

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

Факультет социальных наук

Е.В. Сайгина

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ В
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией
факультета социальных наук для студентов ННГУ,
обучающихся по направлению 38.04.03 «Управление персоналом»

Нижегород
2024

УДК 159.99:316.354
ББК 88.56 + ББК 60.561.1
С-14

С – 14 Сайгина Е.В. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ. Учебно-методическое пособие. - Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. - 70 с.

Рецензент: доктор социологических наук, заведующий кафедрой общей социологии и социальной работы ФСН ННГУ им. Н.И. Лобачевского **С.А. Судьин**

Настоящее пособие содержит программы дисциплины «Социально-психологические тренинги в организациях». В нем определены цель и задачи, ключевые понятия, получаемые студентами знаниями и формируемые в ходе освоения дисциплины навыки и умения, оценочные средства контроля успеваемости, материально-техническое обеспечение дисциплины. Задания для выполнения студентами самостоятельной работы предполагают использование разнообразных методов, включая интерактивные: групповые дискуссии, мозговой штурм, профессиографический анализ деятельности, разработку рекомендаций, подготовку и проведение презентаций, эссе. Список литературы отражает современные проблемы и направления исследований в области социально-психологического тренинга как современного метода корпоративного обучения персонала в бизнесе и социальной сфере.

Учебно-методическое пособие предназначено для магистров, обучающихся по направлению подготовки 34.04.03 «Управление персоналом», и преподавателей, читающих дисциплину.

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ,
кандидат биологических наук, доцент А.В. Орлов.

УДК 159.99:316.354
ББК 88.56 + ББК 60.561.1

Е.В. Сайгина
© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2024

Содержание

1. Введение. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Структура и содержание дисциплины.....	5
3. Содержание разделов дисциплины.....	7
Раздел 1. Тренинги в организации: традиционный и современный подходы.....	7
Раздел 2. Социально-психологическое обучение в группе.....	8
Раздел 3. Этапы развития группы.....	10
Раздел 4. Современные методы игротехнического менеджмента, используемые в тренинге.....	11
Раздел 5. Построение программ тренингов под различные организационные задачи.....	13
4. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	15
Процедуры оценивания результатов обучения.....	15
Примеры тестовых заданий для оценивания результатов обучения.....	18
Критерии оценивания тестовых заданий и сформированных результатов обучения.....	21
Примеры вопросов для контроля.....	22
Основная литература.....	22
Дополнительная литература.....	23
Интернет-ресурсы.....	24
Приложение 1.....	25
Приложение 2.....	26
Приложение 3.....	27
Приложение 4.....	31
Приложение 5.....	33
Приложение 6.....	34

1. Введение. Цели и задачи освоения дисциплины «Социально-психологические тренинги в организациях»

Дисциплина «Социально-психологические тренинги в организациях» относится к дисциплинам по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений, основной образовательной программы «Управление человеческим капиталом организации» 38.04.03. «Управление персоналом», изучается на первом курсе во втором семестре.

Изучение представленной дисциплины базируется на знаниях, полученных при освоении следующих дисциплин базовой части, изучаемых на первом году обучения: исследовательская деятельность в управлении персоналом, современные концепции и методы управления персоналом, социально-психологические процессы в развитии организации, самоменеджмент и личная эффективность, тренинг эффективного экономического поведения, управление человеческим капиталом.

Цель освоения дисциплины: формирование профессиональной компетентности в разработке программ социально-психологических тренингов и их практической реализации в бизнесе и социальной сфере.

Задачами освоения дисциплины являются:

1. определить роль социально-психологического тренинга как метода корпоративного обучения в бизнесе и социальной сфере.

2. сформирования умения проводить организационную диагностику для выявления направлений перспективного развития компании с помощью реализации тренинговых форм корпоративного обучения персонала.

3. сформировать умения разрабатывать и реализовывать программы социально-психологических тренингов с использованием научно-обоснованных подходов и современных методов.

4. сформировать умения подготавливать аналитические отчеты, рекомендации и психологические портреты по итогам проведения социально-психологических тренингов в организации.

5. сформировать профессиональные навыки, необходимые для организационного тренера и организационного консультанта.

Учебно-методическое пособие структурно разделено на тематические разделы, по каждому из которых указана цель, тезаурус, темы лекций, списки основной и дополнительной литературы. Для активного усвоения научной теории отдельным компонентом структуры учебно-методического пособия являются практические задания, выполнение которых возможно дома и / или в аудитории в формате групповой или индивидуальной деятельности. На основе материала, который рассматривается в ходе всего курса, и формулируются вопросы зачета.

Приложения пособия позволяют проводить самостоятельные исследования, формируя необходимые навыки профессионала для различных видов деятельности.

2. Структура и содержание дисциплины

Данная дисциплина изучается на первом курсе, во втором семестре.

Наименование тем дисциплины и формы текущего контроля представлены в табл. 1. Текущий контроль успеваемости по дисциплине осуществляется на практических занятиях в форме задач и заданий (докладов, написания эссе и контрольной работы, групповых дискуссий).

Таблица 1
Темы и текущий контроль успеваемости по дисциплине

№ тем	Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Формы текущего контроля
Раздел 1. Тренинги в организации: традиционный и современный подходы		
1.1	История развития тренингов в России и за рубежом	Доклады на тему: «Т-группы» К.Левина; «Социально-психологический тренинг» М.Форверга; «ТРИЗ» Г.С. Альтшуллера
1.2	Особенности профессий: «организационный тренер», «тренинг-менеджер», «организационный консультант»	Эссе на тему: «Достоинства и недостатки в работе внешнего и внутреннего тренера в организации»
Раздел 2. Социально-психологическое обучение в группе		
2.1	Особенности групповой работы и динамики	Доклад на тему: «Преимущества и ограничения групповой работы»
2.2	Установки и личностные особенности участников, влияющие на эффективность их пребывания в группе	Групповая дискуссия на тему: «Положительное и отрицательное влияние различных мотивов участников на эффективность их обучения в тренинговой группе»
2.3	Личность ведущего (тренера) в группе	Эссе на тему: «Модель личностных качеств эффективного тренера»
Раздел 3. Этапы развития группы		
3.1	Различные модели развития группы	Доклад на тему: «Особенности этапов модели развития группы по К.Фопелю»
3.2	Особенности установления контакта и работа с деструктивным поведением отдельных участников	Групповая дискуссия на тему: «Типы сложностей, с которыми может столкнуться тренер, и пути их преодоления»

№ те-мы	Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Формы текущего контроля
Раздел 4. Современные методы игротехнического менеджмента, используемые в тренинге		
4.1	Психогимнастики (разминки), метафоры, байки, истории	Групповая дискуссия на тему: «Особенности использования психогимнастик на разных этапах проведения тренинга»
4.2	Организационно-деятельностные и деловые игры	Групповая дискуссия на тему: «Сферы применения организационно-деловых и деловых игр»
4.3	Методы активизации учебного процесса (кейсы, ролевые игры, баскет-метод)	Групповая дискуссия на тему: «Области применения и решаемые задачи ролевой игрой»
4.4	Эвристические технологии генерирования идей, групповая дискуссия	Доклад на тему: «Мозговой штурм: особенности его применения в тренингах, типология»
Раздел 5. Построение программ тренингов под различные организационные задачи		
5.1	Примеры тренинговых программ, проводимых в организациях	Контрольная работа на тему: «Сравнительный анализ различных тренинговых программ, используемых в корпоративном обучении»
5.2	Методы оценки эффективности реализации программ социально-психологических тренингов, подготовки итоговой документации и рекомендаций	Групповая дискуссия на тему: «Методы оценки эффективности реализации тренинговых программ»

3. Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Тренинги в организации: традиционный и современный подходы

Цель раздела: изучить историю развития вопроса, деятельностный и компетентностный подходы в вопросах обучения персонала, современное понимание терминов «корпоративное обучение», «развитие персонала», «социально-психологический тренинг», а также особенности профессий «организационный тренер», «тренинг-менеджер», «организационный консультант».

Тезаурус: знания, умения, навыки, обучение, профессиональное развитие, обучаемость, социально-психологический тренинг, организационный тренер

Лекции

Тема 1.1. История развития тренингов в России и за рубежом.

Тема 1.2. Особенности профессий: «организационный тренер», «тренинг-менеджер», «организационный консультант».

Практические занятия

Вопросы для обсуждения и задания для практической работы

1. Обсудите в ходе мозгового штурма: что означает термин «тренировать»?
2. Ориентируясь на материал основной и дополнительной литературы, составьте профессиограмму деятельности современного организационного тренера (образец представлен в Приложении 1).

Задания для самостоятельного изучения и закрепления материала

1. Ориентируясь на материал основной и дополнительной литературы, подготовьте доклады на темы: «Т-группы» К. Левина; «Социально-психологический тренинг» М. Форверга; «ТРИЗ» Г.С. Альтшуллера.
2. Напишите эссе на тему: «Достоинства и недостатки в работе внешнего и внутреннего тренера в организации».

Основная литература

1. Сухова, Е. В. Технологии тренинга : учебник / Е.В. Сухова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/980413. - ISBN 978-5-16-014408-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1741363>.

2. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с. Режим доступа: <https://www.booksite.ru/localtxt/kab/ach/enko/text.pdf>.

3. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. Пер. с нем. - 2-е изд. — М.: Генезис, 2004. — 267 с. Режим доступа: <https://dumspb.ru/files/files/fopel-tekhnologa-ved-treninga.pdf>

Дополнительная литература

1. Обухова, Ю. В. Практическая психология личности : тренинговые технологии в работе педагога-психолога / Ю. В. Обухова. - Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2020. - 124 с. - ISBN 978-5-9275-3654-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/YUFU-2021080526.html> (дата обращения: 28.02.2022).

2. Фопель, К. Создание команды. Психологические игры и упражнения/ Пер. с нем. — М.: Генезис, 2003. — 400 с. Режим доступа: [https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_\(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C\).pdf](https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C).pdf)

3. Чуркина, М. А. Тренинг для тренеров на 100% : Секреты интенсивного обучения / Чуркина М. А. - Москва : Альпина Паблишер, 2015. - 100 с. - ISBN 978-5-9614-5209-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961452099.html>

Раздел 2. Социально-психологическое обучение в группе

Цель раздела: изучить цели групповой работы и механизмы их достижения, установки участников, влияющие на эффективность их пребывания в группе, условия групповой работы и социальная структура группы.

Тезаурус: группа, групповая динамика, структура группа, групповые цели, сплоченность, установки, мотивы, личность тренера

Лекции

Тема 2.1. Особенности групповой работы и динамики.

Тема 2.2. Установки и личностные особенности участников, влияющие на эффективность их пребывания в группе.

Тема 2.3. Личность ведущего (тренера) в группе.

Практические занятия

Вопросы для обсуждения и задания для практической работы

1. Обсудите в ходе мозгового штурма: с помощью каких социально-психологических инструментов можно повышать сплоченность в группе?

2. Предложите способы формирования экспертной позиции тренера в тренинговой группе.

3. Ориентируясь на материал основной и дополнительной литературы, составьте перечень положительных (формируют желание сотрудника учиться) и отрицательных мотивов, которыми может руководствоваться участник тренинговой группы.

3. Обсудите в двух группах и предложите личностные и профессиональные

компетенции, которыми должен обладать эффективный тренер.

4. Обсудите в двух группах и предложите достоинства и недостатки для компании привлечения к работе внутреннего и внешнего тренера.

Задания для самостоятельного изучения и закрепления материала

1. Ориентируясь на материал основной и дополнительной литературы, подготовьте доклад на тему: «Преимущества и ограничения групповой работы».

2. Проведите групповую дискуссию на тему: «Положительное и отрицательное влияние различных мотивов участников на эффективность их обучения в тренинговой группе»; подготовьте презентацию полученных в ходе нее результатов.

3. Напишите эссе на тему: «Модель личностных качеств эффективного тренера».

Основная литература

1. Белкова, Е. А. Технологии управления развитием персонала : учебник / Белкова Е. А. , Грицай А. О. , Карпов А. В. и др. ; под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой - Москва : Проспект, 2016. - 408 с. - ISBN 978-5-392-19555-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392195558.html>.

2. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с. Режим доступа: <https://www.booksite.ru/localtxt/kab/ach/enko/text.pdf>.

3. Фопель, К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. Пер. с нем. - 2-е изд. — М.: Генезис, 2004. — 267 с. Режим доступа: <https://dumspb.ru/files/files/fopel-tekhnologija-ved-treninga.pdf>

Дополнительная литература

1. Голубева, Е. В. Тренинг профессионального саморазвития : учебное пособие / Е. В. Голубева. — Москва : ИНФРА- М, 2023. — 203 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1861078. - ISBN 978-5-16-017559-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861078>

2. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая. - Москва : Прометей, 2019. - 218 с. - ISBN 978-5-907166-93-6. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907166936.html> (дата обращения: 28.02.2022).

3. Обухова, Ю. В. Практическая психология личности : тренинговые технологии в работе педагога-психолога / Ю. В. Обухова. - Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2020. - 124 с. - ISBN 978-5-9275-3654-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/YUFU-2021080526.html> (дата обращения: 28.02.2022).

Раздел 3. Этапы развития группы

Цель раздела: изучить плоскости и этапы развития группы, кризисов группового роста (по К. Фопелю), особенности установления контакта, работу тренера с деструктивным поведением отдельных участников.

Тезаурус: групповое развитие, социальная структура группы, групповой конфликт, сотрудничество, деструктивное поведение.

Лекции

Тема 3.1. Различные модели развития группы.

Тема 3.2. Особенности установления контакта и работа с деструктивным поведением отдельных участников.

Практические занятия

Вопросы для обсуждения и задания для практической работы

1. Обсудите в ходе мозгового штурма: каким образом тренер может ускорить переход группы из состояния конфронтации и конфликта в состояния сотрудничества и согласия?

2. Предложите классификацию типов возможного деструктивного поведения участников тренинга, с которым может столкнуться тренер.

Задания для самостоятельного изучения и закрепления материала

1. Ориентируясь на материал основной и дополнительной литературы, подготовьте доклад на тему: «Особенности этапов модели развития группы по К.Фопелю».

2. Проведите групповую дискуссию на тему: «Типы сложностей, с которыми может столкнуться тренер, и пути их преодоления»; подготовьте презентацию полученных в ходе нее результатов.

Основная литература

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

2. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. Пер. с нем. - 2-е изд. — М.: Генезис, 2004. — 267 с. Режим доступа: <https://dumspb.ru/files/files/fopel-tekhнологia-ved-treninga.pdf>

Дополнительная литература

1. Голубева, Е. В. Тренинг профессионального саморазвития : учебное пособие / Е. В. Голубева. — Москва : ИНФРА- М, 2023. — 203 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1861078. - ISBN 978-5-16-017559-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861078>

2. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая. - Москва : Прометей, 2019. - 218 с. - ISBN 978-5-907166-93-6. - Текст :

электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907166936.html> (дата обращения: 28.02.2022).

3. Фопель, К. Создание команды. Психологические игры и упражнения/ Пер. с нем. — М.: Генезис, 2003. — 400 с. Режим доступа: [https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_\(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C\).pdf](https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C).pdf)

4. Чуркина, М. А. Тренинг для тренеров на 100% : Секреты интенсивного обучения / Чуркина М. А. - Москва : Альпина Паблишер, 2015. - 100 с. - ISBN 978-5-9614-5209-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961452099.html>

Раздел 4. Современные методы игротехнического менеджмента, используемые в тренинге

Цель раздела: изучить и освоить на практике различные методы игротехнического менеджмента, используемые в тренинговой работе.

Тезаурус: интерактивная игра, психогимнастика, деловая игра, ролевая игра, мозговой штурм, кейсы, баскет-метод, групповая дискуссия.

Лекции

Тема 4.1. Психогимнастики (разминки), метафоры, байки, истории.

Тема 4.2. Организационно-деятельностные и деловые игры.

Тема 4.3. Методы активизации учебного процесса (кейсы, ролевые игры, баскет-метод).

Тема 4.4. Эвристические технологии генерирования идей, групповая дискуссия.

Практические занятия

Вопросы для обсуждения и задания для практической работы

1. Обсудите в ходе мозгового штурма: возможности и недостатки интерактивных игр в тренинговой работе.

2. Предложите в каких тематических блоках тренинга могут быть использованы метафоры, байки или истории?

3. Прочитайте описание ситуаций (кейсов) из методики Л.Н. Захаровой (приложение 2) и ответьте на вопросы: к какому типу относятся эти кейсы? для каких целей они могут быть использованы?

4. Изучите примеры ролевых игр («Официант, в моем супе муха!», «Распределение премии» приложение 3) и определите для каких целей они могут применяться в тренинге.

5. Прочитайте «Легенду о Данко» (приложение 4) и предложите:
- темы для мозгового штурма на основе данной Легенды,

- не менее 5-ти вопросов для дискуссии по итогам изучения обучающимися Легенды.

6. В ходе мозгового штурма напишите признаки конструктивной и деструктивной обратной связи.

7. Посмотрите семь фрагментов видео из тренинга «Коммуникации в нестандартных ситуациях»:

- вступительное слово тренера <https://disk.yandex.ru/i/hoT5oRDDWjXWxg>

- введение правил поведения https://disk.yandex.ru/i/czWxyoqmUz_DAg

- сбор ожиданий <https://disk.yandex.ru/i/E08pA0M5oJi5Bg>

- мини-лекция https://disk.yandex.ru/i/e4kSjvjY_9-Atg

- обратная связь по упражнению <https://disk.yandex.ru/i/mbnNLBrYRcYJ5A>

- обратная связь по всему тренингу <https://disk.yandex.ru/i/1A5481-szT94ag>

и проанализируйте поведение тренера по отношению к группе в целом и к конкретным участникам (с точки зрения вербальной / невербальной / паравербальной коммуникации; конструктивное / деструктивное модели поведения).

Задания для самостоятельного изучения и закрепления материала

1. Ориентируясь на материал основной и дополнительной литературы, подготовьте доклад на тему: «Особенности этапов модели развития группы по К.Фопелю».

2. Проведите групповую дискуссию на тему: «Сферы применения организационно-деловых и деловых игр»; подготовьте презентацию полученных в ходе нее результатов.

3. Проведите групповую дискуссию на тему: «Области применения и решаемые задачи ролевой игрой»; подготовьте презентацию полученных в ходе нее результатов.

4. Ориентируясь на материал основной и дополнительной литературы, подготовьте доклад на тему: «Мозговой штурм: особенности его применения в тренингах, типология».

Основная литература

1. Сухова, Е. В. Технологии тренинга : учебник / Е.В. Сухова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/980413. - ISBN 978-5-16-014408-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1741363>.

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

3. Фопель, К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. Пер. с нем. - 2-е изд. — М.: Генезис, 2004. — 267 с. Режим доступа: <https://dumspb.ru/files/files/fopel-tekhнология-ved-treninga.pdf>

Дополнительная литература

1. Анопченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. - 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2019. - 282 с. – ISBN 978-5-394-03361-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1428097>
2. Голубева, Е. В. Тренинг профессионального саморазвития : учебное пособие / Е. В. Голубева. — Москва : ИНФРА- М, 2023. — 203 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1861078. - ISBN 978-5-16-017559-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861078>
3. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая. - Москва : Прометей, 2019. - 218 с. - ISBN 978-5-907166-93-6. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907166936.html> (дата обращения: 28.02.2022).
4. Мальханова, И. А. Коммуникативный тренинг : учебное пособие / Мальханова И. А. - Москва : Академический Проект, 2020. - 165 с. (Gaudeamus) - ISBN 978-5-8291-2768-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785829127688.html> (дата обращения: 28.02.2022)
5. Обухова, Ю. В. Практическая психология личности : тренинговые технологии в работе педагога-психолога / Ю. В. Обухова. - Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2020. - 124 с. - ISBN 978-5-9275-3654-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/YUFU-2021080526.html> (дата обращения: 28.02.2022).
6. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения/ Пер. с нем. — М.: Генезис, 2003. — 400 с. Режим доступа: [https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_\(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C\).pdf](https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C).pdf)

Раздел 5. Построение программ тренингов под различные организационные задачи

Цель раздела: изучить различные виды тренинговых программ, применяемые в организации («Управленческий тренинг», «Тренинг делового общения», «Тренинг по ведению переговоров», «Тренинг лидерства», «Мотивационный тренинг», «Тренинг по управлению конфликтами», «Тренинг продаж»), а также методы оценки эффективности реализации программ социально-психологических тренингов, подготовки аналитических отчетов, итоговых психологических портретов и рекомендаций.

Тезаурус: структура тренинговой программы, цикл Д. Колба,

эффективность обучения, рекомендации.

Лекции

5.1. Примеры тренинговых программ, проводимых в организациях

5.2. Методы оценки эффективности реализации программ социально-психологических тренингов, подготовки итоговой документации и рекомендаций

Практические занятия

Вопросы для обсуждения и задания для практической работы

1. Ориентируясь на материал основной и дополнительной литературы, ответьте на вопрос: какие вы бы сделали шаги при разработке тренинговой программы?

2. Изучите типовую структуру тренинга и цикл Д. Колба (приложение 5), проанализируйте в группах по 5-6 чел. программу тренинга (Приложение 6) с точки зрения ее соответствия предлагаемой типовой структуре и циклу обучения Д. Колба; дайте рекомендации по ее улучшению (в случае необходимости).

Задания для самостоятельного изучения и закрепления материала

1. Ориентируясь на материал дополнительной литературы, напишите контрольную работу на тему: «Сравнительный анализ различных тренинговых программ, используемых в корпоративном обучении».

2. Проведите групповую дискуссию на тему: «Методы оценки эффективности реализации тренинговых программ»; подготовьте презентацию полученных в ходе нее результатов.

Основная литература

1. Сухова, Е. В. Технологии тренинга : учебник / Е.В. Сухова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/980413. - ISBN 978-5-16-014408-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1741363>.

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

3. Фопель, К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. Пер. с нем. - 2-е изд. — М.: Генезис, 2004. — 267 с. Режим доступа: <https://dumspb.ru/files/files/fopel-tekhnologija-ved-treninga.pdf>

Дополнительная литература

1. Голубева, Е. В. Тренинг профессионального саморазвития: учебное пособие / Е. В. Голубева. — Москва : ИНФРА- М, 2023. — 203 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1861078. - ISBN 978-5-16-017559-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861078>

2. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая. - Москва : Прометей, 2019. - 218 с. - ISBN 978-5-907166-93-6. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907166936.html> (дата обращения: 28.02.2022).

3. Мальханова, И. А. Коммуникативный тренинг: учебное пособие / Мальханова И. А. - Москва : Академический Проект, 2020. - 165 с. (Gaudeamus) - ISBN 978-5-8291-2768-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785829127688.html> (дата обращения: 28.02.2022)

4. Фопель, К. Создание команды. Психологические игры и упражнения/ Пер. с нем. — М.: Генезис, 2003. — 400 с. Режим доступа: [https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_\(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C\).pdf](https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C).pdf).

4. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Процедуры оценивания результатов обучения

Перечень контрольных заданий и иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности представлены в табл. 2.

Таблица 2

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Наименование оценочного средства
<p>Знать:</p> <p>1) Социально-психологические и этические основы совместной деятельности;</p> <p>2) Принципы организации деятельности трудовых коллективов;</p> <p>3) Методы создания в рабочих коллективов благоприятного социально-психологического климата, атмосферы сотрудничества, взаимопомощи, взаимной ответственности.</p> <p>4) теоретические основы и ключевые принципы командообразования;</p> <p>5) принципы эффективной командной работы для достижения общей цели;</p> <p>6) социально-психологические факторы командной работы.</p> <p>7) принципы лидерства и руководства командами;</p> <p>8) этику командной работы, социальные и</p>	<p>1. Доклады на темы: «Т-группы» К.Левина; «Социально-психологический тренинг» М.Форверга; «ТРИЗ» Г.С. Альтшуллера.</p> <p>2. Доклад на тему: «Преимущества и ограничения групповой работу»</p> <p>3. Доклад на тему: «Особенности этапов модели развития группы по К.Фопелю».</p>

<p>профессиональные нормы управления командами; 9) методы и технологии построения командной работы, управления ею на основе определённой стратегии.</p>	
<p>Уметь: 1) анализировать социально-психологическую атмосферу в группе; 2) выстраивать конструктивные рабочие отношения; 3) организовывать работу на основе профессиональных, социальных и этических норм, общей ответственности, взаимовыручки. деятельности; 4) методами конструктивного общения в рабочем коллективе. 5) выстраивать конструктивные отношения в командах; 6) анализировать командную работу; 7) анализировать социально-психологические процессы в командах и групповую динамику. 8) организовывать конструктивное взаимодействие в команде; 9) применять методы управления командами; 10) определять нормы и правила работы команд, анализировать и регулировать социальные и профессиональные роли в команде.</p>	<p>1. Групповая дискуссия на тему: «Положительное и отрицательное влияние различных мотивов участников на эффективность их обучения в тренинговой группе»; подготовьте презентацию полученных в ходе нее результатов. 2. Групповая дискуссия на тему: «Типы сложностей, с которыми может столкнуться тренер, и пути их преодоления»; подготовьте презентацию полученных в ходе нее результатов.</p>
<p>Владеть: 1) навыками анализа социально-психологических отношений; 2) опытом социального взаимодействия в профессиональной 3) опытом работы в командах; 4) способами анализа командной работы; 5) навыками структуры команды и её динамики. 6) способами организации командной работы; 7) способами формирования конструктивных позитивных отношений команде; 8) способами выработки командной стратегии.</p>	<p>1. Прочитайте «Легенду о Данко» (приложение 4) и предложите: темы для мозгового штурма на основе данной Легенды, не менее 5-ти вопросов для дискуссии по итогам изучения обучающимися Легенды. 2. Посмотрите семь фрагментов видео из тренинга «Коммуникации в нестандартных ситуациях»: ▶ вступительное слово тренера https://disk.yandex.ru/hoT5oRDDWjXWxg ▶ введение правил поведения https://disk.yandex.ru/czWxyoqmUz_DAg ▶ сбор ожиданий https://disk.yandex.ru/i/E08pA0M5oJi5Bg ▶ мини-лекция https://disk.yandex.ru/i/e4kSjvjY_9-Atg ▶ обратная связь по упражнению https://disk.yandex.ru/i/mbnNLBrYRcYJ5A ▶ обратная связь по всему тренингу https://disk.yandex.ru/i/1A5481-szT94ag</p>

	<p>и проанализируйте поведение тренера по отношению к группе в целом и к конкретным участникам (с точки зрения вербальной / невербальной / паравербальной коммуникации; конструктивное / деструктивное модели поведения).</p>
<p>Знать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) концепцию человеческого капитала как основу развития персонала 2) управленческие основы организации и проведения обучения и развития персонала; 3) психологические основы организации и проведения обучения и развития персонала; 4) педагогические основы организации и проведения обучения и развития персонала. 5) педагогические методы и технологии обучения и развития персонала; 6) психологические методы и технологии, используемые в обучении и развития персонала; 7) методы оценки и развития компетенций, используемые в обучении и развития персонала; 8) методические принципы разработки программ обучения и развития персонала. 9) психолого-педагогические основы разработки программ обучения и развития персонала; 10) методы и средства оценки эффективности программ обучения и развития персонала; 11) управленческие принципы реализации программ обучения и развития персонала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эссе на тему: «Достоинства и недостатки в работе внешнего и внутреннего тренера в организации». 2. Эссе на тему: «Модель личностных качеств эффективного тренера».
<p>Уметь:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) применять управленческие принципы в практике обучения и развития персонала; 2) применять психологические закономерности и принципы в практике обучения и развития персонала ; 3) применять педагогические правила принципы в практике обучения и развития персонала. 4) применять методы и технологии обучения и развития персонала на практике; 5) применять методы и технологии оценки компетенций для обучения и развития персонала; 6) разрабатывать методическое обеспечение обучения и развития персонала. 7) разрабатывать программы обучения и развития персонала; 8) оценивать эффективность программ обучения и развития персонала; 9) разрабатывать предложения по реализации программ обучения и развития персонала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Групповая дискуссия на тему: «Области применения и решаемые задачи ролевой игрой»; подготовьте презентацию полученных в ходе нее результатов. 2. Групповая дискуссия на тему: «Методы оценки эффективности реализации тренинговых программ»; подготовьте презентацию полученных в ходе нее результатов.
<p>Владеть:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) управленческими навыками при проведении обучения и развития персонала; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прочитайте описание ситуаций (кейсов) из методики Л.Н. Захаровой (приложение 2) и

<p>2) психологическими навыками при проведении обучения и развития персонала;</p> <p>3) педагогическими навыками при проведении обучения и развития персонала.</p> <p>4) опытом применения методов и технологий обучения и развития персонала;</p> <p>5) навыками разработки методического обеспечения обучения и развития персонала.</p> <p>6) опытом разработки программ обучения и развития персонала;</p> <p>7) опытом разработки предложений по реализации программ обучения и развития персонала.</p>	<p>ответьте на вопросы: к какому типу относятся эти кейсы? для каких целей они могут быть использованы?</p> <p>2. Изучите примеры ролевых игр («Официант, в моем супе муха!», «Распределение премии» приложение 3) и определите для каких целей они могут применяться в тренинге.</p>
---	---

Примеры тестовых заданий для оценивания результатов обучения

Таблица 3

Тестовые задания для оценки результатов обучения

Тестовый вопрос	Правильный вариант ответа (1 балл)
Типовые задания для оценки знаний	
<p>1. Дайте определение следующим понятиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Профессиональное развитие - Обучаемость <p>2. Укажите, что из перечисленного является составляющими учебного процесса?</p> <ul style="list-style-type: none"> А) предмет обучения Б) субъект обучения В) способы обучения Г) организатор учебного процесса Д) все перечисленные <p>3. Какие типы систем корпоративного обучения выделяет Т.С. Кабаченко?</p> <ul style="list-style-type: none"> А) открытая б) закрытая 	<p>Профессиональное развитие – неотъемлемая часть профессионализации личности, сложный процесс циклического характера, проявляющийся как в совершенствовании знаний, умений и навыков (ЗУН) человека, так и в формировании отрицательных феноменов, снижающих профессиональную эффективность и нарушающих «непрофессиональную» жизнь.</p> <p>Обучаемость – одна из ведущих способностей личности, которая включает :</p> <ul style="list-style-type: none"> а) восприимчивость к обучающим воздействиям в новой ситуации, б) способность к быстрому и качественному усвоению ЗУН. <p>Г) все перечисленные</p> <p>А) открытая Б) закрытая В) дискретная</p>

- в) дискретная
- г) деструктивная

4. Перечислите, какие существуют способы выявления потребностей в корпоративном обучении в форме тренингов (не менее 5-ти)? Например, анализ результатов собеседования и тестирования специалистов при приеме на работу

5. Укажите, для организаций с каким типом (типами) организационных культур характерно проведение тренингов?

- А) Клановая организационная культура
- Б) Бюрократическая организационная культура
- В) Адхократическая организационная культура
- Г) Рыночная организационная культура

6. Кто провел первые тренинги в России?

- А) М. Бирштейн
- Б) Г.С. Альтшуллер
- В) К. Левин

7. Дайте определение бизнес-тренингу?

. Что значит «тренировать»?

- А) Ставить человека в условия, в которых он быстро обучается
- Б) Диагностировать, исследовать имеющиеся у участников знания, умения, навыки, установки, представления
- В) Мотивировать персонал
- Г) все три варианта

9. Какие две грани активности есть в тренинге?

10. Какие компоненты входят в групповую динамику?

- А) цели и задачи группы
- Б) нормативы группы

Анализ результатов собеседования при приеме, анализ результатов адаптации (стажировки), анализ результатов аттестации (оценки), анкетирование руководства, анализ внешней информации, анализ изменения технологии, анализ ожидаемых кадровых изменений, анализ результатов и качества работы сотрудника

- В) Адхократическая организационная культура
- Г) Рыночная организационная культура

- А) М. Бирштейн
- Б) Г.С. Альтшуллер

Бизнес-тренинг – это интерактивная форма обучения, целью которой является передача знаний посредством теоретических лекций, деловых игр с последующим анализом, а также практических занятий, результатом которых является формирование и развитие некоторых умений и навыков.

- Г) все три варианта

Активность тренера и активность участников обучения

- А) цели и задачи группы
- Б) нормативы группы
- В) групповые роли

<p>В) организационная культура В) групповые роли</p>	
<p>Типовые задания для оценки умений</p>	
<p>11. Укажите механизмы тренинговой работы по К. Левину: А) размораживание Б) изменение В) замораживание Г) все перечисленные</p> <p>12. Перед Вами перечислены этапы в цикле организации корпоративного обучения. Выстройте их, пожалуйста, в правильную последовательность, указав номер соответствующего этапа в квадрате слева.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Оценка результатов обучения ○ Выявление потребностей в обучении ○ Контроль и совершенствование процесса обучения ○ Проектирование и планирование обучения ○ Собственно проведение обучения <p>13. Распределите по порядку этапы развития группы?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Конфронтация ○ Ориентация ○ Согласие ○ Интеграция личных потребностей и требований группы <p>14.Перечислите три ключевые особенности интерактивной игры (по К.Фопелю)?</p> <p>15.Назовите основные типы интерактивных игр, используемых в тренинге?</p> <ul style="list-style-type: none"> А) психогимнастика Б) деловая игра В) ролевая игра Г) баскет-метод Д) метапрограммы Д) мозговой штурм 	<p>Г) все перечисленные</p> <p>4, 1, 5, 2, 3</p> <p>2, 1, 3, 4</p> <p>Игровой характер, возможность взаимодействия, способность мотивировать участников</p> <p>А) психогимнастика Б) деловая игра В) ролевая игра Г) баскет-метод Д) мозговой штурм</p>
<p>Типовые задания для оценки владения</p>	
<p>16. Перед Вами перечислены 4-е уровня для оценки эффективности обучения.</p>	<p>1. Реакция на обучение, 2. Усвоение материала, 3. Изменение поведения, 4.</p>

<p>Выстройте их, пожалуйста, в правильную последовательность, предложенную в модели Дж. Киркпатрика, указав номер соответствующего уровня в квадрате слева.</p> <p><input type="checkbox"/> Усвоение материала</p> <p><input type="checkbox"/> Реакция на обучение</p> <p><input type="checkbox"/> Изменение поведения</p> <p><input type="checkbox"/> Изменение трудовых показателей</p> <p>17. Укажите, какие из перечисленных показателей используется в организации для оценки эффективности проведенных тренингов в организации?</p> <p>А) Количество обученных сотрудников Б) Общий объем расходов на обучение сотрудников В) Средняя стоимость 1 человеко-дня обучения Г) все перечисленные</p> <p>18. Что входит в типовую структуру тренинговой программы?</p> <p>А) Цель: обучающей программы, участников, компании Б) Описание группы участников: возраст, пол, статус, опыт работы, ожидания и др. В) Обучающие блоки (темы) в программе Г) Упражнения: отбор, разработка, адаптация упражнений. Д) Результаты: что в итоге? Е) Продолжительность Ж) Список литературы З) Благодарности</p>	<p>Изменение трудовых показателей</p> <p>Г) все перечисленные</p> <p>А, Б, В, Г, Д, Е, Ж</p>
--	--

Критерии оценивания тестовых заданий и сформированных результатов обучения

Оценка результатов тестирования происходит согласно шкале, представленной в табл. 4.

Таблица 4

Критерии оценивания тестовых заданий

Итоговая оценка по тестовым заданиям	Количество баллов
Зачтено	16-18 баллов
Зачтено	13-15 баллов
Зачтено	10-12 баллов
Зачтено	7-9 баллов
Не зачтено	4-6 баллов
Не зачтено	1-3 балла
Не зачтено	0 баллов

Примеры вопросов для контроля

1. История развития тренингов в России и за рубежом, научные школы.
2. Условия групповой работы и социальная структура группы; групповые нормы и система санкций в групповой работе: практические рекомендации по их разработке и принятию группой.
3. Климат в группе; преимущества и ограничения групповой работы
4. Личность ведущего в группе: четырехмерная функциональная модель ведения групп; компетенции эффективного тренера
5. Особенности установления контакта и работа с деструктивным поведением отдельных участников
6. Имитационные игры как методы тренинговой работы
7. Групповая дискуссия, эвристические технологии генерирования идей
8. Методы активизации учебного процесса
9. Особенности профессий: «организационный тренер», «тренинг-менеджер», «организационный консультант», должностные обязанности и требования профессионального стандарта
10. Особенности групповой работы и динамики: цели и механизмы их достижения
11. Установки и личностные характеристики участников, влияющие на эффективность их пребывания в группе
12. Этапы подготовки к работе в группе; элементы деятельности ведущего, направленные на группу в целом и на отдельного члена в группе
13. Различные модели развития группы: две линии группового развития; идеальная модель развития группы
14. Организационно-деятельностные игры как методы тренинговой работы
15. Деловые игры как методы тренинговой работы

Основная литература

1. Сухова, Е. В. Технологии тренинга : учебник / Е.В. Сухова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/980413. - ISBN 978-5-16-014408-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1741363>.
2. Евтихов, О. В. Теория и практика тренинга : учебное пособие / О.В. Евтихов. — 3-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-109590-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1513627>
3. Белкова, Е. А. Технологии управления развитием персонала : учебник / Белкова Е. А. , Грицай А. О. , Карпов А. В. и др. ; под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой - Москва : Проспект, 2016. - 408 с. - ISBN 978-5-392-19555-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392195558.html>.
4. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с. Режим доступа:

<https://www.booksite.ru/localtxt/kab/ach/enko/text.pdf>.

5. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. Пер. с нем. - 2-е изд. — М.: Генезис, 2004. — 267 с. Режим доступа: <https://dumspb.ru/files/files/fopel-tekhнология-ved-treninga.pdf>

Дополнительная литература

1. Анопченко, Т. Ю. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры. Практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. - 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2019. - 282 с. – ISBN 978-5-394-03361-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1428097>
2. Голубева, Е. В. Тренинг профессионального саморазвития : учебное пособие / Е. В. Голубева. — Москва : ИНФРА- М, 2023. — 203 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1861078. - ISBN 978-5-16-017559-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861078>
3. Камнева, Е. В. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для магистратуры / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая. - Москва : Прометей, 2019. - 218 с. - ISBN 978-5-907166-93-6. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907166936.html> (дата обращения: 28.02.2022).
4. Мальханова, И. А. Коммуникативный тренинг : учебное пособие / Мальханова И. А. - Москва : Академический Проект, 2020. - 165 с. (Gaudeamus) - ISBN 978-5-8291-2768-8. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785829127688.html> (дата обращения: 28.02.2022)
5. Обухова, Ю. В. Практическая психология личности : тренинговые технологии в работе педагога-психолога / Ю. В. Обухова. - Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2020. - 124 с. - ISBN 978-5-9275-3654-2. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/YUFU-2021080526.html> (дата обращения: 28.02.2022).
6. Фопель, К. Создание команды. Психологические игры и упражнения/ Пер. с нем. — М.: Генезис, 2003. — 400 с. Режим доступа: [https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_\(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C\).pdf](https://ems.chel-meteor.ru/wp-content/uploads/2017/04/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B_(%D0%9A%D0%BB%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8C).pdf)
7. Чуркина, М. А. Тренинг для тренеров на 100% : Секреты интенсивного обучения / Чуркина М. А. - Москва : Альпина Паблишер, 2015. - 100 с. - ISBN 978-5-9614-5209-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" :

[сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961452099.html>

Интернет-ресурсы:

- <https://hr-portal.ru> – Портал с материалами по управлению персоналом, в т.ч. по корпоративному обучению и развитию.
- <https://www.top-personal.ru> – Сайт журнала «Управления персоналом». Содержит материалы по многим направлениям управления персоналом, в т.ч. по корпоративному обучению и развитию.
- <https://ptpmag.ru> – Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Содержит материалы по многим направлениям управления персоналом, в т.ч. по корпоративному обучению и развитию.
- <http://ht.ru/cms/> - Сайт лаборатории «Гуманитарные технологии»

**Типовая структура профессиограммы*
(с примером заполнения)**

Технологическая характеристика трудовых процессов			Психологическая характеристика трудовых действий работника		
Этап работы	Операции (заданные цели)	Нормативные требования к исполнению	Процесс выполнения действий субъектом труда (профессиональное поведение)	Вид выполняемых психологических действий и операций	Психологическая характеристика действий. Предполагаемые профессионально важные качества (ПВК)
<i>Прием сообщения</i>	<i>Услышать вызов клиента</i>	<i>Работа в режиме ожидания, Готовность и распознавание обращения клиента</i>	<i>Услышать, распознать голос клиента</i>	<i>Перцептивное действие</i>	<i>Слуховое восприятие, ПВК – нормальная острота слуха, концентрация внимания на сообщении</i>
...					
...					

* Носкова О.Г. Психология труда: Учеб. Пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е. А. Климова. - М.: Издательский центр «Академия», 2004. - 384 с. С. 340-341.

Примеры кейсов
(из методики Л.Н. Захаровой «Конфликтные ситуации»**)

Инструкция:

Каждый человек взаимодействует с людьми: кто-то более успешно, кто-то менее. Успех в значительной мере зависит от того, насколько хорошо Вы знаете людей и самого себя. Попробуйте решить две задачи, каждая из которых представляет собой житейскую ситуацию. В каждом случае Вам нужно решить, во-первых, как поступит большинство людей, оказавшись в аналогичной ситуации, и, во-вторых, как бы Вы поступили. Запишите свои решения с кратким объяснением.

Время на выполнение: 6 минут

Ситуация 1.

В самом начале рабочего дня сотрудник подошел к своему начальнику и сказал ему, что он не может работать из-за того, что у него очень сильно кружится голова. Видимой травмы не было. Поскольку отсутствие этого сотрудника создает большие затруднения в работе подразделения, начальник настаивает на том, чтобы сотрудник приступил к работе, либо шел к врачу за больничным листом. Сотрудник уходит. На следующий день он приходит без больничного листа (якобы, врач не дал), говорит, что голова прошла, и он готов приступить к работе.

Укажите: 1) действия большинства людей, если бы они оказались на месте начальника, и 2) ваши действия, если бы вы оказались на месте этого начальника

Действия большинства людей	Ваши действия

Ситуация 2.

Сотрудники хотели бы отметить в обеденный перерыв день рождения одного из товарищей, вручить подарок, немного выпить и посидеть. Начальник подразделения должен принять решения: разрешать праздник или нет?!

Укажите: 1) действия большинства людей, если бы они оказались на месте начальника, и 2) какое решение приняли бы вы, оказавшись на месте начальника

Действия большинства людей	Ваши действия

** Захарова, Л.Н. Психология управления. – М.: Университетская книга, Логос, 2009. – 376 с.

Примеры ролевых игр

1) Ролевая игра «Официант, в моем супе муха!»

Цель – выстраивание диалога между участниками игры

Роли – посетитель и управляющий

Игровая ситуация – ресторан

Время на выполнение – 20 минут

Описание ролей:

РОЛЬ А

Вы путешествуете по чужой стране. Сегодня, обедая в весьма дорогом ресторане, вы обнаружили в супе нечто, похожее на часть насекомого. Вы пожаловались официанту, но тот уверял, что это не насекомое, а специи. Вы не согласились и пожелали переговорить с управляющим. И вот управляющий подходит к вашему столику.

РОЛЬ Б

Вы - управляющий очень хорошим рестораном. Цены могут показаться высокими, но качество обслуживания в высшей степени оправдывает их. У вашего ресторана хорошая репутация, и он привлекает многих иностранцев. Сегодня в ваш ресторан пришел пообедать иностранец, и один из новых официантов подал ему суп. Возникли какие-то претензии, и официант передал вам, что иностранец желает с вами переговорить. Итак, вы направляетесь к его столику.

2) Ролевая игра «Распределение премии»

Цель – распределение ограниченного размера премии между 4-мя сотрудниками разных отделов

Роли– начальники подразделений (max = 10 чел.)

Игровая ситуация – совещание

Время на выполнение – 20 минут

Описание ролей:

Начальник Технологического отдела

Премиальный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – Андрей Иванович, интересы которого вы должны отстаивать при распределении премии.

Андрей Иванович (45 лет) проработал в вашем отделе 5 лет 4 месяца. За это время показал себя как исполнительный работник. Практически всегда в срок выполнял порученные ему задания. Он аккуратный, обязательный, но есть у него «минус» - он безынициативный: за время работы не вносил предложений по совершенствованию работы отдела.

Начальник Конструкторского отдела

Премиальный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – Юрий Степанович, интересы которого вы

должны отстаивать при распределении премии.

Юрий Степанович (31 год) был приглашен на работу в ваш отдел полгода назад как хороший и перспективный специалист. У него сложилась хорошая репутация среди коллег и руководства. Его предыдущая работа хорошо оплачивалась. В близкие отношения ни с кем не входит. Осторожный. Существенных проявлений в работе пока не наблюдается, может быть, потому что пока маленький срок работы у нас на предприятии.

Начальник Отдела разработок

Премияльный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – Никита Иванович, интересы которого вы должны отстаивать при распределении премии.

Никита Иванович (51 год) работает на вашем отделе со дня его организации. Он знает всех, и его знают все. Всецело за предприятие. Может работать сверхурочно столько, сколько надо. При этом не просит дополнительной заработной платы. Всегда готов прийти на помощь. Но иногда может выпить в рабочее время. Бывает суетлив и не организован. Берется за многие дела одновременно, но не все доводит до конца. Может ответить практически на любой вопрос, касающийся работы вашего отдела. Вызывает симпатию у коллег.

Начальник Отдела снабжения

Премияльный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – Анна Сергеевна, интересы которого вы должны отстаивать при распределении премии.

Анна Сергеевна (34 года) в вашем отделе работает полтора года. С ее приходом в отделе как будто что-то ожило: она всегда в прекрасном настроении приходит на работу, успевает в начале рабочего дня всем сотрудникам сделать комплименты, отчего у них повышается настроение. Всегда потрясающе выглядит. Очень креативна. Практически по любому вопросу у нее есть рац.предложение. Но в то же время, когда необходимо кропотливо работать над заданием, она может разговаривать по телефону по личным вопросам, отвлекаться на личные проблемы. Квартальные отчеты, как правило, задерживает, что вызывает напряжение у коллег.

Начальник Отдела развития

Премияльный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – Виктор Петрович, интересы которого вы должны отстаивать при распределении премии.

Виктор Петрович (50 лет). Доктор экономических наук. Является мозгом не только вашего отдела, но и компании в целом. Реализация его идей часто приносила большие финансовые прибыли компании. У него самая большая заработная плата среди сотрудников вашего отдела. В то же время он сотрудничает с другими компаниями, консультируя их по эффективному развитию.

Начальник Производства

Премияльный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – Ольга Григорьевна, интересы которого вы должны отстаивать при распределении премии.

Ольга Григорьевна (36 лет) работает у вас в отделе 6 лет. Разведена, имеет ребенка 5 лет. Испытывает серьезные финансовые трудности. Ребенок часто болеет, поэтому она вынуждена сидеть с ним дома по больничному листу. К работе относится спокойно. Со стороны руководителя не имеет нареканий, так как очень исполнительна.

Начальник Отдела кадров

Премиальный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – Елена Михайловна, интересы которого вы должны отстаивать при распределении премии.

Елена Михайловна (41 год) работает у вас в отделе 9 лет – с тех самых пор как вы ее привели. Елена Михайловна является вашей тетей, и вы пристроили ее к себе в отдел, так как она потеряла работу. Вы чувствуете свою личную ответственность за ее судьбу и поэтому иногда, когда она совершает ошибки в работе, вы ее вынуждены «прикрывать». Вы знаете, что Елена Михайловна собралась в ближайшее время купить машину, поэтому ей потребуется серьезная сумма денег. Особых нареканий по работе Елена Михайловна не имеет, порученную ей работу, как правило, выполняет в срок.

Начальник Бухгалтерского отдела

Премиальный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – это вы сами, именно свои интересы вы должны отстаивать при распределении премии.

Вы работаете на предприятии более 10 лет, хорошо знаете свою работу. В этом году вы прошли очень важную аудиторскую проверку, и никаких существенных ошибок она не выявила. Конечно, в позапрошлом году у вас была выявлена недостача, но вы смогли устранить все ошибки. Поэтому вы уверены в том, что вы заслуживаете этой премии.

Начальник Отдела строительства

Премиальный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – Петр Иванович, интересы которого вы должны отстаивать при распределении премии.

Петр Иванович (55 лет) работает у вас в отделе плотником. С работой в целом справляется, конечно, особо звезд с неба не хватая. В этом году у вас сложилась такая ситуация, что Петр Иванович сломал ногу прямо на рабочем месте, упав со стремянки. Как вам удалось выяснить на месте, эта стремянка была не исправна и, по сути, вы как начальник допустили халатность, не проконтролировав ее состояние. Но вы смогли договориться с Петром Ивановичем, чтобы он взял всю вину на себя, чтобы это не выглядело как несчастный случай на производстве и вам не сделали выговор. За этот поступок вы считаете, что стоит Петра Ивановича поощрить премией.

Начальник Финансового отдела

Премиальный фонд составляет 950 тысяч рублей. Ваша задача – убедить членов комиссии в том, что ваш претендент достоин премии.

У вас есть претендент на премию по итогам года – Лидия Вячеславовна, интересы которого вы должны отстаивать при распределении премии.

Лидия Вячеславовна (40 лет) работает в вашем отделе вашим заместителем и «по совместительству» является вашей подругой. Всегда, когда у вас возникают какие-то сложности в семье, она готова вас выслушать и поддержать, дать ценные советы, по сути, она ваш «личный психолог». Конечно, по работе она звезд с неба не хватает, но она ведь ваш заместитель и зачем ей быть лучше, чем вы?! Зато в ее лице вы всегда находите поддержку. Без нее вам было бы сложно работать.

Дата: _____

Протокол заседания начальников отделов

Цель заседания: Распределения премиального фонда в размере 950 тысяч рублей

Продолжительность заседания: 20 мин.

Постановили:

Распределить премиальный фонд следующим образом:

Имя и отчество сотрудника, которому установлена премия	Название отдела, где работает этот сотрудник	ФИО начальника этого отдела (члена команды)	Размер премиального фонда, руб.
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Согласовано (подписи всех начальников отделов):

Легенда о Данко (сокращенный вариант)

Жили на земле в старину одни люди, непроходимые леса окружали с трёх сторон таборы этих людей, а с четвёртой - была степь. <...> И вот пришла однажды тяжёлая пора: явились откуда-то иные племена и прогнали прежних в глубь леса. Там были болота и тьма. <...> Но когда его [солнца] лучи падали на воду болот, то подымался смрад, и от него люди гибли один за другим. Тогда стали плакать жёны и дети этого племени, а отцы задумались и впали в тоску. Нужно было уйти из этого леса, и для того были две дороги: одна - назад, - там были сильные и злые враги, другая - вперёд, - там стояли великаны деревья, плотно обняв друг друга могучими ветвями, опустив узловатые корни глубоко в цепкий ил болота.

Это были всё-таки сильные люди, и могли бы они пойти биться насмерть с теми, что однажды победили их, но они не могли умереть в боях, потому что у них были заветы, и коли б умерли они, то пропали б с ними из жизни заветы. И потому они сидели и думали в длинные ночи, под глухой шум леса, в ядовитом смраде болота. <...>

...И ослабли люди от дум... Страх родился среди них <...> Уже хотели идти к врагу и принести ему в дар волю свою, и никто уже, испуганный смертью, не боялся рабской жизни... Но тут явился Данко и спас всех один...

Данко - один из тех людей, молодой красавец. Красивые - всегда смелы. И вот он говорит им, своим товарищам:

- Не своротить камня с пути думою. Кто ничего не делает, с тем ничего не станется. Что мы тратим силы на думу да тоску? Вставайте, пойдём в лес и пройдем его сквозь, ведь имеет же он конец - всё на свете имеет конец! Идёмте! Ну! Гей!..

Посмотрели на него и увидали, что он лучший из всех, потому что в очах его светилось много силы и живого огня.

- Веди ты нас! - сказали они.

Тогда он повёл...

...Повёл их Данко. Дружно все пошли за ним - верили в него. Трудный путь это был! <...> Долго шли они... Всё гуще становился лес, всё меньше было сил! И вот стали роптать на Данко, говоря, что напрасно он, молодой и неопытный, повёл их куда-то. А он шёл впереди их и был бодр и ясен.

Но однажды гроза грянула над лесом, зашептали деревья глухо, грозно. <...> Шли маленькие люди, между больших деревьев и в грозном шуме молний, шли они, и, качаясь, великаны деревья скрипели и гудели сердитые песни, а молнии, летая над вершинами леса, освещали его на минутку синим, холодным огнём и исчезали так же быстро, как являлись, пугая людей. <...> Это был трудный путь, и люди, утомлённые им, пали духом. Но им стыдно было сознаться в бессилии, и вот они в злобе и гнев обрушились на Данко, человека, который шёл впереди их. И стали они упрекать его в неумении управлять ими, - вот как!

Остановились они и под торжествующий шум леса, среди дрожащей тьмы, усталые и злые, стали судить Данко.

- Ты, - сказали они, - ничтожный и вредный человек для нас. Ты повёл нас и утомил, и за это ты погибнешь!

- Вы сказали: "Веди!" - и я повел! - крикнул Данко, становясь против них грудью. - Во мне есть мужество вести, вот потому я повёл вас! А вы? Что сделали вы в помощь себе? Вы только шли и не умели сохранить силы на путь более долгий! Вы только шли, шли, как стадо овец!

Но эти слова разъярили их ещё более.

- Ты умрёшь! Ты умрёшь! - ревели они.

<...>И вот его сердце вспыхнуло огнём желанья спасти их, вывести на лёгкий путь, и тогда в его очах засверкали лучи того могучего огня. <...>

- Что сделаю я для людей?! - сильнее грома крикнул Данко.

И вдруг он разорвал руками себе грудь и вырвал из неё своё сердце и высоко поднял его над головой.

Оно пылало так ярко, как солнце, и ярче солнца, и весь лес замолчал, освещённый этим факелом великой любви к людям <...>

- Идём! - крикнул Данко и бросился вперёд на свое место, высоко держа горящее сердце и освещая им путь людям.

Они бросились за ним, очарованные. <...> Все бежали быстро и смело, увлекаемые чудесным зрелищем горящего сердца. И теперь гибли, но гибли без жалоб и слёз. <...>

И вот вдруг лес расступился перед ним, расступился и остался сзади, плотный и немой, а Данко и все те люди сразу окунулись в море солнечного света и чистого воздуха, промытого дождём. <...>

Кинул взор вперёд себя на ширь степи гордый смельчак Данко, - кинул он радостный взор на свободную землю и засмеялся гордо. А потом упал и - умер.

<...>

Типовая структура программы тренинга

Цель: обучающей программы, участников, компании

Участники: возраст, пол, статус, опыт участия в тренингах, опыт работы, ожидания, установки

Обучающие блоки (темы) в программе

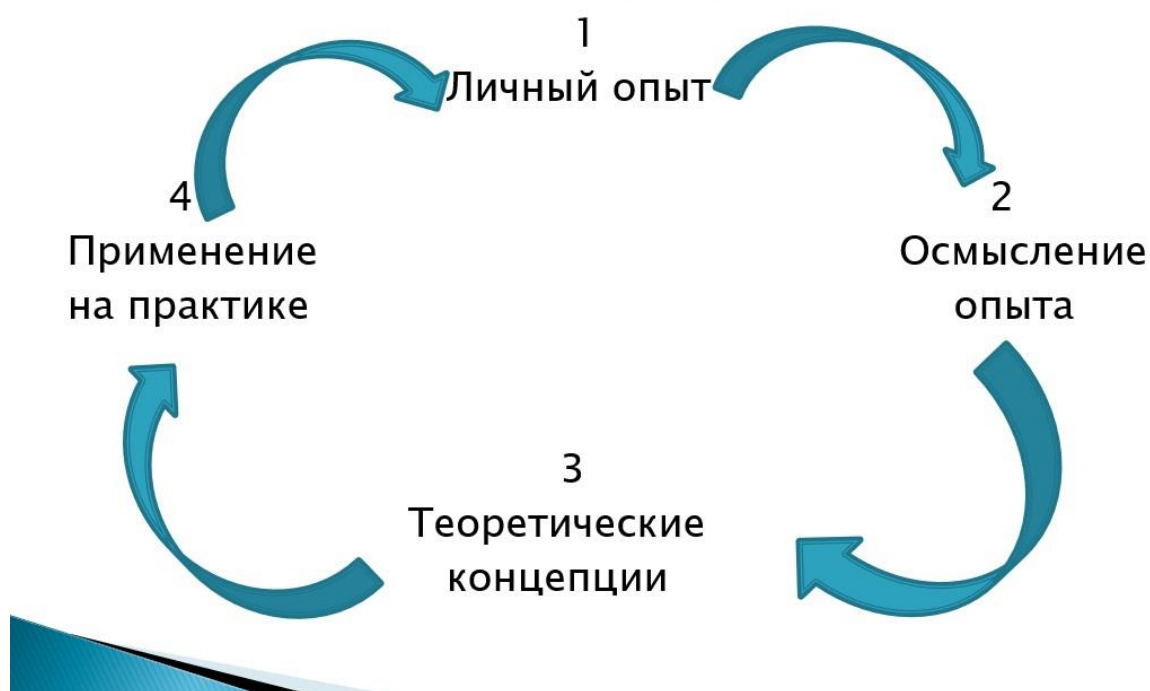
Упражнения: отбор, разработка, адаптация упражнений.

Результаты: что в итоге?

Продолжительность

Список литературы

Методика построения программы, соответствующей циклу обучения Д.Колба



Пояснения:

1. Личный опыт – человек должен иметь некоторый опыт в том, чему хочет научиться или улучшить свои способности

Решение проблем в группах, ролевые и деловые игры

2. Осмысление опыта – наблюдение, рефлексия и анализ своего опыта

Осуждение в парах, презентация участников, доклады от малых групп

3. Теоретические концепции – обобщение информации, полученной опытным путем

Общее обсуждение в группе, лекции, решение кейсов

4. Применение на практике – проверка пригодности созданной концепции для того, чтобы работать по ней дальше.

Использование приобретенных навыков, выход в «поле»

ШКОЛА МОЛОДОГО ЛИДЕРА

Программа тренинга «РЕСУРСЫ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ»

Методологическая база:

В настоящее время существует огромное количество определений понятия «стресс», так как феномен стресса изучается уже более семидесяти лет. Каждое новое исследование открывает все новые и новые грани темы «Человек и стресс». Ориентируясь на основные цели и задачи тренинга, предлагается рабочее определение антистрессового тренинга. Антистрессовый тренинг — это область практической психологии, ориентированная на использование интерактивных, аутоактивных, психо-коррекционных методов, с целью развития внешних и внутренних ресурсов стрессоустойчивости личности. Концептуальной базой тренинга стрессоустойчивости является подход к проблеме стресса с позиций психологии здоровья. При проведении тренингов по стресс-менеджменту мы считаем важным информировать участников об этой новой отрасли психологии и ее вкладе в разработку проблемы стрессоустойчивости. Характерная особенность изучения стресс-менеджмента в рамках психологии здоровья — стремление к системности. Становится очевидным, что личность может сохранить себя в условиях стресса только в том случае, если будет проведен системный анализ важнейших областей жизнедеятельности человека (физическое здоровье — семья — работа — духовные ценности), что позволит каждому разработать собственную систему управления стрессом.

Одна из аксиом психологии здоровья гласит, что каждый человек может быть здоров при определенных, подходящих именно для него особенностях и условиях жизни и работы [Никифоров, 2002]. Понять и осознать данные факторы может лишь сама личность. Таким образом, учет индивидуально-психологических особенностей личности — важное концептуальное положение при разработке программы антистрессового тренинга.

При разработке концепции антистрессового тренинга необходима опора на теорию эмоционального интеллекта Д. Гоулмана. Эмоциональный интеллект — это способность человека управлять самим собой и другими людьми. Он включает самосознание, контроль импульсивности, настойчивость, уверенность, самомотивацию, эмпатию и социальную ловкость [Сидоренко, 2002]. В связи с тем, что стресс всегда сопровождается негативными эмоциями, развитие эмоциональной компетентности, несомненно, повышает стрессоустойчивость личности. Концептуальной основой нашего тренинга мы считаем и теорию сохранения ресурсов (С. Хобфолл, Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова, И. Н. Калинаускас и др.). Согласно данной теории, каждый человек обладает достаточно обширным набором внешних и внутренних ресурсов. В связи с этим одна из задач тренинга — развитие ресурсов стрессоустойчивости участников группы. Сам феномен стресса настолько многогранен, что каждое из определений способно описать лишь какую-либо одну из его сторон. Кроме того, любое определение стресса так или иначе выражает приверженность автора определенной концепции, объясняющей природу стрессов. Сложности в определении понятия А. Б. Леонова [1984] связывает с тем, что термин «стресс» был взят из контекста физиологических исследований и распространен на объяснение поведения человека в самых разных жизненных ситуациях.

Программа тренинга «Ресурсы стрессоустойчивости» придерживается теории транзактного направления, основанного Эриком Берном США, 1955 г. В основе транзактного анализа лежит философское предположение о том, что каждый человек будет "в порядке" тогда, когда он будет сам держать свою жизнь в собственных руках и сам будет за нее нести ответственность. Транзакция - это действие (акция), направленное на другого человека. Это единица общения. Концепция Э.Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении, как психоаналитически

ориентированное направление в психологии.

Таким образом, данная программа рассматривает стресс как процесс, состоящий из трех элементов: стрессоров (события, с которыми человек сталкивается), реакций человека (психологических, физических или поведенческих) на стресс и копинг-поведение, которое человек использует для преодоления стресса.

Цель тренинга: Обучение персонала навыкам работы, снижающим стрессогенность (реагирование на трудных клиентов, принятие критики, конструктивное разрешение конфликтов, методам саморегуляции).

Задачи:

1. Информировать участников о влиянии стресса на тело и психику человека.

Ознакомить участников с такими важнейшими понятиями теории стресса, как стрессор, адаптивный синдром, фрустрация, СЭВ, психосоматические заболевания. После предоставления тренером данной информации содержание каждого из этих понятий обсудить в ходе упражнений или в форме групповых тематических дискуссий.

2. Научить участников группы отслеживать признаки стресса и его последствий у себя и других людей. Практика показывает, что многие наши реакции на стрессоры не осознаются как таковые и вытесняются. Часто игнорируется влияние стрессора, который запускает стрессовое поведение, исполняя роль своеобразного триггера. Это может быть какое-то слово, негативная мысль, высказывания значимых людей, особенности ситуации или поведения собеседника.

3. Научить участников осознавать влияние данных стрессоров, с тем чтобы в дальнейшем контролировать собственное поведение в ситуации стресса.

4. Обучить участников методам самопомощи и саморегуляции, которые могут быть использованы в ситуациях, если давление стресса максимальное или длительное. Эти практические навыки особенно важны для представителей коммуникативных профессий, так как им часто приходится сталкиваться с сильными эмоциями других людей (клиентов, родителей, учеников, коллег, членов семей). В подобных ситуациях стандарты сервиса часто запрещают работникам проявление собственных негативных эмоций. Методы саморегуляции могут быть эффективны и для снятия постстрессового напряжения. Для специалистов сферы «человек—человек» сегодня также важно знать техники помощи другим людям, регулировать собственное эмоциональное состояние.

5. Развитие эмоционального интеллекта, который сегодня является важным компонентом профессиональной успешности во многих сферах деятельности.

6. Отработать техники, повышающие коммуникативную компетентность персонала (техники ассертивности, эффективной критики, техники аргументации и аттракции). Анализировать не только результаты коммуникации, но и результаты биологической обратной связи.

ПРОГРАММА:

БЛОК №1 « СТРЕССЫ В НАШЕЙ ЖИЗНИ »

1. Представление - 10 мин.
2. Упражнение игра-знакомство « Презентация » - 20 мин.
3. Мини-лекция «Стресс» - 20 мин.
4. Упражнение «Я и стресс» - 40 мин.
5. Мини-дискуссия « Плюсы и минусы стресса » - 20 мин.
6. Обобщающее упражнение « Если у вас нету тети » - 25 мин.

БЛОК № 2 « ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТРЕССЫ »

7. Мини-лекция « Фрустрация » - 20 мин.
8. Упражнение « Новый начальник » - 25 мин.

ОБЕДЕННЫЙ ПЕРЕРЫВ – 1 час (11:00 – 12:00)

9. Разминка «Локотки» - 15 мин.
10. Мини-лекция « Правила передачи и принятия критики » - 10 мин.
11. Упражнение « Достойный ответ » - 20 мин.

БЛОК № 3 «ЛИЧНОСТЬ И СТРЕСС»

12. Мини-лекция « Ресурс стрессоустойчивости » - 10 мин.
13. Упражнение « Вы не поверите, что... » - 20 мин.
14. Упражнение « Рисуем кошку » - 20 мин.
15. Мини-лекция «Модель управления стрессом Д. Грингербера. Позитивное мышление» - 10 мин.
16. Упражнение « Игры со стыдом » - 15 мин.
17. Мини-лекция « Темперамент и стресс » - 10 мин.
18. Упражнение « Темперамент и стресс » - 25 мин.
19. Мини-лекция « Как справиться со своими эмоциями » - 10 мин.
20. Упражнение « Я злюсь, когда... » - 10 мин.
21. Упражнение « Тропа эмоций » - 20 мин.

БЛОК №4 « МЕТОДЫ И ТЕХНИКИ САМОРЕГУЛЯЦИИ »

22. Мини-лекция «Методы саморегуляции» - 10 мин.
23. Упражнение « Тряпичная кукла » - 10 мин.
24. Упражнение « Вешалка » - 10 мин.
25. Обобщающее упражнение «Реклама «Лекарство от стресса» - 20 мин.
26. Ритуал Прощания.

БЛОК №1. «СТРЕССЫ В НАШЕЙ ЖИЗНИ»

1.Представление (10 мин.)

Цель: знакомство участников, определение правил поведения в тренинге.

Реквизит: нет

Содержание:

Тренер представляется участникам семинара, знакомит с темой тренинга, сообщает о режиме работы, вводит правила поведения во время тренинга.

Содержание тренинга:

- стрессы в нашей жизни (определение основных понятий, виды стресса, плюсы и минусы стресса)
- профессиональные стрессы (стрессы на работе)
- личность и стресс (влияние личностных особенностей на стрессоустойчивость)
- методы саморегуляции

Правила посещения в тренинге:

- В этой группе нежелательно...
- В этой группе опасно...
- Из этой группы будет исключен тот, кто...
- В этой группе можно...
- В нашей группе получит поощрение тот...

2.Упражнение Игра-знакомство «Презентация» (20 мин.)

Цель. Знакомство участников друг с другом, развитие партнерских взаимоотношений.

Реквизит: бейджики (15 шт.)

Содержание.

Участники пишут свои имена на бейджиках.

Группа делится на пары (**важно!** Чтобы попали незнакомые люди в пары), каждая из которых, выбрав удобное спокойное место, в течение 4 минут (2+2) проводит взаимное интервью.

Затем пары возвращаются в круг и каждый представляет своего партнера (называет 3 основные характеристики своего собеседника). Тренер записывает качества на флипчарте.

После презентации можно спросить у представляемого, хочет ли он добавить что-либо к сказанному и корректно ли прозвучал рассказ о нем.

Выход: Какие из записанных качеств помогают преодолеть стрессы. ----- Обсуждение в группе «Что такое стресс?»

3. Мини-лекция « Стресс » (20 мин.)

Цель. Рассказать об основных понятиях. Диагностика уровня стресса у участников

Реквизит: плакат №1 «Рисунок – Адаптационный синдром»; плакат № 2 «Определения стресса»

Содержание.

Методом мозгового штурма группа выводит определение стресса, после чего тренер знакомит слушателей с существующими взглядами в современной психологии на стресс.

Теория.

Диагностика уровня стресса участников.

Если вы решили посетить этот тренинг, значит вы ощущали на себе состояние стресса и вам оно явно не понравилось.

Ганс Селье сравнивал стресс с приправой, придающей всему неповторимый вкус: «Когда его мало, бытие становится скучным и пресным. Если его много, существование невыносимо».

Но, к сожалению или счастью, стресс – это наш постоянный спутник, от которого нельзя избавиться, но который можно заставить служить во благо: достаточно лишь овладеть некоторыми приемами, о которых и пойдет сегодня речь.

А для начала давайте определим с помощью экспресс-метода ваш стрессовый уровень. Я буду зачитывать вам симптомы и поступки, которые свойственны стрессу, а вы будете оценивать насколько сильно и часто они проявлялись у вас за последние 2 недели.

Используйте шкалу: 0 – никогда, 1 – иногда, 2 – часто, 3 – очень часто.

Симптомы:

- 1) Усталость
- 2) Сильное сердцебиение
- 3) Частый пульс
- 4) Усиленное потоотделение
- 5) Учащенное дыхание
- 6) Боли в шее или плечах
- 7) Боли в пояснице
- 8) Скрежетание зубами или стискивание челюстей
- 9) Крапивница или кожная сыпь
- 10) Головные боли
- 11) Холодные ладони или ступни ног
- 12) Чувство сдавленности в груди
- 13) Тошнота
- 14) Диарея или запор
- 15) Проблемы с желудком
- 16) Обкусывание ногтей
- 17) Подергивание или нервный тик
- 18) Трудности глотания пищи или сухость во рту

- 19) Простуда или грипп
- 20) Недостаток энергии
- 21) Переедание
- 22) Чувство беспомощности или безнадежности
- 23) Злоупотребление алкоголем
- 24) Чрезмерное курение
- 25) Транжирство
- 26) Злоупотребление наркотиками или медикаментами
- 27) Огорчение
- 28) Нервозность или беспокойство
- 29) Повышенная раздражительность
- 30) Беспокойные мысли
- 31) Нетерпимость
- 32) Депрессия
- 33) Потеря сексуального влечения
- 34) Злость
- 35) Проблемы со сном
- 36) Забывчивость
- 37) Навязчивые мысли
- 38) Неугомонность
- 39) Проблемы концентрации внимания
- 40) Приступы плача
- 41) Частые прогулы на работе

Итого:....

Анализ результатов (чем выше ваш результат, тем большее количество симптомов стресса вы испытываете):

0 – 19 – ниже нормы

20 – 39 – норма

40 – 49 – выше нормы

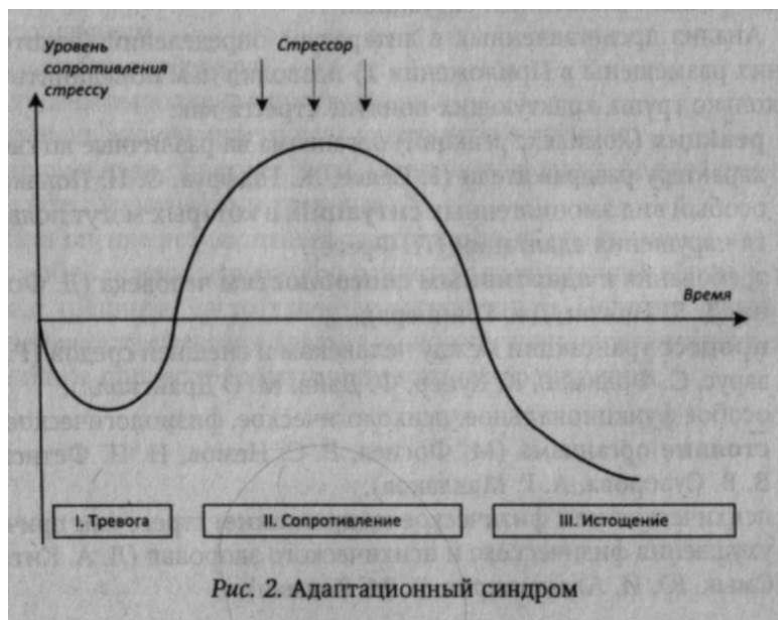
Больше 50 – значительно выше нормы

Определения стресса.

Стресс (адаптационный синдром) — это универсальная реакция организма на различные по своему характеру раздражители. (Г.Селье).

Пионерами в области изучения стресса были У. Кеннон и Г. Селье. Уолтер Кеннон первый назвал реакцию организма на стресс реакцией борьбы или бегства («бей или беги»). Мы и сегодня используем систему реагирования, сложившуюся у наших предков более миллиона лет назад. Эндокринолог Ганс Селье определил стресс как «универсальную реакцию организма на различные по своему характеру раздражители» [Селье, 1982]. Впервые в 1936 году он описал стадии развития стрессового поведения, и это описание легло в основу концепции адаптационного синдрома (General adaptation syndrome — GAS). Эти стадии подробно описаны в многочисленной литературе по стрессу, однако мы коротко повторим их, так как именно они стали основой для дальнейших исследований в данной области.

Плакат №1



Итак, на **первой стадии** столкновения с фактором, который мы определяем для себя как стрессовый (реакция тревоги), активизируются защитные механизмы, происходит выделение катехоламинов и кортикостероидов, которые на физиологическом уровне подготавливают организм к действию. Селье доказал, что самый главный гормон стресса у человека — кортизол — стимулирует жизненно важные процессы при адаптации к стрессу.

Небольшое снижение активности, фиксируемое в начале данной фазы, показывает, что сопротивление на короткое время действительно уменьшается, пока организм собирает свои силы. Но как только надпочечники начинают выделять кортизол, уровень сопротивления повышается, увеличивая работоспособность и сопротивляемость организма. Характерной эмоциональной особенностью этой фазы является переживание беспокойства и тревоги.

На **второй стадии** — сопротивления или адаптации — организм использует адаптационные механизмы, благодаря которым выходит на новый уровень работоспособности. Однако этот уровень обеспечивается расходом большего, чем обычно, количества жизненной энергии. Признаки реакции тревоги в организме практически исчезают. Эта стадия сопровождается высоким психоэмоциональным напряжением.

На **третьей стадии** происходит истощение организма в случае, если воздействие стрессора слишком долгое, слишком частое или слишком интенсивное. На этой стадии энергия, которую организм использовал на адаптацию, уже вся израсходована, что может закончиться для него достаточно печально. Общая сопротивляемость организма резко падает. В результате могут наступить выгорание, болезнь или смерть, если стрессовый фактор не перестанет действовать или если организму не будут оказаны необходимые помощь и поддержка.

Теорию Селье называют физиологической, поскольку она основана на теории гомеостаза. Согласно этой концепции, стресс рассматривался как фактор, нарушающий равновесие организма со средой. Базовой характеристикой стресса Селье считал его продолжительный и достаточно устойчивый характер.

Плакат №2

Таким образом, анализ представленных в литературе определений позволил нам объединить их в несколько групп, трактующих понятие стресса как:

- **реакция** (комплекс реакций) организма на различные по своему характеру раздражители (Г. Селье, Ж. Годфруа, О. Н. Полякова);
- особый вид эмоциогенных **ситуаций**, в которых могут появиться нарушения адаптации (П. Фресс);

- требования к **адаптивным способностям** человека (Д. Фонтана, Д. Л. Гибсон, Дж. Гринберг);
- **процесс** транзакции между человеком и внешней средой (Р. Ла-зарус, С. Фолкман, К. Купер, Ф. Дэйв, М. О'Драйсколл);
- особое функциональное, психологическое, физиологическое **состояние** организма (М. Фогиел, Р. С. Немов, Н. П. Фетискин, В. В. Суворова, А. Г. Маклаков);
- психическое или физическое **напряжение**; стресс как причина ухудшения физического и психического здоровья (Л. А. Китаев-Смык, Ю. И. Александров, А. М. Колман).

В нашей работе мы склонны придерживаться транзактного направления, которое рассматривает **стресс как процесс**, состоящий из трех элементов: стрессоров (события, с которыми человек сталкивается), реакций человека (психологических, физических или поведенческих) на стресс и копинг-поведение, которое человек использует для преодоления стресса.

ЧЕМ ОПАСЕН СТРЕСС?

Важно! Особое внимание уделяется проблеме последствий стресса: ухудшение трудовых показателей, учащение несчастных случаев, затруднения в общении с людьми, более частые невыходы на работу, снижение удовлетворенности работой и ухудшение здоровья [Джуэлл, 2001].

Непроработанный стресс остается в теле и может проявиться в качестве симптома на физическом, умственном или эмоциональном уровне. Важно знать о собственных реакциях на стресс, чтобы вовремя заметить растущее внутри напряжение [Ховкинс, 2002].

Т. Кокс [1981] выделил пять категорий возможных последствий стресса:

- субъективные — беспокойство, агрессия, депрессия, усталость, ухудшение настроения, низкая самооценка и т. д.;
- поведенческие — подверженность несчастным случаям, алкоголизм, токсикомания, эмоциональные вспышки, избыточное потребление пищи, курение, импульсивное поведение;
- познавательные - нарушение функций внимания, снижение умственной деятельности и т. д.;
- физиологические — увеличение уровня глюкозы в крови, повышение ЧСС и АД, расширение зрачков, попеременное ощущение то жара, то холода;
- организационные — абсентеизм, низкая производительность, неудовлетворенность работой, снижение организационной исполнительности и лояльности.

Все эти признаки повышают риск развития невротических и психосоматических заболеваний.

4. Упражнение « Рисунок «Я и стресс» (40 мин.)

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

Реквизит. Листы А4, маркеры, фломастеры, карандаши.

Содержание.

Участники тренинга располагаются комфортно (в кругу или за кругом). Ведущий предупреждает их о том, что данное упражнение носит конфиденциальный характер, поэтому в ходе проведения упражнения не стоит задавать друг другу никаких вопросов.

Инструкция тренера группе (рисуют 5 минут).

«Нарисуйте, пожалуйста, рисунок „Я и стресс“. Он может быть выполнен в любой форме - реалистической, абстрактной, символической, художественной. Большее значение имеет ваша степень искренности, то есть желание изобразить свои мысли, чувства, образы,

которые пришли вам в голову сразу после того, как вы услышали тему. Этот рисунок сможет стать тем ключом, который на протяжении всего тренинга будет помогать вам осознавать трудности, находить уже имеющиеся ресурсы, вырабатывать новые успешные стратегии управления стрессом. При необходимости можно воспользоваться цветными фломастерами. Вы имеете полное право не показывать ваш рисунок в группе, если вы этого захотите».

Затем тренер начинает задавать вопросы, на которые участники отвечают самостоятельно (мысленно), не записывая ответы на бумаге, не произнося их вслух. После каждого вопроса тренер дает участникам 20 секунд для внесения изменений и дополнений в рисунок.

Вопросы, которые задает тренер.

Посмотрите внимательно на свой рисунок.

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

Обсуждение.

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

Затем каждая подгруппа формулирует несколько основных позиций, по которым они хотели бы что-то изменить в своих реакциях на стрессоры.

Все участники возвращаются в круг.

2) Тренер предлагает желающим высказаться по поводу проделанной работы или по поводу своих ощущений. Представители от подгрупп зачитывают свои списки.

Тренер разъясняет участникам, над какими проблемами возможна работа на тренинге.

5. Мини-дискуссия « Плюсы и минусы стресса » (20 мин.)

Цель. Осознание не только негативных последствий стресса, но и возможностей, связанных с раскрытием ресурсов личности, переживающей стресс.

Реквизит. Подарок группе – победителю, Плакат № 3 «Виды стресса»

Содержание.

Тренер делит группу на две подгруппы. Первая подгруппа должна в ходе группового обсуждения выявить и записать негативные последствия стресса, а другая - позитивные стороны стресса (чему мы учимся, преодолевая стресс, что мы можем узнать о себе и своих ресурсах, преодолевая трудные ситуации). Время на обсуждение - 5 минут.

После того как группы справятся с этим заданием, тренер предлагает устроить дискуссию, во время которой ответы-аргументы групп чередуются. Выигрывает та команда, которая найдет больше аргументов в пользу защищаемой точки зрения.

Обсуждение.

Как правило, больше аргументов находит первая подгруппа. В этом случае тренеру надо сказать о том, что несмотря на большое количество негативных последствий, которые назвали участники первой подгруппы, данные последствия вызваны именно сильными, травматическими или хроническими стрессами. К счастью, эти стрессы «врываються» в нашу жизнь не так часто. Остальные виды стрессов могут поддерживать тонус организма, активизировать внутренние ресурсы, тем самым повышая нашу адаптацию к жизни.

Теория. – Плакат № 3 «Виды стресса»

ВИДЫ СТРЕССА

Причиной стресса является стрессор - стимул, который может запустить в действие реакцию борьбы или бегства. В зависимости от природы стрессоров и характера их влияний выделяют различные виды стресса.

1) Селье впервые описал **физиологический стресс**, который возникает в ответ на переживание боли. Он выделял также **эустресс и дистресс**. **Эустресс** - стресс полезный, так как вызывает мобилизацию организма, поднимает жизненный тонус, дает нам возможность для самореализации. Однако если стрессовый фактор слишком сильный или его действие слишком длительно, а ресурсов для его преодоления у нас недостаточно, это приводит к развитию дистресса. **Дистресс** (от англ. distress - истощение, несчастье, горе) - это вредоносный стресс, связанный с отрицательными переживаниями и приводящий к развитию психосоматических изменений. Дистресс может оказывать отрицательное воздействие на деятельность человека, вплоть до ее полной дезорганизации.

2) **Психологический стресс**. Особенность психологического стресса заключается в том, что этот вид стресса может развиваться под воздействием не только реальных, но и вероятностных событий, которые еще не произошли, но могут произойти в будущем, вызывая тревогу и страх у человека. Например, если во время полета на самолете человек испытал удушье, то одна мысль о предстоящем полете может вызвать у него сильную эмоциональную реакцию. Таким образом, на развитие психологического стресса влияет множество личностных факторов, важнейшими из которых являются:

1. эмоциональная стабильность личности;
2. локус контроля личности;
3. опыт преодоления подобных стрессовых ситуаций в прошлом;
4. особенности мышления, влияющие на восприятие стрессовой ситуации;
5. готовность человека обратиться за социальной поддержкой и др.

Психологический стресс включает в себя **эмоциональный** и **информационный** виды стресса. **Эмоциональный стресс** сопровождается выраженными эмоциональными реакциями, а в развитии информационного стресса преобладает когнитивная составляющая (анализ ситуации, оценка имеющихся ресурсов, построение прогноза дальнейших событий и т. д.).

Наиболее остро **информационный стресс** проявляется в деятельности операторов, работающих в условиях информационных перегрузок. Информационные факторы стресса в наибольшей степени проявляются в тех профессиях, где решающее значение имеют такие характеристики деятельности, как алгоритмизация и эвристичность. Алгоритмизация выражается в регламентированности и необходимости следовать четким инструкциям. При высоком уровне алгоритмизации (например, в работе операторов АЭС, рабочих конвейерного производства и т. д.) незначительное отступление от инструкции может иметь тяжелые

последствия, что определяет изначально высокий уровень стресса у представителей подобных профессий. Однако в профессиях с низким уровнем алгоритмизации (например, работа врача, психотерапевта, специалиста в области рекламы и маркетинга), где способы решения задач слишком многообразны (врач понимает, что больного надо вылечить, однако для этого существуют десятки методов и сотни лекарственных препаратов), специалисты тоже испытывают стрессы. К информационным факторам стресса относят также уровень эвристичности деятельности. Если уровень эвристичности деятельности предельно высок, то есть работник все время сталкивается с необходимостью придумывать что-то новое, работать нестандартно, креативно, это неизбежно приведет к стрессу. В то же время при слишком низком уровне эвристичности, присущем работе техников, контролеров, диспетчеров, санитаров, данные категории работников испытывают стресс вследствие информационного однообразия деятельности.

3) В настоящее время ученые выделяют также **социальный** и **профессиональный** виды стресса [Никифоров, 2002; Лазарус, 1989; Щербатых, 2006; Маслач, 2006; Бодров, 2000; Куликов, 1995; и др.]. **Социальный стресс** связан с переживанием критических жизненных ситуаций, многие из которых являются по-настоящему драматичными (потеря близких, социальные кризисы, отделение от семьи и друзей и др.). Современные исследователи считают, что именно социальный стресс наиболее опасен, так как он представляет угрозу физическому, психологическому и психическому здоровью.

Изобилие напряженных ситуаций в профессиональной деятельности современного человека привело к выявлению такого многообразного феномена, как **профессиональный стресс**. Последствия профессиональных стрессов оказались настолько негативны для здоровья работника, что сегодня этот вид стресса выделен в отдельную рубрику в Международной классификации болезней (МКБ-10) – последствие – профессиональное выгорание.

4) Исследования особенностей поведения людей в ситуациях военных действий и переживания экстремальных нагрузок привели к возникновению нового направления в психологии и психотерапии, которое изучает **травматический стресс**. Он связан с переживанием психологической травмы, то есть события высокой степени стрессогенности. Травматический стресс сопровождается тяжелыми переживаниями тревоги, депрессии и чувства вины.,

Стрессоры:

Таким образом, учитывая, то, что любая стрессовая ситуация обладает такими характеристиками, как интенсивность и длительность протекания, можно выделить следующие виды стрессоров: **повседневные микрострессоры**, **макрострессоры** (критические жизненные события) и **хронические стрессоры** [Абабков, Перре, 2004]. Повседневные микрострессоры (ссоры в семье, на работе, с соседями, незначительное повышение цен и т. д.) — это мелкие трудности, с которыми мы сталкиваемся каждый день. Хотя они могут быть неприятными для нас, мы легко адаптируемся к ним в течение нескольких минут или часов.

Критические жизненные события являются для нас более сильными стрессорами и могут требовать более длительной адаптации — нескольких недель или месяцев. К хроническим стрессорам относят постоянно повторяющиеся тяжелые испытания (например, тяжелые неизлечимые болезни — собственные или у кого-либо из членов семьи, переживания последствий развода и т. д.). Адаптация к этим видам стресса может длиться годы.

Из двух показателей — длительность и интенсивность воздействия — именно длительность выступает наиболее вредоносной характеристикой [Гринберг, 2002].

6. Обобщающее упражнение « Если у вас нету тети » (25 мин.)

Цель. Тренировка способности позитивно мыслить, обобщение теоретического материала первого дня тренинга.

Реквизит. Текст песни (6 шт.), минусовка песни

Содержание.

Тренер делит группу на 3 подгруппы и выдает каждой текст песни А. Аронова (музыка М. Таривердиева) «Если у вас нету тети».

1-я группа составляет текст своей песни под названием «Если цейтнот на работе», 2-я группа — «Если в семье нету счастья...», 3-я — «Если в семье денег нету...»

Обратная связь. Участники по кругу отмечают, что было интересного, полезного в материалах рабочего дня.

К упражнению «Если у вас нету тети» + найти фонограмму

ЕСЛИ у вас нету тети...

(Музыка М. Таривердиева, слова Ал. Аронова)

Если у вас нету дома,

Пожары ему не страшны.

И жена не уйдет к другому,

Если у вас, если у вас,

Если у вас нет жены,

Нету жены.

Припев:

Оркестр гремит басами,

Трубач выдувает медь.

Думайте сами, решайте сами,

Иметь или не иметь,

Иметь или не иметь.

Если у вас нет собаки,

Ее не отравит сосед.

И с другом не будет драки,

Если у вас друга нет.

Припев:

Оркестр гремит басами,

Трубач выдувает медь.

Думайте сами, решайте сами,

Иметь или не иметь,

Иметь или не иметь.

Если у вас нету тети.

Ее вам не потерять.

И если вы не живете,

То вам и не умирать.

БЛОК №2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТРЕССЫ

7. Мини-лекция « Фрустрация » (20 мин.)

Цель. Информирование участников на тему «Фрустрация»

Реквизит. Плакат №4 «Фрустрация. Причины фрустрации», плакат №5 «Методы регуляции предстартового состояния»

Содержание.

Тренер раскрывает содержание понятия «фрустрация», рисует схему возникновения фрустрации и знакомит участников с наиболее типичными причинами (барьерами) фрустрации. В настоящее время актуальным для психологии является изучение фрустрационной толерантности — устойчивости личности к воздействию фрустраторов. Участники могут обсудить факторы, повышающие устойчивость к фрустрации. Далее тренер рассказывает об адаптивных и дезадаптивных способах преодоления фрустрации.

Теория. Плакат №4 «Фрустрация. Причины фрустрации».

Фрустрация (от лат. frustratio - обман, расстройство, разрушение планов) — психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или к решению задачи [Психология. Словарь, 1990, с. 434]. Таким образом, фрустрация — это острое переживание неудовлетворенной потребности (это острый стресс). Фрустрацию можно описать следующей формулой: «Потребности — блокировка - отрицательные эмоции» [Красовский, 1997].

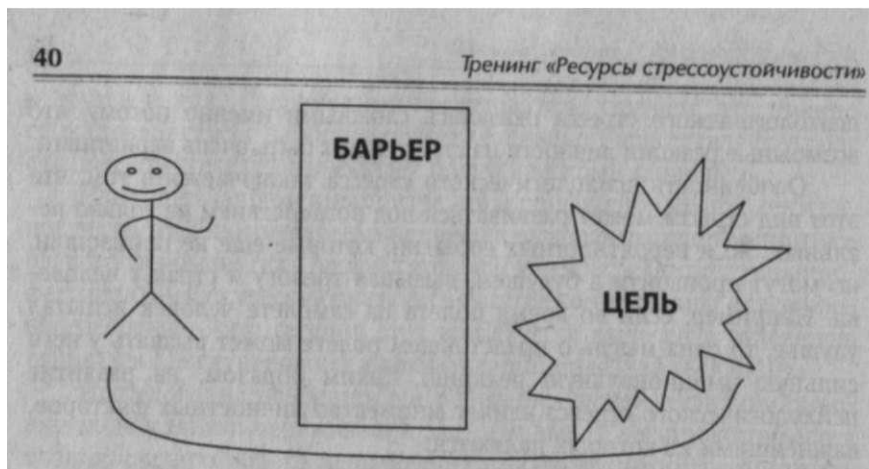


Рис. 3. Схема развития фрустрации

Фрустрация переживается особенно тяжело, если барьер, мешающий достижению цели, возникает внезапно и неожиданно. Какие причины могут вызвать состояние фрустрации? При всем разнообразии **причин фрустрации** их можно разделить на четыре группы:

1. **Физические барьеры (причины)** - стены тюрьмы, поломка машины на безлюдном шоссе. Преодоление данного барьера продемонстрировал герой Т. Хэнкса в фильме «Изгой», пытаюсь выжить на необитаемом острове.

2. **Биологические барьеры** — болезнь, плохое самочувствие, сильная усталость, старение. Этот барьер может быть причиной сильных профессиональных стрессов у спортсменов и артистов балета, вынужденных уходить из профессии в возрасте до сорока лет.

3. **Психологические барьеры** — страхи и фобии, неуверенность в собственных силах, негативный прошлый опыт. Ярким примером этого барьера является, например, чрезмерно высокое предстартовое волнение, в результате которого даже отлично подготовленная презентация может закончиться провалом.

4. **Социокультурные барьеры** — нормы, правила, запреты, существующие в обществе. В профессиональной деятельности социокультурные барьеры могут проявляться в виде необходимости поддерживать мнение большинства или начальника, даже если мы уверены, что он абсолютно не прав, соблюдать многие бесполезные внутрифирменные ритуалы.

Фрустрация обычно сопровождается переживанием негативных эмоций — гнева, агрессии, чувства вины, раздражения. Сильное переживание этих чувств может привести к **дезадаптивным формам поведения:**

- *агрессивные реакции*, направленные на другого человека (если находится «козел отпущения») или самого себя («рвать на себе волосы», «стучать головой об стенку»). В некоторых случаях агрессия может быть эффективной и уместной;
- *уход из ситуации*, отказ от любой деятельности, апатия;
- *регрессия*, когда взрослые начинают вести себя как дети — отказываются от еды после ссоры, перестают общаться, обижаются, ждут чуда, которое им поможет разрешить данную ситуацию;

- *двигательное возбуждение*, когда человек не может контролировать свое внешнее поведение и совершает бесцельные и неупорядоченные действия: скажем, человек может многократно дергать ручку двери, зная, что дверь закрыта, и он не может попасть в помещение;

- *включение механизмов защиты*, которые в данном случае помогают пережить остроту фрустрации («Не очень-то и хотелось этого достигать!»).

Понятно, что эти формы поведения не способствуют решению проблемы, однако дают возможность снизить накопившееся в результате переживания фрустрации напряжение.

Рассмотрим **адаптивные реакции** на фрустрацию. К этим реакциям относят такое поведение, которое помогает каким-то образом разрешить ситуацию и тем самым снижает напряжение. К такому поведению можно отнести:

- *преодоление препятствия* с использованием новых методов и средств или с помощью изменения своей стратегии поведения; *поиск путей*, чтобы обойти препятствие;
- *компенсация* - поиск другой сферы для удовлетворения потребности;
- *отказ от намеченной цели*, выбор новой цели, переоценка ценностей.

Актуально для психологии изучение фрустрационной толерантности — устойчивости личности к воздействию фрустраторов. На адаптивное поведение в состоянии фрустрации во многом влияет родительский сценарий о том, как надо вести себя в подобных ситуациях, усвоенный ребенком в детстве. То есть, оказавшись в ситуации фрустрации, мы актуализируем те модели поведения, которые использовали наши отец и/или мать в момент переживания острого стресса.

Рассматривая фрустрацию как острый стресс, специалисты предлагают различные **методы, повышающие адаптацию к фрустрации**. Например, это может быть отказ от каких-либо действий (так как в момент фрустрации мы теряем способность мыслить логически и просчитывать последствия наших действий) или использование приемов самоконтроля и техник саморегуляции. Мощным поддерживающим фактором является также составление и проговаривание *формул самозащиты* — кратких формул самовнушения, составленных в позитивном ключе («Я справлюсь!», «Мы прорвемся!» и т. д.). Фрустрационная толерантность возрастает, если, оказавшись в абсолютно безвыходной на первый взгляд ситуации, человек начинает придумывать и искать возможные варианты выхода из нее. На данном этапе даже фантастические и рискованные идеи лучше, чем мысль о том, что выхода нет.

ПРЕДСТАРТОВЫЕ СОСТОЯНИЯ - плакат №5 «Методы регуляции предстартового состояния»

К трудным состояниям, связанным с переживанием стресса, психологи также относят предстартовые состояния. Представители коммуникативных профессий часто испытывают предстартовые состояния — это состояния, которые возникают у человека в ожидании значимых событий, исход которых трудно прогнозировать. Предстартовые состояния часто сопровождаются предстартовым волнением, которое, хотя и считается негативным фактором, препятствующим успеху, зачастую способствует мобилизации усилий человека. У каждого человека существует оптимальный уровень «здорового» волнения, которое помогает справиться с поставленной задачей, ответственно отнестись к делу и успешно завершить его. Полное отсутствие волнения иногда может свидетельствовать об эмоциональном выгорании специалиста, о завышенной самооценке, о низком уровне ответственности. В то же время слишком высокий уровень волнения может привести как к отдельным недочетам в работе, так и к «тоннельному» восприятию, мешающему объективной оценке ситуации, к полному провалу мероприятия (выступления, открытого мероприятия и др.). И если предстартовое волнение мешает человеку, желательно научиться справляться с этим состоянием, чтобы избежать его негативных последствий.

Методы регуляции предстартового состояния

- Метод «Зеркало», основанный на механизме биологической обратной связи (БОС), существующей между внешним проявлением эмоций и нашей эмоциональной памятью. Данный метод заключается в том, что если мы, используя волевое усилие, придаем своему

телу и лицу выражение радости или спокойствия, то наше эмоциональное состояние действительно изменяется в лучшую сторону.

- Метод полной рационализации предстоящего события предполагает многократное представление события с высокой степенью детализации. Этот метод основан на том, что негативные эмоции часто возникают в ситуации дефицита информации о чем-либо.

Используя этот метод, мы искусственно заполняем данный информационный вакуум.

- Метод избирательной позитивной ретроспекции предполагает анализ сложных жизненных ситуаций, которые человеку удалось успешно разрешить. Наши прошлые достижения — это наши ресурсы, на которые мы можем опереться в любой момент. Результатом использования данного метода может быть состояние внутренней уверенности, основанное на активизации своих прошлых успехов.

- Метод «Опыт» прямо противоположен предыдущему. Используя его, человек вспоминает и анализирует свои ошибки и неудачи, стараясь выявить наиболее типичные и характерные для себя причины неудач (неумение слушать партнера, плохая предварительная подготовка к переговорам; для женщин этой ошибкой может быть вера в свою «внешнюю привлекательность» и т. д.).

- Метод предельного мысленного усиления возможной неудачи основан на том, что мы смотрим в лицо» своему страху, давая нашему воображению возможность нарисовать самые мрачные картины будущего. Пережив эти пессимистичные образы, мы получаем энергию, которая уходила на «вытеснение» из сознания этой травмирующей информации. Иногда людям помогает, когда они просто спрашивают себя: «Что может случиться самое худшее в этой ситуации? Что я тогда смогу сделать?».

Освоение перечисленных методов и их использование в «трудных» ситуациях может помочь избежать предстартового волнения в ответственный момент.

Для тех, кто по роду своей профессиональной деятельности вынужден выступать перед аудиторией (на совещаниях, конференциях, открытых мероприятиях и т. д.), «скорой помощью» могут стать следующие рекомендации специалистов:

Накануне выступления:

- Отрепетировать накануне выступление перед зеркалом.
- При возможности накануне посетить место выступления, «освоить» пространство, оценить размер помещения, освещение, дистанцию.
- Продумать элементы одежды, макияжа (для женщины).

Непосредственно перед выступлением:

- Перед входом в аудиторию прогуляться быстрым шагом, энергично пройти в выбранное место.
- Использовать дыхательное упражнение (например, технику «Глубокое дыхание»).
- Произнести «заклинание» (формулу самовнушения, помогающую мобилизовать силы).
- Руки опустить по бокам (будто опереться в пол).
- Подвигать кистями рук, пальцами.

Во время выступления:

- Выдержать паузу длительностью 5-10 секунд.
- Уловить настроение аудитории.
- Нащупать верный тон.
- Демонстрировать уверенное поведение с первой секунды.
- Выразить удовольствие от встречи.
- Двигаться при любом удобном случае.
- Стоять, не опираясь ни на что.
- Если сидите - ступни плашмя на полу (возможность быстро встать).
- Обмениваться взглядами со слушателями.
- Сосредоточиться на одном доброжелательном лице.

Требования к речи оратора:

- Ответить для себя на вопросы: кому я буду говорить; для чего? Что должны уяснить слушатели?
- Логическая организация речи: последовательность, непротиворечивость, обоснованность.
- Выразительность речи: меняющаяся интонация, яркие словесные образы, оригинальные сравнения, паузы.
- Вариативность приемов изложения: диалоги, вопросы.
- Умеренный темп речи.
- Переключение внимания.
- Иллюстративные жесты.
- Использование юмора.

8. Упражнение « Ролевая игра «Новый начальник» (25 мин.)

Цель. Научить слушателей анализировать различные виды адаптивного и дезадаптивного поведения в ситуациях фрустрации; акцентировать внимание группы на последствиях дезадаптивного поведения.

Реквизит. Текст ситуации (6 шт.)

Содержание. Сотрудник (46 лет), зам. начальника отдела, узнает, что его начальник, уходя на повышение, пригласил на свое место новичка — молодого мужчину (28 лет, 2 года работы в сфере иностранного бизнеса), только что приехавшего из стажировки в Гарвардской школе бизнеса. Ранее была договоренность, что это место займет его заместитель. Заместитель и начальник были друзьями, работали вместе давно, со времени образования компании.

Задание для выполнения в подгруппах. Тренер разбивает группу на две подгруппы: первая подгруппа должна обсудить и перечислить все возможные адаптивные формы поведения заместителя в этой ситуации, а вторая подгруппа — дезадаптивные.

Затем 2 представителя от каждой группы проигрывают 2 ситуации «Знакомство с новым начальником» - дезадаптивный и адаптивный варианты.

Рекомендации. При обсуждении темы фрустрации тренеру важно подвести участников группы к пониманию того, что наиболее легко преодолевают фрустрацию люди, которые умеют спокойно анализировать ситуацию и видеть как можно больше способов выхода из нее.

ПЕРЕРЫВ НА ОБЕД (11:00 – 12:00)

9. Игра-Приветствие « Локотки » (15 мин.)

Цель. Установление контактов между участниками, разрушение привычных стереотипов приветствия, развитие креативности, умения понимать позицию партнера по общению.

Реквизит: нет

Содержание. Все участники рассчитываются на «первый-второй-третий-четвертый»:

- участники под первыми номерами складывают руки за головой так, чтобы локти были направлены в разные стороны;
- участники под вторыми номерами упираются руками в бедра, чтобы локти были направлены в разные стороны;
- участники под третьими номерами кладут левую руку на левое колено, правую — на правое колено, локти согнутых рук отведены в стороны;
- участники под четвертыми номерами держат сложенные крест-накрест руки на груди, при этом локти развернуты в стороны.

После того как все участники примут исходное положение, ведущий предлагает им по определенному сигналу поздороваться как можно с большим числом присутствующих, назвав при этом свое имя и прикоснувшись друг к другу локтями.

Через 5 минут ведущий собирает участников в 4 подгруппы, и они приветствуют друг друга внутри каждой из них (первые номера здороваются только с первыми, вторые — со вторыми и т.д.).

Обсуждение. С какой группой игроков было комфортнее всего здороваться и почему? Кто

несет ответственность за эмоциональный климат в коллективе? Какие стратегии могут помочь в совершенствовании взаимоотношений в коллективе? Что может являться причиной стрессов на работе?

10. Мини-лекция « Правила передачи и принятия критики » (10 мин.)

Цель. Знакомство с правилами принятия и передачи критики.

Реквизит. Плакат №6 «Виды конструктивной критики».

Содержание.

Данная мини-лекция может включать материал о конструктивной и деструктивной критике, о правилах передачи и принятия негативной информации. В некоторых группах лекционный материал может быть заменен дискуссией участников (польза и вред критики) или представлять собой активную форму обмена опытом.

Теория. - Плакат №6 «Виды конструктивной критики».

Критика как важное коммуникативное умение

Сообщение критической информации своим близким, коллегам, друзьям — неизбежная и не всегда приятная вещь — может быть обусловлено необходимостью достижения одной из поставленных им целей: изменение поведения сотрудников; прояснение сути дела; высказывание своей точки зрения; принятие совместного, более оптимального в данной ситуации, решения и др.

Специалисты (Г. В. Старшенбаум, А. П. Панфилова [1999]) выделяют несколько **видов эффективной критической информации:**

- критика-похвала («Вы много сделали для решения данной проблемы. Теперь необходимо исправить отдельные детали»);
- критика-сожаление («Мне жаль, что не удалось вовремя закончить проект»);
- критика-указание («За последний месяц вы обучили только два подразделения. В следующем месяце необходимо привлечь к обучению еще несколько отделов»);
- критика-сопереживание («Я понимаю, что вы устали, но надо срочно исправить ошибки в отчете»);
- критика-приказ («В связи с невыполнением в срок задания приказываю:…») и др.

Многие психологи [Куницына, 2001] отмечают, что наиболее эффективна та критика, что оказывает на собеседника наибольший мотивационный эффект. Это достигается за счет того, что критика содержит конструктивную информацию, то есть указывает, что и как нужно изменить в работе, и отмечает, что уже сейчас сотрудник делает хорошо.

Большинство людей знают, что критика в большинстве случаев является стрессором. Внезапная, неожиданная критика — это двойной стресс. А поскольку при стрессе способность воспринимать и анализировать информацию снижается, желательно, чтобы все модели эффективной критики начинались с более мягкого шага, который дает время подчиненному «собраться с мыслями». Работники, допустившие ошибку, как правило, уже ждут подобного разговора. Мы уже говорили об индивидуализации как важном принципе построения нашей тренинговой программы, поэтому на тренинге мы предлагаем участникам познакомиться с различными моделями конструктивной критики.

11. Упражнение « Достойный ответ » (20 мин.)

Цель. Отработка навыка конструктивного выхода из конфликтных ситуаций.

Реквизит. Карточки с «критикой» (15 шт.), Плакат № 7 «Как говорить критику и как принимать критику»

Содержание.

Все участники сидят в кругу. Каждый получает от ведущего карточку, на которой содержится какое-либо замечание по поводу внешности или поведения одного из участников.

Ты слишком высокого мнения о себе. Это отмечают все сотрудники.

Ты не умеешь руководить женским коллективом. Всегда доводишь сотрудниц до слез.

Твое подразделение считается самым конфликтным.

*Ты совсем не умеешь разговаривать с клиентами.
Почему ты на всех подчиненных смотришь волком?
С тобой нельзя иметь никаких дедовых отношений.
Ты сорвал выполнение очень важного проекта.
Твои выступления на совещании усыпляют всех присутствующих.
С тобой бесполезно договариваться о чем-либо. Ты все равно не выполнишь обещанного в срок.
У тебя такой скрипучий голос, он действует клиентам на нервы.
Ты слишком много болтаешь по телефону в рабочее время.
Что ты вечно на всех кричишь?
У тебя полностью отсутствует чувство юмора.
Ты слишком плохо разбираешься в основах маркетинга.
Ты не выполняешь свои функциональные обязанности.
Ты всегда опаздываешь на работу.*

Все слушатели по кругу (по очереди) произносят записанную на карточку фразу, глядя в глаза соседу справа, задача которого — достойно ответить на этот «выпад». Затем ответивший участник поворачивается к своему соседу справа и зачитывает фразу со своей карточки. Когда каждый выполнит задание, то есть побывает и в качестве «нападающего», и в качестве «жертвы», упражнение заканчивается и группа переходит к обсуждению.

Обсуждение.

Тренер спрашивает участников, легко ли им было выполнять задание, принимали ли они близко к сердцу нелестное замечание о себе. Как правило, слушатели говорят, что грубые высказывания их не взволновали, потому что они не воспринимали их как направленные конкретно против себя. Затем все предлагают различные варианты конструктивного поиска, который поможет и в реальных жизненных условиях так же воспринимать негативную информацию от партнеров по общению.

Теория. - Плакат № 7 «Как говорить критику и как принимать критику»

Как говорить критику.

Классическая модель критики. Эта модель наиболее часто описывается в психологической литературе. Для удобства усвоения ее можно разбить на шаги.

Шаг 1 - вначале дается положительная оценка человека: «Я всегда вас уважал за умение анализировать статистические материалы».

Шаг 2 - формулирование критической оценки. «Но сегодня, прочитав ваш отчет, я вижу, что вы допустили серьезный просчет». На этом этапе необходимо выявить причины неэффективного поведения сотрудника, поэтому критику лучше формулировать без союза «НО».

Шаг 3 - признание того, что человек является хорошим профессионалом, несмотря на то что он допустил ошибку. «Все могут ошибиться, особенно когда отчет надо было подготовить в столь сжатые сроки. Я по-прежнему доверяю вашим знаниям и опыту».

Шаг 4 - выстраивание позитивной перспективы на будущее. «Я уверен, что к совещанию, которое состоится в понедельник, в отчет будут внесены все необходимые коррективы».

Модель НЛП. В модели НЛП большое значение придается невербальному поведению и интонации менеджера.

Шаг 1 - установить контакт с подчиненным и искренне, эмоционально сказать подчиненному о его сильных качествах и о том, как он важен для компании.

Шаг 2 - менеджер очень спокойно, не касаясь личности подчиненного, указывает, какая была совершена ошибка и что надо сделать для ее исправления. На этом шаге можно обсудить возможные варианты решения проблемы, узнать, какая нужна помощь.

Шаг 3 - короткая пауза-разрыв, необходимая для того, чтобы подчиненный все хорошо осознал.

Шаг 4 - общение закончить подчеркиванием позитивных качеств подчиненного, показывая, что происшедшее не отразилось на отношениях с ним. Шаг 4, так же как и Шаг 1, менеджер проводит на эмоциональном подъеме.

По теории транзактного анализа, выступая в роли критика, мы, как правило, занимаем позицию Родителя. Поэтому должны быть готовы к ответным репликам собеседника из позиции Ребенка («Ой, я сама не понимаю, как так получилось!») или рассерженного Родителя («Не надо меня учить, я и так все знаю!»).

Как принимать критику в свой адрес.

В соответствии с моделью транзактного анализа, чаще всего критика исходит от Неблагополучного Родителя, от критичного Родителя, что может провоцировать аффективный ответ критикуемого. Это зачастую приводит к непониманию партнеров друг друга, к конфликтам. Чтобы критика оказалась полезной, то есть достигла главной своей цели, тот, кому адресованы критические замечания, тоже должен соблюдать правила и придерживаться определенного алгоритма:

1. Выслушать партнера, не перебивая.
2. Осознать собственное эмоциональное состояние и при необходимости применить одну из техник саморегуляции.
3. Выделить из сказанного *только факты*.
4. Задать уточняющие вопросы.
5. Проанализировать зафиксированные факты.
6. Постараться понять, какую пользу можно извлечь из высказанных претензий.
7. Дать ответ на критику:

а) в случае частичного согласия:

- кратко резюмировать сказанное;
- сказать, что из предложенного критикующим может быть исправлено (сделано);
- продумать, как полученную информацию можно использовать для предотвращения

других возможных недоразумений;

б) в случае несогласия:

- изложить *контрфакты* (избегая излишней эмоциональности);
- вербализовать свои чувства, используя только *Я-сообщение*;
- косвенно вербализовать чувства партнера [Сидоренко, 1999];
- взять тайм-аут: «Мне необходимо подумать над тем, что вы сказали», «Я не готов ответить на ваши слова сейчас», «Давайте вернемся к этому вопросу позже» и т. д.;
- использовать юмор (не сарказм!).

При необходимости можно использовать такие техники защиты от манипуляций, как «Наведение тумана», «Заезженная пластинка», «Бесконечное уточнение» [Сидоренко, 1999].

В любом случае конструктивным выходом из подобной ситуации является высказывание благодарности: «Спасибо, что я об этом услышал именно от вас»; «Теперь я знаю, над чем мне надо работать...»; «Спасибо, теперь я знаю ваше мнение о... »

Завершить разговор лучше всего выражением надежды на дальнейшее сотрудничество.

Правила принятия критических замечаний в свой адрес

1. Отвечать не импульсивно (прежде чем ответить, сосчитать до десяти...).
2. Поблагодарить за критику.
3. Найти конструктивные элементы критики.
4. Вербализовать свои чувства.
5. Взять тайм-аут.
6. Использовать юмор (не иронию и не сарказм).
7. Сделать что-либо неожиданное для партнера, поступить не привычным для окружающих способом.
8. Вербализовать чувства партнера.

9. Избегать оскорблений.
10. Выяснить, чего конкретно требует критикующий.
11. Выразить надежду на дальнейшее сотрудничество.

Как вести себя с трудным начальником вы сможете прочитать в Брошюре.

БЛОК №3. ЛИЧНОСТЬ И СТРЕСС.

12. Мини-лекция « Ресурс стрессоустойчивости » (10 мин.)

Цель. Рассказать о ресурсах повышения стрессоустойчивости.

Реквизит.

Содержание.

Тренер дает определение понятия «ресурсы личности», а также приводит классификацию ресурсов. Особое внимание уделяется содержанию психологических ресурсов личности и их роли в развитии стрессоустойчивости. Можно обсудить с участниками, почему важно заботиться о сохранении, укреплении и развитии собственных ресурсов.

Притча. Мулла и коварный сосуд.

Однажды мулла отправился в кладовую за орехами. Он глубоко засунул руку в сосуд, где они хранились, и схватил так много желанного лакомства, что не смог вытащить руку из узкого горлышка. Как мулла не тащил руку, у него ничего не получалось. Бедняга жаловался, стонал, ругался, но все было напрасно. На помощь к нему пришла жена, она изо всех сил потащила его за руку, но у нее тоже ничего не получилось. На их крики собрались соседи. Голосом, полным отчаяния, мулла сообщил им о своей беде. Тогда один сосед сказал: «Я тебе помогу, если ты точно исполнишь мои указания!» Мулла согласился, ведь у него не было никакого выхода. Сосед ему говорит: «Засунь руку по локоть в сосуд. Теперь разожми кулак, и пусть все орехи выпадут из него». Это указание мулла выполнил неохотно, ведь он так хотел орехов. Сосед продолжал: «Теперь прижми пальцы друг к другу и вытаскивай руку из сосуда». Мулла выполнил всё в точности и о чудо – рука оказалась на свободе. Тогда мулла спросил соседа: «Моя рука свободна, но как же я достану орехи?». Тогда сосед взял сосуд, наклонил его и высыпал орехи мулле в руки. Вылупив глаза, мулла посмотрел на соседа и сказал ему: «А уж не волшебник ли ты?».

Теория.

Психологов всегда интересовал вопрос о том, как и почему разные люди по-разному реагируют на стресс. Почему, находясь в одних и тех же критических условиях, одни проявляют оптимизм, а другие паническую тревогу? В настоящее время накоплено большое количество экспериментальных данных, на основе которых создано множество концепций, пытающихся объяснить индивидуальные различия в поведении людей в стрессовых ситуациях.

Мини-игра «На устойчивость» --- люди по-разному реагируют на стресс.

В исследованиях стресса проблема преодоления стрессоров является на сегодняшний день центральной проблемой. Изучение образа мышления и поведения, способствующих преодолению стрессовых ситуаций, дало толчок к развитию нового течения в стресс-менеджменте, направленного на изучение **копинг-поведения**. Термин «ко-пинг» происходит от англ. «cope» - справляться, бороться, преодолевать. В русскоязычной литературе термин «копинг» переводится как преодолевающее поведение. Р. С. Лазарус [1991] определяет его следующим образом: «Копинг - это когнитивные и поведенческие усилия по управлению специфическими внешними или внутренними требованиями (и конфликтами между ними), которые оцениваются как напрягающие или превышающие ресурсы личности.

Сторонники диспозиционного подхода (модель преодоления стресса, основанная на теории личностных черт) считают, что преодоление стресса зависит от устойчивых индивидуальных характеристик. Классическим примером, иллюстрирующим данный подход, является описание поведения личности типа А, как наиболее подверженной переживанию стресса.

Результаты многочисленных исследований показали, что переживание стресса связано с такими особенностями человека, как:

- тревожность;
- локус контроля;
- стиль мышления;
- темперамент;
- оптимизм/пессимизм, оказывающий влияние на избирательность восприятия;
- самооценка;
- наличие ярко выраженных акцентуаций;
- склонность к конфликтам;
- повышенная агрессивность;
- установки и ценности личности;
- эго-защитные механизмы и др.

Однако личностные особенности человека, рассматриваемые как потенциальные «провокаторы» развития дистресса, могут стать таковыми только **в определенной ситуации**, при взаимодействии или наложении стрессоров, при отсутствии социальной поддержки, при высоком уровне стрессонаполненности жизни. Поэтому знание личностных особенностей не является гарантией надежного прогноза поведения личности в критической ситуации.

Таблица 2

Внутренние ресурсы	Внешние ресурсы
<p>Личностные Активная мотивация преодоления стресса. Интернальный локус контроля. Уверенность в себе. Позитивное и рациональное мышление. Эмоционально-волевые качества. Эмоциональный интеллект. Знания. Жизненный опыт, опыт преодоления подобных ситуаций.</p>	<p>Социальная поддержка Институты социальной поддержки. Государство. Организация/компания. Семья, друзья. (Виды социальной поддержки: материальная, эмоциональная, информационная.) Материальные ресурсы Достаточный уровень материального дохода.</p>

В психологической литературе существует достаточно много **классификаций ресурсов** [Фромм, 1999; Куликов, 1995; Хобфолл, 1993; Водопьянова, 2005]. Например, Н. Е. Водопьянова и Е. С. Старенкова [2005] включают в понятие ресурсы личности умения и навыки, знания и опыт, модели конструктивного поведения, актуализированные способности, которые дают возможность человеку быть более адаптивным и стрессоустойчивым, успешным и удовлетворенным качеством своей жизни. **Большинство авторов выделяют внутренние (личностные) и внешние ресурсы.**

Каждый человек в различные периоды своей жизни имеет доступ к самым разнообразным ресурсам. Ресурсы помогают нам адаптироваться к стрессу, поэтому, чем больше ресурсов (внутренних и внешних) имеет личность, тем легче и спокойнее она справляется со стрессовой ситуацией.

13. Упражнение « Вы не поверите, что...» (20 мин.)

Цель. Знакомство участников с понятием «психологический (внутренний) ресурс личности».

Реквизит. нет

Содержание. Тренер предлагает участникам поделиться своим успешным опытом преодоления стрессов. При этом тренер напоминает, что восприятие стресса очень индивидуально, и приводит пример: для водителя со стажем движение по шумной магистрали в час пик — привычное дело, а для водителя-новичка, только что сдавшего на права, — острый стресс.

Упражнение начинает тренер и кратко рассказывает группе какую-то ситуацию, из своей жизни, связанную с успешным (это важно!) преодолением какой-либо проблемы, трудности, страха. Далее участники по мере готовности или по кругу приводят примеры подобных ситуаций из своего опыта. После описания каждой ситуации тренер спрашивает участника: «Что тебе помогло преодолеть эту ситуацию, какие твои черты или личностные особенности помогли успешно справиться с ситуацией в тот момент?»

Обсуждение. Тренер предлагает участникам поделиться своими эмоциями и, если есть желание, высказать свое восхищение тем участникам, рассказы которых особенно удивили и восхитили.

Рекомендации тренеру. Это упражнение обычно создает эмоционально приподнятую атмосферу в группе и позволяет участникам с большим уважением относиться друг к другу.

14. Упражнение « Рисуем кошку » (20 мин.)

Цель. Развитие навыка работы с партнером, выявление эффективных стратегий взаимодействия, осознание необходимости совместного продвижения к единой цели.

Реквизит. Листы А4, маркеры, фломастеры, повязки на глаза (7 шт.)

Содержание.

Группа делится на пары, в каждой из которых один участник — руководитель, второй — подчиненный.

Тренер выходит из аудитории с «руководителями» и сообщает, что они — руководители проекта по... рисованию кошек. Задача каждой пары — нарисовать кошку. Но обязательные условия рисования — у «подчиненного» закрыты глаза (или надеты специальные очки без прорезей для глаз), а «руководитель» имеет право давать только вербальные инструкции по рисованию отдельных элементов, без сообщения цели работы. То есть «подчиненные» не знают, что должно получиться в результате совместного труда.

Обсуждение.

После того как рисунки будут закончены, каждая пара по очереди показывает свою работу, а «руководители» и «подчиненные» рассказывают, что мешало, что помогало им в процессе работы, описывают свои ощущения от совместной деятельности.

Рекомендации тренеру. Обсуждение может проходить в общем кругу (и высказываются только желающие), или каждый участник отвечает на вопросы ведущего:

- Доволен ли результатом рисования?
- Удовлетворен ли характером взаимодействия?
- Что в руководстве/подчинении понравилось?
- Что мешало работать?
- Какие из продемонстрированных партнером стратегий используются в жизни?
- Мешают или помогают эти стратегии?
- Что можно было бы изменить в игре, чтобы результат получился еще лучше?

15. Мини-лекция « Модель управления стрессом. Позитивное мышление» (10 мин.)

Цель: сообщить о критериях позитивности мышления и его развитии.

Реквизит. Плакат №8 «Позитивное мышление. Оптимисты и пессимисты»

Содержание:

Притча. Вор и бродяга.

Рассказывают, что в пещеру, где ночевал бродяга, ночью забрался вор. Собрав что было ценного, вор бросился бежать... В этот момент проснулся хозяин украденного. Сообразив, что случилось, он бросился вслед за вором, рассыпаясь в благодарностях. Вор в недоумении остановился и спросил: «За что ты меня благодаришь?». На это бродяга с воодушевлением ответил: «Эта мокрая и неудобная пещера давно мне надоела! Конечно же я благодарен тебе за то, что ты помогаешь мне переехать в твой дом, ведь ты туда несешь мои вещи. Не так ли это???»

Теория. Плакат №8 «Позитивное мышление. Оптимисты и пессимисты»

Джеррольд Гринберг отмечает, что существует система управления стрессом, которую можно использовать, чтобы контролировать стресс и уровень напряжения организма. Автор считает, что управление стрессом должно осуществляться комплексно, на всех фазах его развития.

Важным элементом модели Д. Гринберга является наличие **позитивного мышления**, которое позволяет воспринимать стрессовую ситуацию как возможность научиться новым стратегиям поведения, повысить свою креативность и больше узнать о своих скрытых психологических ресурсах и возможностях.

Позитивное мышление предполагает такое умение анализировать причины удач и неудач в жизни, при котором человек осознает факторы, поддающиеся и не поддающиеся контролю со стороны личности, видит их баланс и понимает взаимовлияние этих факторов. Термин «позитивное мышление» происходит от слова «positum» (лат.), что означает - фактическое, данное. То есть позитивное мышление предполагает, что в нашей жизни бывают и поражения, стрессы, и победы. Задача личности - научиться правильно воспринимать и объяснять эти события.

Создатель рационально-эмотивной терапии Альберт Эллис на основе многолетних исследований составил подробный **список иррациональных убеждений**. Иррациональные установки — это мысли, представляющие собой неадекватное отражение действительности и в силу этого мешающие успешно адаптироваться личности. Позднее он обнаружил, что основных иррациональных убеждений четыре. **Каждая установка имеет свои особые слова-маркеры:** «должен/не должен», «любой ценой», «ужасно», «кошмар», «необходимо», «кровь из носу» и т. д.

1) Установка долженствования обращена к себе, другим людям, окружающему миру: «Я должен добиваться успеха и получать одобрение значимых других», «Вы должны хорошо ко мне относиться» и т. д.

2) Установки катастрофизации, которые преувеличивают негативные последствия стрессовых ситуаций: «Это событие погубит мою карьеру», «Этот кризис невозможно пережить!» и т. д.

3) Установка обязательной реализации своих желаний: «Условия, в которых я живу — окружающая среда, общественные отношения, политическая обстановка, — должны быть устроены так, чтобы я с легкостью, не прилагая больших усилий, получал все, что мне необходимо».

4) Оценочная установка проявляется в праве судить других людей по их поступкам («Женщины с яркой косметикой не могут быть хорошими работниками, они думают только о своей внешности») и видеть мир в черно-белых красках.

Осознание и изменение таких иррациональных суждений способствует лучшей адаптации человека и повышает его стрессоустойчивость.

Представители психонейроиммунологии считают, что отрицательные мысли приводят к отрицательным эмоциям, подавленности, депрессии и могут провоцировать развитие иммуносупрессии (состоянию подавленного иммунитета).

Наше мышление во многом зависит от стиля объяснения удач и неудач. М.Зелигман выделяет три критерия, используя которые мы анализируем события нашей жизни: постоянство, широта и персонализация [1997]. Депрессивным стиль объяснения неудачи является, если неудача приписывается **устойчивым** причинам («Так будет всегда»), **глобальным** («Раз эта девушка сегодня меня отвергла, то как мужчина я не состоялся, я и отчет на работе всегда сдаю позже всех, и работник я никудышный») и **внутренним**, то есть не учитывающим особенности ситуации и других людей, включенных в нее («Это я сам во всем виноват»). Многочисленные исследования американского ученого показали, что люди, склонные к депрессии, реагируют на плохие события, сосредоточиваясь на себе и обвиняя себя.

Для повышения стрессоустойчивости важно иметь эффективную стратегию оценивания собственных успехов и неудач.

Стратегии оценки причин удачных и неудачных событий у оптимистов и пессимистов

Оптимисты	Пессимисты
Объяснение причин неудачи: Причины — временные, конкретные (не влияющие на другие сферы жизни), связаны во многом с внешними обстоятельствами	Объяснение причин неудачи: Причины — постоянные, глобальные (проявляются негативно и в других сферах жизни), связаны только с личностью самого пессимиста
Объяснение причин удачи: Причины — постоянные, универсальные, связаны с особенностями личности оптимиста	Объяснение удачи: Причины — временные («Иногда мне везет»), конкретные (не затрагивают другие сферы жизни), связаны в основном с везением или благоприятной ситуацией.

Светлые мысли порождают веселое настроение. На уровне мозга этот процесс поддерживается выработкой особых химических веществ — **эндорфинов**. Эндорфины вырабатываются автоматически, если мы чему-то радуемся, находимся в радостном ожидании, переживаем приятное волнение. И хотя эти вещества не могут продуцироваться непрерывно, мы можем повлиять на этот процесс, посмотрев на ситуацию с улыбкой.

16. Упражнение «Игры со стыдом» (15 мин.)

Цель. Развитие умения понимать и анализировать собственные эмоции; выявлять иррациональные установки, лежащие в основе некоторых негативных эмоций; понимать и принимать эмоции других людей.

Реквизит: конверты, листы А4 (15 шт.)

Содержание.

Все участники сидят в кругу.

Ведущий ставит в центр стул и говорит: *«Нам необходимо выбрать одного члена группы, который сядет на этот стул, и должен будет отвечать на вопросы. Вопросы будут трудными: личностного, и интеллектуального характера. Каждый член группы тоже может задавать вопросы сидящему в центре. Отвечающий будет выбран случайным образом: каждый получит конверт. Все конверты будут пустыми, за исключением одного, в который будет вложен листок белой бумаги (тренер показывает листок, который на глазах у всех вкладывает в конверт, и перемешивает все конверты). Тот, в чьем конверте окажется лист, и будет сидеть на этом стуле в центре. Но для того чтобы он вышел в центр, остальные должны догадаться, «вычислить» его. Участвовать в «вычислении» может каждый, даже тот, у кого действительно оказался лист».*

Участники вытягивают один из предложенных тренером конвертов, в каждый из которых заранее вложен лист. Таким образом, каждый думает, что именно он — «выбранный».

Ведущий: *«Постарайтесь не подавать виду, что лист именно у вас. Сейчас каждый назовет потенциального водящего и ОБЯЗАТЕЛЬНО ОБОСНУЕТ свой выбор».*

После того как каждый участник высказет свое предположение, ведущий просит ПОДНЯТЬ РУКУ ТОГО, У КОГО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛЕЖИТ ЛИСТОК.

Обсуждение. Участники по кругу (или по желанию, если недостаточно времени для общего обсуждения) отвечают на вопросы:

- Что вы чувствовали, когда выбрали конверт?
- Что почувствовали, когда увидели листок в своем конверте?
- В какой реальной жизненной ситуации у вас возникает подобное чувство? *
- Обращали ли вы внимание на других участников до (после) вытягивания конверта?
- Заметили ли вы физиологические признаки тревоги у себя?
- Как вы думаете, в связи с чем возникло это чувство?
- Какие иррациональные суждения лежат в основе этого и других негативных чувств?

Рекомендации тренеру. Это упражнение, как правило, глубоко затрагивает многих участников, поэтому желательно дать возможность высказаться каждому. Часто в процессе обсуждения возникает необходимость обсуждения таких эмоций, как стыд, вина. В некоторых случаях обсуждение затрагивает тему управления эмоциями.

17. Мини-лекция « Темперамент и стресс » (10 мин.)

Цель. Сообщить информацию об особенностях темперамента и стресса.

Реквизит. Плакат №9. «Темперамент и стресс (рисунок)».

Содержание:

Ведущий обращает внимание группы на психологические особенности представителей различных типов темперамента, которые проявляются в поведении, в настроении, эмоциональных переживаниях, отношении к критике, в стремлении к цели, в отношении к жизни в целом. Затем может быть рассмотрена тема «Влияние типа темперамента на поведение в стрессовой (конфликтной) ситуации».

Теория - Плакат №9. «Темперамент и стресс»

Специалисты утверждают, что не существует усредненного перечня ситуаций, которые могут вызывать стрессовое состояние у всех людей. Реакция на одну и ту же ситуацию у разных людей может быть разной, в зависимости от их индивидуальных особенностей. И одной из характеристик, влияющих на характер поведения человека в стрессовой ситуации, является тип его темперамента.

Слово «**темперамент**» произошло от латинского *temperamentum* (надлежащее соотношение частей, соразмерность), это характеристика индивида со стороны его динамических особенностей: интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний [Психология, 1990, с. 394].

Первая попытка дать научное объяснение темпераменту была сделана **И.П.Павловым**, который выделил три свойства нервной системы и соотнес их с типами темперамента Гиппократов. По И. П. Павлову, сангвиник обладает сильным, уравновешенным, подвижным типом нервной системы, флегматик — сильным, уравновешенным, инертным, холерик — сильным, неуравновешенным, меланхолик — слабым.

Новую веху в изучении типологии темпераментов внесли московские ученые **Б.М.Теплов, В.Д. Небылицын** и их сотрудники в 1950-е годы. Они исследовали врожденные свойства нервной системы. В.С. Мерлин обобщил результаты их экспериментов и составил подробные портреты всех четырех типов темперамента.

Немецкий психолог Г. Айзенк определяет темперамент по двум основным критериям: экстраверсия—интроверсия и эмоциональная стабильность и следующим образом характеризует сангвника, холерика, флегматика и меланхолика.



Внешнее поведение индивидов проявляется в соответствии с их темпераментом:

- у холериков — в бурных реакциях, открытости, в резких сменах настроения, неустойчивости и общей подвижности, выраженной рациональности;
- у флегматиков — в медлительности, устойчивости, замкнутости, слабом внешнем выражении эмоциональных состояний, логичности суждений;
- у меланхоликов — в неустойчивости, легкой ранимости, необщительности, склонности глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события;
- у сангвиников — в подвижности, склонности к смене впечатлений, отзывчивости, общительности.

Перечисленные наиболее ярко выраженные типы темпераментов оказывают существенное влияние на поведение личности в стрессовых ситуациях. Скажем, флегматика достаточно сложно вывести из себя и вовлечь в конфликтное взаимодействие, тогда как холерик может «завестись» моментально, хотя все это и достаточно условно.

Знание возможной реакции индивида на происходящие события, исходя из его темперамента, может позволить опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные, снижать угрозу возникновения стрессового состояния.

18. Упражнение «Темперамент и стресс» (25 мин.)

Цель. Закрепление полученного теоретического материала, обмен опытом участников, принятие группового решения.

Реквизит: карточки с ситуациями, карточки с описанием реакций на стресс разных типов темперамента.

Содержание.

Группа делится на 4 подгруппы, ведущий выдает каждой из них одну карточку с описанием ситуации из практики консультирования, а другую — с названием одного из типов темперамента и его описание.

Группы в течение 15 минут вырабатывают стратегии в отношении клиента, после чего зачитывают в кругу результаты работы, называя тип темперамента и ситуацию, указанные на карточке. При необходимости можно провести общее обсуждение в кругу.

В брошюре есть тест на определение типа вашего темперамента.

Карточки к упражнению:

1. Главному бухгалтеру крупной консалтинговой фирмы позвонили во время важного совещания из детского сада и сообщили, что ее шестилетний сын находится в больнице с травмой головы.

Реакция на данное сообщение и характер предпринимаемых действий:

2. Сын и невестка, собираясь устроить вечеринку у себя в квартире, сообщают свекрови, которая живет с ними вместе, что они ей купили путевку в дом отдыха на два дня. Мать не имеет желания ехать и не понимает причины «обрушившейся» на нее заботы и настойчивости детей.

Реакция на данное сообщение и характер предпринимаемых действий:

3. Сотруднику фирмы (52 года) по продаже автомобилей, который проработал в ней 24 года, в 12.00 сообщают, что с ним расторгнут договор, и он с сегодняшнего дня уволен. Директор организации отказывается от встречи с ним и каких-либо объяснений. Коллеги советуют тут же разобраться, в чем дело, подливают масла в огонь, выражают возмущение по поводу происходящего.

Реакция на данное сообщение и характер предпринимаемых действий:

4. Сын возвращается вечером домой в нетрезвом виде с подругой и сообщает родителям, что он отчислен из института (с платного факультета), и требует предпринять какие-либо действия для получения отсрочки от армии.

Реакция на данное сообщение и характер предпринимаемых действий:

Информация для раздаточных листов:

Для холериков вследствие доминирования процессов возбуждения в нервной системе характерны взрывные, неуравновешенные реакции на события и явления, особенно на стрессовые ситуации. И хотя сильный тип нервной системы предполагает высокий уровень устойчивости к стресс-факторам, индивидуальные особенности личности холерика значительно снижают эти возможности организма.

Все, чем занимаются представители данного типа темперамента, они делают с энтузиазмом, эмоциональным подъемом, полностью отдаваясь делу. И если на пути встает неожиданная преграда, холерик очень быстро начнет на нее реагировать, совершая импульсивные, порывистые поступки (сопровождающиеся яркими и выразительными жестами).

Общительность, высокая степень возбудимости, энергичность, увлеченность, азартность и целеустремленность помогают холерику добиваться своей цели, жить интересной насыщенной жизнью. Однако неуравновешенность, склонность к бурным эмоциональным реакциям, недостаточное самообладание являются причиной того, что холерику трудно принимать разумные решения в стрессовых ситуациях.

Зачастую холерик сам себя загоняет в стресс, переоценивая себя и свои возможности, с головой уходя в реализацию огромного количества проектов. Эмоциональные переживания холериков сильные, бурные, но чаще всего носят кратковременный характер. И хотя для холериков характерна быстрая истощаемость, для полноценного восстановления сил им требуется меньше времени, чем представителям других типов темперамента. Для полноценного отдыха им достаточно 6-7 часов сна (флегматику необходимо 8-9 часов).

Экзамен как один из стрессоров для большинства людей помогает холерику быстро мобилизоваться и полностью раскрыть свои возможности при ответе, проявив осведомленность, заинтересованность предметом. Но это происходит только в том случае, если предмет оказался интересным и необычным для холерика. Подготовка к экзамену проходит аврально, в последние дни и часы, что является следствием не всегда осознанной страсти к стрессовым, опасным ситуациям, к риску. В момент опасности холерик, как правило, кидается на врага. Исследования показывают, что конфликты, выступая для холериков стрессогенной ситуацией, заставляют их включать защитные механизмы, в силу чего чаще всего используется такой стиль поведения, как соревнование. Особенно острое отношение наблюдается у холериков по отношению к критике, которая усиливает негативные переживания. В случае позитивных взаимоотношений, понимания особенностей холерика со стороны партнера по общению, заинтересованности в решении проблемы, холерики склонны использовать усотрудничающий стиль поведения в конфликте.

Окружающие (руководство, сотрудники, семья) люди в целях оптимизации отношений могут использовать некоторые стратегии, помогающие холерикам безболезненно адаптироваться к существующим условиям, не подвергаться разрушительному воздействию стрессоров. Прежде всего, необходимо учитывать, что в общении с холериками недопустимы грубость и резкость. Критика должна быть конструктивной и справедливой (критикуется действие, а не личность). Холерикам необходимо признание их вклада в общую деятельность, похвала, для них особо фрустрирующей становится ситуация, когда их стыдят, указывают на недостатки при посторонних или значимых для них людях. Желателен контроль процесса обучения и работоспособности.

Целеустремленность, страстность, энергичность холериков можно и нужно использовать, направляя их в верное русло — на участие в решении жизненно важных для компании (или для семьи) проектов. Его надо загружать полезной работой. Надо только учитывать, что холерик с полной силой примет участие в работе лишь в случае, если задание будет действительно интересно для него. Поэтому желательно, предлагая холерику сотрудничество, предоставить ему выбор вида, формы деятельности, желательной для него. В период острого эмоционального возбуждения стоит либо взять тайм-аут, либо переключить холерика на другой вид деятельности. После вспышки гнева лучше избегать упреков, а продолжать взаимодействие в ровном нейтральном тоне. Холерики быстро заражаются эмоциями окружающих, как отрицательными, так и положительными. Поэтому в целях повышения продуктивности их деятельности желательно общаться с ними в ровном, нейтральном тоне.

Сангвиники более уравновешенны и эмоционально устойчивы, чем холерики, для них характерна сбалансированность процессов возбуждения и торможения. Они тоже быстро возбудимы, но эмоции менее глубокие и сильные, чем у холериков. Чувства

легко возникают и быстро сменяют друг друга. Для них также характерна штурмовщина при подготовке к экзамену и некоторая переоценка своих сил и возможностей (иногда — вплоть до зазнайства). Но отношение к опасным ситуациям — расчетливое, без особого риска, характерного для холериков. Они способны не впадать в панику в стрессовых ситуациях, не теряют самообладания в критические моменты. Сангвиники стремятся к быстрому достижению поставленной цели, стараясь при этом избегать препятствия. После стрессовой ситуации они довольно быстро приходят в себя, поскольку им присуща высокая адаптивность, но в процессе выполнения деятельности необходима похвала и одобрение. Их отличает оптимистично-реалистичное отношение к жизни, всегда хорошее настроение, высокая сопротивляемость трудностям. Они не предаются мрачным мыслям, страхам. Легко завязывают социальные контакты и с удовольствием общаются, но могут быть уязвимы, если у окружающих — крайние типы темперамента. К тому же они часто меняют привязанности, могут оказаться ненадежными партнерами, не всегда выполняют обещания. Склонны к зазнайству.

В конфликтах либо прибегают к помощи сотрудничества, либо стараются избегать подобных ситуаций. Монотонная работа может вызвать раздражение, дискомфорт, снижение настроения. Поэтому на работе необходимо постоянно ставить новые задачи, которые требуют внимания, интеллектуальных усилий. Желательно их не торопить, не ставить очень жестких сроков выполнения задания, разбивать большие цели на отдельные задачи (длительные проекты могут их утомлять). При этом их необходимо контролировать достаточно часто. Критику сангвиники воспринимают менее болезненно, чем холерики. Длительная бездеятельность, отсутствие или резкое сокращение социальных контактов могут вызвать бурную аффективную реакцию, поэтому необходимо постоянно включать сангвиника в активную полезную деятельность.

Флегматики обладают уравновешенной инертной нервной системой, что проявляется в медлительности движений, речи, в добросовестности, основательности, неторопливости, невозмутимости. Флегматики характеризуются низкой чувствительностью и эмоциональностью, бедной мимикой, маловыразительными движениями и интонацией. Они реагируют на различные ситуации, в том числе и на стрессовые, спокойно и медленно. У флегматика в стрессовой ситуации необходим процесс накопления раздражения и суммарный результат должен преодолеть значительное торможение, прежде чем начнется разряд. Вспышка может носить отсроченный характер, произойти через определенное время после провокации. В экстремальных условиях эта отсрочка у флегматиков и меланхоликов значительно увеличивается, ответное действие или реплика запаздывает, что может затруднять общение и вызвать непонимание у партнера. Если возникает необходимость убедить в чем-то флегматика, желательно использовать только факты, доводы, так как на эмоциональном уровне воздействовать на них трудно. Флегматики не могут работать в остром дефиците времени, их нельзя торопить, но для них (и для меланхоликов) желательна строгая регламентация деятельности, повышающая их сопротивляемость и продуктивность. В активную деятельность флегматика надо включать постепенно, заинтересовывая, тогда он втянется в выполнение задачи и будет способен работать долго, не уставая, без перерывов, выбивающих его из колеи. Он проявит себя как неутомимый труженик, медленно и упорно идя к поставленной цели, при этом старательно обходя препятствия.

Работать флегматики предпочитают не в команде, а в одиночку. Желательно четко сформулировать свои ожидания от флегматика, рассказать о принятых формах поведения, при помощи похвалы и поощрения направлять их трудовую деятельность в нужное русло. Оценка своих способностей у флегматиков достаточно адекватная, отношение к жизни — реалистичное, философское. На экзамене может долго думать

и растеряться при ответе на дополнительные вопросы. Опасность, стрессовые ситуации они встречают хладнокровно, невозмутимо. В конфликтах чаще используют приспособление. К критике относятся невозмутимо. Могут долго терпеть, не реагируя на негативные события, накапливая энергию неудовольствия, но потом, когда она достигнет критической величины, выдают неожиданную вспышку, зачастую неожиданную для партнера. И если их вывести из равновесия, им потребуется много времени на возвращение в прежнее состояние.

Меланхолики обладают слабой нервной системой, что проявляется в чувствительности, ранимости, быстрой утомляемости, робости и осторожности в контактах. Чрезмерной эмоциональной чувствительностью объясняется их постоянная потребность в сопереживании, которая может стать стимулом для установления социальных контактов. Чувства легко возникают, плохо контролируются и отчетливо проявляются внешне. Склонны к тревожности, обидам (по самым незначительным поводам).

Эмоциональные, информационные перегрузки могут вызвать у меланхолика запредельное торможение. Важно не заражать их своими эмоциями, особенно плохим настроением. Меланхолики очень болезненно переживают неудачи, порицания и наказания, в общении с ними неприемлема грубость. Они способны на глубокие и длительные переживания, быстро могут выйти из состояния эмоционального равновесия, а для нормализации состояния им требуется много времени. Меланхолики быстро адаптируются к новым условиям, причем монотонные стресс-факторы не являются для них разрушительными (как для представителей всех других типов темперамента), наносящими ущерб психическому состоянию. Но при высоком эмоциональном напряжении у них снижается уровень умственной деятельности и физической работоспособности. При угрозе опасности для меланхоликов характерно тревожное, растерянное состояние, стремление уйти в безопасное место. К трудным ситуациям малоустойчивы, имеют предрасположенность к нервно-психическим срывам. Стремление к цели — нестабильное (то сильное, то слабое), с избеганием препятствий, оценка своих способностей чаще заниженная. При малейшей трудности и неудаче меланхолик теряет, пытается отказаться от деятельности. Высокая степень мнительности и внушаемости, настороженность, неустойчивое, часто подавленное настроение диктуют необходимость осторожного, не травмирующего общения с ними окружающих. Они часто бывают озабочены отношением к себе окружающих, чрезмерно чувствительны к эмоциональному отвержению значимыми людьми. Негативную оценку их деятельности желательно смягчать, давать ее наедине, без посторонних, поскольку меланхолики очень ранимы и чрезвычайно болезненно воспринимают критику, повышенный тон, грубость, иронию. В конфликтных ситуациях предпочитают избегание и приспособление. В благоприятной обстановке (ровное отношение окружающих, доброжелательная атмосфера, небольшое количество контактов, деятельность, требующая точности и чувствительности и др.) достигают значительных успехов. Быстрая утомляемость меланхоликов может быть компенсирована разумной организацией их труда, введением дополнительных перерывов в деятельности. Они более мотивированы на выполнение достаточно простых заданий, легко структурируют свое время. Меланхоликов (как и холериков) остро угнетают ситуации неопределенности.

19. Мини-лекция « Как справиться со своими эмоциями» (10 мин.)

Цель. Сообщить о методах управления своими эмоциями и чувствами; что такое эмоциональный интеллект и эмпатия.

Реквизит: плакат №10 «Работа с эмоциями»

Содержание:

Группа обсуждает предлагаемые тренером варианты, которые обычно используются людьми

для совладания с сильными эмоциями. Особое внимание фиксируется на недопустимости подавления эмоций, на последствиях использования данной стратегии. Затем участники знакомятся с четырехшаговым алгоритмом обработки отрицательной эмоции.

Теория:

Казалось бы, в наш стремительный и «жесткий» век не осталось места для сентиментальности, для обсуждения чувств и эмоций, которые в течение долгого времени считались недопустимым «встраивать в рабочие отношения».

С момента перестройки изменились ценности и установки современного человека. Общество и его законы стали более жесткими. Каждый сам за себя - «закон джунглей» - эта идея сегодня широко транслируется во всех СМИ.

По мнению И. Н. Андреевой, в современном обществе насаждается культ рационального отношения к жизни. Однако это не является естественным для человека, поскольку эмоции необходимы для выживания и благополучия человека.

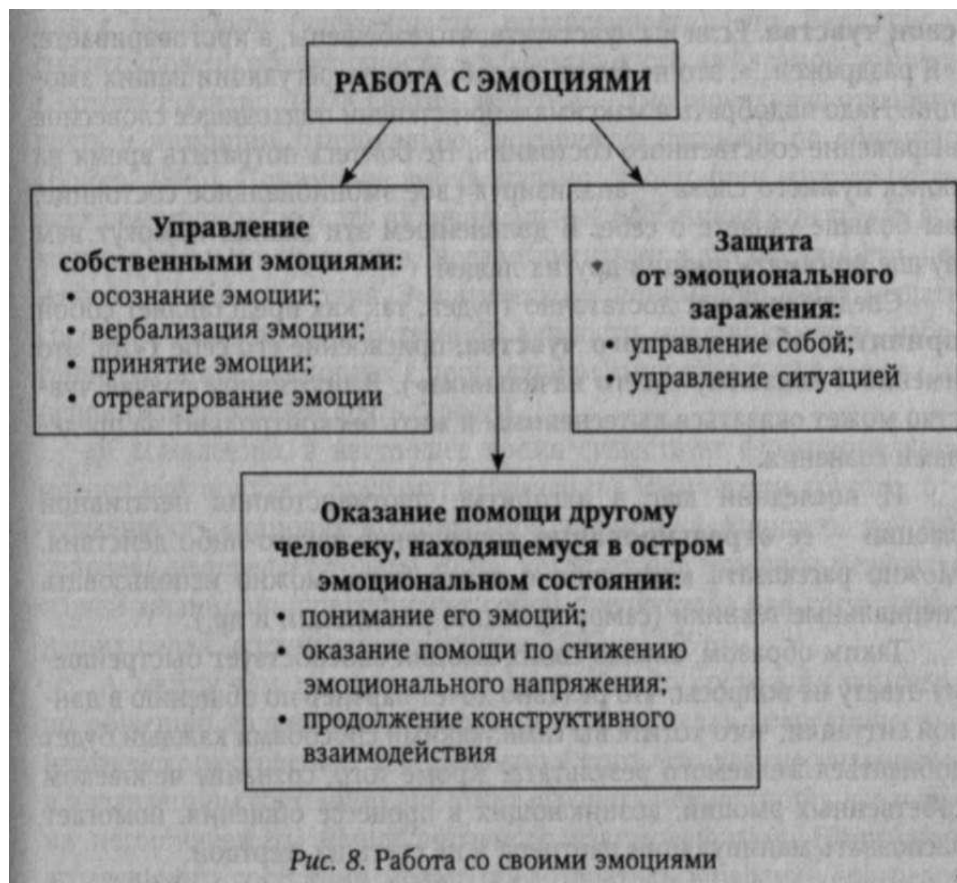
Роль эмоций в жизни человека велика, и нельзя ее недооценивать. В зависимости от социокультурных условий, от роли, которую мы выполняем (отец, сын, начальник, подчиненный и др.), люди ожидают от нас определенного поведения, определенных эмоциональных реакций (или их отсутствия) на те или иные события. И мы стремимся соответствовать этим ожиданиям, демонстрировать эмоциональные состояния, отвечающие принятой на себя роли. **Подавление своих эмоций** — путь к депрессии, одна из возможных причин нарушения психологического здоровья личности, появления соматических проблем. Многие ученые считают, что некоторые виды патопсихологии и нарушения адаптации могут быть вызваны «заболеваниями эмоциональной сферы» [Изард, 1999].

В 1985 году клинический физиолог Рувен Бар-Он впервые ввел понятие EQ — **emotional quotient, коэффициент эмоциональности**, по аналогии с IQ — коэффициентом интеллекта. В 1990 году Питер Саловей и Джек Майер опубликовали статью «Эмоциональный интеллект» и ввели данный термин.

По мнению Саловей и Майера, эмоциональный интеллект — это способность понимать и распознавать собственные эмоции и эмоции других людей, с тем чтобы управлять ими в различных жизненных ситуациях и во взаимоотношениях с другими людьми.

Эмоциональный интеллект предполагает, что человек — хозяин своих эмоций, осознает их и владеет ими, не подавляет нежелательные эмоции, а сам решает и «разрешает» себе проявление той или иной эмоции в определенной ситуации. Эмоциональный интеллект начинается с понимания своих эмоций, и только осознав свои эмоции, мы можем научиться пониманию эмоций других людей и причин, вызвавших их. Для работников сферы «человек—человек» эмоциональный интеллект особенно важен, потому что позволяет владеть собственными эмоциями и эффективно взаимодействовать с подчиненными/клиентами, испытывающими сильные негативные эмоции.

Работа с эмоциями включает в себя 3 направления (на рисунке) - плакат №10 «Работа с эмоциями»



1) работу по управлению собственными эмоциями:

Управление собственными эмоциями подразумевает профилактическую работу (смена установки, обучение навыкам саморегуляции), действия человека в «острой» ситуации (применение техник снижения напряжения) и действия после провоцирующего контакта (техники снижения напряжения, анализ ситуации, составление нового сценария).

Направления самопомощи:

- Специалисты рекомендуют прежде всего **осознать возникшую эмоцию**, услышать и понять, что вы чувствуете в данный момент. Но для этого необходимо признать существование этих эмоций, какими бы негативными или неподходящими они ни были.

- Затем следует как можно точнее **обозначить, вербализовать свои чувства**. Если вы чувствуете, что взбешены, а проговариваете: «Я раздражен...», это не будет способствовать регуляции ваших эмоций. Надо подобрать в максимальной степени подходящее словесное выражение собственного состояния. Не бойтесь потратить время на поиск нужного слова - анализируя свое эмоциональное состояние, вы больше узнаете о себе. В дальнейшем эти знания помогут вам лучше понимать эмоции других людей.

- Следующий шаг достаточно труден, так как представляет собой **принятие обозначенного чувства**, присвоение его себе («Да, это именно я ненавижу своего начальника»). В противном случае чувство может оказаться вытесненным и жить бесконтрольно, за пределами сознания.

- И последний шаг в алгоритме противостояния негативной эмоции — ее **отреагирование**, совершение какого-либо действия. Можно рассказать кому-либо о своей боли, можно использовать специальные техники (саморегуляции, релаксации и др.).

2) защиту от эмоционального заражения как негативными, так и позитивными эмоциями.

3) оказание помощи другому человеку в сильном эмоциональном возбуждении.

Взаимодействие с человеком в состоянии сильного эмоционального возбуждения может выглядеть как предоставление возможности выпустить пар, дистанцирование и использование экспресс-методов снижения эмоционального напряжения.

По мнению К. Роджерса, понимать эмоции других людей гораздо труднее, чем выражать свои. Это как «жить в доме другого как дома»: деликатно, без оценивания и осуждения. **Эмпатия** — это умение быть ответственным, активным, сильным и в то же время — тонким и чутким. «Эмпатическое понимание - это способность понимать мысли, чувства, поведение и смысл сказанного другим человеком (чувствовать как он, вместе с ним)». Понятие «эмпатия» не является синонимом понятия «сочувствие». Сочувствие может быть сопряжено с переживанием негативных эмоций под влиянием общения с партнером (удрученность, подавленность), что, безусловно, снизит уровень объективности и эффективность ожидаемой помощи. Основа эмпатии — эмоциональная отзывчивость и интуиция, рациональное восприятие партнера по общению [Бойко, 1996]. Понимание эмоционального состояния другого человека помогает распознать индивидуальные особенности человека, его мотивы и смысл поступков, предвосхитить при необходимости нежелательные последствия. Эмпатическому пониманию могут мешать сосредоточенность на собственной личности, чувство тревоги, избегание ситуаций, связанных с проявлением эмоций, а также выгода от непонимания эмоций других людей.

Важно, что понимание эмоционального состояния партнера по общению является необходимым условием для сотрудничества, партнерского общения. Так, осознание того, что партнер находится в подавленном состоянии, поможет осознать неуместность давления на него, избежать манипулятивного взаимодействия. Понимание агрессивного состояния может предотвратить конфликт благодаря использованию в этой ситуации специальных техник.

20. Упражнение « Я злюсь, когда...» (10 мин.)

Цель. Отработка предложенного алгоритма совладания с отрицательной эмоцией, снижение эмоционального напряжения.

Реквизит: листы А4.

Содержание.

Каждый участник записывает в тетради ситуацию, в которой он обычно сильно ЗЛИТСЯ.

Тренер выдает каждому участнику лист А4.

Каждый участник по кругу (или по желанию) производит следующие действия: резко мнет лист, одновременно говорит фразу: «Я ЗЛЮСЬ, когда...», после чего бросает скомканный лист на середину комнаты.

Рекомендации тренеру. Это упражнение способствует снижению напряжения как отдельных участников, так и группы. Поэтому при необходимости (желании отдельных членов группы) можно предложить повторить упражнение (всем или только желающим).

Внимание! Алгоритм должен отрабатываться без изменений схемы: осознание эмоции — принятие — вербализация - деятельность.

БЛОК №4 «МЕТОДЫ САМОРЕГУЛЯЦИИ»

21. Мини-лекция « Методы саморегуляции » (10 мин.)

Цель: В этой мини-лекции тренер рассказывает о роли саморегуляции в снижении стрессовой реактивности и просит рассказать участников группы, какие приемы саморегуляции они уже используют. Затем дается информация об основных методах регуляции эмоциональных состояний.

Реквизит: Плакат №11 «Методы саморегуляции»

Содержание:

Теория:

После того как автомобиль, участвующий в гонках, пришел к финишу, механики его внимательно осматривают и ремонтируют, приводят в рабочее состояние. К сожалению, в отношении своего тела и души люди не всегда ведут себя столь же рационально. Выполняя профессиональные и семейные обязанности, находясь в напряжении, мы не всегда имеем возможность и время проанализировать свое стрессовое состояние, возникшее в результате межличностных проблем или конфликтов, восстановить силы. Однако, как бы заняты мы ни были, возможность успокоить собственные нервы, привести себя в порядок всегда можно найти. Для этого необходимо владеть методами саморегуляции, которые можно использовать в любых ситуациях: во время деловых переговоров, в течение короткой паузы для кофе-брейка, перерыва между уроками или лекциями, после трудного разговора с начальником или с родственниками.

Регуляция нервного напряжения и постоянный мониторинг уровня стресса должен осуществляться человеком постоянно и на сознательном уровне. Особенно это важно для представителей стрессогенных профессий, для ситуаций, связанных с высоким нервно-психическим напряжением, а также при склонности личности к тревожному поведению. В настоящее время все больше исследований говорят о том, что забота о здоровье (физическом и психическом) должна быть составной частью образа жизни. При ухудшении своего самочувствия человек может использовать различные методы, направленные на оптимизацию собственного внутреннего состояния.

Ю. В. Щербатых [2006] приводит следующую **классификацию методов нейтрализации стресса** в зависимости от природы антистрессового воздействия:

А) физические методы (баня, закаливание, водные процедуры и т. д.);
Б) биохимические методы (фармакотерапия, алкоголь, фитотерапия, ароматерапия, использование БАД, наркотических веществ, витаминных комплексов и т. д.);
В) физиологические (массаж, акупунктура, мышечная релаксация, дыхательные техники, физические упражнения, спорт, танцы и т. д.);
Г) психологические методы (аутотренинг, медитация, визуализация, развитие навыков целеполагания, совершенствование поведенческих навыков, групповая и индивидуальная психотерапия и т. д.). Многие специалисты по проблемам стресса и выгорания считают навыки саморегуляции важным внутренним ресурсом личности в борьбе со стрессами.

Заинтересованный в поддержании здоровья человек должен иметь в запасе некоторое число методов и техник. Причем этот набор будет индивидуальным для каждого человека, поскольку нет на свете универсального способа снижения напряжения. Чтобы понять, подходит или не подходит нам лично тот или иной метод, следует практиковать его 1-2 недели и проанализировать силу его влияния на здоровье. Только в этом случае мы можем выбрать эффективные именно для нас способы.

В настоящее время отмечается особый интерес к методам, которые можно использовать на рабочем месте, и особенно востребованы техники регуляции эмоций.

Некоторые простые упражнения также могут оказаться полезными:

- сожмите плотно пальцы ног и разожмите, представляя, как стресс уходит из каждого пальца по мере того, как вы расслабляетесь;
- дайте отдых мозгу, вспоминая что-то смешное или не имеющее отношения к работе;
- попробуйте взглянуть на проблему широко: вы не являетесь центром Вселенной, свет не сошелся клином на вашей проблеме.
- в конце рабочего дня важно:

=подводить итоги сделанного за рабочий день, и даже если вы стремились сделать больше, похвалить себя не только за полученные результаты, но и за сделанные усилия по достижению целей (это надо сделать обязательно, несмотря на то что шеф или коллеги, может быть, ждали от вас большего);

=уходя с работы, «забывать» о ней: выйти из рабочей роли менеджера, администратора, бухгалтера и вспомнить о своих других ролях. Можно даже сказать себе: «Я не Елизавета Петровна — бухгалтер, сейчас я, Лиза, любительница спортивных танцев». Понятно, что чем выше уровень руководства, тем труднее это сделать, так как первый же мобильный звонок любого сотрудника вновь напомнит о профессиональной роли. Однако даже небольшие и очень короткие перерывы «выхода из рабочей роли» позитивны для мозга. Здесь важным является контроль над сознанием для того, чтобы быстро поймать себя на мысли о «любимой» работе. Для более быстрого переключения внимания наша «Елизавета Петровна» может слушать в машине кассету с музыкой, под которую она обычно занимается фитнесом, и даже делать возможные микродвижения телом. Это может помочь выйти из профессиональной роли.

Плакат №11 «Методы саморегуляции»

Таблица 4. Методы саморегуляции.

Возможные методы саморегуляции до воздействия стрессора	Возможные методы саморегуляции во время действия стрессора	Постстрессовая саморегуляция
<p>Дыхательные методики. Релаксационные техники. Техники снижения предстартового волнения. Медитация. Использование формул самовнушения. Составление формулы успеха. Визуализация. Техники НЛП («Круг совершенства»).</p> <p>Выявление иррациональных установок («Вряд ли я справлюсь с этой ситуацией!») и замена их на позитивные. Медикаментозные средства (в качестве стресс-протектора может быть использован в разовой дозе феназепем или фенибут; прием поливитаминных комплексов с микроэлементами (компливит, олиговит, юникап), БАДов). Массаж БАТ, особенно в области лица, кистей рук, подошвы стоп</p>	<p>Контроль дыхания. Нижнее дыхание. Диссоциация (взгляд на себя и ситуацию как бы со стороны). Симорон-техники. Техника самоприказов. Три магических вопроса по Дж. Рейнуотер. Повторение формулы успеха.</p> <p>Контроль поведения и внешнего проявления эмоций (поза, мимика, интонация, осанка и т. д.), контроль голоса и интонации</p>	<p>Дыхательные методики. Использование рекомендаций ВОЗ по снятию острого стресса. Методы визуализации. Составление формул психологической самозащиты. Медитация. Техники НЛП. Анализ причин возникновения стрессовой ситуации, неудачи в состоянии диссоциации. Выявление иррациональных установок («Это я во всем виноват!») и замена их на позитивные. Прием седативных препаратов растительного происхождения, БАДов для улучшения функционирования сердечно-сосудистой и нервной систем</p>

22. Упражнение «Тряпичная кукла» (10 мин.)

Цель. Растягивание позвоночника, достижение чувства расслабленности в плечевом поясе и руках, осознание зажимов в данной области.

Реквизит: нет

Содержание.

Тренер предлагает участникам группы со вдохом поднять руки и потянуться вверх, а с выдохом, согнувшись в пояснице, бросить руки вниз. После первого выполнения упражнения тренер акцентирует внимание участников на том, что если спина и руки расслаблены, то,

опустившись вниз, руки по инерции будут совершать колебательные движения (наподобие движения маятника у часов).

Тренер предлагает группе сделать данное упражнение еще несколько раз, наблюдая за движениями рук и стараясь все больше расслаблять их.

Обсуждение: все делятся своими впечатлениями.

23. Упражнение « Вешалка » (10 мин.)

Цель. Выпрямление спины, растягивание плечевого пояса.

Реквизит: нет

Содержание:

Инструкция для тренера: *«Встаньте, выпрямитесь, расслабьте мышцы спины и плеч. Как бы приподняв свое тело (плечи, грудь) и откинув его назад и вниз, «наденьте его на позвоночник», как пальто на вешалку. Спина стала прямой, крепкой, а шея, руки и плечи свободные и легкие. Повторить это упражнение 2-3 раза».*

Обсуждение. После выполнения упражнения участники с удовольствием рассказывают об изменениях в теле и в общем самочувствии.

24. Мини-лекция « Правильное питание » (10 мин.)

Цель. Рассказать о секретах питания, которые помогают справиться со стрессом.

Реквизит: нет

Содержание:

Я подозреваю, что у большинства из вас привычки в еде далеки от идеальных. А ведь то, что мы едим, влияет на уровень нашего стресса.

Одно из основных биохимических веществ, виновных в появлении стрессов является серотонин, это естественный химический нейромедиатор (т.е. передает импульс от аксона к дендритам) мозга. Антидепрессанты изменяют содержание серотонина в мозге. Но можно это делать и с помощью определенных продуктов:

– в каждое блюдо надо включать сложные углеводы (они входят в состав макарон, зерновых, картофеля);

- надо употреблять достаточное количество белков (рыба, куриное или иные виды постного мяса) – улучшает умственную активность;

- важно есть овощи (бобы, перец, морковь, зелень);

- надо потреблять больше калия (молоко, орехи) – способствуют расслаблению мышц.

Подробное описание методов саморегуляции и релаксации – в БРОШЮРЕ.

25. Обобщающее упражнение (20 мин.) – Реклама «Лекарство от стресса»

Цель. Обобщение полученного в ходе тренинга материала, обмен опытом участников.

Реквизит: подарок для команды - победительницы

Содержание.

Участники делятся на 3 подгруппы. Каждая команда в течение 10 минут готовит рекламный ролик «Лекарство от стресса», который затем демонстрирует группе.

Как правило, упражнение не только помогает обобщить информацию, но и вызывает эмоциональный подъем участников.

Команда-победительница поощряется призом.

Общий вывод:

10 привычек тех, кому удается совладать со стрессами:

1. Умение расслабиться;

2. Правильное питание и регулярные занятия спортом;

3. Полноценный сон;

4. Отсутствие привычки переживать по мелочам;

- 5. Контроль эмоций, особенно приступов гнева;**
- 6. Организованность;**
- 7. Надежная социальная поддержка (семья, друзья, коллектив);**
- 8. Жизнь в согласии со своими ценностями;**
- 9. Чувство юмора**
...а последний пункт я прошу назвать тех, кто был на прошлом тренинге...
- 10. Правильная организация времени.**

25. Подведение итогов тренинга. Обратная связь. (10 мин.)

Реквизит: брошюры для участников.

Елена Владимировна Сайгина

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ В
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Учебно-методическое пособие

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»
603022, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.