разделение ответственности).

3. Объясните **причину**, почему данное задание важно выполнить. При этом не всегда стоит рассказывать сотруднику о том, какая польза будет от его работы организации в целом. Речь идет об изложении субъективно значимой для сотрудника причины, почему именно ему доверено выполнение данной задачи. Помните, что делегирование — это поручение сотруднику не обязательной (с позиции его функциональных обязанностей) задачи. Именно поэтому пояснение весомой причины играет для сотрудника важную мотивирующую роль.
4. Разъясните сотруднику **технология и алгоритм** выполнения задания. В случае необходимости проведите соответствующий инструктаж и обучение. Обычно это правило отпугивает руководителей. Действительно, в самом начале делегирования оно требует временных затрат. Но инвестированное в обучение сотрудников выполнению делегируемых задач время потом окупится сторицей!

Если делегируемая задача воспринимается сотрудником как чрезвычайно сложная, лучше не тратить время на обучение, а делегировать это задание кому-нибудь более компетентному.

5. Установите четкие и реалистичные **сроки** выполнения задания. Даже при делегировании несрочных задач, необходимо ставить перед сотрудником конкретную дату (час) выполнения задачи и контролировать ее соблюдение.

Если сотрудник является новичком в решении делегированных задач, то руководителю необходимо определять срок выполнения каж-

дой задачи с определенным запасом, чтобы в случае возникновения сложностей существовал резерв времени на доработку задания.

6. Основные моменты делегированного задания оформите **письменно** (или попросите сотрудника, чтобы он записал поручение).
7. Проверьте **понимание** задания и **мотивацию** сотрудника. Помните, что делегирование — это поручение сотруднику необязательной задачи. Именно поэтому в данной ситуации особенно важно получить от сотрудника (непосредственно в момент делегирования) обратную связь о том, насколько хорошо он понял порученное задание и насколько заинтересован в его выполнении. При необходимости следует дополнительно мотивировать сотрудника и более подробно разъяснить ему делегированную задачу.
8. Предоставьте сотруднику **запасные ресурсы** и **каналы помощи**. В некоторых случаях, даже если задача сформулирована достаточно четко и было проведено необходимое обучение, в процессе выполнения делегированной задачи сотрудник все равно может столкнуться с какими-нибудь непредвиденными сложностями. Иногда случается так, что под воздействием этих сложностей он впадает в панику, и, пытаясь решить проблему доступными ему, но малоэффективными способами, может провалить выполнение поставленной задачи.

Чтобы сотрудник не потерпел неудачу, встретившись с неожиданными сложностями, при делегировании необходимо предоставить ему запасные ресурсы (своего рода стратегический резерв, который можно использовать только в экстраординарных обстоятельствах), а также каналы помощи, то есть компетентных сотрудников, которых можно в случае крайней необходимости попросить прийти на помощь. Разумеется, сотрудники, выступающие в роли «каналов» помощи, должны быть заранее предупреждены о возможности такого обращения.
9. Четко укажите способы обратной связи и формы контроля.
10. Информировать всех, с кем будет взаимодействовать сотрудник, о планируемом или состоявшемся делегировании, о его правах, полномочиях. Это необходимо сообщить всем сотрудникам, чьи интересы и полномочия могут быть затронуты.
11. «Запланируйте» проблемы. Нужно постараться предугадать трудности («запланировать» проблемы), которые могут возникнуть у сотрудника в процессе выполнения делегированной ему задачи. Подобное предвидение, если вы хорошо знаете работающих с вами людей, является не очень сложным, но позволит весьма эффективно подстраховаться, заранее наметив запасные варианты решения проблемы (достижения поставленной задачи).
12. Четко определите **критерии качества** процесса и результата работы сотрудника. Скорее всего, делегированную задачу сотрудник выполнит не так хорошо, как вам хотелось бы. Чтобы у менеджера не возника-

ло постоянного чувства неудовлетворенности от использования делегирования, ему необходимо заранее определить (хотя бы для себя) критерии качества выполнения делегированного задания. Лучше выбирать достаточно мягкие критерии, допускающие некоторые отклонения от представляемого вами идеала.

К **«неформальным» правилам делегирования** можно отнести следующие:

1. В момент делегирования демонстрируйте сотруднику то, что вы ему **доверяете**, верите в его способности и силы.
2. Допускайте возможность **ошибок**, будьте готовы к ним. Не наказывайте за ошибки, особенно если система делегирования только начинает внедряться в организации.
3. Воспитывайте у сотрудников чувство собственного достоинства — поручайте им такие задачи, которые были бы интересны для них, помогали бы им лично **развиваться и расти**.
4. Уважайте и цените сотрудника, выполняющего новую и «необязательную» для него работу, оказывайте ему моральную и психологическую поддержку.
5. Проявляйте **гибкость** в делегировании, давайте сотрудникам возможность пробовать свои силы в решении разных задач и разными способами.
6. Наберитесь **терпения** — первоначально делегирование требует затрат сил и времени, но потом в значительной степени облегчит работу менеджера и повысит ее эффективность.

Как преодолеть сопротивление делегированию

Часто овладение навыками делегирования отдельным менеджером и внедрение системы делегирования в организации в целом наталкивается на значительное сопротивление со стороны сотрудников. Работники, сталкиваясь с дополнительным и «необязательным» заданием, прибегают к явному или скрытому саботажу, отказываясь от выполнения задач, нарушают поставленные сроки, выполняют задачу некачественно.

Подобное отношение к делегированию, с одной стороны, может быть симптомом серьезных системных организационных проблем, но, с другой стороны, за сопротивлением могут стоять вполне конкретные локальные причины. Локальные причины могут быть нейтрализованы в оперативном порядке.

Преимущества использования делегирования

Для менеджера:

1. Развивает и обучает сотрудников.
2. Формирует команду и «проявляет» управленческий резерв.

3. Дает возможность более качественно решать стратегические задачи.
4. Экономит силы и время.
5. Развивает управленческие и лидерские навыки руководителя.
6. Позволяет достичь высокого уровня культуры управления в организации.

Для сотрудников:

1. Обеспечивает разнообразие работы, новый интересный опыт.
2. Дает возможность обучаться, расти, становится более компетентным.
3. Укрепляет отношения с руководителем и коллегами.
4. Развивает навыки руководства.
5. Повышает мотивацию, удовлетворенность работой (при успешном решении сложных делегированных задач).
6. Предоставляет базу для карьерного роста, возможность показать свои силы, способности, «заявить о себе».

Причины сопротивления делегированию и способы их преодоления

№ п/п	Причина	Тактика и способы преодоления
1	Пассивность, привычка во всем полагаться на руководителя	1. Демонстрируйте доверие и уверенность в том, что сотрудник сам может хорошо справиться с этим заданием («психологическое стимулирование»). 2. Дополнительно стимулируйте! Возможно, на первых этапах делегирования придется продумать дополнительную систему небольших вознаграждений (поощрений) за успешное выполнение делегированных задач. 3. Обращайтесь за советом. Делегирование может осуществляться в консультативном стиле, когда руководитель обращается к подчиненному за советом и помощью. 4. Вовлекайте сотрудников в принятие решений. Участие в принятии решений облегчает принятие делегируемой задачи как «своей». 5. Обеспечьте «технологичность», четкость механизма делегирования.
2	Страх критики, наказаний	1. Допускайте риск ошибки. Спокойно принимайте ошибки, помогайте исправить их. 2. Критикуйте этично. Даже в случае неудовлетворительного выполнения делегированной задачи подходите к ситуации конструктивно, старайтесь вместе с сотрудником понять причины неудачи, а не «ударить» по его самооценке.

№ п/п	Причина	Тактика и способы преодоления
		<p>3.Оценивайте и обсуждайте обстоятельства, а не человека, дайте ему «сохранить лицо».</p> <p>4.Ищите не виноватых, а способ исправления ошибки, оказывая помощь.</p> <p>5.Планируйте подстраховку заранее.</p> <p>6.Вселяйте оптимизм, энтузиазм и вдохновение. Позитивная энергия, исходящая от руководителя, – главный фактор в преодолении страхов сотрудников, связанных с делегированием.</p>
3	Отсутствие знаний, навыков, ресурсов	<p>1.Вместе с постановкой задачи не забывайте выделять ресурсы и необходимую информацию</p> <p>2.Выделяйте достаточные для выполнения задачи полномочия.</p> <p>3.Соотнесите силы и возможности человека с порученной задачей. Идеальная задача для делегирования интересна для самого сотрудника, трудна, но связана с его прошлыми навыками и опытом, и поэтому, при приложении усилий, вполне решаема.</p> <p>4.Спланируйте пути и способы получения информации, ресурсов, знаний (обратную связь, «каналы помощи»).</p>
4	Перегруженность работой избыток обязанностей и поручений	<p>1.Совместно с сотрудником проведите обзор и анализ фактически выполняемой им работы.</p> <p>2.Перераспределите задачи сотрудника по важности и срочности; введите новые приоритеты, включающие новые делегируемые задачи.</p> <p>3.Приостановите выполнение некоторых трудовых функций или даже отмените на время выполнение ряда обязанностей.</p>
5	Нет мотивации, желания брать на себя ответственность	<p>1.Возможно, в организации недоработана система мотивации труда на предмет включения в нее стимулов, побуждающих брать ответственность.</p> <p>2.Принцип признания минимального вклада. Выполнение даже незначительной делегированной задачи должно поощряться, хотя бы устной благодарностью.</p> <p>3.Создание информационной среды и обмен информацией. Делегирование предполагает выполнение нетипичных для сотрудника задач, которые могут играть обучающую и развивающую роль. Чтобы позитивный опыт, полученный в результате такого обучения, закрепился, необходимо создать возможности для обмена эти опытом.</p> <p>4.Сбалансируйте обязанности сотрудника, связанные с выполнением делегированной задачи, с его правами и ресурсами. Часто отсутствие мотивации объясняется нехваткой средств и ресурсов для решения делегированных задач, из-за чего они воспринимаются как слишком сложные.</p>

Модуль 2Г

Уверенное поведение. Навыки уверенного поведения

Выделяют три основных типа поведения: агрессивное, неуверенное и уверенное (в некоторых источниках — ассертивное) поведение.

Истоки любого поведения следует искать в нашем детстве. Когда дети совсем маленькие, они не боятся естественно выражать свои чувства и потребности: они плачут, смеются, сердятся. Но со временем дети учатся приспосабливать свое поведение к реакции того или иного человека (родителей, учителей, друзей). Некоторых детей поощряют открыто выражать свои мысли и чувства, и они вполне комфортно себя чувствуют, проявляя их. Некоторым детям блокируют открытость и искренность в выражении себя. Отсроченным результатом этого является потеря чувства собственного достоинства, низкая оценка собственной компетентности, значимости и способности нравиться другим таким, как ты есть. Чем дольше мы ведем себя неуверенно, тем агрессивнее или неувереннее мы становимся. Это может привести к убеждению, что мы не контролируем свою жизнь. Неотъемлемой частью агрессивного и неуверенного поведения являются трудности в коммуникациях и неудовлетворенность в отношениях с другими людьми.

У людей, работающих в профессиях сферы «человек–человек», в том числе у сотрудников общественных организаций, эффективное межличностное взаимодействие является одной из основных профессиональных компетенций и существенно влияет на результаты работы и успешность в профессии.

45

Агрессивное поведение

Проявляется в том, что вы защищаете свои личные права и выражения чувств, мыслей таким образом, что это становится неприемлемым и нарушает права другого человека. Превосходство достигается путем унижения других. За агрессией скрывается глубокая неуверенность в себе. Целью такого поведения есть победить, заставить проиграть, наказать другого.

Агрессивное поведение создает врагов, развивает страх, делает вашу жизнь более сложной. Отношения построены на негативных эмоциях и нестабильны, человек не может расслабиться. Со временем уже невозможно вести себя не агрессивно, человек причиняет боль близким и сам страдает от этого.

Неуверенное (пассивное) поведение

Человек не выражает свои мысли, чувства, убеждения, тем самым позволяя другим нарушать свои права.

Неуверенное поведение также может означать выражение мыслей и чувств, в такой извиняющейся и скромной манере, что другие просто не обратят на них внимания. Неуверенные люди считают, что они находятся во власти событий и не контролируют их, поэтому стараются не предпринимать самостоятельных действий. Они не позволяют своим потребностям иметь преимущество над потребностями других. Те, кто привык во всем сомневаться, разрешают другим принимать за них решения. За неуверенностью обычно скрывается глубинный страх перед тем, что в один момент ты не сможешь оправдать ожидания других. Из-за неуверенности в себе обычно отношения развиваются не так, как хотелось бы, и очень сложно изменить что-либо. Человек ограничивает себя, создав в глазах других представление о себе, как о хорошем, мягком человеке, в то же время он ограничивает себя в проявлении искренних негативных эмоций и очень страдает от этого.

Ассертивное (уверенное) поведение

46 В основе уверенного поведения лежит защита своих прав, открытость в выражении собственных чувств, желаний и требований от первого лица, то есть с использованием местоимения «я». Ассертивный человек действует без ненужного беспокойства или чувства вины. Такие люди уважают себя и других людей и несут ответственность за свои действия и свой выбор. Предполагается, что именно уверенный в себе человек использует открытые коммуникации и что если научить человека открытости, то его начнут воспринимать как уверенного в себе человека, что даст позитивную обратную связь и создаст подкрепление уверенных реакций. Ассертивное поведение означает, что мы в состоянии попросить о том, что хотим получить от других и, в свою очередь, можем ответить отказом на просьбу. Это означает, что мы можем выразить наши чувства, например, любовь, предпочтение или гнев, и это также означает, что мы можем выразить свое собственное мнение, не чувствуя при этом себя неловко. Ассертивные люди не слишком полагаются на одобрение других людей. Они самодостаточны. Чем больше человек отстаивает себя, тем выше его шансы получить от жизни то, что он хочет. Если человек прямо выражает свои негативные чувства и эмоции, они не накапливаются и не осложняют последующее взаимодействие.

Ассертивное поведение — это умение открыто и честно выразить свои чувства, желания, убеждения, без ущемления прав других людей и без расчета на немедленные ответные действия с их стороны.

Это умение предполагает владение несколькими навыками и использование этих навыков в ситуациях межличностного взаимодействия.

Навыки, необходимые для уверенного общения:

1. Умение понимать свои желания и чувства и открыто о них говорить.

Для того, чтобы научиться открытости желаний и чувств, необходимо обладать несколькими элементарными навыками.

Выражение чувств предполагает, что человек умеет чувствовать, что у него бывают разнообразные чувства, а не одна большая злость или тоска. Далее, он должен уметь эти чувства в себе замечать, знать, как они называются, уметь подбирать подходящие слова для их выражения. Наконец, человек должен уметь выражать чувства в диалоге с партнером и добиваться их конструктивности (соответствия) вербальных (словесных) и невербальных средств выражения чувств.

Все это в полной мере касается и желаний — как личных, так и желаний партнера.

Очень часто люди ошибочно интерпретируют свои чувства и никак не могут определить чего именно они хотят. Если мы не знаем, чего и почему хотим, то как мы можем это осуществить? Необходимо понять, что именно вы хотите или чувствуете и высказать это конкретно и прямо. Признаться самому себе в своих чувствах и решить, что конкретно ты хочешь — очень важный навык. Уверенный человек обычно точно знает, что ему нужно, что приносит ему удовольствие и поэтому такому человеку легче добиться своего.

47

2. Умение открыто отражать чувства и желания других.

Этот навык заключается в том, что уверенный в себе человек в состоянии помочь партнеру выразить его чувства и сформулировать его желания для него самого и для других. Навык снимает массу проблем в межличностных отношениях и существенно экономит время на их выяснение.

3. Умение говорить «нет».

Этот навык предусматривает

Уверенное, открытое, истинное и спонтанное выражение и отражение чувств тренируется в упражнениях и ролевых играх. Содержательно различают позитивные и негативные чувства, ситуационно — выражение и отражение чувств.

Деление чувств на позитивные и негативные весьма условно, однако оно позволяет лучше структурировать программу тренинга. Под позитивными (приятными, положительными чувствами) мы понимаем чувства, которые в данный момент времени и в данной ситуации человеку хочется продолжать испытывать.

Под негативными (неприятными, отрицательными) мы понимаем чувства, от которых в данной ситуации и в данный момент времени хочется поскорее отделаться.

Неуверенные люди очень хорошо умеют замечать негативные чувства и с большим трудом замечают и формулируют позитивные чувства.

Если мы говорим о собственных чувствах — речь идет о выражении чувств, если мы говорим о чувствах партнера — речь идет об отражении чувств.

Выражение позитивных чувств

Эта сфера поведения очень близка к приемам, которыми мы вызываем симпатию у других людей. Очень важно указать на важность выражения позитивных чувств в отношении близких людей (особенно детей). Выражение позитивных чувств доставляет другому радость. Также выражение позитивных чувств служит подкреплением поведению, которое их вызвало, и это поведение впредь встречается чаще.

Если мы говорим о своих позитивных чувствах, то имеет смысл описать конкретное поведение партнера, которое их вызвало.

Схема выражения позитивных чувств в отношении партнера выглядит следующим образом.

48

Схема 1. Выражение позитивных чувств

- Не откладывайте «на потом». Начинайте сразу же, как только партнер сделал что-то для вас приятное.
- Используйте местоимение «я» («мне», «меня»).
- Назовите чувство «по имени» как можно точнее — не преувеличивая и не преуменьшая.
- Скажите, каким конкретно поступком вызваны ваши чувства.
- Постарайтесь подкрепить слова мимикой, позой, интонациями.

Позитивное отношение к собственным чувствам

- Я имею право на любые чувства — как позитивные, так и негативные. Я принимаю чувства такими, какие они есть не гоню их от себя.
- Никто лучше меня не знает моих чувств.
- Чувства, возникшие по отношению к другим, лучше выразить в диалоге с их непосредственным участием.
- Мой авторитет не страдает, если я говорю о своих чувствах.
- Выражение позитивных чувств ни к чему не обязывает.

- Не следует смешивать позитивные и негативные чувства. Их необходимо разделять во времени. Похвала со злобным выражением лица только дезориентирует партнера.
- Принимайте и цените похвалу партнера! Он сделал это для вас.

Открытое отражение позитивных чувств

Задача открытого отражения позитивных чувств возникает тогда, когда партнер начинает говорить о приятных для него чувствах или когда мы эти чувства видим, но он о них не говорит. Задача возникает двоякая: с одной стороны, дать понять, что чувства партнера (а значит, и он сам) нам интересны, а с другой — помочь выразить чувства.

Схема отражения позитивных чувств партнера выглядит следующим образом.

Схема 2. Отражение (пересказ) позитивных чувств партнера

- Помогайте партнеру выражать его чувства, слушайте его внимательно.
- Повторяйте своими словами то, что сказал партнер: этим вы показываете ему, что вы его понимаете.
- Помогайте партнеру прояснить его чувства, обращайтесь внимания на его чувства и называйте их «по имени».
- Сообщайте партнеру, как его слова действуют на вас, то есть выражайте свои собственные чувства. Используйте при этом местоимения «я» («мне», «меня»).
- Постарайтесь подкрепить свои слова позой, мимикой, интонацией.
- Помните, что партнер тоже имеет право на собственные чувства по любому поводу. Не стоит их оценивать, оспаривать, высмеивать. Просто перескажите их.

Выражение негативных чувств

Близкие люди доставляют нам не только радости. Много в поведении близких раздражает вас, выводит из себя, злит или беспокоит.

Негативные чувства также заслуживают того, чтобы их выражали открыто. Если мы будем постоянно накапливать в себе негативные чувства по отношению к какому-то человеку, то мы не сможем вести себя с ним естественно, адекватно сложившейся ситуации. Мы будем раздражаться, неадекватно реагировать на его поведение, и, наконец, можем обрушить на него массу негативных эмоций, к которым он не имеет никакого отношения. Поэтому, необходимо своевременно отслеживать негативные эмоции по отношению к другому и если вы считаете, что они вызваны исключительно поведением ва-

шего визави, а не чем-то другим, необходимо выражать их вашему партнеру по общению. Отличие выражения негативных чувств от выражения позитивных чувств состоит в том, что мы не можем ограничиться выражением чувства и описанием поведения, которое его вызвало. Выражение негативных чувств всегда следует сопровождать открытым выражением конкретных желаний, связанных с изменением поведения партнера.

Перед тем, как вы собираетесь выразить партнеру свои негативные чувства, вам необходимо проанализировать свое состояние, ответив на следующие вопросы:

Почему я это чувствую, что произошло?

Что я хочу изменить?

Насколько это чувство связано с тем, что сделал партнер? Или это моя проблема, которую я приписываю ему?

Если вы пришли к выводу, что негативные чувства вызваны поведением партнера, вы открыто выражаете свои чувства.

Схема 3. Выражение негативных чувств

- Не откладывайте на потом. Начинайте сразу же, как партнер сделал что-то неприятное.
- Объективно опишите ситуацию — так, как ее можно бы было увидеть через окошко видеокамеры.
- Используйте местоимение «я» («мне», «меня»).
- Назовите чувство (чувства) «по имени», как можно более точно — не преувеличивая и не преуменьшая.
- Скажите, каким конкретно поступком вызваны ваши чувства.
- Постарайтесь подкрепить свои слова мимикой, позой, интонациями.
- Расскажите, чего вы хотите в связи с этим.
- Выслушайте партнера, постарайтесь его понять.

**! Не ждите немедленных действий от партнера.
Главное — чтобы он понял ваши чувства и желания.**

Умение сказать «нет»

Неумение говорить «нет» часто приводит к довольно сложным и неприятным переживаниям, потому что в результате мы берем на себя невыполнимые обязательства, соглашаемся на работу, которая нам ничего не может дать, в конечном счете, подводим других людей. Наши ближайшие знакомые

перестают нас понимать («Ведь ты же согласился!..»), мы перестаем понимать себя сами («Ну как же я мог с этим согласиться!..»).

Чаще всего отказ неприятен нашему партнеру. Но это не повод, чтобы со всем соглашаться. Ведь просьбы и требования бывают глупыми, оскорбительными, незаконными. Ассертивный человек прежде всего заботится об удовлетворении собственных потребностей, при этом он хорошо видит и слышит других. Но если выполнение просьбы идет вразрез с его интересами, он, в первую очередь, подумает о себе. Это не значит, что все просьбы остаются без внимания, просто забота о других не мешает, как это часто бывает, выполнению собственных дел. Как правило, аргументированный отказ абсолютно нормально воспринимается второй стороной.

Обычно мы боимся, что отказ обидит партнера и к нему нельзя будет самому обратиться с просьбой. Впрочем, замечено, что люди, которые никому не отказывают, сами редко обращаются с просьбами.

Особенность отказа близким людям в том, что он должен быть очень мягким. Это скорее информирование о наших желаниях и чувствах, чем отказ. Обычно близким мы отказываем в том, что нам делать неприятно, или в том, что мы физически не сможем сделать.

Предполагается, что если межличностные отношения существуют, то достаточно просто проинформировать партнера о своих чувствах, своем отношении к предмету просьбы и предоставить ему самому принимать решение — настаивать ли на своей просьбе или решить проблему иным образом.

Итак, близкий человек просит вас сделать что-то, что вам делать неприятно, не хочется или чего вы вообще сделать не сможете.

Схема 4. Отказ в просьбе

Шаг 1. Вы обнаруживаете неудовольствие, раздражение по поводу просьбы партнера.

Это — безусловная предпосылка для мягкого отказа. Вы, собственно, и не отказываетесь, а только сообщаете о своем раздражении партнеру.

Шаг 2. Скажите «нет». Говорите о своих чувствах.

Используйте местоимение «я»: «Мне это будет неприятно», «Я могу сделать это только в случае крайней необходимости».

Кратко и четко дайте обоснование отказу. Обоснованием отказа могут служить ваши чувства или ваша неспособность физически сделать это.

Шаг 3. Пауза для выслушивания партнера.

Вы делаете паузу, спокойно выслушиваете партнера.

Шаг 4. Повтор.

Повторите свою мысль, но обязательно с учетом слов партнера и только в том случае, если ваше решение не изменилось.

Анализ структуры общения с целью развития навыков уверенного поведения

Уверенность в межличностном взаимодействии складывается из ряда взаимосвязанных факторов, среди которых можно выделить важнейшие:

- Вербальный (словесный) компонент общения
- Невербальный компонент общения
- Прошлый опыт подобного общения
- Неосознанные и осознанные установки и принципы
- Социальный статус партнера по общению

К первому фактору относится то, что вы говорите: ваша эрудированность, словарный запас, умение выбрать правильную тему для разговора, затронуть нужные струны в душе собеседника, произвести на него впечатление.

Ко второму фактору относятся ваша поза, жест, темп движений, голосовые характеристики, ритм дыхания.

Третий фактор зависит от того, каким предыдущим опытом вы располагаете, были ли неудачи во время аналогичного общения или же это ваш привычный стиль общения.

Четвертый фактор — это ваши подсознательные программы, которые закладываются еще в раннем детстве. Например: «Старший всегда прав», «Ты выглядишь как ничтожество», «Наглость — второе счастье», «Молчание — золото».

Пятый фактор — это соотношение социальных статусов. Понятно, что профессор, принимающий экзамен, будет чувствовать себя уверенней студента-отличника, сдающего этот экзамен.

Если человек учитывает все эти факторы, влияющие на общение, и работает над ними, то он обязательно научится воспроизводить навыки уверенного поведения и, со временем, уверенность в себе начнет возрастать.

Анализ структуры общения позволяет выделить «внешние» и «внутренние» признаки уверенности, которые могут меняться со временем.

Предположим, некий человек испытывает стрессы, общаясь с женщинами. Проанализировав свое поведение (с помощью самонаблюдения, видеосъемки и т.д.), он выявил признаки неуверенного в себе человека. Видоизменив поведение, он стал выглядеть более уверенным в себе, что вызвало больший интерес к нему со стороны представительниц противоположного пола. Почувствовав эти изменения, человек и внутри стал чувствовать себя более уверенно.

РАЗДЕЛ 2

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОФИЛАКТИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

2.1. Что такое тренинг?

Тренинговый круг

Ведущий

Продолжительность тренинга

Количество участников тренинга

Правила

Психологический термин «тренинг» происходит от английского «to train» — учить, тренировать, дрессировать.

В широком понимании тренинг — это:

- Познание себя и окружающего мира.
- Изменение «я» через общение.
- Общение в атмосфере доверия и неформальной обстановке.
- Эффективная форма работы, помогающая усваивать знания.

Инструмент для формирования умений и привычек.

Тренинговый круг

Отличие тренинга от традиционных занятий состоит в том, что он проводится в неформальной атмосфере общения и доверия. Участники тренинга размещаются по кругу, который дает возможность участникам видеть друг друга, свободно общаться между собой и с ведущим. Кроме того, пребывание в таком круге ассоциируется в сознании человека с безопасностью, чувством доверия, наличием интереса и внимания. Поэтому для проведения тренинга необходимо использовать просторную аудиторию, где есть возможность организовать тренинговый круг и свободно двигаться. В аудитории не должно быть преград (лишние стулья, столы и т.п.), которые разделяют участников.

Ведущий/Тренер

Неформальную обстановку общения на тренинге обеспечивает, со своей стороны, и ведущий. Он общается с участниками на равных: он такой как все, он тоже часть «круга». Ведущий, вместе с группой, устанавливает правила работы. Он ведет группу к поставленной цели.

Продолжительность тренинга

Зависит от:

- Целей (например, если вы хотите достичь значительных результатов, продолжительность тренинга должна быть не менее 3-х дней).
- Организационных и материальных ресурсов (например, тренинг, продолжительность которого 3 часа, не требует больших временных и материальных затрат: проще организовать слушателей, найти помещение и т.п.).
- Возможностей тренера (тренеру, который только начинает работать, лучше проводить 3 часовые или однодневные тренинги).

Количество участников тренинга

54

Оптимальный размер тренинговой группы — 14–18 человек. Все зависит от целей тренинга и возможностей тренера. Если тренинг ведут два тренера, слушателей в группе может быть и больше.

Если тренинг ведут два тренера, это позволяет:

- заменять друг друга, сохраняя силы для дальнейшей работы;
- анализировать ход тренинга, обсуждать изменения в программе;
- распределять тренинговые блоки, учитывая личностные особенности тренера и его профессиональную подготовку.

Максимальное количество участников, при котором еще возможно создать атмосферы доверия, — 20 человек. Атмосфера маленькой группы оказывает содействие быстрому сближению участников и объединению группы. Если в группе собралось более 20-и человек, то следует продумать программу и упражнения таким образом, чтобы задачи были групповыми, так как индивидуальные задачи требуют много времени и участники становятся менее внимательными.

Если участники тренинга незнакомы друг с другом, необходимо в начале тренинга использовать как можно больше упражнений для работы в парах и маленьких группах.

Правила

Для проведения тренинга нужны специальные правила. Правила — это законы группы, по которым она живет во время тренинга. Правила принимают-

ся всей группой вместе с тренером в начале работы. Правила нужны для создания такой атмосферы, чтобы каждый из участников:

- открыто говорил и высказывал свои чувства и взгляды;
- не боялся стать объектом критики, насмешек;
- был уверен в том, что все личное, что обсуждается на тренинге, не выйдет за пределы группы;
- получал информацию и не мешал другим получать информацию.

2.2. Требования к ведущим тренинговых групп

Владение информацией по тематике тренинга

Владение коммуникативными навыками

Знание психологических основ группового процесса

Владение информацией по тематике тренинга

ТРЕНЕРСКИЙ МИНИМУМ В ОБЛАСТИ ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ:

- причины возникновения профессионального выгорания;
- симптомы профессионального выгорания;
- основы диагностики профессионального выгорания;
- фазы развития профессионального выгорания;
- модель профессионального выгорания.

Коммуникативные навыки, которые необходимы тренеру

• Умение внимательно и с уважением относиться к мыслям чувствам участников

Это поможет самораскрытию и самовыражению участников.

• Умение внимательно выслушать и понять собеседника

Умение слушать или активное слушание — это очень важное качество, которое помогает расположить собеседника к себе, заинтересовать не только одного участника, но и всю группу. Это умение помогает в процессе проведения дискуссий или спорных обсуждений. Если вы умеете внимательно выслушать собеседника, вы можете много узнать о нем. Активное слушание вклю-

чает в себя умение слышать — для этого мы используем ту или иную технику и умение правильно формулировать вопросы.

Коммуникативные техники для отработки умения «слышать»

№ п/п	Техники	Определение	Как это сделать?
1	Техника А	Повторения: дословное воспроизведение, цитирования сказанного партнером.	1. Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы. - Итак, ты считаешь ... (далее цитата). Насколько я тебя понял ... (далее цитата). 2. Повторите дословно последние слова партнера. 3. Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером.
2	Техника Б	Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера	Старайтесь лаконично сформулировать то, что сказал партнер. Придерживайтесь логики партнера, а не собственной логики.
3	Техника В	Интерпретация: Высказывание предположения об истинном значении сказанного партнером или о причинах сказанного	Задавайте уточняющие вопросы: Ты, наверное, имеешь в виду...? Вы, наверное, говорите это потому, что...? - Очевидно, вы хотите, чтобы...? Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез: - А может быть так, что ты надеешься, что...? - А может быть так, что вы хотели б...? - А может быть так, что для тебя важнее победить, чем сохранить команду?

• Умение наблюдать за каждым из участников и за группой в целом

Информация, которая будет получена в результате наблюдения, имеет огромную ценность. Наблюдая за участниками группы, тренер понимает, насколько они интересуются тем, что происходит в группе, какие отношения формируются в группе, насколько эффективно действует ведущий. Эти наблюдения помогут своевременно откорректировать программу тренинга.

Типичные ошибки при отработке техник активного слушания и способы их преодоления

Типичная ошибка	Почему это ошибка?	Способ преодоления
1.Безапелляционность - Как я вас правильно понял, вы считаете?	Констатация правильности вместо проверки правильности понимания.	Проверка понимания: - Правильно ли я понял, что...
2.Навязчивое повторение: Мне кажется, я не смогу сделать эту работу... - Ты сказал, что тебе кажется, что ты не сможешь сделать эту работу? - Так, лучше мне пока быть на второй роли. -Ты сказал, что так, тебе лучше быть на второй роли?	Диалог становится односторонним, партнер не ощущает вклада собеседника в развитие разговора. У него может возникнуть чувство, что его подвергают допросу или дразнят.	Органичное повторение: - Мне кажется, я не смогу сделать эту работу... - Не сможешь...? (Варианты: Эту работу? Сделать эту работу?) - Так, лучше мне пока быть на второй роли. - Пока? (Варианты: На второй роли? Роли?)
3.Ошибочная интерпретация: - Я должен зайти к Иванову. - Ты так зависишь от его мысли? - Лучше оставь меня в покое.	Неточное предположение о намерениях, мыслях или чувствах другого человека может вызвать у него разочарования, досаду и даже боль.	Интерпретация в форме уточняющего вопроса или пробной гипотезы: - Я должен зайти к Иванову. - Тебе нужно убедиться в правильности этих данных, прежде чем принять решение?
4.Слишком точная интерпретация: - Я должен зайти к Иванову. - Хочешь заручиться его согласием, прежде чем принимать решение? - Из чего ты взял?	Точная интерпретация заставляет человека «встретиться с самым собою», даже если ему этого не хочется.	Интерпретация в форме уточняющего вопроса или пробной гипотезы: - Я должен зайти к шефу. - Ты имеешь в виду, что согласие Иванова облегчила бы продвижение этой идеи?

• Умение задавать вопросы

У большинства тренеров такая привычка приобретается лишь с опытом. Эта привычка весьма важна для проведения групповых дискуссий. Если вы корректно сформулировали вопросы, у вас появляется больше шансов получить адекватный ответ. С помощью вопросов вы можете заставить участников задуматься, а значит, появится шанс изменить их поведение. Вопрос — очень эффективный инструмент тренера.

Виды вопросов и способы их формирования

№ п/п	Виды вопросов	Определения	Как это сделать?
1	Открытые вопросы Ознакомительные открытые вопросы	Вопросы, которые предполагают развернутый ответ Ознакомление с точкой зрения собеседника	Начинайте вопросы со слов: «Что? Как? Почему? Каким образом? При каких условиях?» «На какие факты (условия, ограничения, преимущества и т.п.) мы должны обратить внимание?» «С чего следует начать, чтобы изменить ситуацию?» «Какой результат был бы приемлем для вас?» «Как мы могли бы сформулировать свою задачу?» «Что вы имеете в виду, когда говорите о...?» «Если вы займете эту позицию, то какими будут ваши первые действия?» «Каковы ваши цели?», «Удовлетворены ли вы...?»
2	Закрывающие вопросы (информационные)	Вопросы, которые предполагают однозначный ответ (например, сообщения точной даты, названия, указания на количество чего-нибудь и т.п.) или ответ «да» или «нет»	«Когда минует срок подачи проекта?» «Сколько единиц у вас осталось в резерве?» «Ты хочешь отказаться от проекта?» «Вас больше всего интересует график работы?»
3	Контрольные вопросы	Проверка, понимает ли вас собеседник	«Что вы об этом думаете?»
4	Подтверждающие вопросы	Установления взаимопонимания	«Вы тоже считаете, что ...»
5	Направляющие вопросы	Управления ходом беседы	«Можем ли мы сейчас согласовать сроки?»
6	Вступительные вопросы	Заинтересовать собеседника, создать приятную атмосферу	«Если я предложу вам ..., найдется ли у вас 10 минут?»
7	Заключительные вопросы	Завершение разговора	«Убедились ли вы как специалист в том, что ...»
8	Альтернативные вопросы	Вопросы, в формулировании которых содержатся варианты ответов	«Ты хочешь, чтобы я дал тебе ответ по телефону, по факсу или по электронной почте?»
9	Встречные вопросы	Отклонения. Отход от прямого ответа и попытка склонить к своей точке зрения	А: «Сколько стоит этот прибор?» В: «Вы хотите купить этот прибор с приставкой или без?»

Большинство людей задают закрытые вопросы. Для тренера немаловажно умение перерабатывать закрытые вопросы в открытые. Открытые вопросы разрешают участнику дать свою версию. Они должны быть сформулированы таким образом, чтобы на них хотелось отвечать.

Психологические основы группового процесса

Для того, чтобы проводить тренинги, необходимо знать психологические основы динамики групповой работы, а также возможные проблемы во время работы в группе.

Групповая динамика — развитие отношений между участниками, совокупность всех процессов, которые происходят по мере развития и изменения группы.

Составляющие групповой динамики

Доверие. Необходимо стремиться к тому, чтобы участники тренинга ощущали себя свободно, включались в процесс и работали. Степень доверия у членов тренинговой группы может быть разной. Чтобы в группе возникла атмосфера доверия, нужны усилия тренера и всей группы.

Групповая сплоченность — показатель прочности и устойчивости отношений между участниками. Это сотрудничество, положительное расположение духа, желания работать.

Групповая сплоченность возникает после совместных действий, откровенных обсуждений. Уровень сплоченности группы во многом зависит от подготовленности тренера, а также от индивидуально-психологических особенностей членов группы.

Все тренинговые группы проходят определенные этапы развития. Для того, чтобы группа успешно прошла все этапы, тренеру следует помнить о своих функциональных обязанностях на периоды подготовки, проведения и завершения тренинга.

Этапы групповой динамики

Начальный этап

На этом этапе члены группы склонны ощущать тревогу — участника волнует обстановка в группе и то, как его будут воспринимать другие члены группы.

Продолжительность этого этапа разная для каждого из участников. Один может сразу же ощутить себя комфортно, другому для этого понадобится 2 часа, а кому-то — даже целый день. Некоторые из участников группы будут

ощущать тревогу на протяжении всего тренинга. Тренеру нужно это учитывать.

Задачи тренера:

- Начать тренинг с процедуры знакомства.
- Обсудить правила групповой работы (установить обязательные и предложить группе сформулировать свои).
- Поощрять любые попытки рассказывать о себе, о своих чувствах относительно того, что происходит на тренинге.
- Помнить о том, что наибольшее сопротивление оказывают незащищенные участники тренинга, у которых, возможно, есть психологические проблемы.
- В начале тренинга организовывать работу в парах или в малых группах, в таком формате участники будут чувствовать себя более комфортно.

Переходный этап

60 На этом этапе участники оценивают заинтересованность ведущего, его способность помогать. Участники определяют, является ли группа «безопасным местом»; уточняют свои цели и средства их достижения. Как правило, момент оценки наступает в конце первого дня работы, продолжается дома и завершается в начале второго дня. В это время тренер может оценить, насколько группа сплотилась.

Задачи тренера:

- Не оставлять без внимания все (положительные и отрицательные) чувства, которые проявляют участники группы.
- Обращать внимание участников на те моменты, в которые группа ощущает себя как единое целое.
- Предложить упражнения для апробации новых стратегий поведения в безопасной обстановке группы.
- Воспринимать участников такими, как они есть.

Рабочий этап

Участники уже придерживаются правил групповой работы и могут просить о помощи других членов группы. Они делятся своими впечатлениями, рассказывая о том, как воспринимается новый опыт, накапливаемый участниками

группы в процессе тренинга. Некоторые из членов группы подвергают критике все, что происходит.

Задачи тренера:

- Поощрять попытки участников отработать полученные привычки.
- Оказывать содействие развитию отношений доверия.
- Анализировать все процессы, которые происходят в группе.

Заключительный этап

Если тренинг прошел удачно, то момент завершения групповой работы окрасивается положительными эмоциями и остается ярким впечатлением для всех участников. На этом этапе у каждого из участников есть возможность дать полную картину всего тренинга, его неудач и интересных находок.

Задача тренера:

- Попросить участников оценить эффективность работы тренинга.
- Прояснить ожидания участников относительно дальнейшей работы.
- Составить план дальнейшей работы.
- Дать возможность каждому из участников поблагодарить друг друга.
- Обеспечить всех информацией, касающейся системы поддержки и дальнейшей работы.

Проблемные ситуации в работе с группой и пути их преодоления

В групповом процессе довольно часто возникают проблемные ситуации, которые могут стать источником приобретения нового интересного опыта.

Причинами таких ситуаций в групповой работе могут стать: нарушения конфиденциальности, создания группировок, постоянные попытки привлечь внимание к себе, сопротивление, споры.

Нарушение конфиденциальности

Конфиденциальность — это условие, при котором все, что происходит с кем-либо и что сообщает кто-либо из группы, недоступно за ее пределами, иначе говоря, любая личная информация и все события личностного харак-

тера, которые произошли в процессе работы группы, носят закрытый характер и не разглашаются за пределами группы.

Что делать:

- Обсудить с участниками правило конфиденциальности, рассказать о следствиях, которые может повлечь за собой нарушение этого правила.
- Определить границы конфиденциальности. Теоретическая информация по теме профессионального выгорания может распространяться. Личная информация об участниках группы носит закрытый характер и не выносится за границы группы.

Создание группировок. Противостояние

Группировки — это небольшие подгруппы или пары, которые приходят в группу с уже сформированными отношениями или устанавливают отдельные отношения в процессе занятий.

Наличие группировок может отрицательно отразиться на процессе создания атмосферы доверия и сплоченности группы.

Что делать:

- Предупредить появление группировок путем постоянного изменения участников в парах и микрогруппах.
- Если вы замечаете, что несколько участников начинают противостоять группе, попробуйте разделить их территориально.
- Если какие-то причины мешают работе группы, обсудите это с группой.
- Формировать позицию «мы» в отношении всей группы:
 - напоминать об общем пространстве;
 - напоминать об общей цели тренинга;
 - акцентировать внимание на сходстве взглядов, которые уже возникли во время тренинга;
- Поддерживать нейтральную позицию, не играя в руку кому-либо из участников конкретно.
- Дать возможность высказать свои мысли представителям обеих сторон.

Постоянное привлечение внимания к себе

Цель таких участников — постоянно быть в центре внимания группы. Обычно такие участники требуют постоянного внимания окружающих и стараются привлечь его к себе любым образом.

Что делать:

- Избегайте положительного вербального подкрепления (улыбки, радужные жесты), когда видите, что участник работает на публику.
- Установите лимит времени для каждого из участников.
- Подчеркивайте, что работа и внимание группы должны быть равномерно распределены между всеми участниками.
- Действуйте в зависимости от ситуации. Вы можете очень активного участника прервать фразой: «Я вынужден остановить тебя, так как другие тоже хотят высказать свою точку зрения».
- Обращайтесь к участникам, которые не проявляют активности:
 - вдохновляйте их к работе, задавайте им вопросы;
 - рассаживайте их рядом с активными участниками;
 - постоянно поддерживайте их действия.

Сопrotивление. Саботаж

Иногда складывается впечатление, что кое-кто из участников группы хочет разозлить вас, но чаще это всего лишь проявление самозащиты. Сопrotивление может оказываться по-разному:

- Демонстративная непокорность. Это часто похоже на вызов ведущему, открытое выражение недоверия.
- Проверка. На этой стадии могут наблюдаться попытки проверить ведущего на агрессию. Участник ожидает реакции, которую он, обычно, получает от окружающих в таких случаях.
- Молчание. Возникает, когда ведущий не обращает внимание на действия участников, которые оказывают сопротивление.

Что делать:

- Объясните, что у каждого из участников есть право оставить группу.

- Если в группе лишь один участник оказывает сопротивление, не тратьте много усилий для преодоления его сопротивления. Дайте ему возможность выразить неудовольствие по поводу работы группы и оставьте его, не обращая более внимания на него. Если он будет мешать работе группы, обсудите этот вопрос с группой.
- Если участник проявляет враждебность, попросите его рассказать, что заставляет его вести себя подобным образом.

Спор

Спор — целиком нормальное явление в групповой работе, поскольку в общении часто возникают разные мысли по поводу поставленных вопросов. Многие люди не умеют корректно выражать свое несогласие и не владеют навыками поведения в конфликте. Это может привести к спорам.

Что делать:

- Переведите спор в дискуссию для того, чтобы научить участников конструктивным методам решения конфликтов.
- Используйте возникающий эмоциональный фон для того, чтобы участники обратили внимание на свои чувства по поводу темы, которая обсуждается.
- Используйте ситуацию для того, чтобы участники учились находить аргументы в поддержку своей точки зрения и цивилизованно отстаивать ее.

2.3. Планирование тренинга

Цель и задачи профилактического тренинга.

Методы работы с группой.

Структура тренинга.

Цели и задачи профилактического тренинга.

Цель профилактической работы — сохранение и улучшение качества жизни людей.

Задача профилактической работы:

- повышение уровня информированности людей относительно проблемы;

- изменение отношения людей к проблеме;
- формирование и развитие навыков сохранения психологического и физического здоровья;
- формирование мотивации сохранения здоровья.

Задачи профилактической работы, все или по отдельности, могут стать **целью** тренинга. Цели тренинга должны быть реальными, учитывая особенности возрастной группы, организационный ресурс и уровень подготовки тренера.

Методы работы с группой

Мини-лекция

Мини-лекция — это метод повествовательного изложения информации, применяемый тренером как средство подачи нового материала для обучения участников тренинга.

Длительность мини-лекции в среднем составляет 10–15 минут и не должна превышать 20 минут. За это время тренер должен дать всю необходимую информацию по выбранной им теме. Во время мини-лекции тренер использует наглядные средства, иллюстрирующие представляемый материал: выписывает на флип-чарт ключевые фразы, делает рисунки, использует притчи, анекдоты, поговорки, примеры из практики.

Особыми выразительными средствами являются интонация, мимика, жесты и позы самого тренера.

Во время всей мини-лекции тренер остается максимально включенным в группу. Он не просто подает материал, а наблюдает за тем, как воспринимают информацию участники группы. Тренер старается удержать внимание каждого участника на новой информации.

Материал, предложенный в мини-лекции, на следующем этапе тренинга отрабатывается в практических заданиях и упражнениях, так информация лучше всего усваивается.

Использование аудио-визуальных средств

Просмотр качественно сделанного документального сюжета по теме тренинга дает возможность эмоционально пережить содержание. Это формирует определенное отношение к тому, что происходит, и, соответственно, способствует лучшему усвоению информации.

Использование наглядных пособий

Используя наглядные пособия (макеты, плакаты и т.д.), ведущий помогает участникам усваивать информацию всеми каналами восприятия: зрением, слухом, прикосновением, по запаху, что способствует лучшему запоминанию

информации. Наглядные пособия для тренинга могут быть самыми разнообразными: диаграммы, слайды, макеты, модели, раздаточный материал, буклеты, плакаты ...

Обсуждение в группах

Дает возможность участникам делиться своими мыслями, впечатлениями, ощущениями. Дискуссии, «мозговые штурмы», коллективные задачи имеют непреходящее значение, поскольку дают возможность участникам думать, строить собственные заключения и выносить их на группу, выслушивать разнообразные мысли других.

Дискуссия

Имеет очень высокую эффективность в качестве тренингового метода. Дискуссия возникает тогда, когда каждый из участников, опираясь на собственный опыт, высказывает собственную точку зрения по той или иной теме.

Довольно часто дискуссия приобретает острый характер (когда заявленная проблема касается жизненных принципов и личных переживаний участников), стороны не приходят к единому мнению. Но такая дискуссия может побуждать человека к раздумьям, к изменениям, к пересмотру своих установок. Для того, чтобы спор не вышел за пределы тренинга, ведущий может подытожить мнения всех сторон, а также обсудить сходство и расхождение позиций.

66

В дискуссии могут принимать участие двое или больше участников. Наиболее конструктивный вариант — 6–8 человек. Такое количество участников даст возможность каждому в полной мере высказать свою мысль и внимательно выслушать партнеров по дискуссии.

Мозговой штурм

Мозговой штурм — это хорошее средство, что позволяет включить всех членов группы в работу, давая им возможность свободно выражать свои мысли по рассматриваемому вопросу.

Основные правила проведения «мозгового штурма»:

- сформулировать вопрос/задачу;
- установить временные ограничения;
- фиксировать/записывать все предложения от участников;
- не подвергать критике и не оценивать высказанные мысли и предложения.

Методика проведения

Ведущий разбивает группу на подгруппы по 3–6 человек и предлагает им обсудить проблему или ситуацию. Задача для участников, как правило, начинается со слов «Почему? Зачем? Как решить? Что можно сделать?», то есть участникам нужно найти решение или ответ на вопрос.

Этапы мозгового штурма

1 этап (продолжительность 10–15 минут)

1. Каждая подгруппа избирает участника, который фиксирует на бумаге все, что говорят участники.
2. Участники высказывают все мысли по теме.
3. Высказывания не критикуются, записываются без изменений, не оцениваются, даже если они кажутся неверными, смешными, глупыми.
4. Ведущий наблюдает за работой микрогрупп.

Главный принцип — «количество переходит в качество»!

2 этап (продолжительность 5 минут)

В микрогруппе идет обсуждение и редактирование высказываний — выбор из общей массы тех, которые участникам кажутся наиболее полезными и приемлемыми.

3 этап (продолжительность 5 минут)

Каждая группа презентует свои результаты. Тренер записывает все набранные идеи на флип-чарте, уточняя формулировки, сущность идей, обсуждая приемлемость, реалистичность предложенных решений.

Метод «мозгового штурма» помогает демократично и ненавязчиво обсуждать многие проблемы. Также он помогает определить уровень знаний и основные направления интересов участников группы. Собранная информация может служить для более глубокой содержательной работы и дискуссий.

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ЗАДАЧИ

Этот вид обучения представляет собою поиск выхода из предложенной ситуации. **Ситуация** — это описание события, факта, истории. В описанной ситуации обычно содержится конфликт. Примеры складываются таким образом, чтобы группа получила информацию, потом сделала попытку разобраться, дать оценку тому ли другому персонажу, продумала и предложила альтернативные действия.

После завершения дискуссии в микрогруппах докладчики представляют результаты для общего обсуждения.

Обучение практикой действия

Это ролевые игры, проигрывания ситуаций, практические занятия, самостоятельные исследования. Приобретенный таким образом опыт помогает усвоить информацию и навыки, которыми удалось овладеть в процессе тренинга.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ

Ролевые игры — это небольшие сценки произвольного характера, которые отображают модели жизненных ситуаций.

В ролевых играх участникам предоставляется возможность:

- *показать стереотипы реагирования в тех или других ситуациях;*
- *разработать и отработать новые поведенческие стратегии;*
- *отработать, пережить свои внутренние проблемы и опасения.*

Ролевая игра — это хорошее отработывание вариантов поведения в ситуациях, в которых могут оказаться участники тренинга. Игра даст возможность сформировать навыки принятия ответственных решений. В ролевой игре участник выполняет роль персонажа, а не себя самого. Это помогает свободно экспериментировать, не бояться, что поведение будет выглядеть глупо.

68

Одна и та же ролевая игра дает разные результаты в разных группах, их сложно предусмотреть!

Правила проведения ролевых игр:

1. Четкий инструктаж для участников (описание сценария ситуации, характеры персонажей, построение мизансцены).
2. Роли распределяются таким образом, чтобы каждый из участников мог изменить свое амплуа, попробовать сыграть чужую роль, изменить отношение к проблеме.
3. Тренер может следить за тем, чтобы игровая ситуация или поведение участников не была травмирующей для кого-то из них. Если это происходит, необходимо остановить процесс, обсудить с участниками их стратегию поведения.

По окончании игры актеры и зрители обмениваются впечатлениями и мыслями по поводу того, что произошло. Далее идет общее обсуждение и выработка наиболее эффективных стратегий поведения в подобных ситуациях.

Тренеру необходимо помнить, что:

1. После игры «актеров» необходимо возвратиться к реальности, напомнить им, что это была всего лишь игра, тренировка.
2. Нельзя разрешать одному и тому же участнику несколько раз подряд играть однотипные роли — как следствие, он может остаться для группы персонажем, которого играл.
3. Необходимо устанавливать лимит времени на игру, вмешиваться или прекращать ее, если что-то пошло не так и может навредить участникам.

Структура тренинга

Все профилактические тренинги состоят из одних и тех этапов. Однако соотношение между объемами этих этапов может быть разным.

Это зависит от:

- целей тренинга (если это информационный тренинг, этап формирования практических навыков может быть сильно сокращен);
- целевой группы (чем младше группа, тем больше игр-разминок, игр на объединение группы и тем короче информационный блок);
- продолжительности тренинга;
- уровня подготовленности группы (если группа хорошо осведомлена по предлагаемой теме, большее количество времени можно посвятить формированию навыков, обсуждению и т.п.).

1 этап. Знакомство

Участники присматриваются друг к другу, устанавливают контакт. Ведущий первым представляется аудитории и объясняет, как можно представиться другим.

Комментарий: обычно к ведущему, как и к участникам группы, обращаются по имени (на «ты» или на «вы» — это определяет ведущий). Обращения по имени помогает работать в тренинге «на равных».

2 этап. Ожидания участников

На этом этапе участники проговаривают свои ожидания от тренинга. Этот этап необходим для того, чтобы ведущий мог скорректировать объем, уровень сложности и стиль представления материала.

Комментарий: ожидания участников могут не совпадать с целями и возможностями тренинга. Этот этап необходим для того, чтобы тренер и участники договорились о ходе тренинга. Если ожидания участников выходят за рамки тренинга, тренер может сориентировать участников, где они могут получить эти знания.

Данный этап можно проводить по-разному: высказывать мысли по кругу; обсуждать в парах или малых группах, с дальнейшим вынесением на группу. Возможные формулировки вопросов ведущего: «Как вы считаете, что здесь будет происходить?», «С какой целью вы пришли на тренинг?», «Что вы хотите получить/узнать на этом тренинге?», «Что вы ожидаете от тренинга?».

Комментарий: в конце этого этапа ведущий подводит итоги — насколько совпадают цели тренинга и ожидания участников, какую ответственность за реализацию ожиданий берет на себя тренер и что возлагает на участников.

При проведении многодневного тренинга на второй, третий и следующие дни данный этап может объединяться с этапом «оценка уровня осведомленности».

Каждый день, в конце тренинга, участники также могут проговаривать свои ожидания от тренинга и оценивать эффективность тренинга. Это можно сделать в устной форме или воспользовавшись анкетами обратной связи.

3 этап. Принятие правил работы группы

Это этап рождения группы, когда группа берет на себя обязанности. Она готова придерживаться их.

Правила работы группы

- 1. Приходить своевременно.*
- 2. Соблюдать регламент работы.*
- 3. Не оценивать и не подвергать критике работу коллег.*
- 4. Нельзя говорить об участниках группы в третьем лице, можно говорить, только обращаясь непосредственно к ним.*
- 5. Все, что услышано и увидено в группе, носит конфиденциальный характер.*
- 6. Каждый участник имеет право ощущать то, что он чувствует, и думать то, что он думает.*
- 7. Каждый участник говорит только от первого лица.*

Тренер предлагает основные правила, группа может предложить, что можно добавить к этим правилам.

После объявления правил группе дается время на осмысление правил. Если ничего не вызовет сопротивления, правила принимаются.

Тренер фиксирует правила на большом листе и прикрепляет на видном месте. Если тренинг продолжительный, каждый день начинается с повторения этих правил.

Процесс принятия групповых правил обязательно может быть коллективным. Если кто-то из участников группы не согласен с тем или иным правилом, оно не принимается и заменяется альтернативным.

Комментарий: необходимо помнить, что правила должны помогать, а не мешать проведению тренинга! Не следует принимать очень много правил. Все принятые правила должны быть понятными и легко выполняться.

4 этап. Оценка уровня осведомленности

Для того, чтобы не повторять информацию, хорошо известную участникам тренинга, тренер может выяснить, что они знают о проблеме. Для этого можно ставить вопросы, использовать анкеты. Можно предложить участникам написать вопросы по предложенной теме ведущему тренинга. Ответы на эти вопросы могут стать основанием информационного блока тренинга.

При проведении продолжительного тренинга на второй и третий дни этот этап может объединяться с этапом «Ожидания участников».

5 этап. Актуализация проблемы

Этот этап проходит через весь тренинг. Его можно использовать, чтобы пробудить у участников интерес к проблеме, сформировать в них мотивацию к изменению поведения, а также для того, чтобы они осознали проблему как значимую.

Задача этого этапа — показать важность рассматриваемой темы для каждого из участников.

Этот этап можно проводить:

- с помощью вопросов: «Что это для вас значит ...», «Что вы ощущаете, когда слышите слово ...», «Сталкивались ли вы или ваши знакомые с...», «Что вы ощущали, когда ...»;
- с помощью работы в парах, когда дается задание рассказать какую-нибудь историю (связанную с темой тренинга), которая произошла с вами или с вашими знакомыми, после этого необходимо поделиться впечатлениями, которые возникали у вас и у вашего напарника;

- с помощью игр и групповых упражнений.

6 этап. Информационный блок

Информационный блок может быть разбит на несколько логически завершенных частей, которые распределены по всему тренингу. На этом этапе у вас есть много времени для сообщения детальной информации по рассматриваемой проблеме.

Ваша задача изложить информацию так, чтобы ее почувствовали и поняли. Для этого необходимо использовать все возможные средства, призванные привлечь внимание слушателей: наглядные материалы, дискуссии, ролевые игры и др.

7 этап. Овладение практическими навыками

Целью профилактических тренингов является выработка стратегии безопасного поведения.

Для того, чтобы выработать или изменить стратегию, участникам необходимо иметь представление о наличии других стратегий. Для этого используются ролевые игры, «мозговые штурмы», дискуссии.

Для формирования психологической компетентности по проблемам профилактики профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания необходимо формировать у участников следующие навыки:

- *Управления стрессом.*
- *Управления конфликтом*
- *Управления временем*
- *Уверенного поведения*

Комментарий: информационный блок, этапы актуализации и формирования навыков имеют достаточно подвижную структуру. У этих этапов нет четких временных рамок и обязательного порядка следования, они могут накладываться друг на друга и идти параллельно (при помощи некоторых упражнений решаются задачи нескольких этапов).

8 этап. Завершение работы

Задачи этого этапа:

- *подвести итоги тренинга;*
- *выяснить, сбылись ли ожидания участников;*

- оценить изменение уровня осведомленности по проблеме.

Получение обратной связи. Тренер спрашивает у участников: «Что вы получили на тренинге?», «Получили ли вы от тренинга то, что ожидали?». Задача тренера — подвести итог работы группы во время тренинга.

2.4. Оценка эффективности тренинга

Определение критериев оценки эффективности тренинга

Методики для оценки эффективности

Инструментарий для оценки эффективности тренинга

Определение критериев оценки эффективности тренинга

Тренинг считается эффективным в том случае, когда достигнута поставленная цель. Поэтому очень важно при подготовке четко сформулировать цели и задачи тренинга. Исходя из поставленных задач, определяются критерии оценки эффективности.

73

Критерии оценки эффективности тренинга:

- эмоциональное состояние участников (комфортность); понравилось или нет; было интересно/скучно, сложно/просто; «сильные» и «слабые» информационные и игровые блоки;
- повышение уровня осведомленности аудитории по вопросам и темам, которые обсуждаются на тренинге;
- формирование поведенческих навыков
- изменение поведения на более эффективное.

Методики для оценки эффективности

АНКЕТИРОВАНИЕ

Заранее готовится анкета, которую участники заполняют по окончании тренинга. Желательно, чтобы анкета состояла из открытых вопросов, которые позволят участникам выразить в свободной форме свои впечатления от тренинга. Следует попросить участников тренинга ответить на все вопросы, не пропуская ни одного. В анкету могут входить следующие вопросы: «Какие те-

мы тренинга были для вас новыми?», «По каким темам вам информации было недостаточно?», «Какие виды работы в тренинге вам понравились больше всего?».

ЗАМЕТКИ ТРЕНЕРА

По окончании тренинга или отдельных его блоков тренер записывает, как реагировала группа на информацию блока, все ли принимали участие в играх, все ли ощущали себя комфортно. В числе недостатков этого метода — то, что тренер часто отвлекается от тренинга и не может сосредоточиться. Чтобы предотвратить этому, нужен второй ведущий (ко-тренер), который сможет отслеживать реакцию участников на разные блоки тренинга, а также на тренера.

«ИНТЕРВЬЮ-ВЫХОД»

Заранее готовится анкета, которая проверяет знания отдельных тем. Анкета должна быть небольшой, вопросы лучше сформулировать закрытые, с вариантами ответов. В соответствии с этой методикой проводятся два замера — до тренинга и после. В обоих замерах участники заполняют одинаковые анкеты. Задача тренера — выяснить, уменьшилось ли количество неправильных ответов по окончании тренинга, информация по какой теме не была усвоена участниками. Если в ответах, полученных по окончании тренинга, количество неправильных ответов уменьшилось, то можно считать, что проведенный тренинг повысил уровень осведомленности участников по проблеме, которая обсуждалась.

СУБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА УЧАСТНИКОВ

В данном случае анкета содержит список критериев. Исходя из них, участникам предлагается оценить тренинг. Критериями могут быть: новизна информации, комфортность, практическая польза. Также критерии оценки тренинга можно представить в виде «Я-высказываний», участники отмечают степень согласия или несогласия с этими высказываниями.

ФОКУС-ГРУППА

Фокус-группа представляет собой обсуждение, на которое приглашаются все участники тренинга. Фокус-группа собирается через определенный промежуток времени после окончания тренинга для обсуждения проблем, которым был посвящен тренинг. Об этом участников предупреждают заранее. Обсуждение результатов тренинга проходит в свободной форме. Фокус-группа оценивает долгосрочную эффективность тренинга.

Инструментарий для оценки эффективности тренинга



АНКЕТА ОЦЕНКИ ТРЕНИНГА

Пожалуйста, заполните эту анкету.

Ваши ответы помогут в подготовке следующих тренингов.

1. Что на тренинге понравилось Вам больше всего (темы, которые обсуждались, ведение тренинга, участники и т.д.)?

2. Что Вам не понравилось?

3. Какая часть тренинга была наиболее удачной, почему?

4. Получили ли Вы ответы на вопросы, с которыми пришли на тренинг?

5. Каким образом Вы будете использовать информацию, которую получили на тренинге?

6. Ваши пожелания организаторам тренинга

Благодарим!

АНКЕТА ОЦЕНКИ ТРЕНИНГА



Пожалуйста, заполните эту анкету.

Ваши ответы помогут в подготовке следующих тренингов.

1. Как Вы оцениваете тренинг в целом?

(1 — «плохо», 5 — «отлично»; обведите одну из цифр):

1

2

3

4

5

2. Какая часть тренинга была:

а) наиболее удачной, почему?

б) наименее удачной, почему?

3. Что Вам не понравилось в тренинге?

4. На какие вопросы в рамках рассмотренной темы Вы не получили ответа?

5. Какой процент предоставленной на тренинге информации был полезен именно для Вас?

100

80

60

40

20

0

Благодарим!

Комментарий: Анкетирование должно быть анонимным: это позволит участникам отвечать на вопросы откровенно и правдиво.

2.5. Организация тренинга

Место проведения тренинга

Оборудование для тренинга

Место проведения тренинга

Помещение для проведения тренинга может отличаться от обычной учебной аудитории. Это связано со спецификой тренинга: работа в кругу, в микрогруппах, проведение игр и т.д.

При выборе помещения помните:

- стулья должны быть удобными. Количество стульев равняется количеству участников плюс тренеры плюс два резервных;
- столы нужны для размещения канцелярских принадлежностей, раздаточных материалов, технических средств. Если участники будут работать за столами, то их лучше расставить по периметру аудитории. Лишние столы лучше вынести или разместить так, чтобы они не мешали участникам двигаться во время тренинга;
- размер помещения должен позволять размещать стулья по кругу, а также проводить подвижные игры;
- стены помещения должны быть удобными для размещения наглядных материалов и бумаги для записей по ходу тренинга;
- нужно выбирать помещение с хорошей звукоизоляцией, поскольку шум мешает проведению тренинга.

77

Оснащение для тренинга

КАНЦЕЛЯРИЯ

- тетради/блокноты с жесткой обложкой (для того, чтобы можно было писать, сидя в кругу) для всех участников;
- ручки, карандаши для всех участников плюс запасные;
- папки для участников с раздаточными материалами (анкеты, тесты, информационные письма и т.д.);
- бейджи для всех участников;
- флип-чарт;
- блокнот для флип-чарта;
- маркеры разного цвета;

- фломастеры, цветная бумага, стикеры, если это необходимо;
- бумага А4;
- скотч;
- ножницы;
- скрепки;
- клей.

ТЕХНИКА

При подготовке тренинга необходимо продумать, что из техники нужно тренеру.

Это может быть:

- мультимедийный проектор для показа компьютерных слайдов;
- видеочамера для записи тренинга;
- фотоаппарат.

РАЗДЕЛ 3 ТРЕНИНГОВЫЕ МОДУЛИ

В этом разделе приводятся тренинговые модули по теме «Профилактика синдрома профессионального выгорания».

Тренер может самостоятельно скомпоновать тренинговую программу, используя предложенные модули. Продолжительность тренинга зависит от целей и задач, которые ставит перед собой тренер.

Тренеру предлагается два модуля: модуль 1 — диагностический и модуль 2 — профилактический, состоящий из четырех автономных блоков.

Диагностический модуль обязателен для того, чтобы каждый участник мог прояснить для себя, что такое синдром «профессионального выгорания» и насколько он сформирован.

Диагностический 1 модуль тренинга проводится отдельно, по результатам его проведения определяется актуальность проведения профилактического модуля тренинга. Выбор тематики профилактического тренинга может обсуждаться с группой.

Из опыта проведения тренингов: если у участника ни один из симптомов не проявлен, то, скорее всего, у него не будет достаточной мотивации для работы в тренинге. Это следует учесть.

Проведение диагностики синдрома «профессионального выгорания» и обсуждение ее результатов — это небольшой тренинговый модуль, который займет около 3 часов времени.

Отработка всей предложенной технологии профилактики синдрома «профессионального выгорания» займет не менее четырех дней, лучше, если это будут два двухдневных тренинга, которые разведены во времени.

Из профилактического 2 модуля, если принять во внимание временной ресурс, а также исходить из проблем, выявленных во время проведения диагностики, тренер может выбирать любой блок:

2 А — управление стрессом

2 Б — управление конфликтной ситуацией

2 В — управление временем и управление собственной жизнью

2 Г — отработка навыков уверенного поведения

Блоки содержательно не связаны и могут отрабатываться в любой последовательности, в зависимости от того, что на данный момент более актуально.

Также выбор продолжительности тренинга зависит от уровня подготовки тренера. Если вы планируете проведение 3-х дневного тренинга, вы должны быть хорошо подготовлены к работе с групповой динамикой.

Тренинг

«Профилактика синдрома «профессионального выгорания» для сотрудников общественных организаций, работающих в сфере профилактики ВИЧ/СПИД»

Цель тренинга:

Отработать технологию профилактики и преодоления синдрома «профессионального выгорания» сотрудниками организации.

Задачи:

- 1. Провести диагностику синдрома «профессионального выгорания».*
- 2. Предотвратить развитие синдрома «профессионального выгорания» у сотрудников организации.*

Продолжительность:

Модуль 1 Диагностика синдрома «профессионального выгорания» — 3 часа

Модуль 2 А Управление стрессом — 7 часов

Модуль 2 Б Управление конфликтом — 8 часов

Модуль 2 В Управление временем и управление собственной жизнью — 8 часов

Модуль 2 Г Уверенное поведение — 8 часов

Модуль 1 «Диагностика профессионального выгорания»

Структура тренинга

1. Введение. Знакомство. Ожидания участников. Принятие правил работы группы — 20 мин.
2. Актуализация проблемы — 20 мин.
3. Диагностика синдрома «профессионального выгорания». Обсуждение результатов — 1 ч. 40 мин.
4. Информационное сообщение «Профессиональное выгорание: симптомы, причины» — 20 мин.
5. Завершение работы — 20 мин.

Ход тренинга

Введение. Знакомство. Ожидания участников. Принятие правил работы группы — 20 мин.



81

На этом этапе ведущий представляется и описывает цели и задачи тренинга. Участники пишут свое имя на бейджах, представляются и рассказывают о своих ожиданиях от работы в тренинге. Ведущий записывает на доске правила работы группы (см. раздел 2), зачитывает их, объясняя значение каждого, предлагает группе принять правила. Если это нужно, группа может дополнить список правил.

Актуализация проблемы — 20 мин.



Этот этап начинается с группового обсуждения.

Ведущий задает участникам вопросы:

- Какой смысл вы вкладываете в словосочетание «профессиональное выгорание»?
- Как вы узнаете о том, что у вас развивается «профессиональное выгорание»?

Участники делятся своим опытом о том, как проявляется в их жизни профессиональное выгорание. Ведущий записывает результаты обсуждения на доске. Как правило, участники называют большинство симптомов синдрома профессионального выгорания.

Диагностика синдрома «профессионального выгорания». Тестирование — 1ч. 40 мин.



Материалы

По количеству участников распечатываются: текст опросника «Методика диагностики уровня «профессионального выгорания» В.Бойко» с инструкцией, бланк для ответов, ключ, инструкция для подсчета результатов и интерпретация результатов.

Рекомендации

Для того, чтобы тренер мог отвечать на вопросы участников в процессе проведения тестирования, ему необходимо перед проведением тренинга внимательно заполнить опросник, собственноручно подсчитать результаты, а также изучить интерпретации.

Тренер четко зачитывает инструкцию и уточняет, поняли ли ее участники. Во время заполнения у участников могут возникать вопросы, связанные с тем, что на предложенное утверждение можно ответить по-разному. Ведущий ориентирует участников на то, что они должны отвечать, учитывая свое состояние и отношение в данный момент.

Время заполнения опросника для каждого участника отличается, поэтому необходимо следить за тем, чтобы участники, которые закончили заполнение опросника, не мешали остальным. Когда все участники заполнят опросник, ведущий объясняет, как необходимо подсчитывать результаты.

Когда все участники заполнили опросник, тренер просит их взять из комплекта опросника лист с надписью «Ключ» и зачитывает инструкцию для подсчета результатов.

Интерпретация результатов

Тренер зачитывает интерпретации результатов и комментарии к тестированию.

Обсуждение результатов диагностики

- У кого есть сформировавшиеся симптомы 1 фазы? Какие это симптомы?
- Какие симптомы находятся на стадии формирования?
- У кого сформировалась 1 фаза синдрома «профессионального выгорания»?
- У кого 1 фаза находится на стадии формирования?
- У кого есть сформировавшиеся симптомы 2 фазы? Какие это симптомы?
- Какие симптомы находятся на стадии формирования?
- У кого сформировалась 2 фаза синдрома «профессионального выгорания»?
- У кого 2 фаза находится на стадии формирования?

- У кого есть сформировавшиеся симптомы 3 фазы? Какие это симптомы?
- Какие симптомы находятся на стадии формирования?
- У кого сформировалась 3 фаза синдрома «профессионального выгорания»?
- У кого 3 фаза находится на стадии формирования?

Комментарий

В процессе обсуждения результатов не все участники хотят говорить о своих результатах тестирования, тренер не настаивает на активном участии всех в обсуждении, так как это конфиденциальная информация.

Тренер делает выводы по результатам диагностики в целом по группе, отмечая то, какие симптомы и фазы уже сформированы, а какие находятся на стадии формирования

Информационное сообщение «Профессиональное выгорание: симптомы, причины» — 20 мин.

Методика диагностики уровня профессионального выгорания» В.Бойко



Инструкция

На каждое из предложенных утверждений дайте ответ «да» или «нет». Ответ в виде значка «плюс», если вы согласны с утверждением, или значка «минус», если вы не согласны с утверждением, поставьте в таблице бланка для ответов перед номером, который соответствует номеру утверждения.

Обратите внимание: если в формулировках опросника упоминаются партнеры, то речь идет о субъектах вашей профессиональной деятельности — клиентах, заказчиках и т.д., то есть о людях, с которыми вы постоянно сотрудничаете.

Текст опросника



1. Организационные ошибки на работе постоянно вынуждают меня нервничать, напрягаться, волноваться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня волнует, что я стал хуже работать (менее продуктивно, менее качественно, медленнее).
5. Теплота во взаимодействии с партнерами сильно зависит от моего настроения.
6. От меня, как от профессионала, мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы домой, то какое-то время (часа 2–3) мне хочется побыть в одиночестве, чтоб никто со мной не общался.
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь быстрее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать коллегам то, что необходимо для поддержания оптимального уровня коммуникации.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от людских проблем, с которыми приходится сталкиваться по работе.
12. Случается, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня серьезного напряжения.
14. Работа с людьми приносит мне все меньше удовлетворения.
15. Я сменил бы место работы, если бы появилась такая возможность.
16. Меня часто огорчает то, что я не могу на должном уровне предоставить профессиональную поддержку, услугу, помощь.
17. Мне всегда удается избегать влияния плохого настроения на деловые контакты.
18. Меня всегда огорчает ситуация, когда что-то не складывается в отношениях с деловым партнером.
19. Я так устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения я часто уделяю партнеру меньше внимания, чем это необходимо.
21. Иногда обычные ситуации общения на работе меня раздражают.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.

23. Общение с партнерами побуждает меня избегать людей.
24. При воспоминании о некоторых партнерах и коллегах у меня портится настроение.
25. Конфликты и споры с коллегами отнимают много сил и эмоций.
26. Мне все сложнее устанавливать и поддерживать контакты с деловыми партнерами.
27. Ситуация, сложившаяся на работе, мне кажется мне очень сложной и тяжелой.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно произойти, как бы не допустить ошибки, смогу ли я сделать все как нужно, не сократят ли меня ...
29. Если партнер мне неприятен, то я стараюсь ограничить время общения с ним, уделять ему меньше внимания.
30. В общении на работе я придерживаюсь принципа «не делай людям добра — не получишь зла».
31. Я с радостью рассказываю домашним о своей работе.
32. Часто бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо отражается на результатах работы (меньше работаю, снижается качество, возникают конфликты).
33. Иногда я чувствую, что необходимо посочувствовать партнеру, но я не могу этого сделать.
34. Я очень переживаю за свою работу.
35. Партнерам по работе я отдаю больше внимания и заботы, чем получаю от них благодарности.
36. При одной мысли о работе мне стает плохо: начинает колотить в области сердца, повышается давление, начинает болеть голова.
37. У меня хорошие отношения с непосредственным начальством.
38. Я часто радуюсь, когда вижу, что моя работа приносит пользу людям.
39. Последнее время меня преследуют неудачи на работе.
40. Некоторые аспекты моей работы вызывают печаль и разочарование.
41. Часто бывают дни, когда контакты с партнерами складываются намного хуже обычного.
42. В настоящее время проблемы деловых партнеров меня волнуют гораздо меньше, чем обычно.
43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить время общения с друзьями и знакомыми.

44. Как правило, я проявляю заинтересованность личностью партнера больше, чем это необходимо для дела.
45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.
46. Часто я ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.
47. В профессиональном общении часто встречаются настолько неприятные люди, что ты поневоле желаешь им чего-нибудь плохого.
48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического и психического состояния.
49. На работе я постоянно ощущаю психическую и физическую перегрузку.
50. Успехи в работе вдохновляют меня.
51. Ситуация на работе кажется для меня безвыходной или почти безвыходной.
52. Я потерял покой из-за работы.
53. На протяжении последнего года случались жалобы на меня со стороны партнеров.
54. Мне удается сберечь нервы только потому, что многое из того, что происходит с партнерами, я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто приношу с работы домой негативные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Раньше я проявлял большее сочувствие и был более внимательным к партнерам, чем сейчас.
58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не портить нервы, береги здоровье.
59. Иногда я иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, не видеть бы никого и не слышать.
60. После напряженного рабочего дня я всегда чувствую себя разбитым.
61. Контингент партнеров, с которыми я работаю, очень сложный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех сил, которые я трачу на это.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы намного счастливее.
64. Я в отчаянии оттого, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я веду себя со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы они поступали со мной.
66. Мне не нравится, когда партнеры рассчитывают на особое внимание и снисхождение.

67. Обычно после рабочего дня у меня не хватает сил заниматься домашними делами.
68. Часто я подгоняю время: быстрее бы закончился рабочий день.
69. Как правило, меня искренне волнуют просьбы, потребности, состояние партнеров.
70. Работая с людьми, я всегда пытаюсь оградить себя от их страданий и негативных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) меня очень разочаровала.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит легко и спокойно.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем мои достижения.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю по поводу того, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы ни видеть, ни слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), пренебрегая собственными интересами.
79. Моя усталость на работе обычно почти не отражается на общении с домашними и друзьями.
80. Если это возможно, я уделяю партнеру поменьше внимания, но так, чтобы он не заметил этого.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Я утратил интерес практически ко всему, что происходит на работе.
83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как на специалиста — я стал злым, раздраженным, избегаю эмоциональных ситуаций.
84. Совершенно очевидно, что работа с людьми подрывает мое здоровье.

БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

1	13	25	37	49	61	73
2	14	26	38	50	62	74
3	15	27	39	51	63	75
4	16	28	40	52	64	76
5	17	29	41	53	65	77
6	18	30	42	54	66	78
7	19	31	43	55	67	79
8	20	32	44	56	68	80
9	21	33	45	57	69	81
10	22	34	46	58	70	82
11	23	35	47	59	71	83
12	24	36	48	60	72	84

«КЛЮЧ»

Фаза «Напряжение»							
<i>1. Переживание психотравмирующих обстоятельств</i>							
+1 (2)	+13 (3)	+25 (2)	-37 (3)	+49 (10)	+61 (5)	-73 (5)	
<i>2. Недовольство собой</i>							
-2 (3)	+14 (2)	+26 (2)	-38 (10)	-50 (5)	+62 (5)	+74 (3)	
<i>3. «Загнанность в угол»</i>							
+3 (10)	+15 (5)	+27 (2)	+39 (2)	+51 (5)	+63 (1)	-75 (5)	
<i>4. Тревога и депрессия</i>							
+4 (2)	+16 (3)	+28 (5)	+40 (5)	+52 (10)	+64 (2)	+76 (3)	
Фаза «Резистенция»							
<i>1. Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование</i>							
+5 (5)	-17 (3)	+29 (10)	+41 (2)	+53 (2)	+65 (3)	+77 (5)	
<i>2. Эмоционально-моральная дезориентация</i>							
+6 (10)	-18 (3)	+30 (3)	+42 (5)	+54 (2)	+66 (2)	-78 (5)	
<i>3. Расширение сферы экономии эмоций</i>							
+7 (2)	+19 (10)	-31 (2)	+43 (5)	+55 (3)	+67 (3)	-79 (5)	
<i>4. Редукция профессиональных обязанностей</i>							
+8 (5)	+20 (5)	+32 (5)	-44 (2)	+56 (3)	+68 (3)	+80 (10)	
Фаза «Истощение»							
<i>1. Эмоциональный дефицит</i>							
+9 (3)	+21 (2)	+33 (5)	-45 (5)	+57 (3)	-69 (10)	+81 (2)	
<i>2. Эмоциональное отчуждение</i>							
+10 (2)	+22 (3)	-34 (2)	+46 (3)	+58 (5)	+70 (5)	+82 (10)	
<i>3. Личностное отчуждение (деперсонализация)</i>							
+11 (5)	+23 (3)	+35 (3)	+47 (5)	+59 (5)	+71 (2)	+83 (10)	
<i>4. Психосоматические и психовегетативные нарушения</i>							
+12 (3)	+24 (2)	+36 (5)	+48 (3)	+60 (2)	+72 (10)	+84 (5)	

Инструкция для подсчета результатов

1. Для подсчета результатов необходимо взять заполненный «бланк ответов» и бланк «ключ». Если около номера утверждения в бланке для ответов и того же номера в ключе стоит один и тот же знак, то нужно обвести эту цифру в бланке «ключ»!
2. После того, как сверены все 84 позиции, возле обведенных цифр в ключе построчно суммируются цифры, стоящие в скобках. Эти цифры называют «удельный вес» этого признака симптома. Сумма их выносится в пустую ячейку справа. Эти значения — показатели выраженности симптома «выгорания». Всего таких симптомов — 12.
3. Суммировать значения симптомов для каждой фазы, в каждой фазе 4 симптома, и сумма выносится в пустую ячейку рядом с названием фазы.
4. Подсчитать суммарный показатель «синдрома выгорания» — сумма показателей по всем 12 симптомам.

Интерпретация результатов

Предложенная методика дает детальную картину синдрома «профессионального выгорания».

Прежде всего, необходимо обратить внимание на отдельные симптомы. Показатель выраженности каждого симптома находится в пределах от 0 до 30 баллов:

0–9 баллов — симптом не сформирован;

10–15 баллов — симптом на стадии формирования;

16 и больше баллов — симптом сформирован.

Симптомы с показателями 20 и больше баллов являются доминирующими в фазе или даже во всем синдроме «профессионального выгорания» !

Методика дает возможность увидеть ведущие симптомы «выгорания». Существенное значение имеет то, к какой фазе «профессионального выгорания» принадлежат доминирующие симптомы и в какой фазе их больше всего.

Следующий шаг в интерпретации результатов — анализ фаз развития «выгорания»: «напряжение», «резистенция», «истощение».

По каждой из них возможна оценка от 0 до 120 баллов. Однако сопоставлять баллы, полученные для фаз, нецелесообразно, т.к. это не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления принципиально разные — реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы. По количественным показателям мы можем говорить только о том, насколько

ко сформировалась фаза, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени:

36 и меньше баллов — фаза не сформирована;

37–60 баллов — фаза на стадии формирования;

61 и больше баллов — фаза сформирована.

Синдром «профессионального выгорания»

(Комментарии по результатам тестирования)

Синдром профессионального выгорания определяется как состояние физического, эмоционального и умственного истощения, которое проявляется в профессиях общественной сферы. Этот синдром включает три основные составляющие: эмоциональную истощенность (чувство эмоциональной истощенности и усталости, вызванное профессиональной деятельностью), деперсонализацию (циничное отношение к выполняемой работе и к партнерам по профессиональной деятельности), редукцию профессиональных достижений (возникновение чувства некомпетентности в профессиональной сфере, осознание неуспеха в ней).

90

Профессиональное выгорание рассматривается как динамический процесс, который развивается поэтапно, в полном соответствии с механизмом развития стресса:

- 1) *нервное (тревожное) напряжение* — его создает хронически неблагоприятная психоэмоциональная атмосфера, дестабилизирующая обстановка, повышенная ответственность, трудность контингента;
- 2) *резистенция, т.е. сопротивление* — человек пытается оградить себя от неприятных впечатлений;
- 3) *истощение* — оскудение психических ресурсов, снижение эмоционального тонуса, которое наступает вследствие того, что проявленное сопротивление оказалось неэффективным.

Соответственно каждому этапу возникают отдельные признаки, или симптомы нарастающего профессионального выгорания. На первой стадии выгорания отмечаются умеренные, недолгие и случайные признаки этого процесса, они проявляются в легкой форме и выражаются в потребности расслабиться или организовать перерыв в работе.

На второй стадии выгорания симптомы носят более регулярный и затяжной характер, труднее поддаются коррекции. Человек может чувствовать себя истощенным после хорошего сна и даже после выходных.

Признаки и симптомы третьей стадии выгорания являются хроническими. Могут развиваться медицинские и психологические проблемы. Попытки заботиться о себе, как правило, не приносят результата, а профессиональная

помощь может не давать быстрого облегчения. Иногда человек подвергает сомнению ценность своей работы, профессии и жизни, как таковой.

1. Фаза **«напряжения»**. Ощущение эмоционального истощения, усталости, вызванной профессиональной деятельностью. Нервное (тревожное) напряжение служит предвестником и «запускающим механизмом» в формировании профессионального выгорания. Напряжение носит динамический характер, что обуславливается изматывающим постоянством или усилением психотравмирующих факторов.

Проявляется в виде симптомов:

- 1) *переживание психотравмирующих обстоятельств* — человек воспринимает условия работы и профессиональные межличностные отношения как психотравмирующие;
- 2) *недовольство собой* — недовольство собственной профессиональной деятельностью и собой как профессионалом;
- 3) *«загнанность в угол»* — ощущение безысходности ситуации, желание сменить работу или профессиональную деятельность вообще;
- 4) *тревога и депрессия* — развитие ощущения тревожности в профессиональной деятельности, повышенная нервозность, депрессивные настроения.

2. Фаза **«резистенции» (сопротивления)**. Сопротивление нарастающему стрессу начинается с момента появления тревожного напряжения. Это естественно, ведь человек осознанно или бессознательно стремится к психологическому комфорту, пытается снизить давление внешних обстоятельств с помощью имеющихся в его распоряжении средств. Характеризуется эмоциональным истощением, провоцирующим возникновение и развитие защитных реакций, которые делают человека эмоционально закрытым, отстраненным, равнодушным. На таком фоне какое-либо эмоциональное включение в профессиональные дела и коммуникации вызывает у человека ощущение чрезмерной усталости.

Проявляется в виде симптомов:

- 1) *неадекватное избирательное эмоциональное реагирование* — неконтролируемое влияние настроения на профессиональные отношения;
- 2) *эмоционально-моральная дезориентация* — развитие равнодушия в профессиональных отношениях;
- 3) *расширение сферы экономии эмоций* — эмоциональная замкнутость, отчуждение, желание свернуть любые коммуникации;

4) *редукция профессиональных обязанностей* — сворачивание профессиональной деятельности, стремление как можно меньше тратить времени на профессиональные обязанности.

3. Фаза **«истощения»**. Характеризуется падением общего энергетического тонуса организма и ослаблением нервной системы, психофизическим переутомлением, опустошенностью, нивелированием собственных профессиональных достижений, нарушением профессиональных связей, развитием циничного отношения к тем, с кем приходится общаться по рабочим вопросам, развитием психосоматических нарушений. Эмоциональная защита в форме «выгорания» становится неотъемлемым атрибутом личности.

Проявляется в виде симптомов:

1) *эмоциональный дефицит* — развитие эмоциональной нечувствительности на фоне переутомления, минимизация эмоционального участия в работе, автоматизм и опустошение при выполнении профессиональных обязательств;

2) *эмоциональное отчуждение* — создание защитного барьера в профессиональных связях;

3) *личностное отчуждение (деперсонализация)* — нарушение профессиональных отношений, развитие циничного отношения к тем, с кем приходится общаться в процессе работы, и к профессиональной деятельности вообще;

4) *психосоматические и психовегетативные нарушения* — ухудшение физического самочувствия, развитие психосоматических и психовегетативных нарушений (расстройства сна, головные боли, проблемы с давлением, обострение хронических болезней ...).

Модуль 2 «Профилактика «профессионального выгорания»

Модуль 2А Управление стрессом как ресурс преодоления профессионального выгорания

Цель:

Формирование психологической компетентности в управлении стрессом.

Задачи:

1. Ознакомиться с методами диагностики стресса.
2. Проанализировать причины стрессов на рабочем месте.
3. Отработать алгоритм работы со стрессовой ситуацией.

Структура тренинга

1. Открытие тренинга. Ожидания участников — 20 мин.
2. Актуализация проблемы. Индивидуальная работа «Как я узнаю стресс?» — 30 мин.
3. Упражнение «Мои главные стрессоры». Обсуждение — 1 час
4. Информационное сообщение «Что такое стресс? Наиболее часто встречающиеся причины стрессов» — 15 мин.
5. Индивидуальная чувствительность к стрессу. Диагностика Обсуждение результатов — 40 мин.
6. Информационное сообщение «Стрессы на рабочем месте» — 10 мин.
 - 6.1. Практическая работа «Анализ причин стрессов на рабочем месте». Обсуждение результатов — 1 час.
7. Алгоритм работы со стрессовой ситуацией. Информационное сообщение — 15 мин.
 - 7.1. Отработка алгоритма работы со стрессовой ситуацией в парах. Обсуждение результатов — 1 час. 20 мин.
8. Упражнение «Поиск позитива». Обсуждение результатов — 30 мин.
9. Завершение тренинга — 20 мин.

Ход тренинга

Актуализация проблемы. Индивидуальная работа «Как я узнаю стресс?» — 30 мин.



Вступление

Мы провели диагностику профессионального выгорания. Но невозможно осуществлять профилактику и коррекцию профессионального выгорания как такового одновременно, т.к. это — результат сложного процесса взаимодействия внешних (организационных) и внутренних (личностных) факторов. Поэтому необходимо работать отдельно с каждым из факторов, влияющих на возникновение синдрома выгорания. Доказано, что одной из причин возникновения профессионального выгорания является хронический профессиональный стресс. Профессиональный стресс является результатом взаимодействия человека с профессиональной средой, при этом сложно четко определить все факторы, провоцирующие возникновение профессионального стресса, т.к. все люди реагируют на них по-разному, в силу своих личностных особенностей. Поэтому, уместно будет работать с общей концепцией стресса, выделяя при этом группу факторов, связанных с особенностями профессиональной деятельности (факторы выделены по результатам работы групп во время тренингов для сотрудников общественных организаций, работающих в сфере ВИЧ/СПИД).

Актуализация проблемы

94

После вступления ведущий предлагает каждому из участников, по кругу, описать:

- Свои ощущения в случае наступления стресса.
- Изменения в поведении, которыми сопровождается стрессовая ситуация.

Упражнение «Мои главные стрессоры» — 1 час.



Материалы

Бланки «Мои главные стрессоры» для выполнения упражнения по количеству участников

Ведущий раздает участникам бланки для выполнения упражнения. Участники самостоятельно заполняют таблицу на странице 1, следуя инструкции на странице 2.

После того, как все участники заполнили таблицу, проводится обсуждение результатов.

Обсуждение

- Что вас больше беспокоит: крупные события или досадные мелочи?
- Вы больше волнуетесь по поводу прошлого или будущего?
- Вас угнетает нечто, на что вы не можете повлиять, или же вы пока просто не научились справляться с ситуацией?



Информационное сообщение «Что такое стресс? Наиболее часто встречающиеся причины стрессов» — 15 мин.

Индивидуальная чувствительность к стрессу. Диагностика

Обсуждение результатов — 40 мин.

Материалы

Бланки теста «Индивидуальная чувствительность к стрессу» по количеству участников.

Интерпретация результатов

Обсуждение

- Какие показатели получены по первой шкале? На какие обстоятельства сложно повлиять?
- Какие показатели получены по второй шкале? Как вы считаете, на что в вашей жизни можно реагировать проще?
- Какие показатели получены по третьей шкале? Как вы считаете, какие из ваших болезней могут быть связаны со стрессами?
- Какие результаты получены по четвертой шкале? Что бы вам хотелось изменить в вашем реагировании на стрессовые ситуации?
- Какие результаты получены по пятой шкале? Какие еще приемы, кроме тех, которые были указаны в опроснике, вы используете для снятия стресса?

Резюме

Если ваши показатели по 1–4 шкале превышают норму, а по 5–й шкале меньше нормы, вам следует обратить свое внимание на то, как вы преодолеваете стрессы, пока они не причинили серьезного вреда вашему здоровью.

95

Информационное сообщение «Стрессы на рабочем месте» — 10 мин.

Практическая работа «Анализ причин стрессов на рабочем месте». Обсуждение результатов — 1 час.



Материалы

Бланки опросника «Анализ причин стресса на рабочем месте» (по количеству участников).

Инструкции

Перед вами список утверждений. Они отражают основные причины возникновения стресса на рабочем месте. По каждому утверждению выберите и отметьте позицию, которая, по вашему мнению, отражает степень влияния данной причины на возникновение и развитие стресса.

Обсуждение

Какие причины объединяют между собой большинство участников?

Какие причины связаны именно с особенностями вашей профессиональной деятельности?

Алгоритм работы со стрессовой ситуацией. Информационное сообщение — 15 мин.

Отработка алгоритма работы со стрессовой ситуацией в парах. Обсуждение результатов — 1ч. 20 мин.



Для выполнения упражнения необходимо, чтобы алгоритм работы со стрессовой ситуацией был изображен на флип-чарте и виден всем участникам.

Упражнение выполняется в парах.

Инструкция

1. По результатам выполнения упражнения «Мои главные стрессоры» и практической работы «Анализ причин стрессов на рабочем месте» каждому из вас необходимо выбрать один из стрессогенных факторов средней степени интенсивности и отработать алгоритм работы со стрессовой ситуацией.
2. Один участник отрабатывает алгоритм, второй его сопровождает, задавая уточняющие вопросы, а, если это необходимо, напоминая этапы прохождения алгоритма.
3. После того, как первый участник отработал алгоритм, участники меняются ролями.

Обсуждение

- Как проходила отработка алгоритма?
- Удалось ли пройти все этапы?
- Насколько изменилось отношение к стрессовой ситуации?

Упражнение «Поиск позитива». Обсуждение результатов — 30 мин.

Выполняется индивидуально.



Есть стрессовые ситуации, которые мало зависят от нас. Мы можем их только принять с благодарностью как часть нашего жизненного опыта.

Для того чтобы поднять свою самооценку и сформировать позитивные эмоции, можно выполнить следующее упражнение.

Инструкция

Вспомните какой-то эпизод за последние две недели, который вас огорчил или разочаровал. Возьмите лист бумаги и максимально объективно сформулируйте суть события, стараясь воздерживаться от эмоциональных оценок.

«Мои главные стрессоры»



СТРЕССОР	Интенсивность	Контроль над событием	Временной фактор	Частота повторений

Ниже допишите слово «Зато ...» и найдите, как минимум, три положительных следствия этого события.

1. В первой колонке коротко обозначьте ваши главные стрессоры — то, что чаще всего беспокоит вас и не дает наслаждаться жизнью в полной мере.
2. Во второй колонке оцените интенсивность каждого из них по 10-бальной шкале (10 баллов — это сверхзначимое событие, например, смерть близкого человека, а 1 балл — это мелочь, типа капающего крана).
3. В третьей колонке попробуйте определить, какие из стрессогенных факторов вы вполне способны контролировать, а на какие нет (и не может быть) влияния с вашей стороны? Степень вашего воздействия на ситуацию также определите по 10-бальной системе.
4. В четвертой колонке отметьте, где, по времени, расположен стрессор — в прошлом (если вас тревожат мысли о прошедших событиях), в будущем (если вы беспокоитесь о том, что еще не произошло, но может произойти) или в настоящем? Соответственно в этой колонке поставьте буквы П, Б или Н.
5. В пятой колонке оцените частоту появления данного стрессора в вашей жизни. Что это? Редкое событие, которое надолго выбивает вас из колеи, или же хроническая ситуация в виде семейных разборок или шумных соседей, которые регулярно отравляют вашу жизнь. Оцените частоту также по 10-бальной шкале, где 1 — это крайне редкое событие, а 10 — регулярно повторяющееся.

Что вас больше беспокоят — крупные события или досадные мелочи?

Вы больше волнуетесь по поводу прошлого или будущего?

Вас угнетает нечто, на что вы не можете повлиять, или же вы пока просто не научились справляться с ситуацией?

Тест на индивидуальную чувствительность к стрессу



1. Постарайтесь определить, насколько сильно вы переживаете по поводу следующих событий. Оцените по 10-балльной системе каждое событие, поставив любое число от 1 (совершенно не беспокоит) до 10 (очень сильно беспокоит и напрягает).
 - 1.1. Высокие цены (на транспорт, продукты, одежду) _____
 - 1.2. Внезапно испортившаяся погода, дождь, снег _____
 - 1.3. Машина, которая обрызгала вас грязью _____
 - 1.4. Строгий несправедливый начальник _____
 - 1.5. Правительство, депутаты, администрация города _____

2. Отметьте по 10-балльной системе, какие из перечисленных ниже качеств вам присущи (10 баллов — если данное качество у вас очень выражено, 1 — если оно отсутствует)
 - 2.1. Излишне серьезное отношение к жизни, работе, учебе _____
 - 2.2. Стеснительность, робость, застенчивость _____
 - 2.3. Страх перед будущим, мысли о возможных неприятностях, проблемах _____
 - 2.4. Плохой, беспокойный сон _____
 - 2.5. Пессимизм, тенденция отмечать в жизни в основном негативные черты _____

3. Как отражаются ваши стрессы на вашем здоровье (оцените признаки по 10-балльной шкале):
 - 3.1. Учащенное сердцебиение, боли в сердце _____
 - 3.2. Затрудненное дыхание _____
 - 3.3. Проблемы с желудочно-кишечным трактом _____
 - 3.4. Напряжение или дрожание мышц _____
 - 3.5. Головные боли, повышенная утомляемость _____

4. Насколько часто вы пользуетесь приведенными ниже приемами снятия стресса (отметьте по 10-балльной системе, где 1 — время от времени, а 10 — применяю почти всегда):
 - 4.1. Алкоголь _____
 - 4.2. Сигареты _____

4.3. Телевизор _____

4.4. Вкусная еда _____

4.5. Агрессия, направленная на других людей _____

5. Насколько для вас характерно использование ниже приведенных приемов снятия стресса (отметьте по 10-балльной системе, где 1 — совсем не характерно, а 10 — применяю почти всегда):

5.1. Сон, отдых, смена деятельности _____

5.2. Общение с друзьями или с любимым человеком _____

5.3. Физическая активность (бег, плавание, футбол, ролики, лыжи и т.д.) _____

5.4. Анализ своих действий, поиск других вариантов _____

5.5. Изменение своего поведения в данной ситуации _____

6. Как изменился уровень вашего постоянного стресса за последние три года? (отметьте соответствующую позицию)

Значительно уменьшился	Незначительно уменьшился	Не изменился	Незначительно возрос	Значительно увеличился
– 20	– 10	0	+ 10	+ 50

Подсчет результатов

Просуммируйте результаты по первым четырем шкалам. Вы получите сумму от 20 до 200 баллов. Это базовый показатель стрессочувствительности. Значение этого показателя от 70 до 100 баллов считается нормальным. Если он превышает 110 баллов, то есть смысл задуматься о своем здоровье и заняться развитием защитных механизмов против стрессов.

Показатель динамической чувствительности к стрессам. Чтобы определить этот показатель, нужно вычесть из базового результата сумму результатов по 5-му пункту (она показывает способность сопротивляться стрессам с помощью адекватного поведения).

Затем к полученному результату добавить показатель 6-го пункта (с + или с -) в зависимости от вашего выбора. Если в последнее время неприятности мучают вас меньше, то итоговый результат уменьшится, а если стрессы нарастают, значит, прогноз будет менее благоприятный.

Средние результаты

Устойчивость к стрессу	Норма	Повышенная чувствительность к стрессу
Менее 35 баллов	От 35 до 85 баллов	Более 86 баллов

100

Интерпретация по отдельным шкалам

Первая шкала определяет повышенную реакцию на обстоятельства, на которые мы не можем повлиять. Средние показатели — от 15 до 30 баллов.

Вторая шкала показывает склонность все излишне усложнять, что может приводить к стрессам. Средние показатели — от 14 до 25 баллов.

Третья шкала — предрасположенность к психосоматическим заболеваниям. Средние показатели — от 12 до 28 баллов.

Четвертая шкала — деструктивные способы преодоления стрессов. Средние показатели — от 10 до 22 баллов.

Пятая шкала — конструктивные способы преодоления стрессов. Средние показатели — от 23 до 35 баллов.

Соответственно, если ваши показатели по 1–4 шкале превышают норму, а по 5-й шкале меньше нормы, вам следует обратить внимание на возникающие стрессы и научиться их преодолевать, пока они не причинили серьезного вреда вашему здоровью.

Опросник «Анализ причин стресса на рабочем месте»



Инструкция

Перед вами список утверждений. Они отражают основные причины возникновения стресса на рабочем месте. По каждому утверждению выберите и отметьте позицию, которая, по вашему мнению, отражает степень влияния данной причины на возникновение и развитие стресса.

№ п/п	Причина стресса	Не влияет на возникновение стресса	Умеренно влияет	Сильно влияет
1	Проблемы с заказчиком/клиентом			
2	Ненормированный рабочий день			
3	Ссоры с руководителем			
4	Нереальные сроки выполнения заданий			
5	Перепалки с коллегами по работе			
6	Выполнение неприятной работы			
7	Слишком много работы			
8	Очень много ответственности			
9	Частые телефонные звонки			
10	Поездки на работу и домой			
11	Частые командировки			
12	Ошибки в работе			
13	Неясность целей организации			
14	Работа мешает домашним/семейным делам			
15	Невозможность справиться с внутренними проблемами			
16	Сложно отказывать в просьбах			
17	Мало стимула к такой работе			
18	Очень много собраний			
19	Не вижу возможностей карьерного роста			
20	Боюсь потерять рабочее место			
21	Моя семья не в восторге от моей работы			
22	Домашние проблемы отнимают много сил			
23	Вынужден огорчать подчиненных (например, сообщать об увольнении)			

Алгоритм работы со стрессовой ситуацией



Модуль 2Б Управление конфликтными ситуациями

Цель:

Формирование психологической компетентности в управлении конфликтной ситуацией.

Задачи:

1. Диагностировать стиль поведения в конфликтной ситуации.
2. Отработать алгоритм перевода конфликта в область сотрудничества.
3. Освоить техники активного слушания.

Структура тренинга

1. Открытие тренинга. Ожидания участников — 20 мин.
2. Информационное сообщение «Конфликтная ситуация: признаки, причины» — 15 мин.
3. Диагностика стилей поведения в конфликтной ситуации. Обсуждение результатов — 1 час 40 мин.
4. Информационное сообщение «Основные стили поведения в конфликте» — 15 мин.
5. Упражнение «Анализ любимого конфликта». Обсуждение результатов — 50 мин.
6. Информационное сообщение «Перевод конфликта в область сотрудничества. Правила ведения конфликтного разговора» — 20 мин.
- 6.1. Отработка алгоритма перевода конфликта в область сотрудничества. Групповая работа. Обсуждение — 1 час 40 мин.
7. Игра «Пишем детектив» Обсуждение — 20 мин.
8. Информационное сообщение «Активное слушание» — 15 мин.
- 8.1. Отработка техник активного слушания в тройках. Обсуждение — 1 час.
9. Завершение тренинга — 20 мин.

Ход тренинга

Вступление

Профилактика и коррекция профессионального выгорания предполагает формирование конфликтной компетентности, так как неумение



своевременно диагностировать конфликт и отсутствие навыков регулирования конфликта приводит к возникновению профессионального стресса. Хронический профессиональный стресс, в свою очередь, приводит к возникновению и развитию синдрома «профессионального выгорания».

Информационное сообщение «Конфликтная ситуация: признаки, причины» — 15 мин.
Диагностика стилей поведения в конфликтной ситуации.
Тест К. Томаса. Обсуждение результатов — 1 ч. 40 мин.



Материалы

Бланки теста К. Томаса по количеству участников.

Цель

Определение стиля поведения, изучение личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

Обсуждение

Какие стили поведения в конфликте преобладают?

Задумывались ли вы раньше о том, насколько продуктивно вы ведете себя в ситуации конфликта?

104

Информационное сообщение «Основные стили поведения в конфликте» — 15 мин.
Упражнение «Анализ любимого конфликта» — 1 час



Материалы

Для каждого участника бланк «Анализ любимого конфликта»).

Инструкция

Вспомните наиболее запомнившийся вам конфликт, участником которого вам стать в последнее время. Какие стратегии вы применяли в нем? В чем их особенности?

Обсуждение

Использовали ли вы свои предпочтительные стратегии поведения в конфликте?

Насколько возможно для вас в подобных ситуациях использование конструктивных стратегий?

Информационное сообщение «Перевод конфликта в область сотрудничества. Правила ведения конфликтного разговора» — 20 мин.



Отработка алгоритма перевода конфликта в область сотрудничества. Групповая работа. Обсуждение — 1 час 50 мин

Отработка алгоритма перевода конфликта в область сотрудничества возможна в тренинге при условии, что есть актуальный конфликт между участниками тренинга. Если группы подтверждают наличие конфликта, то им предлагается проработать его в два этапа.

Ход выполнения задания

На первом этапе каждая из групп самостоятельно отрабатывает весь алгоритм. Результаты обсуждений и предложения фиксируются на бумаге, лучше на флипчарте.

На втором этапе группы, по очереди, представляют свое видение, обсуждают варианты совместного решения ситуации.

Ведущий следит за ходом обсуждения, давая равные возможности для презентации каждой группе. Если какая-то из позиций вызывает излишне бурную дискуссию и обсуждение приобретает неконструктивный характер, выполнение упражнения можно прервать, акцентируя внимание на том, что ситуация — учебная, и главная задача состоит не в решении конфликта «здесь и сейчас», а отработка алгоритма перевода конфликта в область сотрудничества.

Обсуждение результатов выполнения задания:

- Что не получилось? По какой причине?
- Что получилось? Благодаря чему?

105

Игра «Пишем Детектив». Обсуждение — 20 мин.



Вступление к игре

Одним из коммуникативных навыков, который помогает формированию психологической компетентности в управлении конфликтом, является навык активного слушания. Активное слушание — это инструмент, умелое использование которого дает возможность перевести конфликт в область сотрудничества.

Очень часто мы не слышим других, так как считаем, что все всегда правильно понимаем. Но каждый человек обладает собственной точкой зрения, на которую он имеет право, и которую нам необходимо знать, для того, чтобы строить отношения. Если мы внимательно слушаем человека, то всегда будем понимать, чего он хочет, и соотносить это со своими желаниями. Иногда, при внимательном отношении к другому, мы вдруг можем понять, что на самом деле стремимся к одной цели, и у нас нет оснований для конфликта.

Вопрос к группе:

- Как вы считаете, насколько внимательно вы умеете слушать собеседника?

Для иллюстрации того, насколько внимательно мы слушаем собеседника, группе предлагается небольшая игра.

Группа сидит в кругу.

Задание для группы

Повторить **дословно** фразу, которую произнес **предыдущий** участник группы (*а не весь предыдущий текст*), и придумать продолжение сюжета.

Ведущий начинает игру фразой: «Однажды утром мисс Марпл разбудил телефонный звонок ...»

Задача следующего участника — дословно повторить фразу ведущего и добавить свой текст. Необходимо, чтобы предложение развивало сюжет дальше. Предложение не должно быть ни очень простым, ни очень сложным.

После того как круг завершится, группа обсуждает результаты игры.

Обсуждение

- Удалось ли всем членам группы дословно повторить то, что было сказано предыдущим участником?
- Что мешало запомнить и повторить сказанное?

106

Информационное сообщение «Активное слушание» (см. раздел 2, параграф 2.2., тема «Владение коммуникативными навыками») — 15 мин.



Отработка техник активного слушания в парах. Обсуждение — 1 час.

Отработка — 15 мин. на 1 человека (10 мин. отработка, 3 мин. комментарии наблюдателя).

Обсуждение в кругу — 15 мин.

После знакомства с информацией по теме «Активное слушание» ведущий предлагает отработать в тройках техники активного слушания. Для этого участникам необходимо выбрать любую тему для обсуждения. На первом этапе один участник рассказывает историю на любую тему, второй его выслушивает, используя при этом ту или иную технику активного слушания. Третий участник — наблюдатель. По окончании работы он говорит о том, насколько эффективно были использованы техники активного слушания. На втором и третьем этапах участники меняются ролями. По окончании упражнения группа обсуждает результаты выполнения упражнения.

Обсуждение

- Какая из техник «слышания» А, Б или В сложнее в использовании? С чем это связано?
- Какие ошибки чаще всего встречались при отработке техник?
- Какие сложности были в процессе формулирования вопросов?

Тест К.Томаса



Инструкция

Предлагаемый вам опросник состоит из двойных высказываний: а) и б). Внимательно прочитав каждое высказывание, выберите то, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете и действуете.

Текст опросника

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов — и другого человека, и моих собственных.
3. а) Обычно я стремлюсь добиться своего.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать болезненной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя.
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.

- б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и, главное, сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую, я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он, в свою очередь, идет навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществе моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настаивать на своем.
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

- б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
- б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
- б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
- б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.
- б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
- б) Улаживая ситуацию, я обычно пытаюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.

№ п/п	I	II	III	IV	V
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30	б				а
Сумма баллов					

Обработка результатов и их интерпретация

Полученные данные соотносятся с ключом. Для этого обведите выбранную позицию «а» или «б» в таблице строке, соответствующей номеру вопроса.

Подсчитайте частоту проявления каждого типа поведения.

Ключ:

I — Соперничество

II — Сотрудничество

III — Компромисс

IV — Избегание

V — Приспособление

Бланк «Анализ любимого конфликта»



Я применял стратегии	Они выражались в ...
1	
2	
3	
4	

Какой основной стратегии придерживался ваш оппонент?

Это проявлялось в следующих его действиях:

Какие стратегии с вашей стороны могли бы оказаться более выигрышными?

_____ или _____

Почему?

Модуль 2В

Управление временем и управление собственной жизнью как ресурс преодоления профессионального выгорания

Цель:

Формирование психологической компетентности в управлении временем.

Задачи:

1. Развить навыки целеполагания и планирования.
2. Отработать технологию приоритизации задач.
3. Изучить правила и особенности делегирования полномочий.

Структура тренинга

1. Открытие тренинга. Ожидания участников — 20 мин.
2. Информационное сообщение «Управление временем. Диагностика проблем, связанных с организацией управления временем» — 15 мин.
3. Индивидуальная работа «Как мы распоряжаемся своим временем»
 - 3.1. Упражнение «Что работает в вашу пользу?». Обсуждение — 40 мин.
 - 3.2. Упражнение «Что не работает?». Обсуждение — 40 мин.
 - 3.3. Упражнение «Ваши предпочтения в процессе управления временем». Обсуждение — 30 мин.
 - 3.4. Упражнение «Определение собственных источников сил и циклов изменения энергии». Обсуждение — 25 мин.
4. Определение стратегических целей
 - 4.1. Упражнение «Мои стратегические цели». Обсуждение — 1 час
 - 4.2. Упражнение «Десять лет спустя». Обсуждение — 40 мин.
 - 4.3. Индивидуальное задание «Определение конкретных способов достижения целей». Обсуждение — 40 мин.
5. Информационное сообщение «Приоритизация задач как условие эффективного управления временем» — 15 мин.
 - 5.1. Задание «Применение анализа АБВ в индивидуальном планировании». Обсуждение — 1 час
6. Информационное сообщение «Делегирование полномочий» — 15 мин.
 - 6.1. Групповая дискуссия «Особенности делегирования в организации» — 15 мин.
7. Завершение тренинга — 20 мин.

Ход тренинга

Информационное сообщение «Диагностика проблем, связанных с организацией управления временем» Индивидуальная работа «Как мы распоряжаемся своим временем»



Вступление

Первый шаг на пути к овладению искусством управления временем — объективная самооценка. Такая самооценка поможет укрепить ваши сильные стороны и сберечь время: достаточно сконцентрироваться на тех сферах жизни, которые нуждаются в улучшении.

Изучая свой опыт планирования и управления временем, вы узнаете о себе много нового. То, что скрывается за хаосом и неразберихой вашей повседневной жизни, и можно назвать ключевыми особенностями вашей личности, вашими сильными и слабыми сторонами, образом жизни и предпочтениями, источниками энергии.

Личное отношение к своему времени исследуется по трем позициям:

1. Что работает и что не работает в вашей жизни.
2. Ваши личные предпочтения в процессе планирования управления временем.
3. Ваши циклы изменения энергии и источники сил.

113

Упражнение «Что работает в вашу пользу?»



Материалы

Бланки «Что работает в мою пользу?» по количеству участников.

Вступление

Неважно, насколько неуправляемой выглядит ваша жизнь, — в ней всегда есть что-то, что работает на вас. Лучше всего начать с того, что уже работает и дает результаты. Это укрепит вашу уверенность в себе и будет служить фундаментом для развития навыков планирования и управления временем.

Инструкция

Задумайтесь о том, что работает в вашу пользу. Рассмотрите все аспекты вашей жизни — работу, дом, взаимоотношения с людьми, личное развитие. Продолжите предложенные утверждения, по возможности наиболее подробно.

Обсуждение

- Что нового вы узнали о себе?
- Вы приступаете к выполнению определенных дел, потому что они вам нравятся или потому что вы с ними хорошо справляетесь?

- Это работает, потому что вы поддаетесь внешнему давлению?
- Все дело во времени суток?

Упражнение «Что не работает?»



Материалы

Бланки «Что не работает?» по количеству участников.

Инструкция

Продолжите предложенные утверждения. Приведите как можно больше примеров.

Обсуждение

Ваши ответы на вопрос «что не работает?» станут перечнем того, что вам нужно исправить. Сравните список проблем со списком «что работает?».

Почему вам трудно приступить к выполнению или завершить одни задачи, и в то же время вы не испытываете таких проблем с другими, с чем это связано.

114

Упражнение «Ваши предпочтения в процессе управления временем»



Материалы

Бланки «Ваши предпочтения в процессе управления временем» по количеству участников.

Вступление

Иногда вы справляетесь с одними задачами хуже, чем с другими, не потому, что вам не хватает навыков, но из-за личных предпочтений и конкретных условий, в которых вы должны эти задачи выполнять. У всех есть определенные предпочтения, когда и как выполнять определенные задачи и дела. Когда мы считаемся со своими предпочтениями, выполнять запланированное становится намного легче.

Чтобы выяснить предпочтения и склонности, которые влияют на успешное выполнение или невыполнение определенных задач и видов деятельности, выполните следующее упражнение.

Инструкция

Из предложенного перечня утверждений выберите те, которые вы предпочитаете и отметьте их. Выбирая предлагаемые утверждения, следуйте первому побуждению — тому, что вы чувствуете чаще всего.

Комментарии

На эти вопросы не может быть правильных или неправильных ответов. Важно то, что ваши ответы могут помочь вам достичь большего понимания причин, что работает и что не работает на вас. Эта информация поможет вам сформировать график, который будет учитывать ваши естественные склонности и способствовать выполнению поставленных задач.

Упражнение «Определение собственных источников сил и циклов изменения энергии»



Материалы

Бланки «Определение собственных источников сил и циклов изменения энергии») по количеству участников.

Специфика работы в ВИЧ-сервисных организациях требует серьезных энергетических затрат. Истощение ваших сил и энергии оказывает огромное влияние на эффективность работы и самочувствие. Для того, чтобы избежать негативных последствий, связанных с потерей энергии, необходимо осознать и принять во внимание свои источники и циклы изменения энергии, научиться управлять ими.

Поскольку не всегда удастся самим выбрать время для выполнения определенных задач, в целях наиболее эффективного планирования и управления временем также необходимо определить, какие виды деятельности могут восстанавливать вашу энергию в периоды ее упадка.

115

Часть 1

Инструкция

Напишите продолжение для утверждений, предложенных в бланке

Часть 2.

Инструкция

Отметьте в бланке ответы, которые верны по отношению к вам. Затем подумайте, располагаете ли вы другими способами восстановления энергии.

Определение стратегических целей



Управление временем — исходная точка для самосовершенствования, это является тем фундаментом, который позволит вам достичь своих целей во всех областях жизни. Работая в ВИЧ-сервисе, мы, как правило, имеем дело с проектными целями, и очень редко задумываемся о стратегиях личностного развития. Часто это становится одной из причин развития профессионального выгорания

Упражнение «Мои стратегические цели»



Вступление

Для достижения целей, прежде всего, необходимо ясно и четко определить их, то есть понять, чего вы хотите от жизни.

Для того, чтобы ощущать свою жизнь гармоничной, необходимо определить стратегические цели во всех основных областях жизни, которые имеют для вас значение.

Возможными аспектами для рассмотрения могут быть:

- Работа
- Семейная жизнь
- Личное развитие
- Финансовое благополучие
- Образование
- Дом
- Духовная жизнь

116

! Сферы жизнедеятельности необходимо записать на флип-чарте.

Инструкция

1. Посмотрите на эти основные области жизни, насколько они важны для вас. Если нет, то вы можете выбрать для себя совершенно иные категории и составить собственный перечень областей, который отражает то, что важно для вас, и сформулировать в удобной для вас форме. Запишите их.
2. Спросите себя: «Что могло бы сделать меня счастливым в этих ключевых областях жизни? Не ставьте себе ограничений. Что вам необходимо, чтобы чувствовать, что ваша жизнь чего-то стоит и приносит вам удовлетворение? Что вы мечтаете иметь? Кем хотите быть, что делать?»

Запишите одну или две стратегические цели в каждой из областей жизни. Вы можете рассматривать каждую из этих целей как мини-миссию.

Обсуждение

- Какие области жизни есть значимыми для вас в настоящий момент?
- Насколько вам удалось сформулировать стратегические цели для каждой из этих областей?

Комментарии

Во время обсуждения результатов выполнения упражнения некоторые из участников могут отказаться от обсуждения своих стратегических целей. Тренеру не стоит настаивать на получении обратной связи от всех участников, так как стратегические цели могут нести глубоко личное содержание, к тому же они могут не соответствовать общепринятым ценностям.

Перед началом обсуждения тренер говорит участникам группы о том, что каждый имеет право на свои собственные стратегические цели, и поэтому не разрешается критиковать и оценивать цели других. Можно задавать уточняющие вопросы или говорить о том, насколько похожи или не похожи ваши цели на цели других участников.

Очень часто наши мечты и желания подавлены настолько, что они переходят в область бессознательного. В этом случае у участников могут возникнуть трудности с формулированием стратегических целей.

Для прояснения стратегических целей участника предлагается игровое упражнение. Те участники, кто определил свои стратегические цели, могут сравнить результаты выполнения двух упражнений. Для тех, у кого возникли сложности, игровая форма выполнения упражнения поможет определить стратегические цели. Игровая ситуация помогает актуализировать вытесненную информацию, за счет снижения контроля со стороны сознания.

Упражнение «Десять лет спустя»

Часть 1

Инструкция

Представьте себе свою жизнь десять лет спустя. Если бы вы имели все, чего хотите, на что могла бы быть похожа ваша жизнь. Нарисуйте в своей голове картинку — ваша работа, дом, личная жизнь. Не беспокойтесь о логичности воображаемого. Ваша фантазия должна быть буйной и свободной: чем большего вы пожелаете, тем лучше, до тех пор, пока все не будет казаться вам просто великолепным. У вас есть десять лет, чтобы добиться всего этого. Будьте смелыми и дерзкими!

Часть 2

Инструкция

Как только картина будущего сформировалась в вашем сознании, возьмите лист бумаги и разделите его на две колонки. Слева перечислите все основные области вашей жизни. Справа запишите то, что вы будете при этом делать. Вы можете, например, написать:

- Личное развитие: «Я много путешествую»
- Работа: «Я занимаюсь управлением собственным бизнесом»



Обсуждение

- Насколько совпали цели с целями, сформулированными в первом упражнении?
- Что для вас стало полной неожиданностью?
- Какие эмоции и чувства вы испытываете после выполнения упражнения?

Комментарии

Запишите ваши стратегические цели. Когда вы письменно излагаете ваши цели, возможности для реализации задуманного вами сами начинают появляться в вашей жизни. Это связано с тем, что как только вы изложили свои цели письменно, вы начинаете замечать на своем пути особенные возможности, которые могут помочь вам достичь того, чего вы хотите. Ясность целей ведет к ясности в восприятии мира. Почаще пересматривайте список ваших целей, это поможет вам оставаться сосредоточенным и значительно повысить вероятность успеха.

Индивидуальное задание «Определение конкретных способов достижения целей»



Материалы

118

Для выполнения задания используются результаты выполнения упражнения «Мои стратегические цели»

Вступление

Когда вы знаете свои стратегические цели, необходимо определить конкретные виды деятельности, которые помогут вам их достичь. В отличие от стратегических целей, не меняющихся годами, способы достижения этих целей будут изменяться по мере необходимости.

Инструкция

Возьмите каждую из ваших стратегических целей и составьте список видов деятельности, которые на протяжении года или двух смогут привести вас к ее достижению. Сделайте список как можно более подробным. Для того, чтобы ваш график был сбалансированным, по каждой категории (стратегической цели) перечислите три–четыре вида деятельности.

Обсуждение

- По каким стратегическим целям у вас не возникло проблем с видами деятельности?
- Какие стратегические цели вы не знаете, как будете реализовывать?



Информационное сообщение «Приоритезация задач в современном управлении временем»
Задание «Применение метода АБВ в индивидуальном планировании»

!Метод АБВ рассматривается в информационном сообщении «Приоритезация задач в современном управлении временем»

Вступление

Как правило, большая часть наших стратегических целей связана с профессиональной самореализацией. Работа в ВИЧ-сервисных организациях не связана жесткой структурированностью и дает возможность гибкой профессиональной самореализации. В то же время, именно отсутствие жесткой структурированности может привести к тому, что некоторые сотрудники берутся за выполнение неадекватно большого количества профессиональных задач. При этом они работают «на износ», но не могут эффективно справиться с важными задачами, что сопровождается переживаниями и неудовлетворенностью своей работой. Часто приводит к возникновению синдрома «профессионального выгорания».

Для эффективного выполнения профессиональных задач необходимо использовать краткосрочное планирование. Это позволит своевременно решать важные задачи и не перегружать свой рабочий день лишними делами.

Инструкция

1. Составьте список всех предстоящих дел на рабочую неделю.
2. Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности.
3. Пронумеруйте свои дела и задачи.
4. Оцените значимость ваших дел в соответствии с категориями А, Б, В.
5. Соотнесите очередность и последовательность этих дел и задач с правилами делегирования: А — первые 15% главных задач, не делегируются; Б — 20% второстепенных задач, могут быть делегированы; В — 65% вспомогательные задачи, должны быть делегированы.
6. Перепроверьте свой временной план:
65% времени (около 3 часов) — задачи А;
20% времени (около 1 часа) — задачи Б;
15% времени (около 45 мин.) — задачи В.

Информационное сообщение «Делегирование полномочий»

Задание «Особенности делегирования в организации».



Групповая дискуссия

Вступление

Нам кажется, что никто кроме нас не сможет справиться с поставленными задачами. Мы уникальны. Мы точно знаем, как лучше всего выполнить задачу. Мы беремся за выполнение всех задач и жалуемся, что работаем, не поднимая головы, что нам некогда передохнуть и жизнь проходит мимо. Может быть, все не так безнадежно?

Инструкция

1. Вспомните какой-либо недавний случай делегирования, свидетелем или участником которого вы были.
2. Используя список «формальных» правил делегирования, оцените с его помощью эффективность ситуации делегирования.

Обсуждение

- Насколько успешно процесс делегирования используется в вашей организации?
- Какие из правил делегирования наиболее востребованы в вашей организации?

Что работает в мою пользу?

Продолжите следующие утверждения, по возможности, более подробно



Как бы я ни был занят, я всегда нахожу время для

Мои цели становятся четкими, определенными, когда дело касается

Я точно знаю, сколько времени потребуется для

Я всегда без промедления приступаю

Я никогда не опаздываю

У меня никогда не возникает проблем, когда

Я безо всяких проблем приступаю к выполнению сложных проектов, когда

Я хочу и могу весь день заниматься

Мне легко сказать «нет» (Кому? В какой ситуации?)

Мне легче уложиться в заданные сроки, когда

Дела, выполнение которых я легко перепоручаю другим

Что не работает?

(Рассмотрите все аспекты вашей жизни)



Продолжите следующие фразы

У меня никогда нет времени на

Я трачу слишком много времени на

У меня нет четко определенных целей в отношении

Я всегда недооцениваю время, необходимое для

Я всегда откладываю начало

Я часто опаздываю

Мне трудно сказать «нет» (Кому? В какой ситуации?)

Мне трудно завершить

Бланк «Ваши предпочтения в процессе управления временем»



В большинстве случаев я предпочитаю ...

Работать независимо от других	Работать совместно, в коллективе
Тренироваться в одиночестве	Тренироваться вместе с другими
Отдыхать в одиночестве	Отдыхать в компании
Сосредотачиваться на короткие периоды времени	Концентрироваться в течение продолжительного времени
Сосредотачиваться на чем-то одном	Работать в многозадачном режиме (делать несколько дел одновременно)
Напряженный рабочий график	Неторопливое и необременительное расписание
Планы и предсказуемость	Неожиданность и спонтанность
Жестко заданные сроки	Длительное время реализации задачи, отведенное с запасом
Долго размышлять над выполнением задачи	Принимать быстрые решения
Работать в полумраке, при неярком рассеянном свете	Работать при ярком свете
Работать в тишине	Работать на фоне музыки или шума
Работать головой	Работать руками

**Бланк «Определение собственных источников сил
и циклов изменения энергии»**



Часть 1

Утро для меня — лучшее время для

и самое худшее время для

Середина дня для меня — лучшее время для

и самое худшее время для

124

Вечер для меня — лучшее время для

и самое худшее время для

Поздний вечер для меня — лучшее время для

и самое худшее время для

Часть 2.

Когда я устаю, я обычно восстанавливаю силы следующим образом:

- меняю вид деятельности
- выполняю физические упражнения
- потягиваюсь
- слушаю музыку
- пересматриваю свои планы и цели
- смотрю на фотографию любимого человека
- выпиваю стакан воды
- пытаюсь вздремнуть
- съедаю высококалорийную пищу
- делаю короткий перерыв
- устраиваю что-нибудь веселое
- звоню друзьям
- что-нибудь другое

Модуль 2Г

Тренинг уверенного поведения

Цель:

Формирование уверенного поведения

Задачи:

1. Сформировать навыки выражения позитивных чувств.
2. Сформировать навыки выражения негативных чувств.
3. Отработать технологию отказа.

Структура тренинга

1. Открытие тренинга. Ожидания участников — 20 мин.
2. Информационное сообщение «Уверенное поведение. Навыки уверенного поведения» — 15 мин.
3. Диагностика уверенного поведения. Обсуждение результатов — 50 мин.
4. Упражнение «Чувства бывают разные». Обсуждение — 1 час.
5. Упражнение «Отгадай чувство». Обсуждение — 40 мин.
6. Упражнение «Что я сейчас чувствую». Обсуждение — 40 мин.
7. Информационное сообщение «Выражение позитивных чувств. Выражение негативных чувств» — 20 мин.
 - 7.1. Ролевая игра. Обсуждение — 1 час.
8. Информационное сообщение «Умение сказать «нет» — 10 мин.
 - 8.1. Ролевая игра. Обсуждение — 50 мин.
9. Информационное сообщение «Анализ структуры общения с целью развития навыков уверенного поведения» — 10 мин.
 - 9.1. Упражнение. Обсуждение — 30 мин.
10. Практическая работа «Воспитание уверенности в себе» — 20 мин.
11. Завершение тренинга — 20 мин.

Ход тренинга

Информационное сообщение «Уверенное поведение. Навыки уверенного поведения».

Упражнение «Чувства бывают разные»

Для выполнения упражнения необходимо подготовить лист ватмана и разноцветные фломастеры.



Вступление

Для того, чтобы мы могли перейти к формированию навыков выражения позитивных и негативных чувств, нам необходимо узнавать чувства, которые мы обычно испытываем. Много проблем связано с тем, что мы не всегда осознаем испытываемые нами чувства. Соответственно, мы не можем управлять своими чувствами и своим поведением. Для того, чтобы лучше осознать какие бывают чувства и как они проявляются, выполним следующее упражнение.

Инструкция

По кругу каждый участник называет одно чувство и показывает как выглядит человек, который испытывает такое чувство.

Ваша задача состоит в том, чтобы назвать каждому как можно больше наименований чувств, безразлично, позитивных или негативных. Все названия чувств будут записаны на ватмане.

Тренер вертикальной чертой делит лист пополам. Слева пишет большой знак плюс, справа — большой знак минус. Под плюсом записывает чувства, которые участники называют как положительные, под знаком минус записывает чувства, которые называют отрицательными. Чувства, характер которых меняется в зависимости от ситуации, записываются на границе между столбцами.

Получается примерно следующая картина (информация для тренера):

127

Позитивные		Неоднозначные	Негативные	
Любовь	Спокойствие	Грусть	Злость	Страх
Радость	Восхищение	Азарт	Горе	Ужас
Воодушевление	Экстаз	Возбуждение	Вина	Паника
Веселье	Интерес	Желание	Стыд	Неуверенность
Гордость	Смелость	Опасение	Антипатия	Нерешительность
Симпатия	Вдохновение	Тоска	Зависть	Сожаление
Расположение	Нежность	Ностальгия	Ревность	Обида
Удовлетворение	Умиротворенность	Скука	Отвращение	Раздражительность
Счастье	Решимость	Апатия	Презрение	Недоверие
Удовольствие	Уважение	Сомнение	Горечь	Боязнь
Уверенность	Внимание		Боль	Уныние
			Недовольство	Угнетенность
			Голод	Разочарование
			Жадность	Одиночество
			Брезгливость	Отчаяние

Обсуждение

- Испытывали ли вы сложности при выполнении упражнения? С чем это связано?
- Какие чувства сложно показывать?

Упражнение «Отгадай чувство»



Материалы

Лист ватмана с названиями чувств (из предыдущего упражнения).

Фломастеры.

Карточки с наименованиями чувств.

Инструкция

Каждый из вас получит карточку, на которой будет написано название одного из чувств. По очереди каждый из вас постарается изобразить без слов, как выглядит человек, испытывающий это чувство. Задача остальных — назвать испытываемое чувство «по имени». Как только прозвучит наименование чувства, написанного на карточке, изображать свое чувство начинает следующий участник — по часовой стрелке. Вы очень поможете друг другу, если будете называть как можно больше вариантов.

Обсуждение

— Что было легче — изобразить или отгадывать чувства?

— Какие чувства изображать легче — положительные или отрицательные?

Комментарии

128

Тренер следит за ходом выполнения упражнения, записывает наименования чувств, которых еще нет в списке.

На карточках лучше написать те чувства, которые в предыдущем упражнении назвали сами участники. Это помогает избежать возражения, что такого чувства вообще нет в природе.

Упражнение «Что я сейчас чувствую»



Инструкция

Теперь попробуем, как можно точнее, назвать то чувство, которое вы испытываете в данный момент. По очереди, каждый из вас прислушается к себе и постарается довести чувство до максимума — изобразить его в преувеличенной, можно даже в гротескной форме.

Упражнение выполняется по кругу каждым участником. Участники могут выполнять упражнение сидя или стоя, как им удобно.

Группа попытается отгадать, что это за чувство. Если группе это не удастся, вы сами подробно опишете ваши чувства.

Обсуждение

— Было ли кому-нибудь приятно «распалять» свои чувства?

— Кому неприятно было делать это?

— Какие это чувства?

Комментарии

В обсуждении обычно обнаруживается, что приятно преувеличивать позитивные, неприятно — негативные чувства. Объяснение может состоять в том, что при преувеличении в невербальном поведении и те, и другие переживаются более интенсивно.

Информационное сообщение «Выражение позитивных чувств. Выражение негативных чувств»



Ролевая игра

Материалы

На флипчартах тренер пишет схему выражения позитивных чувств и схему выражения негативных чувств (схемы представлены в разделе 1, модуль 2 Г: Схема 1 «Выражение позитивных чувств», Схема 3 «Выражение негативных чувств»).

Участники делятся на две группы.

Первая группа готовит игру «Как ты меня порадовал», используя схему выражения позитивных чувств.

Вторая группа готовит игру «Ты все испортил», используя схему выражения негативных чувств.

129

Ролевая игра «Как ты меня порадовал(а)»

Ситуация

Сын в первый раз убрал в комнате без специального указания. Более того, он выгреб все бумажки из-под дивана и даже вынес мусор.

Инструкция участнику

Постарайтесь максимально сказать сыну о своей радости и гордости за него. Точно опишите, что именно вызвало вашу радость и гордость. Если в ответ вы услышите отговорки — будьте настойчивы, повторите при необходимости несколько раз.

Инструкция для подготовки

При подготовке и демонстрации игры ваша задача состоит в том, чтобы в ясной форме выразить позитивные чувства партнеру и точно указать поведение, которое их вызвало. Следите за соответствием вербального и невербального поведения.

Инструкция группе

Проследите за тем, сопровождалось ли выражение позитивных чувств соответствующим невербальным поведением, насколько точно было описано вызвавшее радость поведение.

Следите, пожалуйста, за тем, чтобы разговор шел действительно о чувствах и выражение позитивных чувств соответствовало предложенной схеме.

Обсуждение

— Что было самым сложным при выражении чувств?

Комментарии

В этой игре необходимо показать, что в случае выражения позитивных чувств необходима настойчивость, то есть иногда приходится повторять всю схему несколько раз. Например, в ответ на слова сына «Да я просто друзей в гости жду», следует повторить еще раз: «В любом случае, я гордилась бы тобой, когда увидела порядок в комнате, наведенный твоими руками».

В обсуждении часто можно слышать, что выражение позитивных чувств совершенно бессмысленно, выглядит дико или недостойно мужчины. Некоторые даже считают, что это — признак неуверенности в себе. Впрочем, такого рода формулировки скорее являются проявлениями социальных страхов, например, страха показаться неполноценным или страха перед тем, что в ответ посмеются. Если возникает такого рода дискуссия, то участникам предлагаются для обсуждения схема «Позитивное отношение к собственным чувствам» (см. раздел 1).

Ситуации для отработки навыков выражения позитивных чувств

Ситуации могут быть придуманы участниками или выбраны из предложенного списка:

1. Муж встал пораньше и приготовил завтрак.
2. Друг согласился помочь при переезде, еще и своих приятелей обещал привести.
3. Ребенок сам сделал уроки и получил отличную оценку.
4. Пожилые родители привезли варенье, которое сварили специально для вас.

Обсуждение

По окончании игры участники игры делятся впечатлениями, как они чувствовали себя во время игры. Участники, наблюдавшие за игрой, анализируют по схеме выражения позитивных чувств, насколько в игре удалось выразить позитивные чувства. Что способствовало этому, что мешало.

Ролевая игра «Ты все испортил...»

Ситуация

Партнер А очень старался доставить радость другому (приготовил романтический ужин, купил билеты в театр и т.д.).

У партнера Б в этот день было много неприятностей на работе. Кроме того, Б никак не мог влезть в транспорт и пришел позже, чем ожидалось. Б забыл о том, что они с А сегодня договаривались провести приятный вечер. А обижен и разозлен. Б раздражен и очень устал.

Инструкция участникам

Попытайтесь понять партнера и разыграть ситуацию. Ваша задача состоит в том, чтобы, следуя правилам, точно описать ситуацию, назвать возникшие в ней чувства и озвучить свои желания в связи с этим. Внимательно слушайте партнера, отражайте его чувства, сохраняя при этом спокойствие и настойчивость. Не ждите от партнера, чтобы он мигом выполнял ваши прихоти. Людям нужно время на размышление. Выражайте свои чувства и попытайтесь найти решение конфликта, которое удовлетворило бы обе стороны. Начните с того момента, когда Б подходит к дверям.

Инструкция группе

Следите, пожалуйста, за тем, как участники выражают свои чувства и желания в форме очень конкретного поведения. Постарайтесь заметить, насколько участники связывают чувства с описанием конкретного поведения партнера.

Обсуждение

- Удалось ли участникам достичь какого-либо соглашения?
- Что могло бы помочь прийти к соглашению?
- Были ли названы чувства?
- Точно ли формулировались желания?

Комментарии

Наибольшие сложности возникают с четким формулированием желаний. Многие участники предпочитают давать очень общие формулировки, например, «Мне бы хотелось, чтобы ты был повнимательнее».

В этом случае тренер вмешивается с уточняющими вопросами: «А что нужно сделать, чтобы быть повнимательнее?»

Информационное сообщение «Умение сказать «нет» Упражнение «Сбор ситуаций по теме «конфликтный разговор»



Инструкция

1. Было ли в последнее время так, что вы не смогли отказать другому в просьбе или требовании, хотя в душе сильно не хотели выполнять эту просьбу (требование)?
2. Можете ли вы вспомнить ситуацию, когда вы не смогли сказать «нет», и это привело к неприятным для вас последствиям?

Пожалуйста, запишите эти ситуации.

После того, как все участники записали ситуации, им предлагается прочитать описание этих ситуаций.

Обсуждение

К чему привело ваше неумение сказать «нет»?

Что помешало вам отказать в просьбе?

Комментарии

Обычно участники ссылаются на то, что отказ обидит партнера и к нему нельзя будет самому обратиться с просьбой. Однако замечено, что люди, которые никому не отказывают, сами редко обращаются с просьбами.

Особенность отказа близким людям в том, что он должен быть очень мягким. Это скорее информирование о наших желаниях и чувствах, чем отказ. Обычно близким мы отказываем в том, что нам делать неприятно или в том, что мы физически не сможем сделать.

Предполагается, что если межличностные отношения существуют, то достаточно просто проинформировать партнера о своих чувствах, своем отношении к предмету просьбы и предоставить ему самому принимать решение — настаивать ли на своей просьбе или решить проблему иным образом.

Итак, близкий человек просит вас сделать что-то, что вам делать неприятно, не хочется или чего вы вообще сделать не сможете.

Ролевая игра

Используются ситуации, предложенные участниками.

Материалы

На флипчарте ведущий пишет схему отказа в просьбе (раздел 1, модуль 2 Г, схема 4).

Инструкция участникам

Ваша задача состоит в том, чтобы точно следовать схеме отказа в просьбе.

Скажите «нет», затем уточните, что именно вы не будете делать, затем, — сославшись на неприятные чувства, — почему вы этого делать не будете. Будьте последовательны и настойчивы. Не дайте втянуть себя в дискуссию.

Инструкция группе

Следите, чтобы разговор шел по существу и не переходил в плоскость личных оценок и изменений.

Обсуждение

Что вам мешало сказать «нет»?

Как реагировал партнер на вашу настойчивость?

Какие способы компенсации отказа вы видите?

Комментарии

Умение сказать «нет» прекрасно подходит для тренировки настойчивости. Если участник в игровой ситуации смог не поддаться на провокации партнера и ответить отказом, то этот навык он сможет перенести в реальную жизнь.

**Информационное сообщение «Анализ структуры общения с целью развития навыков уверенного поведения»
Упражнение «Маркеры уверенного поведения»**



133

Материалы

Бланки «Маркеры уверенного поведения» по количеству участников.

Инструкция

Прочитайте признаки неуверенного поведения и альтернативные им признаки уверенного поведения. Вспомните ситуацию, когда вы чувствовали себя неуверенно, запишите внешние признаки своего неуверенного поведения, найдите альтернативы для себя, запишите внешние признаки уверенности.

Обсуждение

— Насколько сложно для вас было найти маркеры уверенного поведения?

— В каких ситуациях вам особенно необходимо выглядеть уверенным в себе?

— Готовы ли вы тренировать эти поведенческие проявления?

Практическая работа «Воспитание уверенности в себе»
Осознание того, что у вас хорошо получается, и чего вы достигли, формирует уверенность в себе.



Материалы

По количеству участников бланки «Воспитание уверенности в себе» для выполнения практической работы.

Инструкция

Продолжите предложенные утверждения.

Обсуждение

- По какой позиции возникли сложности с ответом?
- Изменилось ли ваше состояние после этой работы? Каким образом?



Тест «Уверенное поведение»

Инструкция

Ответьте на каждый из приведенных в таблице вопросов так, чтобы это выражало ваше личное мнение, ваши собственные представления. Для этого просто зачеркните квадратик рядом с нужным ответом. В каждом ряду можно зачеркнуть только один квадратик.

Постарайтесь как можно реже использовать средний, неопределенный, ответ.

Причины сопротивления делегированию и способы их преодоления

№ п/п	Утверждение	Вариант ответа		
		<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
1	Даже если я отвратительно себя чувствую, я слежу за тем, чтобы не испортить настроение другим	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
2	В присутствии авторитетной персоны (начальства) я всегда смущаюсь	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
3	Я – довольно независимый человек	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
4	В спорах с близкими мне людьми я склонен к тому, чтобы поддаваться и не вступать в пререкания	<input type="checkbox"/> Часто	<input type="checkbox"/> Иногда	<input type="checkbox"/> Очень редко
5	Если вблизи моего рабочего стола появляется мой начальник, то я чувствую себя неловко	<input type="checkbox"/> Неверно	<input type="checkbox"/> Иногда	<input type="checkbox"/> Почти всегда
6	Я легко выбираю ту линию поведения, которая дает мне наибольшие шансы достичь своих целей	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
7	Мне приходится отказываться от многого, поскольку обстоятельства сильнее меня	<input type="checkbox"/> Часто	<input type="checkbox"/> Иногда	<input type="checkbox"/> Очень редко
8	Я чувствую себя неловко, если другие предлагают мне свою помощь	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
9	Я могу сказать, что в целом я контролирую свою судьбу	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Нет
10	Мне трудно открыто говорить о своих чувствах	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Иногда	<input type="checkbox"/> Нет
11	Я вынужден бороться со своей робостью	<input type="checkbox"/> Постоянно	<input type="checkbox"/> Иногда	<input type="checkbox"/> Очень редко
12	Есть много вещей, которыми я могу гордиться	<input type="checkbox"/> Да	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Нет
13	Мне приходится скрывать свои чувства	<input type="checkbox"/> Часто	<input type="checkbox"/> Иногда	<input type="checkbox"/> Очень редко

Причины сопротивления делегированию и способы их преодоления

№ п/п	Утверждение	Вариант ответа		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Если пауза в разговоре затянулась, то я ...	<input type="checkbox"/> ...чувствую себя неловко	<input type="checkbox"/> Нечто среднее	<input type="checkbox"/> ...всегда нахожу, что сказать
15	Я принимаю решения быстро, без долгих сомнений	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Нечто среднее	<input type="checkbox"/> Неверно
16	Мне легко удастся потребовать чего-либо	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
17	Я стесняюсь обращаться с моими служебными проблемами к начальству или сведущему человеку	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
18	Я уверен, что на меня можно положиться в самых ответственных делах	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Нет
19	Если мне срочно нужен мой друг, то я звоню ему даже поздно ночью	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Иногда	<input type="checkbox"/> Неверно
20	Часто я не решаюсь звонить в официальные учреждения	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
21	Обычно я добиваюсь того, что мне нужно	<input type="checkbox"/> Нет	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Да
22	Если близкий и уважаемый мною родственник чем-то разозлит меня, то я ...	<input type="checkbox"/> ...скрою свою злость и не скажу ему об этом	<input type="checkbox"/> Бывает по-разному	<input type="checkbox"/> ...тотчас же говорю ему об этом
23	Мне очень трудно начать разговор с незнакомым человеком	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
24	У меня достаточно способностей и энергии, чтобы воплотить в жизнь задуманное	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
25	Я избегаю говорить что-либо, что может обидеть других	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
26	Если кто-либо смотрит, как я работаю, то ...	<input type="checkbox"/> ...мне это очень мешает	<input type="checkbox"/> Нечто среднее	<input type="checkbox"/> ...это мне совершенно безразлично
27	Бывает, что мне приходят в голову мысли о моей неполноценности	<input type="checkbox"/> Часто	<input type="checkbox"/> Очень редко	<input type="checkbox"/> Никогда
28	Я стараюсь не обременять друзей своими проблемами	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> Трудно сказать	<input type="checkbox"/> Неверно
29	Я смущаюсь, если мне говорят комплимент	<input type="checkbox"/> Часто	<input type="checkbox"/> Иногда	<input type="checkbox"/> Очень редко
30	Я вполне могу сказать, что уважаю себя	<input type="checkbox"/> Верно	<input type="checkbox"/> В основном-верно	<input type="checkbox"/> Неверно

Таблица пересчета в значения по шкалам теста уверенности в себе

Шкалы	Вопросы теста
Уверенность в себе	1, 3*, 4, 6*, 7, 8, 9*, 10, 11, 12*, 13, 15*, 18*, 21, 24*, 25, 26, 27, 29, 30*
Социальная смелость	2, 5*, 14, 16, 17, 19*, 20, 22, 23, 28

Значения по шкалам определяются путем суммирования баллов по всем вопросам шкалы. Суммируются значения, получаемые следующим образом:

	По прямым вопросам:	По «обратным» вопросам (отмечены «*» в таблице):
Левый ответ в бланке	«1»	«3»
Средний ответ в бланке	«2»	«2»
Правый ответ в бланке	«3»	«1»

Интерпретация результатов теста

Уверенность в себе:

21–31 балл — неуверенное поведение практически во всех сферах жизнедеятельности

32–42 балла — неуверенное поведение проявляется в большинстве ситуаций

43–53 балла — в большинстве ситуаций демонстрируется уверенное поведение

54–60 баллов — уверенное поведение практически во всех сферах жизнедеятельности

Социальная смелость:

9–14 — низкий уровень социальной смелости, сложности с установлением контактов любого рода

15–20 — средний уровень социальной смелости

21–23 — высокий уровень социальной смелости, большое количество контактов и легкость их установления

Бланк «Маркеры уверенного поведения»



Неуверенное поведение	Уверенное поведение
Сутулюсь	Распрямяю плечи и спину
Говорю высоким голосом	Говорю низким голосом
Суетливые движения рук	Отсутствие лишних движений
Поддакиваю (киваю головой)	Подбородок прямо, голова зафиксирована

Бланк «Воспитание уверенности в себе»



1. Моим наилучшим достижением является

2. У меня хорошо получается

3. Я помог другим тем, что

4. Наилучшее решение, которое я когда-либо принял

5. Если я хочу, то могу

6. Люди думают, что у меня хорошо получается

7. То, что я недавно научился делать

8. То, чем я горжусь

9. Момент, вызывающий у меня наибольшую гордость

10. Самое трудное дело, которое я сделал

Содержание

<i>Вступление</i>	3
Раздел 1. Информационно–методические материалы	6
Модуль 1. Профессиональное выгорание: симптомы, причины ..	6
Модуль 2А. Что такое стресс? Наиболее часто встречающиеся причины стрессов	11
Стрессы на рабочем месте	14
Алгоритм работы со стрессовой ситуацией	16
<i>Упражнение «Медитация на дыхании»</i>	17
<i>Общее расслабление при помощи самовнушения. Аутотренинг</i>	19
<i>Упражнение «Видеоклип моего успеха»</i>	22
Модуль 2Б. Конфликтная ситуация: признаки, причины	23
Основные стили поведения в конфликте	24
Перевод конфликта в область сотрудничества	27
Модуль 2В. Управление временем. Диагностика проблем, связанных с организацией управления временем	30
<i>Упражнение «Дневник радостей жизни»</i>	34
Приоритезация задач как условие эффективного управления временем	35
Делегирование полномочий	39
Модуль 2Г. Уверенное поведение. Навыки уверенного поведения	45
Выражение позитивных чувств	48
Выражение негативных чувств	49
Умение сказать «нет»	50
Анализ структуры общения с целью развития навыков уверенного поведения	52
Раздел 2. Методические основы проведения профилактического тренинга	53
2.1. Что такое тренинг?	53
<i>Тренинговый круг</i>	53

<i>Ведущий/Тренер</i>	54
<i>Продолжительность тренинга</i>	54
<i>Количество участников тренинга</i>	54
<i>Правила</i>	54
2.2. Требования к ведущим тренинговых групп	55
<i>Владение информацией по тематике тренинга</i>	55
<i>Коммуникативные навыки, которые необходимы тренеру</i>	55
<i>Психологические основы группового процесса</i>	59
2.3. Планирование тренинга	64
<i>Цели и задачи профилактического тренинга</i>	64
<i>Методы работы с группой</i>	65
<i>Структура тренинга</i>	69
2.4. Оценка эффективности тренинга	73
<i>Определение критериев оценки эффективности тренинга</i>	73
<i>Методики для оценки эффективности</i>	73
<i>Инструментарий для оценки эффективности тренинга</i>	75
2.5. Организация тренинга	77
<i>Место проведения тренинга</i>	77
<i>Оснащение для тренинга</i>	77
Раздел 3. Тренинговые модули	79
Модуль 1. «Диагностика профессионального выгорания»	81
<i>Методика диагностики уровня «профессионального выгорания» В.Бойко</i>	83
Модуль 2. «Профилактика «профессионального выгорания»	93
Модуль 2А. Управление стрессом как ресурс преодоления профессионального выгорания	93
<i>«Мои главные стрессоры»</i>	94
<i>Тест на индивидуальную чувствительность к стрессу</i>	98
<i>Опросник «Анализ причин стресса на рабочем месте»</i>	101
Модуль 2Б. Управление конфликтными ситуациями	103
<i>Тест К.Томаса</i>	107

<i>Бланк «Анализ любимого конфликта»</i>	111
Модуль 2В. Управление временем и управление собственной жизнью как ресурс преодоления профессионального выгорания	112
<i>Что работает в мою пользу?</i>	121
<i>Что не работает?</i>	122
<i>Бланк «Ваши предпочтения в процессе управления временем»</i>	123
<i>Бланк «Определение собственных источников сил и циклов изменения энергии»</i>	124
Модуль 2Г. Тренинг уверенного поведения	126
<i>Тест «Уверенное поведение»</i>	135
<i>Бланк «Маркеры уверенного поведения»</i>	138
<i>Бланк «Воспитание уверенности в себе»</i>	139
<i>Литература</i>	143

Литература

Болотова А.К. Психология организации времени: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Аспект Пресс, 2006.

Калинин С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем. — СПб.: Речь, 2006.

Картрайт С., Кэри Л. Купер. Стресс на рабочем месте/ Пер. с англ. — Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004.

Моргенстерн, Джулия. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. — М.: ООО «Добрая книга», 2002.

Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления/ Пер. с нем. — Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005.

Ромек В.Г. Тренинг уверенности в межличностных отношениях. — СПб.: Речь, 2005.

Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: Навч. посіб. для ВНЗ/ За наук. Ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки — К.: Міленіум, 2004.

Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. — Львів.: Вид-во Світ, 2001.

Щербатых Ю.В. Психология стресса. — М.: Изд-во Эксмо, 2005.

Интернет-сайты

www.7ya.ru

www.kdelo.ru

<http://psyfactor.org>

www.hr-ua.com

МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЛЬЯНС ПО ВИЧ/СПИД В УКРАИНЕ
УЛ. ДИМИТРОВА, 5, КОРПУС 10А
03680, КИЕВ, УКРАИНА

ТЕЛ.: (380 44) 490-5485,
(380 44) 490-5486,
(380 44) 490-5487,
(380 44) 490-5488

ФАКС: (380 44) 490-5489

E-MAIL: office@aidsalliance.org.ua

WWW: http://www.aidsalliance.org.ua

SUNRISE
project



USAID | **УКРАЇНА**
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

This publication is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of the ICF International HIV/AIDS Alliance in Ukraine and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States government.

Данное издание стало возможным благодаря великодушной поддержке американского народа через Агентство США по международному развитию (АМР США). МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине» является ответственным за содержание издания; данное содержание не обязательно отражает взгляды АМР США или правительства Соединенных Штатов.