МИНИСТЕРСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ И ЛИКВИДАЦИЙ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ВСЕРОССИЙСКИЙ Ордена «Знак Почета» НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**

**ИНСТИТУТ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ ОБОРОНЫ**

**(ФГБУ ВНИИПО)**

**Психотехнологические методы в управлении сотрудниками оперативных подразделений ФПС ГПС МЧС России**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Москва – 2011 г.

**УДК 614.84:15**

**Психотехнологические методы в управлении сотрудниками оперативных подразделений ФПС ГПС МЧС России:** Метод. пособие.– М: ВНИИПО, 2011. – 138стр.

***Авторский коллектив:*** д-р тех. наук *А.В.Матюшин*, д-р тех. наук *А.А.Порошин*, *М.В.Шишков*, *Э.В.Лазарева*, *С.Н.Голубева*, *В.В.Еремина*, *О.С.Серегина* (ФГБУ ВНИИПО МЧС России); *Н.С.Баскакова* (Главное управление МЧС России по г.Москве).

Пособие разработано на основе исследования применения психотехнологических методов (на примере тренингов) в управлении сотрудниками оперативных подразделений ФПС ГПС МЧС России. В пособии дан общий подход к внутриорганизационному обучению как важной составляющей эффективного управления. Описан тренинг как наиболее популярная модель квазипрофессионального обучения специалистов. Приведены теоретические и интерактивные компоненты тренинга. Разработан алгоритм составления программы тренинга на основе проектного подхода, даны общие рекомендации для психологов по организации и проведению тренингов, возможности их использования в рамках тематического плана психологической подготовки.

Представлены разработанные и адаптированные для подразделений ФПС ГПС МЧС России программы тренингов, направленные на повышение психологической готовности коллектива к действиям в экстремальной ситуации, формирование мотивации достижений, командообразование, с подробным описанием сценариев их проведения. В приложениях к программам представлен практический материал для работы.

Пособие предназначено для специалистов психологических служб территориальных подразделений МЧС России.

Рекомендовано ГУ ЦЭПП МЧС России для использования в деятельности психологов МЧС России по направлению психологической подготовки (письмо от 11.07.2011 №436исх).

ФГБУ ВНИИПО МЧС России, 2011

Содержание

стр.

[**Введение** 4](#_Toc288126264)

[**1. Общее представление о тренинге** 6](#_Toc288126265)

[1.1. Понятие психологического тренинга 6](#_Toc288126266)

[1.2. Основные принципы проведения тренингов. 7](#_Toc288126267)

[1.3. Общие задачи тренинга. 8](#_Toc288126268)

[1.4. Компоненты тренинга 9](#_Toc288126269)

[**2. Алгоритм подготовки психологических тренингов** 14](#_Toc288126270)

[2.1. Проблема разработки концепции тренинга. 14](#_Toc288126271)

[2.2. Постановка целей и задач 17](#_Toc288126272)

[2.3. Выбор методов. 19](#_Toc288126273)

[2.4. Прогноз результатов. 20](#_Toc288126274)

[2.5. Выделение блоков тренинговой программы и занятий на каждый блок. 20](#_Toc288126275)

[2.6. Посттренинговая стадия. 22](#_Toc288126276)

[2.7. Оценка эффективности проведенного тренинга 23](#_Toc288126277)

[**3. Общие рекомендации по проведению тренингов**. 26](#_Toc288126278)

[3.1. Комплектование групп 26](#_Toc288126279)

[3.2. Требования к ведущему тренинга. 26](#_Toc288126280)

[3.3. Продолжительность тренинга. 29](#_Toc288126281)

[3.4. Учет групповой динамики. 29](#_Toc288126282)

[3.5. Составление сценария тренинга. 30](#_Toc288126283)

[3.6. Техническое оснащение. 31](#_Toc288126284)

[**4. Программы тренингов**. 32](#_Toc288126285)

[4.1. Общее представление о психологической готовности коллектива к действиям в экстремальных ситуациях, обоснование выбора тематики тренингового курса 32](#_Toc288126286)

[4.2. Тренинг повышения психологической готовности коллектива к действиям в экстремальной ситуации (для начальствующего состава) 35](#_Toc288126287)

[4.3. Тренинг мотивации достижения. 62](#_Toc288126288)

[4.4 Тренинг командообразования 78](#_Toc288126289)7

[**Заключение.** 95](#_Toc288126290)

[**Приложение 1.**](#_Toc288126291) [Материалы к тренингу повышения психологической готовности коллектива 96](#_Toc288126292)

[**Приложение 2.**](#_Toc288126293) [Материалы к тренингу мотивации достижений……………](#_Toc288126294)………….114

[**Приложение 3.**](#_Toc288126295) [Материалы к тренингу командообразования. 122](#_Toc288126296)

[**Литература** 136](#_Toc288126297)

# Введение

Эффективность деятельности сотрудников ФПС определяется в первую очередь состоянием кадрового потенциала. В экстремальных условиях сотрудникам приходится решать чрезвычайно сложные задачи, требующие от них отдачи физических, психологических и духовных сил. Они несут повышенную меру моральной ответственности и нуждаются в психологической устойчивости, самообладании и уверенности в квалифицированности принятия решений. Они должны уметь быстро мобилизоваться, эффективно доводить действия до необходимого результата, уметь восстанавливаться в ограниченные промежутки времени, регулировать свое психическое состояние и быть профессионально подготовленными к действиям в сложных условиях.

Одна из основных задач руководителей в системе МЧС – создание таких условий деятельности, при которых каждый член коллектива имеет возможность наращивать свой личностно-профессиональный потенциал, важной особенностью которого является устойчивость к неблагоприятным факторам, нередко носящим стрессовый, а иногда и экстремальный характер. Однако эффективное управление невозможно не только без соответствующей профессиональной подготовки, но и без психологической готовности как руководителей, так и подчиненных к выполнению своих функциональных обязанностей, что подразумевает налаженную систему коммуникации внутри подразделения, готовность работать в команде, нацеленность на достижение общего результата, личностное принятие каждым сотрудником целей и задач профессиональной деятельности и многое другое.

Таким образом, проблема управления тесно связана с одной стороны с организацией профессионального обучения сотрудников, а с другой – с поиском таких форм и методов обучения, которые бы позволили воздействовать не только на уровень профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников, но и на их психологическую готовность к деятельности (т.е. на готовность эти самые знания, умения и навыки применять в конкретных условиях службы, в определенном коллективе, под руководством своего начальника).

В целях профессионального становления сотрудников и повышения профессиональной квалификации, во многих подразделениях ФПС ведется внутриорганизационное обучение сотрудников. Но такие мероприятия зачастую носят разовый несистематический характер, что снижает их эффективность. В настоящее время отсутствует последовательность в использовании психолого-педагогических знаний руководителями подразделений ФПС в решении задач расстановки приоритетов в профессиональной подготовке специалистов к деятельности в экстремальных условиях. Управленческая деятельность по подготовке специалистов нуждается в новых подходах, высокоэффективных технологиях и рекомендациях по проблемам профессионального становления и развития специалистов. Вот почему перед руководством подразделений ФПС встает задача создания так называемой квазипрофессиональной обучающей системы, которая позволит использовать опыт, полученный в процессе обучения и профессиональной деятельности, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем и повышения эффективности служебной деятельности.

Квазипрофессиональный подход к обучению позволяет целенаправленно формировать и проводить диагностику профессиональных склонностей, интересов, возможностей, способностей, ценностных ориентаций, мотивации, субъективного опыта.. К квазипрофессиональным относятся прежде всего такие психотехнологии и формы обучения как деловые игры, тренинги и др., в которых сотрудники оперативных подразделений выходят за границы “вычерпывания” информации в рамках узкой темы занятия, а путем включения в моделируемые ситуации решают профессиональные задачи и вопросы социального взаимодействия [8]. Субъективное «проживание» (квази- от лат. quasi - псевдо, мнимый, ненастоящий) профессионального опыта способствует развитию у сотрудников не только познавательной активности, но и профессиональной мотивации, обеспечивает включение профессии в качестве культурного элемента личности сотрудника [28].

Квазипрофессиональная деятельность обязана своим появлением невозможности перенесения структур реальной профессиональной ситуации в стены аудитории или кабинета. Таким образом, с помощью обогащения образовательной среды в рамках служебной подготовки сотрудников оперативных подразделений новыми формами и способами квазипрофессиональной деятельности создается система условий, побуждающих сотрудника на активность в ситуации фрустрации, развитие межличностных отношений при совместной деятельности, и высокий уровень фактора мотивации достижения [10].

Интеграция компонентов формируемых компетенций (знаний, умений, навыков, личностных особенностей и т.д.) происходит на основе технологий и методов квазипрофессиональной деятельности, то есть непосредственно в процессе тренинговых программ, а также в ситуативном анализе тренингов, при проигрывании ситуаций в имитационных ролевых и деловых играх [10, 11]. О тренинге как наиболее популярном методе квазипрофессионального обучения и пойдет речь в данных рекомендациях.

Однако прежде чем перейти непосредственно к материалу о тренингах, хотелось бы дать краткие рекомендации по применению предложенных в пособии тренинговых программ в рамках психологической подготовки.

# Применение тренинговых программ в рамках тематического плана психологической подготовки.

При наличии достаточного времени идеальным вариантом, конечно, является проведение всего цикла тренингов. Однако в жестких временных рамках служебной подготовки такая возможность часто отсутствует. В этом случае можно использовать отдельные блоки тренингов. Ниже приводятся рекомендации по применению отдельных тренингов цикла или их блоков в соответствии с тематикой плана психологической подготовки (Приложение №5 «Руководства по организации психологической подготовки в министерстве российской федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий»).

|  |  |
| --- | --- |
| **Разделы и темы занятия плана психологической подготовки** | **Тренинг или блок тренинга** |
| **Раздел 1. Профессиональное здоровье специалиста экстремального профиля** |  |
| 1.2. Методы и приемы психологической саморегуляции в системе профилактики профессионального стресса. | Тренинг повышения психологической готовности…: день четвертый блок 5 (отработка навыков саморегуляции). При наличии времени можно включить также блоки 3-4 (работа со страхом). |
| 1.6. Методы и приемы развития памяти и внимания | Тренинг повышения психологической готовности…: дни 2-5 блок 2 (развитие психических процессов). |
| **Раздел 3. Элементы психологии управления** | Все тренинги цикла. |
| 3.1. Конфликт. Способы разрешения конфликтных ситуаций. | Тренинг повышения психологической готовности…: день третий блок 4 (групповое обсуждение на тему «Проблемные ситуации»). |
| 3.2. Бесконфликтное общение. | Тренинг повышения психологической готовности…:  день второй блок 3-4 (игра «Взаимодействие») – для системы «начальник-подчиненный»;  день третий блок 3 (отработка навыко взаимодействия);  день пятый блок 3-4 (игра «Совещание») – для системы «начальник-подчиненный» |
| 3.4. Управление мотивацией сотрудников и управление изменениями в организации | Тренинг мотивации.  Тренинг повышения психологической готовности…: день пятый блок 3-4 (игра «Совещание» при выборе в качестве темы совещания вопросов, касающихся повышения мотивации или организационных изменений). |
| 3.5. Социально-психологический климат в коллективе. Профилактика и коррекция неблагоприятного социально-психологического климата. | Тренинг командообразования.  Тренинг повышения психологической готовности…: день 1 блок 5 (повышение уровня доверия…). |
| 3.6. Стратегии адаптации нового сотрудника в коллективе. | Тренинг мотивации: день третий |

# 1. **Общее представление о тренинге**

## **1.1. Понятие психологического тренинга**

В целом под **тренингом** понимается совокупность психотерапевтических, психокоррекционных и обучающих методов, направленных на развитие навыков самопознания и саморегуляции, общения и межперсонального взаимодействия, коммуникативных и профессиональных умений [30]. Однако в последнее время доминирует представление о тренинге прежде всего как о виде активного обучения, в котором основное внимание уделяется практической отработке изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально заданных ситуаций, обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые знания и навыки, изменить свое отношение к собственному опыту и применяемым в работе подходам [10].В частности, в руководстве по организации психологической подготовки в МЧС России, предлагается определение тренинга, как полилогической формы учебного занятия, предполагающего активное обучение и направленное на решение следующих задач: углубление, расширение, детализация знаний, формирование, актуализация и совершенствование навыков практической деятельности [25].

Разное понимание психологического смысла тренинга находит своё отражение и в разнообразии терминологий, применяемых к специалисту, проводящему тренинг (например: ведущий, руководитель, директор группы, тренер, эксперт, фасилитатор /facilitator – посредник, англ./ и т.д. [38]).

**Различают следующие виды тренингов:**

1. тренинг как своеобразная форма суггестии, с использованием жёстких манипуляций;
2. тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка навыков и умений эффективного поведения;
3. тренинг как форма активного обучения, целью которой в первую очередь является передача и отработка психологических знаний, навыков и умений;
4. тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных проблем.

Разумеется, не каждый проводимый тренинг можно отнести с уверенностью к какому-либо одному из выделенных видов, поскольку перед тренингом ставятся сразу несколько разнонаправленных задач, то и тренинг может быть комбинированным.

В зависимости от вида и целей применения тренинг может выполнять следующие функции:

1) терапии (лечения психосоматических проявлений);

2) коррекции определенных личностных качеств и социальных навыков поведения; 3) развития нормально функционирующей личности и формирования новых умений.

В тренингах обычно широко используются различные методы и ТАО - техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые обсуждения (дискуссии).

Хотелось бы отметить, что необычайно важна и сама личность тренера-психолога, так как давно всем известно, что личность воспитывает личность. Обобщая исследования (С.Кратохвил, К. Роджерс, И. Ялом и др.), можно выделить следующие профессионально значимые качества для проводящего тренинг психолога:

* концентрация на участнике, желание и способность ему помочь;
* открытость и терпимость к отличному от собственного мнению участников, принятие других мнений;
* восприимчивость, способность создавать атмосферу эмоционального комфорта;
* энтузиазм, оптимизм, вера в способности участников группы;
* уравновешенность, высокий уровень саморегуляции;
* уверенность в себе, адекватная самооценка;
* богатое воображение, интуиция;
* высокий уровень интеллекта, стремление к саморазвитию [12].

## 1.2. Основные принципы проведения тренингов.

Принципы проведения тренингов при подготовке специалистов раскрывают психологические механизмы, способствующие развитию и коррекции личности, а также правила поведения участников тренинга и ведущего (психолога, тренера, психотерапевта). Соблюдение принципов тренинговой работы обеспечивает достижение максимального результата тренинга за счет создания атмосферы искренности и самораскрытия между членами группы и тренером.

Самым первостепенным и важным принципом проведения тренинговой работы является *п*ринцип гуманистического отношения к личности, который выражается в уважительном отношении к друг к другу, в принятии людей такими, какие они есть. Психолог не должен стремиться «переделать» человека. Решение о необходимости какой-либо коррекции и развитии тех или иных своих качеств каждый участник должен принимать самостоятельно.

Принцип активности означает необходимость активного участия во всех действиях группы и запрет на отказ от выполнения упражнений. На тренинге нет тех, кто пришел «просто послушать» - либо участник принимает принцип активности, либо не присутствует вообще.

Принцип ответственности за развитие других участников тренинга. Другими словами во время тренинга нельзя зацикливаться исключительно на собственных ощущениях, важны взаимодействие и взаимопомощь участников, обратная связь от участника к группе, от группы к тренеру и т.п. Здесь же следует отметить необходимость доброжелательного отношения участников группы друг к другу, поддержки приятной атмосферы, способствующей комфортному состоянию, самораскрытию и продуктивному обучению каждого человека.

- Принцип «здесь и сейчас». Участники переживают и обсуждают только то, что непосредственно происходит перед их глазами в настоящий момент (и ничего более), и говорят исключительно от себя, от первого лица. Кроме того, действует запрет на оценочные суждения.

- Принцип конфиденциальности. Он заключается в том, что за пределы тренинга не должно выноситься ничего из происходящего там, нельзя обсуждать участников тренинга с другими людьми и т.п. [3]. Последнее - важно не только для участников тренинга, но и для конкретной организации, где они проводятся. Рассказы о происходящем в рамках тренинговой работы не только неэтичны по отношению к участникам тренинга, но и нарушают тренинговую технологию как таковую. Участник не вправе рассказывать коллегам или руководству о том, как себя вел на тренинге тот или иной участник, что там делали, насколько хорошо или плохо получалось. Максимум, что психолог может вынести на обсуждение - это озвучить свое мнение о результативности тренинга, полезности его для себя, проблемах, которые были разрешены.

## 1.3. Общие задачи тренинга.

В целом, оптимальное тренинговое занятие может выполнять следующие задачи:

1. обучающую: развитие общепсихических умений и навыков, таких как память, внимание, восприятие информации различной модальности, развитие навыков владения деловой речью и т.п.;
2. психотехническую - формирование навыков подготовки своего физиологического состояния для более эффективной деятельности, например, перестройка психики для усвоения больших объемов информации, повышения эмоциональной устойчивости и т.п.;
3. коммуникативную - объединение и выработка сплоченности у членов группы, установление эмоциональных контактов, развитие спектра коммуникативных техник участников группы;
4. релаксационную и терапевтическую - снятие эмоционального напряжения, вызванного нагрузкой на нервную систему в ходе деятельности, снятие внутренних противоречий и конфликтов у участников тренинговой группы;
5. рекреационную - создание благоприятной атмосферы и положительного мотивационного настроя на занятия группе, в частности, и на деятельность вообще.

## **1.4. Компоненты тренинга**

**Теоретические компоненты тренинга.**

Очень часто при проведении тренингов тренеры - психологи отводят значительную часть времени на то, чтобы сообщить участникам (для записи под диктовку) некие теоретические сведения, необходимые как для исполнения тренинговых упражнений, так и для дальнейшей работы на практике. Так поступает большинство тренеров при подготовке программ тренингов различной специализации. В то же время, некоторые тренеры придерживаются прямо противоположной позиции, утверждая, что нежелательно смешивать элементы лекции и сам тренинг воедино, теория должна быть отдельно, практика (то есть тренинг) - отдельно, причем после того, как теория уже выучена. Эта позиция не лишена здравого смысла: человек не способен хорошо делать несколько дел одновременно, следовательно, если сначала человек прослушает и законспектирует некое теоретическое знание, а потом придет на тренинг и посмотрит применение его на практике, эффективность и того, и другого повысится [19].

Практический опыт показал, что в процессе подготовки специалистов оперативных подразделений, наиболее приемлем и эффективен промежуточный вариант – тренинг с элементами лекционного занятия. То есть на тренинге психолог дает небольшую «вводную», теоретический минимум, но основное время отводится все-таки отработке практических навыков. Цель данного вида тренинга – восполнить теоретические знания у сотрудников, так как уровень обученности неодинаковый. Если тренинг занимает несколько дней, то между встречами вполне допустимы «домашние задания» (изучить продиктованные теоретические фрагменты или раздаточный материал) для лучшего усвоения и закрепления материала и результативности проведенного тренинга.

Как известно из психологии, человек усваивает 10 % из того, что слышит, 50 % из того, что видит, 70 % из того, что проговаривает, и 90 % из того, что делает сам. Люди склонны доверять именно своему опыту, причем примерно на 40 % мы включаем «активный опыт» (то, что люди делают сейчас) и на 60 % «пассивный опыт» (то, что уже делали когда-то). Поэтому главным в тренинге будут все же именно интерактивные компоненты [15].

К *интерактивным компонентам* относятся:

* разминки (включая психогимнастические упражнения);
* кейсы;
* упражнения;
* ролевые и ситуационные игры;
* аналитическая часть (рефлексия, обсуждение).

Элементы так называемой разминки включены практически во все этапы тренинга - на начальном этапе они служат целям снятия напряжения участников и их внутренних барьеров, «разогрева», создания творческой и благожелательной атмосферы в группе. Далее на последующих этапах они будут выполнять роль психологической разгрузки, так как позволяют преодолеть усталость, вернуть внимание аудитории, а иногда и просто отвлечься от напряженной работы и отдохнуть. Но помимо всех этих вспомогательных функций, «разминочные» упражнения решают еще и самостоятельные задачи: отрабатывают навыки коммуникации, учат передавать и считывать информацию, взаимодействовать с людьми.

Часто разминки содержат нетипичные действия, которые сотрудники в обычной жизни не делают, например: большое число движений, прикосновений друг к другу во время игровых процедур и т.п. Это может стать дополнительным «барьером» в процессе коммуникации и взаимодействия участников, который встречается довольно часто и в первую очередь приходится преодолевать тренеру – психологу. Поэтому, во избежание лишних психических усилий, упражнения, требующие большого числа тактильных контактов или артистической раскрепощенности, планируют проигрывать ближе к концу тренинговой программы.

В кейсах участникам предлагается на проработку ситуация, содержащая актуальную проблему для участников тренинга в процессе их профессиональной деятельности. «Кейс» - ситуация из жизни (она не обязательно должна быть «настоящей», подойдет и придуманная, гипотетическая - при условии, что описанные в ней события реалистичны и вполне могли бы произойти в аналогичных условиях). Участники группы должны не только общими силами найти решение проблемы, но и обсудить возникающие в связи с кейсовой ситуацией вопросы, «проинвентаризировать» имеющиеся у каждого знания, осознать и проанализировать свои чувства и ощущения, понять принципы внутригруппового взаимодействия.

На первый взгляд, может показаться, что кейс-метод нарушает отчасти один из основополагающих принципов тренинга - принцип «здесь и сейчас». Участники действительно обсуждают то, что предлагается им в исходном описании проблемы (кейсе), но при этом фокус внимания сосредоточен на 2**-**х моментах, происходящих не «там», а сейчас, на тренинге: во-первых, собственно обсуждение проблемы, а во-вторых - чувства и мысли участников по поводу ее решения, их групповые роли и т.п. А это уже то, что происходит лично с ними.

Кейсовый метод применяется в 3 разновидностях:

1. метод «Дельфи»;
2. «мозговой штурм»;
3. метод модерации.

В варианте 1 участники излагают (как правило, письменно) каждый свои предложения по решению проблемы, а потом идет групповое обсуждение предложений и принятие решения. В варианте 2 участники проводят совещание, в котором каждый спонтанно и открыто оглашает все приходящие в голову мысли и способы решения проблемы, и все вместе вырабатывают решение. Вариант 3 сходен с вариантом 2, только общий «штурм» является уже не стихийным, а управляемым «рукой» ведущего тренинга (психолога, его помощника или выдвинутого группой неформального лидера), которому даются дополнительные полномочия по сравнению с обычными членами группы. Для работы над кейсами большую тренинговую группу целесообразно разбивать на подгруппы численностью до 5 человек [34].

Упражнения - это повторение определенных действий по заданию тренера - психолога. Отработка навыков в «безопасной» учебной обстановке тренинга позволяет человеку «не бояться делать» и, что тоже немаловажно, «не бояться ошибаться» - ведь в лабораторных условиях позволительно учиться на собственных ошибках. Кроме того, участник тренинга смотрит, как выполняют упражнения другие члены группы, как показывает правильное выполнение сам ведущий-тренер, то есть наблюдает положительный пример того, как надо делать. И наконец, он наблюдает разницу между тем, как разные люди исполняют одно и то же, и каких результатов они при этом сами добиваются, участник наглядно видит, от чего зависит успешное или неуспешное поведение.

Ролевые и ситуационные игры - важнейший инструмент тренинга, одновременно являющийся серьезной и продуктивной частью тренинга. Фактически, игра в данном случае представляет собой комплексное взаимодействие членов группы, из которых часть исполняет активные роли, а остальные участники, кому роли не пока дали, временно становятся зрителями (разумеется, игра не бывает одна за тренинг, и все участники группы по очереди попробуют себя в той или иной роли). В обсуждении действий играющих принимает участие вся группа.

По своему содержанию игра на тренинге - это моделирование реальной ситуации, возникающей в практической работе. Причем ситуации, как правило, проблемной. И хотя сама ситуация только имитирует реальную практику, реакции, возникающие у участников при этом, самые настоящие, и ошибки они делают те же самые, что и в жизни. Соответственно, избавившись от них на тренинге, сотрудник не будет совершать их в работе, а преодолев в тренировочных условиях свои внутренние барьеры, предубеждения, ограничения - сможет эффективнее выполнять профессиональные обязанности.

Анализ и обсуждение пронизывают все этапы тренинга. В принципе, любое значимое действие на тренинге должно рефлексироваться, и тем более обязателен анализ после таких больших и значимых отрезков тренинга, как ролевые и ситуационные игры. Как правило, обсуждение состоит из задаваемых тренером вопросов и ответов участников на них, но (особенно, на второй-третий день тренинга) возможна и инициатива самих участников. Как ни странно, обсуждение вызывает наименьшее число проблем и сопротивлений, участники быстро привыкают рефлексировать свои ощущения, впечатления, единственная трудность может возникать с тем, что не каждый может сразу точно описать происходящее словами. И, несмотря на то, что в обычной жизни российский гражданин, опять же, не привык открыто говорить о своих ощущениях «от первого лица», в тренинге это ему быстро начинает нравиться. В то же время, в отличие от прямой критики на обычном производственном совещании, обсуждение не затрагивает личность обсуждаемого, не оскорбляет его, не вторгается в сферу его компетенции, а напротив, конструктивно помогает ему совершенствовать какой-либо навык, у участников сохраняется позитивное восприятие информации и ощущение психологической безопасности. Помимо текущей рефлексии значительную часть времени уделяют анализу того, что происходило в процессе проведения тренинга в предыдущие дни, желательно в начале следующего тренировочного занятия, то есть в тренинге появляется целый самостоятельный аналитический этап. Преимуществами такого подхода являются: поддержание ощущения непрерывности тренировочного процесса, контроль выполнения «домашних заданий» (если таковые были даны), напоминание о правилах тренинга и теоретических вводных, которые из-за обилия новой информации могли забыться. К недостаткам метода можно отнести расходование учебного времени, которое и так крайне ограничено, а также некоторое поощрение несамостоятельности, инфантильности участников, которые избавляются от ответственности за свои знания - зачем напрягаться, если тренер все равно напомнит [20].

Каким образом вести анализ и обсуждение (неважно, после крупных ролевых игр или при подведении итогов, или текущее, после небольших действий) участники также договариваются в начале тренинга. Небольшим примером может служить следующая схема:

1. Что понравилось, вызвало положительные эмоции?
2. Что вызвало отрицательные ощущения, что хотелось бы изменить?
3. Как еще можно сделать, что можно сделать иначе?

И естественно, важнейшими требованиями к поведению в ходе обсуждения, как и для тренинга в целом, остаются активность всех участников и доброжелательное отношение друг к другу.

# **2. Алгоритм подготовки психологических тренингов**

## 2.1. Проблема разработки концепции тренинга.

Концепция - это ответ на вопрос, чему учить. Концепция является основным инструментом управления содержанием тренинга [22]. Четкая концепция тренинга позволяет тренерам психологам учесть все детали, определить содержание и стиль проведения занятий, требования к месту проведения и имиджу ведущих; и поэтому представляет собой достаточно жесткую конструкцию, позволяющую отсечь все лишнее и выполнить задуманное.

Несмотря на огромную роль при подготовке тренинга, концепция является внутренним рабочим документом, даже если нет необходимости предъявлять концепцию кому-либо, у тренера она должна быть обязательно. Концепция - инструмент не для внешней оценки, а ресурс для подготовки тренинга.

В основу концепции тренингов может быть положен проектный подход. Основная суть проектного подхода – четкое определение на этапе подготовки не только целей и задач тренинга, но и ожидаемых результатов, рамок, ограничений тренинга (проект, projetare, по-латыни означает «брошенный вперед»). Основное преимущество проектной работы – возможность в быстрые сроки на ограниченных ресурсах добиться максимальных результатов.

Как любой проект, тренинг состоит из нескольких этапов.

**Первый этап -** начальная предпроектная подготовка, включает в себя формирование замысла и гипотезы, диагностику ситуации, определение решаемых в ходе будущего тренинга задач, требований к реализации тренингового проекта, подготовку проектной команды. На этапе подготовки закладывается ход событий, определяется содержание и методы тренинга.

**Второй этап** - непосредственно реализация проекта. Очень часто на втором этапе изменить что-либо практически невозможно. Все, что не было продумано и сделано заранее, обязательно выявится позже в ходе тренинга.

Любые ошибки и сомнения, проявленные как участниками, так и самим тренером-психологом в процессе тренинга, потребуют и внимания, и анализа. Для анализа ошибок и выработки практических рекомендаций существует **третий этап** проекта тренинга осмысление и работа над ошибками. Хотелось бы отметить, что сама структура проектной работы, с одной стороны, не оставляет места для ошибок, а с другой, если они все-таки были, позволяет сразу увидеть нестыковки.

Очевидно, что этап предпроектной работы - ключевой. Именно на нем формируется концепция тренинга, определяются структура, цели, задачи и содержание обучения, готовится необходимый для работы инвентарь. Подготовка определяет ход событий и результаты тренинга. Общая схема проектной работы в тренинге представлена в таблице 1[24].

**Таблица 1**

**Структура проектной работы в тренинге**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **План проектной работы** | **Суть** | **Характеристика** |
| анализ ситуации | где? в каких условиях? | направлен на выявление круга проблем, которые можно решить средствами подготовки или переподготовки сотрудников |
| целевая группа | кого обучать? | важнейшее условие формирования адекватной концепции тренинга |
| цель | для чего обучать? | отражает миссию и приоритеты организации |
| задачи | чему обучать? | обозначают путь достижения целей, конкретизируют направления и планируемый объем работ |
| методы | как обучать? | способ или форма учебной работы |
| результаты | чему будет обучена группа? | планирование результатов тренинга происходит за счет переформулирования задач тренинга |
| ресурсы | что для этого нужно? | качество, удобство комфорт, определяющие эффективность процесса обучения, и эмоциональный настрой участников |

Предпроектный анализ ситуации для разработки концепции тренинга, так или иначе, продвигается в двух направлениях. Первое направление - анализ объективных данных, условий и проблематики, в которых планируется проводить тренинг. Это будет одним из «ограничителей» тренерской работы. Второй «ограничитель» - личные возможности и интерес тренера- психолога.

После того как основополагающие вопросы решены, необходимо рассмотреть дополнительные источники информации, которыми следует воспользоваться. Источники информации всем известны. Однако каждый из них, наряду с преимуществами, имеет ограничения. Принято считать, что основная подготовка содержания тренинга базируется на чтении и анализе книг и публикаций. Здесь подсмотрим, там спишем, это выглядит привлекательно, в этом месте проведем пару игр и т.д. Подобный «библиографический» подход широко распространен и почитаем.

Действительно, понимание общих тенденций, подходов, знание классиков - обязательно. Однако прочитанные мысли, факты, схемы и диаграммы сами по себе не способны составить содержание тренинга. Одна из трудностей, с которой можно столкнуться в попытке опереться на источники - идеи «не первой свежести». Так, например, в отношении тренинга многие зарубежные и отечественные идеи группового обучения относятся к 1970-м годам. А поскольку ситуация склонна меняться, то очевидно, что прямой пересказ теории без учета современной практики мало кому интересен. Тема, предмет, примеры, должны иметь отношение к современному состоянию организаций, отраслей, регионов, в которых работают участники тренинга. Актуальность содержания – обязательное требование тренинга. Лучшие публикации и книги представляют собой целостные концепции. И пока не существует собственных представлений о содержании тренинга, сложно сказать, помогут ли разъяснить или украсить конкретный тренинг «готовые» схемы и диаграммы.

Как правило, целевая аудитория сотрудников подразделений ФПС разделяется на три основные группы: рядовые сотрудники, руководители среднего звена и руководители высшего уровня [33].

Основными требованиями к рядовым сотрудникам являются адекватное поведение, лояльность и профессиональные навыки и др. К сожалению, только тренинг для рядового состава не в состоянии радикально изменить ситуацию внутри подразделения. Поэтому, одно из самых приоритетных направлений обучения - это обучение руководителей среднего звена и высшего руководства. Руководители среднего звена более мотивированы, владеют предметом, отвечают не только за личные результаты, но и за работу подразделения. После окончания обучения ответственность за инструктаж внутри подразделения целиком ложится на руководителя [30]. Особое внимание следует уделять обучению руководителей высшего звена. Обычно в этом случае речь идет о навыках, которые лежат в плоскости стратегического планирования: стратегия развития организации, управления сотрудниками, финансовое планирование. Основным в тренинге для руководителей является возможность сложить из отдельных фрагментовцелое, сформировать перспективное видение развития организации, увидеть основные тенденции направления развития отрасли и процессов, обменяться опытом с коллегами.

## 2.2. Постановка целей и задач

При постановке целей тренинга необходимо учитывать то, что цель - это выбор приоритетов, характера работы, масштаба. Поэтому проектная цель всегда носит ограничительный характер, указывает только на ту деятельность, которая будет на тренинге происходить. Не стоит рассматривать цели тренинга слишком широко и глобально, поскольку может оказаться, что выполнить масштабные планы в короткий промежуток тренинга просто невозможно.

Цель, как правило, преобразуется в название тренинга. Важно, чтобы тренер – психолог реалистично оценивал свои возможности в реализации намеченной цели, а также имел четкое видение относительно того, как тема будет раскрыта в задачах тренинга.

Задачи тематического тренинга всегда обозначают путь достижения целей, конкретизируют направления и планируемый объем работ. В тренингах определенность задач достигается указанием на конкретные навыки и знания, которые освоят участники. Обычно в тренинге решаются три основные группы задач:

1. Аналитические задачи - решаются на всем протяжении интенсивного обучения, так как и от ведущих, и от участников тренинга потребуется постоянное проведение диагностики состояния предлагаемой проблемы, способов ее решения и подготовка участников к подобной деятельности.
2. Традиционные учебные задачи - обучение, предоставление информации, формирование представлений о предмете обучения, отработка и закрепление новых профессиональных навыков.
3. Методические задачи будут заключаться в подготовке и предложении рекомендаций по улучшению или изменению ситуации (например, рекомендаций участникам в процессе тренинга или рекомендаций руководителю по окончании тренинга) [32].

Главная ценность и специфика тренинга - в интенсивной групповой работе, быстром освоении и закреплении знаний и навыков [29]. Поэтому при постановке конкретных задач обучения стоит учитывать три момента:

Во-первых, необходимо точно знать, что действительно является причиной проблемы, которая определена для решения посредством тренинга. Например: отсутствие навыков коммуникаций может означать простое неумение общаться или указать на проявление элементов грубости в группе.

Во-вторых, приобретенные навыки должны быть востребованными на рабочем месте в настоящее время.

В-третьих, в процессе обучения навыкам необходимо восстановить не только требования и правила, но также сопутствующие применению навыков условия, поскольку навыки применяются не в абстрактной, а в совершенно конкретной ситуации. Участники должны получить информацию и воссоздать целостный алгоритм, в который будет вписываться как область личной ответственности, так и понимание контекста работы подразделения [16].

Приоритеты в постановке задач определяются в зависимости от того, какой тренинг планируется провести и что является предметом тренинга. Задачи тренинга всегда формулируются в глаголах, указывающих на действие, которое будет происходить в тренинге. Например: объяснить, ознакомить, проанализировать, сформировать, отработать, научить, подготовить.

Самым эффективным методом постановки задач в тренинге является, на наш взгляд техника SMART [47]:

S - Specific/Конкретность

М - Measurable/Измеримость

А - Achievable/Достижимость

R - Relevant/Релевантность

Т - Time / Ограничение во времени

**Конкретность** - первое требование к проектной задаче. Задача, сформулированная конкретно, не позволит в процессе тренинга уйти в сторону и обеспечит возможность ее выполнения. Широкие формулировки более уместны для цели тренинга. Задача должна указывать на конкретное действие, которому будут обучены участники. Каждая из задач тренинга впоследствии должна быть преобразована в одну из тем и методов тренинга. Распределение материала тренинга по задачам станет основой для лекций, групповых занятий и упражнений. Принцип конкретности позволяет максимально полно увидеть содержание тренинга, дает возможность без труда сформировать необходимый для наполнения тренинга материал.

**Измеримость** - требование учета количественных показателей в постановке задач проекта. Невозможно управлять тем, что невозможно измерить. Применительно к тренингу измеримость может проявляться в следующих параметрах: количество тренеров, количество участников тренинга, количество дней тренинга, количество навыков, которым будут обучены участники. Учет количественных показателей в постановке задачи тренинга является дисциплинирующей мерой, поскольку позволяет контролировать ход тренинга уже на стадии планирования.

**Достижимость** - требование достижимости предостерегает от постановки нереальных задач в тренинге. Задача должна быть достижима в реальном будущем участников тренинга. Любая задача, сформулированная при помощи фразы «представьте себе, что...», вызывает негативную реакцию группы. Не видя смысла в решении игровых задач, участники просто отказываются их выполнять. Взрослым неинтересно выдумывать дополнительные проблемы взамен решения уже реально существующих, следовательно, выполнение поставленной задачи должно быть реально и для тренера.

**Релевантность** - четвертое требование к постановке задач проекта. Под релевантностью имеется в виду адекватность анонсированных в тренинге задач цели обучения.

**Ограничение во времени** - это указание на сроки, время и период выполнения задач проекта. В тренинг-проекте временные рамки при постановке задач критичны на всех этапах работы: время - одно из основных условий эффективного тренинга. Ограничение во времени для постановки задач тренинга возникает как методический вопрос - можно ли содержание «упаковать» в сжатые сроки? Многие проблемы тренинга видятся исключительно сквозь временные рамки. Времени может оказаться слишком мало, поэтому программа останется невыполненной. Напротив, времени может быть с избытком. Тогда выяснится, что задачи тренинга были очевидны для участников. В обоих случаях создастся общее впечатление несобранности и недостаточной подготовки.

Итак, SMART - отличная техника постановки задач тренинга, которая позволяет проверить себя, уточнить условия работы, установить ограничения, индикаторы риска, избежать расплывчатых или двусмысленных формулировок.

## 2.3. Выбор методов.

Методы, которые используются в тренинге, разнообразны. Однако основное правило выбора методов - не разнообразие, а методы под задачи. Говоря о концепции тренинга, отметим лишь общие подходы к эффективному выбору и применению методов обучения [4].

Выбор методов тренинга, как и любой выбор, предполагает понимание задач и уверенность в своих силах. Методы, занимая не более 1/7 от всей концепции тренинга, остаются только надводной частью айсберга. Основной критерий эффективности метода - это адекватность и экономичность его применения для решения поставленных задач. Рассматривать методы в отрыве от поставленных в тренинг-проекте целей и решаемых задач бессмысленно. Хороших или плохих, старомодных и прогрессивных методов в природе не существует. А об эффективности методов можно судить лишь по выполненным или невыполненным задачам.

## 2.4. Прогноз результатов.

На этапе разработки тренинга проектный подход закрывает вопрос относительно планируемых результатов. Поэтому результаты тренинга должны быть известны до начала тренинга. Это основной тезис, преимущество и святая святых проектного подхода. Специфика проектного подхода состоит в том, что этап планирования результатов не допускает творчества. Иными словами, если на тренинг поставлено три задачи, то должно быть именно три результата, ни больше и ни меньше. Несмотря на простоту правила, его выполнение на практике часто вызывает трудности. Очень часто задачи формулируются про одно, а результаты отражают совсем другое. Задач может быть поставлено три, а результатов окажется шесть. Прогноз результатов позволяет отследить, насколько близки планируемые результаты к выполнению целей обучения.

## 2.5. Выделение блоков тренинговой программы и занятий на **каждый** блок.

Когда общая концепция тренинга ясна, определены цели, задачи, адекватные им методы, осуществлен общий прогноз результатов, можно приступать к более детальному планированию и выбору конкретных упражнений и игр.

В идеале при создании авторского тренинга игры и упражнения должны бы быть авторскими разработками. Но начинающему психологу обычно приходится обращаться к профессиональной литературе и пользоваться уже известными психотехниками. Важно, чтобы эти психотехники работали на решение поставленных задач. Обычно в книгах и сборниках указываются цели описываемых упражнений; если же указания нет, ведущему придется самому оценить их пригодность для своего тренинга [46].

В соответствии с выделенными задачами можно определить те блоки (или модули), которые должны быть в тренинге. Блочная система тренинга может выглядеть следующим образом (см. табл. 2). Это достаточно традиционная схема, в которой границы модулей обозначены достаточно условно и в целом соответствуют стадиям развития группы.

Следует учесть, что полная реализация всех блоков значительно увеличит длительность тренинга. Каждый блок может быть превращен в дельный тренинг, то есть данная программа имеет модульный характер. Вместе с тем в каждом модуле группа будет проходить те же стадии, что и в целостной тренинговой программе. Иными словами, имеет место «голографический эффект»: отдельная часть содержит в себе все свойства целого.

Таблица 2

Блочная схема тренинга.

|  |  |
| --- | --- |
| Последовательность | Содержание и направленность блоков |
| 1. | введение |
| 2. | развитие толерантности |
| 3. | снижение агрессии |
| 4. | формирование компетентности |
| 5. | усиление консолидации |
| 6. | завершение |

Необходимо рассчитать, сколько занятий надо включить в каждый блок. При этом рекомендуется учесть возможные перерывы в занятиях, вызванные праздниками, командировками участников и т.п.

При этом одно и то же тренинговое упражнение может встретиться в разных ячейках схемы. Это бывает в тех случаях, когда упражнение настолько емкое, многоаспектное, содержательное, что его применение может успешно решить сразу несколько из сформулированных задач.

Составление сценарного плана тренинга связано с распределением подобранных или разработанных техник по занятиям. При этом необходимо учитывать следующие критерии:

1. важнейшая решаемая техникой задача;
2. время, которое необходимо затратить на технику;
3. совместимость техник друг с другом;
4. стадия групповой динамики, когда будет применена техника;
5. тип и степень активности участников, инициируемые техникой (физическая подвижность или «сидячая» работа в кругу);
6. уместность применения психотехники в данный момент (готовность к ней участников).

С первого раза оптимальным образом распределить тренинговые психотехники при недостаточном опыте ведения групп бывает достаточно сложно. Кроме того, нужно обязательно включить в каждое занятие такие техники, которые направлены не на решение групповых задач, а на развитие социальной структуры группы, на активизацию групповой динамики, поддержку необходимого темпоритма [48].

Необходимо записать сценарий тренинга максимально подробно, не забывая обо всех деталях при описании упражнений. Рекомендовано отдельно приготовить план каждого занятия на отдельной карточке с названием названий упражнений. Это поможет в процессе проведения тренинга - весь подробный сценарий на занятие брать не рекомендуется: пачка бумаги в руках будет сильно сковывать активность ведущего.

## 2.6. Посттренинговая стадия.

Подводя итоги проведенного тренинга, целесообразно помнить о некоторых немаловажных обстоятельствах. С одной стороны, это - обучение взрослых людей, а не студентов. Поэтому необходимо быть готовыми к тому, что эти взрослые (сформировавшиеся личности с определенным опытом), как в ходе обучения, так и после него, будут поступать в первую очередь со своими ранее сложившимися установками, и только потом - в рамках «нового» знания.

С другой стороны, тренинг, даже самый хороший и качественный - не будет результативным, если выходящий с него сотрудник не получит должного сопровождения при начале работы или переходе на новые функциональные обязанности. Кроме того, разный уровень готовности (психологической, интеллектуальной или даже физической) к работе зачастую выявляется уже в ходе тренинга у людей, с административной точки зрения числившихся в подразделении как «одинаковые». Некоторые тренеры даже предлагают разные задания для разных участников такой неожиданно оказавшейся разнородной группы [48].

Есть еще ряд чисто эмоциональных факторов, не всегда выявляющихся даже при детальном анализе итогов тренинга.

Самым частым и вредоносным, по российскому опыту, является отстраненное отношение сотрудника, отделение себя от коллектива (выражается оно мнением типа «это нужно начальству, которое меня сюда послало, а не мне») - пассивная разновидность сопротивления. Такой обучающийся не выражает ничего активно против, не стремится противопоставить себя группе, в общем, очень хорошо маскируется. Более того, нельзя сказать и что время тренинга пройдет для него впустую - что-то он все равно невольно усвоит. Но эффект, конечно же, будет не такой, какой мог бы.

Иногда у участника возникает перенос на тренера негативного отношения к другим лицам (руководителям, коллегам, близким). Иначе говоря, фактор имеющегося у него конфликта (возможно, скрытого, осознаваемого даже им самим) заносится в «стерильные» тренинговые условия [17].

Следствием такого переноса всегда будет недоброжелательность к тренеру, а иногда и ко всей группе - скрытая или явная (а это, как мы помним, нарушение одного из базовых условий тренинга). Задача тренера - своевременно этот момент отследить и проработать через упражнения или определенные ролевые компоненты. Если же негатив так и остался «внутри» - эффект от работы будет близок к нулю.

Еще одна часто встречающаяся ситуация - то что психологи называют защитной психологической игрой в «...да, но...» (когда один из контактирующих бесконечно приводит какие-то идеи, а другой на словах с ним соглашается, но тут же находит бесконечные контраргументы, почему он этим советам никогда не последует). «Да, уважаемый тренер, - говорят (или думают про себя) такие участники, - все это, конечно, замечательно, но не для этой жизни. Вы рисуете идеальную ситуацию!». Разумеется, тренер тут не причем, а усложнить задачу вполне можно было в ходе занятий по инициативе самого участника, если бы он именно этого и хотел. Формат тренинга в принципе позволяет попросить отработать какой-то конкретный навык, и если участник с такой инициативой не выступает - значит, ему нужен не результат, а оправдание собственной бездеятельности [37].

Если же недовольство возникло не в ходе, а после окончания тренинга - это, скорее всего, связано с неправильным планированием целей и ожиданий. Разочарование в тренинге свидетельствует о том, что участником (или тренером) неверно были определены цели или же участник был недостаточно активен. Любой тренинг - это площадка для работы над собой, если же участники были к ней не готовы - даже самый квалифицированный тренер вряд ли радикально изменит ситуацию.

Может, кстати, быть и противоположная реакция (свойственная скорее программам типа «тренинг развития личности», «тренинг креативности» и т.п.): получив на тренинге каплю желанной самореализации, сотрудник возвращается на привычное место в формальной структуре с рутинными процедурами. В этом случае разочарование вызывает не тренинг, а возврат к обыденной рабочей ситуации. Сотрудник уже изменился, а подразделение и его руководство (даже если оно выступает инициатором проведения тренинга) к изменениям по большому счету еще не готово. И после того, как на тренинге сотруднику показали «как лучше», оказывается достаточно тяжело снова делать «как всегда».

## 2.7. Оценка эффективности проведенного тренинга

Даже хорошие программы могут потерпеть неудачу по многим причинам. Перечислим некоторые из них:

* поставлены нереалистичные или слишком общие цели обучения;
* может быть плохо организован сам процесс обучения;
* результаты обучения не востребованы самой организацией;
* возможны срывы по причинам, находящимся вне контроля тех специалистов, которые занимаются организацией обучения.

Выявление причин, по которым программа обучения потерпела неудачу, их анализ позволяют предпринять в будущем необходимые корректирующие меры. Оценка эффективности обучения может проводиться путем изучения мнения обучаемых и их руководителей. Оценивать качество обучения могут также тренеры-психологи, эксперты, специально созданные целевые группы.

Критерии и методы оценки эффективности обучения:

* мнение обучающихся;
* усвоение учебного материала;
* поведенческие изменения;
* рабочие результаты;
* эффективность затрат.

По итогам тренинга тренер предоставляет отчет, в котором фиксируются основные характеристики (число посетивших тренинг, проведенные упражнения, выявленные проблемы, отработанные навыки и т.п.). Иногда к отчету прилагаются некоторые выдержки из результатов анкетирования участников по поводу их удовлетворенности   
[18, 48].

Об анкетировании следует сказать несколько слов отдельно. Анкетирование участников проводится не всегда, но без этого сложно обеспечить полноценную «обратную связь», поступление информации от участников. Стандартная анкета включает вопросы «новизна материала», «практическая полезность», «удовлетворенность своей работой» и т.п. – ее разрабатывает и раздает сам тренер. Но надо понимать, что если инициатор анкетирования тренер - то в оценках могут найти отражение не только объективные, но и субъективные эмоциональные оценки, базирующиеся преимущественно на отношении к тренеру. Кто-то выплеснет в анкете весь негатив и сопротивление, а кто-то, напротив, поставит максимально хорошие оценки только потому, что «нехорошо обижать человека, который потратил на нас столько времени и сил». Есть вариант, когда анкеты раздает по окончании тренинга кадровая служба подразделения (что, впрочем, тоже содержит определенный риск искажения данных).

Однако, анализируя литературу по кадровому менеджменту и тренинговой работе в организациях [46], можем сказать, что проблема оценки эффективности тренингов остается открытой даже в западной практике, не говоря уже о России. Эффективность тренинга зависит от:

* правильного планирования (соответствия типа тренинга решаемым подразделением задачам);
* квалификации и личности тренера;
* соблюдения условий и правил проведения тренинга;
* профессиональной пригодности обучающихся;
* однородности состава группы;
* качества предварительного информирования о тренинге и других факторов.

В общем виде алгоритм написания социально-психологического тренинга может быть представлен следующей схемой:

Блок - схема алгоритма

подготовки и проведения социально - психологического тренинга

|  |  |
| --- | --- |
| Подготовительный этап:  анализ ситуации, целевая аудитория, цель, задачи, методы, результаты, ресурсы | |
|  |  |
| Этап тренинговой работы:  выделение блоков тренинговой программы и занятий на каждый блок | |
|  |  |
| Этап посттренингового сопровождения | |
|  |  |
| Оценка эффективности проведенного тренинга | |

# 3. Общие рекомендации по проведению тренингов.

## **3.1. Комплектование групп**

*Размер группы* определяется возможностью непосредственного общения для участников и обычно специально ограничивается. Оптимальная численность тренинговой группы 10-12 человек. При меньшей численности уменьшается возможность взаимного обмена опытом, а при численности более 15 человек уменьшается время на взаимный обмен мнениями, на аргументацию своей позиции, а следовательно, и на эффективность подготовки специалистов.

К*ачественная характеристика членов группы.* Что касается качественных характеристик членов группы, то исследования показывают, что тренинг более эффективен, если группы неоднородны по своему составу. Другими словами, целесообразно комплектовать тренинговую группу из представителей различных учреждений, а если в рамках одного учреждения, то из представителей различных служб. Первый вариант более предпочтителен. Не рекомендуется, чтобы члены группы существенно различались по возрасту (более 15-20 лет), но бывают и удачные исключения. Лучше, чтобы по должностному и социальному статусу ее членов группа была однородной (для того, чтобы общение не затруднялось соображениями официальной субординации, рекомендуется проводить занятия, включая в группу руководителей равного ранга, если не ставится специальная задача, например, совершенствовать взаимоотношения между руководителями и подчиненными).

Внимание! Тренинг - это форма подготовки психически здоровых людей, даже если речь идет о коррекции эмоциональной устойчивости и акцентуаций характера (чрезмерной выраженности, доминировании одной из черт), поэтому в состав тренинговых групп не следует включать психопатических личностей, депрессивных больных, а также лиц, которые под давлением критики становятся слишком тревожными, либо слишком агрессивными.

## 3.2. Требования к ведущему тренинга.

Хотя и существуют психотерапевтические группы, не имеющие назначенного руководителя и выдвигающие лидера из своей среды, все же в большинстве тренинговых групп никак не обойтись без специально подготовленного ведущего. Именно он отвечает за результаты процессов, происходящих в тренинге. При этом специалистами отмечается, что именно личность психолога, а не его приверженность определенному научному направлению или степень подготовки во многом определяет успешность тренинга.

Ведущий – психолог или сотрудник, прошедший специальную подготовку, в целом должен обладать качествами лидера, уметь общаться с людьми, хорошо понимать цель и содержание тренинга в целом и отдельных упражнений, обладать достаточным опытом проведения и участия в тренинговых группах. Если говорить о личности ведущего более подробно, то наиболее важными для него качествами являются:

* концентрация на клиенте, желание и способность ему помочь;
* открытость к отличным от собственных взглядам и суждениям, гибкость и терпимость;
* эмпатичность, восприимчивость, способность создавать атмосферу эмоционального комфорта;
* аутентичность поведения, т.е. способность предъявлять группе подлинные эмоции и переживания;
* энтузиазм и оптимизм, вера в способности участников группы к изменению и развитию;
* уравновешенность, терпимость к фрустрации и неопределенности, высокий уровень саморегуляции;
* уверенность в себе, позитивное самоотношение, адекватная самооценка, осознание собственных конфликтных областей, потребностей, мотивов;
* богатое воображение, интуиция;
* высокий уровень интеллекта [4].

Помимо требований к личности тренера существует и целый ряд требований к его квалификации, то есть к имеющимся у него знаниям, умениям и навыкам. Сразу оговоримся, что воспринимать эти требования надо как идеал, к которому стоит стремиться, а не как запрет или разрешение на работу тренером.

**Тренер обязан знать:**

1. Психологию развития, личности и групп, а также основы психопатологии и психиатрии в той степени, чтобы уметь выявлять людей с выраженными психическими нарушениями.
2. Основные теории группового тренинга, используемые в них понятия и взаиморазличия; ведущий группы также должен постоянно следить за новой информацией об изменениях в теории и практике тренинга.
3. Основные принципы динамики группового процесса, психотерапевтические факторы группы, механизмы их действия и управления ими. Ведущий также должен быть знаком и с особенностями индивидуальной психодинамики, чтобы понять не только происходящее в группе, но также и с отдельными ее участниками. Слабо разбираясь в индивидуальной психодинамике, тренер может неправильно оценить влияние группы на участника и его реакции на групповой процесс. Желательно иметь опыт и навыки индивидуальной работы с клиентами.
4. Помимо психологических знаний от ведущего тренинговых групп, особенно ориентированных на обучение и совершенствование профессионального мастерства клиентов, требуются знания в той области, в которой проводится тренинг. Это подразумевает хорошую ориентацию в деятельности, которой занимаются участники тренинга.
5. Требования профессиональной этики вообще и конкретно к работе с группами. Руководитель группы должен реально оценивать преимущества и ограничения групповой работы и применять ее только в тех случаях, когда она наиболее подходит к клиентам.
6. Свою личность, ее сильные и слабые стороны, свои ценности, чтобы профессионально выполнять функции тренера и оценивать возможное воздействие на участников группы своей личности и мировоззрения.

Для руководителя группы желательно иметь опыт решения своих проблем и обучения в группе. Он важен не только для личного совершенствования ведущего, но и для приобретения определенных профессиональных навыков. Чем разнообразнее группы, в которых тренер являлся участником, тем шире пространство его личного опыта, что очень важно для понимания процессов, происходящих в группе.

**Тренер прежде всего должен уметь:**

1. Доступно объяснить участникам группы, что такое тренинг, каковы цели данной конкретной группы и какими средствами ведущий собирается достичь этих целей.
2. Оценить пригодность участников для работы в группе и по возможности отобрать в нее тех, которые бы не мешали, а помогали друг другу в достижении своих личных целей, т.е. создать потенциально рабочую группу.
3. Выбрать при необходимости со-ведущего из своих коллег и эффективно с ним работать. Если ведущий работает один, то первоначально он сам проводит все упражнения тренинга, но по мере включения группы в игровую деятельность целесообразно выбирать ведущего или со-ведущего каждого нового упражнения из участников группы.
4. Использовать потенциальные возможности психологических факторов группы, стимулирующих изменения в группе и в жизни участников, их потенциальные возможности.
5. Понимать смысл невербального поведения и точно интерпретировать невербальные реакции участников.
6. Быть примером продуктивного участия в работе группы.
7. Находить решения в критических ситуациях жизни группы.
8. Использовать техники групповой работы, не злоупотребляя ими.
9. Должным образом завершать как каждую встречу, так и работу группы вообще.

10.Объективно оценить самому и помочь участникам оценить достигнутые результаты в работе тренинговой группы.

## 3.3. Продолжительность тренинга.

Время, отводимое на тренинг, зависит от его содержания и поставленных задач, обычно это 16-40 часов. Режим работы может быть разным, например 2-4 часа в при максимальном перерыве между занятиями в 7 дней. На начальном этапе (2-4 занятия) социально-психологический тренинг необходимо проводить чаще.

Тренинг дает наибольший эффект, если он проводится концентрированно, например 5-6 дней по 6-8 часов ежедневно. Возможен вариант, получивший на западе название "уик-энд", т.е. проведение тренинга в выходные дни.

При необходимости интенсивного психологического воздействия на личность рекомендуется проведение так называемых тренингов-фонов - 16 часов в сутки или два дня по 12 часов. Однако такая форма проведения предъявляет высокие требования к мотивации участников и квалификации ведущего, что касается ФПС, проведение данного вида тренинга не считается возможным из-за дефицита времени и служебной нагрузки на сотрудников.

## **3.4. Учет групповой динамики.**

При планировании тренинга необходимо учитывать стадии развития группы и закладывать специальные упражнения для управления групповой динамикой и ее коррекции.

Начальную стадию становления группы можно обозначить как этап тревожности. Чаще всего члены группы не имеют четких представлений о целях тренинговой программы, ее возможностях, не уверены в себе, опасаются, что будут вскрыты их проблемы, недостатки и т.п. Если группа неоднородна и в нее входят представители различных учреждений, то отсутствует психологическая структура, четкое распределение ролей, а это усиливает состояние неопределенности и тревожности. После ознакомительной процедуры тревожность снижается, но большинство членов группы отмалчиваются, сопротивляются раскрытию и выражению своих эмоций.

Следующий этап можно определить как преимущественное описание прошлых, следовательно, более безопасных жизненных событий и чувств. Наблюдается эмоциональная сплоченность группы преимущественно на основе взаимных положительных подкреплений. Качественно новым этапом групповой динамики является открытое выражение негативных чувств и первые попытки обсуждения личностно значимых ситуаций и проблем.

Если психологу удается сплотить группу, создать атмосферу взаимного доверия, 90% времени в дальнейшем идет активная тренинговая работа.

На заключительном этапе подводятся итоги личностного и профессионального роста членов группы. Большинство участников тренинга с сожалением ожидают естественного прекращения функционирования группы. Многие участники тренинга и в дальнейшем продолжают поддерживать психологический контакт и деловое сотрудничество.

## **3.5. Составление сценария тренинга.**

Все события содержательной части тренинга происходят на фоне личностной и групповой динамики, что осложняет процесс планирования тренинга и ограничивает применимость проектного подхода. Эффективность использования тренинговых процедур во многом зависит от адекватного включения их в личностный, групповой и содержательный контексты группы. Выполнение одного и того же упражнения в разных группах проходит по-разному. Нередко по окончании первого занятия необходимо вносить изменения в последующий план работы, учитывая индивидуальные особенности участников, уровень развития группы и ее содержательное продвижение. Несвоевременное использование упражнений, например, предполагающих физический контакт или прикосновение к системе ценностей человека в группе, где участники недостаточно раскрепощены и открыты, может привести к повышению напряженности, возникновению дискомфорта и закрытию участников.

Для выбора каждого последующего упражнения необходимо определить: с чем вы хотите работать (с какими характеристиками группы как объекта; индивидуальными особенности участников)? Какие изменения вы хотите произвести? Используя какие упражнения, вы можете произвести эти изменения? Насколько группа будет готова к выполнению данного упражнения? Как можно подготовить группу к выполнению данного упражнения? Какой будет получен результат для продвижения группы в содержательном плане после выполнения процедуры?

## **3.6. Техническое оснащение.**

*Организация* тренинга предполагает обеспечение некоторых внешних условий: подготовку и оборудование помещения, исключение помех, отвлекающих внимание от происходящего в группе, обеспечение удобными местами для сидения участников, специальной аппаратурой, фиксирующей процесс общения. Размер группы определяется возможностью непосредственного общения для участников и обычно ограничивается 7-9 членами группы. Лучше всего занятия по тренингу проводятся в просторном помещении с установленными в нем креслами. Кресла ставятся полукругом. В центре полукруга - место для разыгрывания сценок. В тех случаях, когда игры проводятся одновременно по парам, кресла можно развернуть таким образом, чтобы участники смогли сидеть лицом друг к другу.

*Техническое сопровождение* обеспечивает помощник тренера, специально обученный оператор или сам ведущий, фиксируя ход и результаты тренинга с помощью видеокамеры или магнитофона. Отметим две, с методической точки зрения, наиболее существенные ее стороны.

Во-первых, поскольку записывающие средства используются для фиксации результатов, важно отслеживать содержание того, что фиксируется, чтобы оно охватывало те элементы поведенческой ситуации, которые будут впоследствии обсуждаться. Это обеспечивается решением определенного круга операторских задач, методическая проработка которых дает ответы на вопросы: что снимать: каких участников, говорящего или слушающего, какие части тела и т.д.; как снимать: каким планом, крупным или общим, используется ли панорамирование, например, при фиксации процесса обсуждения и т.п. Естественно, что композиция сцены должна быть так продумана, чтобы не снимать участников со спины, чтобы освещение не вызывало контрастности изображения, скрадывающего детали лиц и фигур, чтобы звуки голосов были слышны и пр.; когда снимать: по сигналу ли ведущего, до или после каких событий и т.д.

Во-вторых, на этапе группового обсуждения встает вопрос о том, в какой последовательности и когда необходимо включать в анализ материал, зафиксированный на видео или магнитофоне. Это определяется демонстрационными задачами. Так, например, видеоматериал может просматриваться не полностью или в штатном порядке - с конца в начало. Может планироваться демонстрация без звука: специально для анализа только видеоряда (при изучении мимики, пантомимики) как средства выразительности в деловом общении.

# 4. Программы тренингов.

В данном разделе приведены разработанные и апробированные программы тренингов. Программы адаптированы для проведения с сотрудниками оперативных подразделений ФПС и направлены на обучение личного состава (в том числе руководящего), повышение психологической готовности и устойчивости коллективов к действиям в экстремальных ситуациях, повышение профессионально-психологической компетентности отдельных сотрудников.

Приводится общее теоретическое обоснование для выбора тематики тренингового курса, для каждого тренинга указаны цели, задачи, ожидаемые результаты, приведены содержание, подробное описание всех используемых упражнений и рекомендации по их проведению. Все программы оформлены в разном стиле, что позволит психологу выбрать наиболее близкий для себя вариант составления тренинга. Программы можно использовать как в готовом виде, так и в качестве примера или основы для составления собственных тренингов на основе предложенного в пособии алгоритма.

## 4.1. Общее представление о психологической готовности коллектива к действиям в экстремальных ситуациях, обоснование выбора тематики тренингового курса.

Психологическая готовность к деятельности является одним из основных факторов, влияющих на ее успешность. Состояние психологической готовности помогает работнику успешно выполнять свои обязанности, правильно использовать знания, навыки, умения, опыт, личностные качества, сохранять самоконтроль и перестраивать деятельность при возникновении непреодолимых препятствий. Именно психическим состоянием неготовности к деятельности, которая является важнейшей составляющей профессионализма, можно объяснить значительное число аварий, несчастных случаев, грубых ошибок при выполнении служебных обязанностей. Психологическая готовность приобретает особую значимость в различных ситуациях, возникающих во время экстремальной деятельности сотрудников, где цена ошибки очень высока. В полной мере это относится и к деятельности сотрудников ФПС, которая связана не только с повышенными психофизиологическими нагрузками, но также может протекать в экстремальных условиях стихийных бедствий и катастроф [25, 27].

При этом большинство исследований психологических проблем напряженных и экстремальных ситуаций посвящены анализу проблем отдельно взятого индивида, его функциональных состояний, особенностей протекания психологических процессов и т.п. [2, 33]. В частности, в подразделениях ФПС индивидуальной психологической готовности уделяется внимание на стадии профотбора и профподготовки, а также при последующем психологическом сопровождении деятельности. Однако деятельность пожарных является коллективной и ее успешность зависит от слаженной надежной работы всей команды, то есть от психологической устойчивости и готовности коллектива. Ведь даже у сотрудников, изначально отличающихся высокой степенью индивидуальной готовности к действиям в экстремальной ситуации, при отсутствии доверия к командиру и остальным членам команды будет понижаться эффективность деятельности, возрастет подверженность влиянию негативных факторов службы [39, 41].

Таким образом, наиболее актуальным в области профессионально-психологической подготовки и обучения личного состава ФПС на данный момент представляется направление, связанное с разработкой методик повышения коллективной психологической готовности к действиям в напряженных и экстремальных ситуациях.

*Под психологической готовностью* сотрудников к профессиональной деятельностиобычно понимаетсясовокупность психологических и профессиональных характеристик сотрудников, которые позволяют эффективно выполнять все возложенные на них функции [40].

Различают длительную психологическую готовность и временное состояние готовности.

Длительная готовность - это структура, интегрирующая положительное отношение к тому или иному виду деятельности, профессии; черты характера, темперамент, мотивацию, адекватные требованиям деятельности; необходимые знания, навыки, умения; устойчивые профессионально важные особенности восприятия, внимания, мышления, эмоционально-волевые процессы. Говоря о длительной психологической готовности, авторы обычно рассматривают и такие понятия как психологическая устойчивость, надежность деятельности [2, 35].

Временная готовность отражает особенности и требования предстоящей деятельности ситуации. Ее основные характеристики - относительная устойчивость, действенность влияния на процесс деятельности, соответствие структуры готовности оптимальным условиям достижения цели. Синонимами временной готовности являются такие понятия как состояние "оперативного покоя" [7], "предстартовое состояние" и состояние "бдительности" [14].

Динамическая структура состояния психологической готовности к сложным видам деятельности включает в себя ряд личностных характеристик:

* мотивационные; потребность успешно выполнить поставленную задачу, интерес к деятельности, стремление добиться успеха и показать себя с лучшей стороны;
* познавательные; понимание обязанностей, трудовой задачи, оценка ее значимости для достижения конечных результатов деятельности и для себя лично (с точки зрения престижа), представление вероятных изменений обстановки;
* эмоциональные; чувство профессиональной и социальной ответственности, уверенность в успехе, воодушевление;
* волевые; управление собой и мобилизация сил, сосредоточение на задаче, отвлечение от мешающих воздействий, преодоление боязни, сомнений.

Говоря о коллективной психологической готовности, в основном имеют в виду состояние длительной психологической готовности как основы для надежной и эффективной групповой деятельности в сложных ситуациях. В структуре психологической готовности и устойчивости коллектива выделяют следующие компоненты [2]:

1. мотивационный, включающий в себя единое общественное мнение, единство взглядов, убеждений и стремлений выполнить поставленную задачу; устремленность каждого действовать наилучшим образом, добиваться успеха, чувство долга и ответственности за выполнение служебной задачи;
2. познавательный - коллективное восприятие и представление о служебной задаче; осознание и понимание способов выполнения поставленной задачи; необходимые знания по использованию техники;
3. эмоционально-волевой - групповые настроения, уверенность в успешности решения задачи, в командире, товарищах, боевая слаженность и нацеленность на решительные действия, дисциплина взаимодействия;
4. моторный - согласованность действий и движений команды по управлению техникой, их координация; высокая работоспособность и др.;
5. коллективный опыт - традиции, привычки, обычаи, опыт совместных действий по тушению пожаров и ликвидации последствий ЧС и др.

В целом предложенный ниже тренинговый курс направлен на повышение психологической готовности коллективов ФПС к действиям в экстремальной ситуации и улучшение эффективности деятельности подразделений. Однако каждая программа имеет и самостоятельную ценность.

Тренинг мотивации может быть использован в качестве планового занятия с молодыми сотрудниками, а также в ситуациях, когда необходимо повысить мотивацию коллектива. Тренинг командообразования будет эффективен при психологической работе с сотрудниками после ротации кадров, при наличии внутригрупповых конфликтов в подразделениях, для улучшения социально-психологического климата и т.п. Блоки тренинга для руководящего состава можно использовать как самостоятельные тренинги, направленные на развитие профессионально важных качеств, обучение навыкам саморегуляции, взаимодействия в системе начальник - подчиненный, развитие навыков принятия решений в сложных ситуациях и т.п.

## 4.2. Тренинг повышения психологической готовности коллектива к действиям в экстремальной ситуации (для начальствующего состава).

**Цель тренинга:** повышение психологической готовности личного состава караула к действиям в экстремальной ситуации через обучение младшего и среднего начальствующего состава ФПС ГПС МЧС России применению психологических техник в своей работе, в том числе при обучении личного состава.

**Задачи тренинга:**

* обучение психологическим методам развития психических процессов,
* обучение техникам и приемам, повышающим эффективность анализа ситуации и выработки группового решения для формирования у коллектива готовности к действиям в аналогичных ситуациях,
* повышение навыков эффективного взаимодействия с подчиненными,
* обучение навыкам регуляции и саморегуляции психического состояния, повышения эмоционально-волевой устойчивости.

**Целевая группа:** младший и средний начальствующий состав ФПС.

**Основания для выбора группы.** Начальник караула (руководитель дежурной смены), как правило, является основным лицом, принимающим решения, а также ответственным за работу своих подчиненных при тушении пожара. То есть в ситуации пожара начальник караула должен принять верное решение, донести его до личного состава и обеспечить выполнение. При этом собственно профессиональная (частью которой является психологическая) подготовка подчиненных во время дежурства также возложена на лица младшего и среднего начальствующего состава подразделения. Таким образом, обучая руководящий состав караула применению психологических техник в своей работе (в том числе при занятиях с личным составом), развивая навыки взаимодействия с коллективом, можно добиться повышения психологической готовности личного состава караула к выполнению боевых задач.

**Ожидаемые результаты:** повышение психологической готовности коллектива к действиям в экстремальной ситуации, повышение личного и профессионального статуса младшего и среднего начальствующего состава.

**Формат тренинга:** 6 дней по 4 часа.

При разработке программы были использованы модификации известных тренинговых упражнений, направленных на разогрев, усиление сплоченности группы, релаксацию и т.п. [3, 4, 9, 26, 41, 49, 27]. Также для решения поставленных задач были разработаны новые игры и упражнения, призванные помочь каждому участнику выработать свой стиль взаимодействия с подчиненными, разбора пожаров, а также нахождения своих способов саморегуляции и повышения эмоционально-волевой устойчивости.

***Сценарий тренинга повышения психологической готовности коллектива к действиям в экстремальной ситуации***

**День первый.**

**Цели:**

* установление принципов работы в группе;
* создание атмосферы доверия, ощущения единства группы;
* сбор необходимой для тренинга информации об участниках.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тренинговое действие и его направленность | Время | Как это сделать | Примечание |
| 1. Знакомство. | 15мин | Упражнение «Имена» | Возможно простое представление участников по имени с раздачей бейджиков. |
| 1. Введение. | 30мин | Тренер кратко рассказывает участникам о целях, задачах тренинга, распорядке занятий, перерывах, вводит групповые нормы. |  |
| 1. Тестирование. | 50 мин | Анкета, рисунок «Моя дежурная смена (караул)», самопрезентация «Я и моя ПЧ». | Тестирование необходимо провести до разговора о целях тренинга для получения достоверных результатов. |
| Перерыв. | 20мин |  |  |
| 1. Снятие негативных реакций. | 15-20 мин | Рисунок состояния. | Упражнения на снятие негативных состояний проводятся в первый или второй день тренинга на усмотрение тренера в зависимости от внутригрупповой динамики. |
| 1. Повышение уровня доверия, сензитивности. Повышение уровня сплоченности. | 85мин | Упражнения «Зеркало», «Слепец и поводырь»,  «Коллективный счет», «Команды» | Упражнения лучше давать блоком в указанной последовательности, последние два могут использоваться также для диагностики уровня сплоченности коллектива. |
| 1. Рефлексия изменений за день. | 20мин | Рисунок состояния. |  |
| 1. Подведение итогов. | 20-30 мин | Тренер просит каждого участника ответить на вопрос: «Что было самым важным для меня в течение сегодняшнего дня?». |  |
| Итого: | ≈4,5ч |  |  |

**1. Знакомство.**

В начале тренинга ведущий (тренер) представляется сам и дает возможность представиться всем участникам тренинга, в том случае, если они не знакомы.

**Игра «Имена».**

Цель: знакомство.

Реквизит: нет.

Характер работы: групповой.

Участники садятся в круг, каждый, начиная с тренера, представляется, называя свое имя и имена двух предыдущих участников. Игру можно модифицировать, прибавляя к имени 1-2 положительные самохарактеристики.

**2. Введение.**

При рассказе о целях и задачах тренинга необходимо подчеркнуть, что задания курса были подобраны таким образом, чтобы участники тренинга смогли использовать многие из них как для себя лично, так и для работы с личным составом, в том числе при проведении занятий по психологической подготовке.

**Примерные соглашения тренинга (групповые нормы).**

1. Конфиденциальность.

2. Обращаться друг к другу по имени и на «ты».

3. Распорядок групповых занятий.

4. Искренность и открытость.

5. «Здесь и сейчас».

6. Не оценивать и не обвинять.

7. Право сказать «стоп».

В процессе обсуждения могут быть сформулированы несколько иные нормы, которые группа считает более подходящими для себя.

Все групповые нормы записываются на бумаге. Целесообразно подготовить раздаточный материал заранее. Подробное описание групповых норм приведено в разделе «Материалы к тренингу» (см. Приложение 1).

**3. Тестирование.**

Цели:

* собрать информацию о представлениях участников по поводу тренинга,
* получить данные для последующей оценки эффективности проведенного тренинга.

Реквизит: бланки анкет, бумага для рисования, несколько наборов простых и цветных карандашей.

Характер работы: индивидуальный.

Вопросы анкеты приведены в разделе «Материалы к тренингу» (см. Приложение1).

**Рисунок «Моя дежурная смена (караул)».**

Участникам тренинга дается задание нарисовать свою дежурную смену (караул). После окончания рисования попросите их подписать, где кто находится на рисунке (достаточно просто указать должности). Далее задайте вопросы по рисунку: кто чем занимается, что в это время делаете Вы сами и т.п. Описание методики и пример интерпретации приведен в материалах к тренингу (см. Приложение 1). Рисунки необходимо подписать, можно псевдонимом, или пометить иным образом (необходимо для сравнения результатов до и после тренинга).

Если участники попросят проинтерпретировать рисунки, тренеру необходимо объяснить, что обратная связь по рисункам будет дана в конце 6-го дня занятий.

**Самопрезентация «Я и моя пожарная часть».**

Цель: знакомство, установление контакта в группе.

Реквизит: нет.

Характер работы: групповой.

Игру целесообразно проводить, если участники тренинга из разных пожарных частей.

Участники садятся в круг, каждый готовит в течение 3-5 минут короткий рассказ о себе и своей пожарной части, затем участники по кругу выступают.

**4. Снятие негативных реакций.**

**Упражнение «Рисунок состояния».**

Цель: проработка негативных реакций, в том числе на тренера.

Реквизит: несколько комплектов цветных карандашей, краски (акварель), кисти, баночки с водой, бумага.

Характер работы: индивидуальный.

Участников просят представить и нарисовать свои чувства, эмоции, состояние на данный момент времени. Далее рисунки либо собираются тренером, и процедура рисования повторяется в конце дня (перед подведением итогов) с последующим сравнением и обсуждением, либо тренер сразу спрашивает участников, не хотят ли они что-нибудь изменить в рисунках (добавить, убрать, перерисовать). Цель такой перерисовки – добиться нормализации состояния, снятия негатива.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**5. Формирование атмосферы доверия.**

**Упражнение «Зеркало».**

Цели: развитие сензитивности, формирование атмосферы доверия.

Реквизит: нет.

Характер работы: в парах.

Группа делится на две одинаковые подгруппы и, стоя, образуют два круга – один внутри другого; участники стоят лицом друг к другу. В роли ведущих выступают участники из внешнего круга; они начинают совершать медленные движения всем телом – руками, ногами, головой, торсом. Их пары из внутреннего круга зеркально отображают эти движения как можно более точно и полно. Например: если ведущий вытягивает свою правую руку, то ведомый вытягивает левую. Через 5 минут участники упражнения меняются ролями.

При выполнении упражнения не надо ни о чем задумываться, тело должно двигаться само, сознание переживает опыт следования за другим.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**Упражнение «Слепой и поводырь».**

Цели:

* усиление сплоченности группы;
* развитие управленческих способностей;
* приобретение навыка ориентации при отсутствии видимости.

Реквизит: нет.

Характер работы: в парах.

Группа разбивается на пары. В каждой паре есть ведомый («слепой») и ведущий («поводырь»). Ведомый завязывает себе глаза. После этого ведущие вместе быстро меняют местонахождение мебели (стульев, столиков и т.п.), находящейся в комнате. После этого ведущие возвращаются к своим ведомым. Задача ведущих состоит в том, чтобы познакомить своих ведомых с особенностями видоизмененного пространства комнаты. Причем, объявляется запрет на любые звуки, прежде всего на речевое общение. Ведомый становится позади ведущего, положив правую руку на левое плечо ведущего.

Паре необходимо пройти все игровое поле вперед и назад, избегая препятствий и столкновений с другими парами. После успешного прохождения участники меняются ролями и повторяют задание. После успешного прохождения обоими участниками 1-го этапа усложняется окружающая обстановка – ставятся стулья, на которые необходимо забраться, рисуется на полу или составляется из предметов мебели условный лабиринт. Участники могут не только перелезать через нагромождения из стульев, но и передвигаться по столам, подоконникам. Задание остается тем же. Игра ведется либо на время, либо на выполнение задачи.

При наличии времени можно повести еще 1 этап игры – завязать глаза всем участникам. В этом случае обстановка должна быть относительно безопасной или не меняться с последнего этапа.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями. У игры два условных уровня эффектов. Первый связан с отработкой навыков достижения взаимопонимания между партнерами. Здесь при обсуждении полезно обращать внимание на личный опыт каждого, как успешного, так и неудачного контакта с партнером.

Второй слой эффектов связан с личностными переживаниями зависимости и ответственности. Кто-то из участников с трудом переживает ситуацию зависимости от другого человека, кто-то наоборот, позицию ведущего, ответственного за ведомого, в том числе за его здоровье (чтобы не упал, не повредил ногу и т.п.).

Также можно обсудить ощущения в роли ведомых с позиции ориентации в пространстве «на ощупь».

**6. Рисунок состояния.**

Цели: проработка негативных реакций, отслеживание динамики состояния в течение дня.

Реквизит: несколько комплектов цветных карандашей, краски (акварель), кисти, баночки с водой, бумага.

Характер работы: индивидуальный с последующим групповым обсуждением.

Обязательно проводится в случае если при первом выполнении рисунка ведущим принято решение не прорабатывать состояние, а собрать рисунки. В противном случае может и не проводиться.

Упражнение проводится так же, как и в первый раз, далее рисунок начала дня и этот сравниваются между собой. Обсуждается состояние участников, его изменение, причины изменения (или неизменности) состояния.

**День второй.**

**Цели:**

* выявление и проработка «проблемных» зон взаимодействия;
* формирование навыков эффективного взаимодействия.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тренинговое действие и его направленность | Время | Как это сделать | Примечание |
| 1. Приветствие. | 5-10 мин | Упражнение «Приятное пожелание на день». |  |
| 1. Разминка. Тренировка психических процессов | 1ч | Упражнение «Лабиринт». |  |
| 1. Игра «Взаимодейст-вие». | 30мин | Каждый участник говорит на круг высказывания на заданные темы, касающиеся взаимодействия в системе начальник-подчиненный | Приветствуется использование реальных рабочих ситуаций.  Желательна видеосъемка. |
| Перерыв. | 15мин |  |  |
| 1. Обсуждение результатов игры. | 55мин | Просмотр видео, обсуждение результатов игры, выработка правил конструктивной критики и взаимодействия с подчиненными. | Правила необходимо потом напечатать и раздать участникам в качестве памятки. |
| 1. Подведение итогов. | 15-20 мин | Тренер просит каждого участника ответить на вопрос: «Что было самым важным для меня в течение дня?». |  |
| Итого: | ≈3,5ч |  |  |

**1. Приветствие.**

**Упражнение «Приятное пожелание на день».**

Цели:

* развитие сензитивности,
* усиление сплоченности,
* выявление барьеров общения.

Реквизит: мяч (для модификации 1), видео (для модификации 2).

Характер работы: групповой.

Все участники садятся в круг.

*Инструкция****:*** «Давайте начнем сегодняшний день с того, что выскажем друг другу пожелания на день, и сделаем это так. Первый участник встанет, подойдет к любому другому, поздоровается с ним и выскажет ему пожелание на сегодняшний день. Тот, к кому подошел первый участник, в свою очередь подойдет к следующему, и так далее до тех пор, пока каждый из нас не получит пожелание на день».

При обсуждении выполнения упражнения можно пойти либо коротким путем, задав вопрос: «Как вы себя чувствуете?», либо более длинным, поставив вопрос: «Расскажите, что вы чувствовали, когда высказывали пожелание кому-то из нас, и какие у вас были чувства, состояния, когда к вам обращались с пожеланиями на день?» При обсуждении может быть выдвинута идея, важная в тренинге партнерского общения, сотрудничества, ведения деловых переговоров, о том, что дискомфорт возникает в том случае, когда обращение к человеку не соответствует его потребностям, интересам.

Если во время выполнения упражнения тренер замечает, что многие участники группы испытывают трудности, то после завершения упражнения можно спросить группу именно о них. Вопрос может звучать так: «Какие у вас были трудности в ходе выполнения задания?» Такого рода вопрос выполняет двоякую функцию: с одной стороны, отвечая на него, человек получает возможность отреагировать негативные эмоции, снять напряжение, возникшее в ходе упражнения; с другой стороны, ответы на этот вопрос позволяют осознать свой опыт и расширить его за счет мнений других участников. Осознание своего опыта в данном случае – это осознание тех барьеров, которые мешают людям быть более открытыми, искренними, лучше понимать и чувствовать других людей, их истинные потребности.

Модификация 1

Участники садятся в круг. У тренера в руках мяч.

*Инструкция:*«Начнем нашу работу с высказывания друг другу пожелания на сегодняшний день. Оно должно быть коротким, желательно в одно слово. Вы бросаете мяч тому, кому хотите пожелать, и одновременно говорите это пожелание. Тот, кому бросили мяч, в свою очередь бросает его следующему, высказывая ему пожелание на сегодняшний день. Будем внимательно следить за тем, чтобы мяч побывал у всех, и постараемся никого не пропустить».

Модификация 2

Участники садятся в круг. Видеоаппаратура подготовлена к съемке.

*Инструкция:*«Начнем нашу работу с того, что каждый по очереди выскажет пожелания группе на сегодняшний день».

Все пожелания записываются на видеопленку. Затем участникам предлагается сесть так, чтобы им было удобно смотреть видеозапись. Просмотр видеозаписи создает сильный позитивный эмоциональный фон в группе. Это связано со взаимной индукцией позитивных впечатлений от пожеланий, которые при просмотре воспринимаются особенно остро (каждый ждет своего появления на экране и затем сравнивает себя с остальными).

**2. Разминка. Развитие психических процессов.**

Упражнение «Лабиринт».

Цели:

* тренировка памяти, внимания, умения строить мысленные карты маршрута;
* развитие управленческих способностей;
* тренировка умения ориентироваться по указаниям извне.

Реквизит: бумага, ручки (карандаши).

Характер работы: в парах.

Группа разбивается на пары. В каждой паре один из участников – ведущий, второй – ведомый. Ведомому завязывают глаза. Далее из предметов мебели (хорошо подходят стулья) делается лабиринт. Количество колен в лабиринте задается тренером. Затем ведущий с помощью устных указаний-команд «заводит» своего партнера в этот лабиринт. Всего используется четыре команды. Первая, обозначающая вход в лабиринт, – «Прямо!». Далее, в зависимости от формы лабиринта, следуют команды «Направо!» или «Налево!», после которых идущий по лабиринту должен повернуть соответственно в правую или левую сторону. Также используется команда «Стоп!» когда необходимо чтобы ведомый остановился. Пройдя лабиринт, ведомый должен развернуться на 180 градусов и самостоятельно выйти из него. В это время ведущий по контролирует путь партнера. Если ведомый справился с заданием успешно, напарники меняются ролями.

При наличии времени далее проводится усложненный вариант упражнения. После того как ведомому завязали глаза и сделали лабиринт, ведущему дают некоторое время посмотреть на него и запомнить. Затем ведущему так же завязывают глаза или просто просят отвернуться к стене. Ведущий должен провести ведомого по лабиринту с помощью тех же команд, что и в первой части упражнения, но уже по памяти. Допускается указание количества шагов (например: «прямо 5 шагов», «направо три шага») или иное указание расстояния.

При построении сложных лабиринтов (с углом поворота не 90 градусов) могут меняться и команды, в частности может указываться дополнительно угол поворота (например: «направо на 70 градусов»).

Помимо тренировки внимания и памяти, данное упражнение позволяет улучшить умение ориентироваться в пространстве, строить мысленную схему пройденного пути, а также ориентироваться на указания извне. Например, находясь в задымленном помещении, пожарный может выйти по указаниям других сотрудников, имеющих план здания или двигающихся параллельно по незадымленному этажу. Кроме того так же как и в упражнении «Слепец и поводырь» ведущие получают опыт руководства и ответственности за благополучие другого человека.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**3. Игра «Взаимодействие».**

Цели:

* сравнить на основе предыдущего опыта эффективные и неэффективные способы взаимодействия в системе «начальник-подчиненный»;
* выработать правила эффективного взаимодействия.

Реквизит: нет.

Характер работы: групповой.

Примерная вводная для тренера.

Умение взаимодействовать с подчиненными является одним из основных условий эффективной работы. При этом каждый из вас наверняка сталкивался с ситуацией несправедливой критики или неправильной подачи команды со стороны руководства, или может быть испытывал трудности во взаимодействии со своими подчиненными. Сейчас мы с вами немного поиграем в нерадивых руководителей.

Далее участники встают в круг, каждому дается задание придумать:

1. Самую неэффективную команду. Каждый участник по очереди высказывает свою придуманную фразу и получает обратную связь от остальных участников (чувства, эмоции, что захотелось сделать в ответ на эту команду).

2. Самое неэффективное критическое замечание. Каждый участник по очереди высказывает свою придуманную фразу и получает обратную связь от остальных участников (чувства, эмоции, что захотелось сделать в ответ на такую критику).

3. Самое неэффективное поощрение. Каждый участник по очереди высказывает свою придуманную фразу и получает обратную связь от остальных участников (чувства, эмоции, что захотелось сделать в ответ на такое поощрение).

**4. Обсуждение результатов игры.**

Перед обсуждением тренер спрашивает о состоянии, самочувствии каждого участника, потом проводится обсуждение, в результате которого участники вырабатывают правила эффективной критики, правила эффективных команд, правила эффективных поощрений. При возникновении трудностей в выполнении задания, а также в целях экономии времени правила эффективной (конструктивной критики) можно дать участникам как пример.

**Примерные правила конструктивной критики.**

1. Проверьте объективность требований.
2. Выслушайте объяснения.
3. Сохраняйте ровный тон.
4. Прежде чем критиковать – найдите за что похвалить.
5. Критикуйте поступки, а не человека.
6. Не ищите «козла отпущения».
7. Вместе с критикой желательна аргументированная самокритика.
8. Ищите вместе решение, а не обвиняйте.
9. Не критикуйте при свидетелях.
10. Проявите эмпатию (поставьте себя на место критикуемого).

Группой могут быть выработаны и несколько иные правила.

Пояснения к правилам приведены в разделе «Материалы к тренингу» (см. Приложение).

**День третий.**

**Цели:**

* развитие управленческих умений, навыков командной работы;
* развитие навыков взаимодействия;
* развитие умений анализа ситуации и поиска решения;
* проработка индивидуальных проблем участников.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тренинговое действие и его направленность | Время | Как это сделать | Примечание |
| 1. Приветствие. | 5-10мин | Один из вариантов игры «Приятное пожелание на день». | Игра описана в материалах ко 2-му дню занятий. |
| 1. Развитие психических процессов. | 30мин | Упражнение «Разведчик». |  |
| 1. Отработка навыков взаимодействия. | 1,5ч | Упражнение «Какой ты», «Я-ты» – высказывания, «Три ответа», «Плохой - хороший». |  |
| Перерыв. | 10мин |  |  |
| 1. Групповое обсуждение «Проблемные ситуации». | 1ч 10мин |  | При отсутствии желающих необходимо придумать запасные упражнения (сделать заготовку своих ситуаций). |
| 1. Релаксация. | 15мин | Упражнение «Сосулька». |  |
| 1. Подведение итогов занятия. | 20мин | Тренер просит каждого участника ответить на вопрос: «Что было самым важным для меня в течение сегодняшнего дня?». |  |
| Итого: | ≈4ч |  |  |

**1. Приветствие.**

**2. Развитие психических процессов.**

**Упражнение «Разведчик».**

Цель:

* развитие внимания, памяти, наблюдательности;
* развитие умения быстро ориентироваться в ситуации, отслеживать ее изменения.

Реквизит: нет.

Характер работы: групповой.

Выбирается один из участников – «разведчик». Тренер произносит: «Замерли!» – и вся группа неподвижно застывает. Каждый старается запомнить свою позу, а «разведчик» старается запомнить всех. Внимательно изучив позы и внешний вид участников, «разведчик» закрывает глаза (или выходит из комнаты). В это время участники делают несколько изменений в своей одежде, позах, обстановке или в чем-то другом. После того как изменения сделаны, «разведчик» открывает глаза; его задача – обнаружить все перемены.

Для тренировочного этапа игры время на ответ разведчика можно не ограничивать, а изменения делать явными. По мере тренировки необходимо усложнять задания – давать меньше времени на запоминание, ограничивать время на поиск изменений, увеличивать количество изменений, делать их менее заметными. В процессе игры разведчиком должен побывать каждый. При недостатке времени возможен вариант игры в микрогруппах, но это усложняет процесс отслеживания хода игры тренером.

Для усиления мотивации можно внести в игру соревновательный элемент – ввести баллы за каждое замеченное изменение, затем наградить победителя (символическим призом или просто аплодисментами).

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**3. Отработка навыков взаимодействия.**

**Упражнение «Какой ты».**

Цели:

* развитие сензитивности, умения слушать собеседника;
* отработка безоценочных высказываний;
* выявление стереотипов восприятия;
* развитие умения говорить о своих чувствах.

Реквизит: нет.

Характер работы: в парах.

Тренер предлагает каждому выбрать себе в пару того члена группы, которого он знает меньше всех остальных (наименее знакомого члена группы).

*Инструкция:*«Данное упражнение включает несколько заданий. Каждое задание рассчитано на определенное время. Я буду говорить, что надо делать, буду следить за временем и сообщать вам, когда оно закончится.

*Задание 1*. Каждому из вас дается 3 минуты, в течение которых вы должны рассказать своему собеседнику, кого вы видите перед собой. Рассказ надо начать словами: «Я вижу перед собой...» и дальше говорить только о внешнем облике, не включая в рассказ оценочных понятий, а также слов, которые содержат информацию о личностных особенностях человека, например: добрые глаза, умный взгляд и т. п. Сначала один говорит четыре минуты, другой слушает, потом наоборот. Я скажу вам, когда надо будет поменяться ролями.

Далее три минуты для рассказа дается другому участнику пары, а слушатель в конце рассказа получает одну минуту для обратной связи.

*Задание 2.* Каждому из вас дается 3 минуты для того, чтобы рассказать своему партнеру, какой он, с вашей точки зрения, человек. Вы можете говорить обо всем, что соответствует ответу на вопрос: «Какой человек мой собеседник?»

После того как первая трехминутка завершится, тренер предлагает тому участнику, который слушал рассказ о себе, в течение одной минуты сказать рассказчику, что в его рассказе было наиболее точным и что совсем не так.

*Задание 3.* Каждому дается по 3 минуты для того, чтобы рассказать о том, что он сейчас чувствует. Затем партнеры меняются ролями.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

Данное упражнение дает самые разные возможности для его обсуждения. После его завершения группе можно задать вопросы: «Что вы чувствовали, когда слушали рассказ о себе?», «Выполнение какого из трех заданий у вас вызвало наибольшие трудности?», «Какие впечатления возникли у вас в ходе выполнения упражнения?» и т. д.

Рефлексия опыта, приобретенного в процессе выполнения заданий, позволяет обсудить следующие моменты:

* значение контакта глаз в ходе общения;
* трудности, которые испытывают участники, когда они должны описывать другого человека, не давая оценок и не характеризуя его личностные особенности;
* стремление перенести свой опыт на другого человека, приписывая ему то, что свойственно, прежде всего, нам самим и т. д.

**Упражнение «Я - ты» – высказывания.**

Цель: тренировка навыков бесконфликтного общения.

Реквизит: карточки с примерами конфликтных ситуаций.

Характер работы: в парах.

Перед началом упражнения тренер рассказывает о «Я-» и «Ты-» высказываниях.

Затем каждой паре предлагается обсудить какую-либо конфликтную ситуацию в формулировках «Я-» и «Ты-» высказываний. При этом каждый должен побывать как в роли «обвиняющего», так и «защищающегося». На упражнение каждой паре дается 10 минут, смена ролей происходит через 5 минут. Далее проводится групповое обсуждение.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями. При обсуждении необходимо обратить внимание на то, какие высказывания провоцировали развитие конфликта, а какие «гасили» его, на эмоции и чувства участников в каждой роли, возникших трудностях.

Примеры ситуаций даны в упражнении «Три ответа», карточки с ситуациями – в Приложении 1.

**Упражнение «Три ответа».**

Цели:

* тренировка навыков бесконфликтного общения;
* отработка навыков уверенного поведения.

Реквизит: карточки с примерами конфликтных ситуаций.

Характер работы: групповой.

Вводная. Перед началом упражнения тренер может рассказать о трех основных формах поведения – агрессивной, неуверенной, уверенной. Допустимо высказать соображение о том, что наиболее желаемым для нас, попадающих в неприятную ситуацию, в большинстве случаев является умение дать уверенный ответ. Агрессивное поведение помогает сохранить видимость собственного достоинства, но в ущерб партнеру по общению. Неуверенное поведение, наоборот, сохраняет иллюзию бережного отношения к чувству собственного достоинства партнера, но за счет личного самоунижения. И только уверенное поведение с наибольшим успехом позволяет сохранить достоинство обеих сторон.

Затем каждому участнику предлагается придумать конфликтную ситуацию или дается карточка с описанием ситуации. Каждый участник в течение нескольких минут обдумывает три варианта ответа в данной ситуации. Первый должен демонстрировать агрессивно, напористое, наступательное поведение, второй – уверенное поведение, третий – неуверенное. Далее каждый участник по очереди рассказывает группе ситуацию и демонстрирует три варианта реагирования не нее (уверенный, агрессивный и неуверенный) *в любой последовательности* без предварительного объявления варианта поведения. Задача группы – угадать, какой тип поведения был продемонстрирован.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями. При обсуждении необходимо обратить внимание на чувства и эмоции участников в каждой роли, возникших трудностях. Наиболее частые трудности: все ответы участников воспринимаются группой как агрессивные или неуверенные; группа не может различить, где какая реакция показана – слишком узкий интонационный диапазон; отказы показывать один из вариантов («Я никогда не веду себя агрессивно»). Итогами упражнения являются как самодиагностика поведения, так и собственно тренировка различных вариантов общения, чтобы каждый участник был уверен, что его правильно понимают.

Примеры карточек ситуаций приведены в разделе «Материалы к тренингу».

**Упражнение «Плохой – хороший».**

Цель: осознание предубежденности в восприятии других.

Реквизит: лист бумаги, пишущий предмет.

Характер работы: индивидуальный с последующим обсуждением.

1. Подумайте, какой подчиненный на работе Вам меньше всего нравится как человек. А к какому подчиненному на работе у Вас больше всего претензий? Совпадают ли эти два имени? (Как вариант можно говорить не о подчиненных, а просто о знакомых, родственниках). Как Вы думаете, почему эти два имени совпадают (не совпадают)?

2. После обсуждения первой части тренер просит взять лист бумаги, поделить его пополам и в левой части написать, что «плохой» подчиненный делает хуже Вас. В правой части листа необходимо написать, что он делает лучше Вас (не обязательно по работе). Важно, чтобы правая часть листа тоже была заполнена.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**4. Групповое обсуждение на тему «Проблемные ситуации».**

Цели:

* развитие позитивного мышления;
* развитие умений анализа ситуации и поиска решения;
* проработка проблем участников.

Реквизит: нет.

Характер работы: групповой.

***Этап первый.*** Тренер говорит о том, что каждый из нас в своей жизни, в том числе на работе, сталкивается с определенными трудностями, сложностями, которые нам мешают. Но мало кто задумывается о том, почему все произошло именно так, какой опыт мы можем извлечь из этой ситуации, чему она нас научила, что в ней было хорошего. Давайте потренируемся извлекать такой опыт из наших жизненных ситуаций. Далее тренер предлагает разобрать в группе проблемную ситуацию, лучше всего отстраненную, не имеющую отношение к работе пожарных.

Пример ситуации. Кассир в Макдональдсе невежливо ответил покупателю на вопрос. Покупатель в свою очередь сделал заказ, дождался пробития чека и отказался от заказа. Теперь продавцу необходимо идти к менеджеру, делать возврат денег. Более того, он будет оштрафован за неверно выбитый чек.

***Этап второй.*** Тренер предлагает участникам вспомнить свои ситуации, которые помешали исполнению каких-либо планов (например, помешали пойти с женой в кино).

***Этап третий.*** Тренер предлагает вспомнить и разобрать ситуации, которые помешали (или мешают сейчас) работе, в том числе касающиеся взаимодействия с подчиненными.

Примерные вопросы для обсуждения к каждому этапу: почему возникла ситуация, почему она привела именно к таким последствиям, что можно было сделать, чтобы изменить развитие ситуации, какие выводы можно сделать из этой ситуации, и, наконец, что в ней хорошего.

***Этап четвертый.*** Подведение итогов упражнения, обсуждение чувств, эмоций, приобретенного опыта.

**6. Релаксация.**

**Упражнение «Сосулька».**

Цель: снятие мышечного напряжения.

Реквизит: нет.

Характер работы: индивидуальный.

Тренер просит участников представить, что они сосульки, висящие на крыше дома. Все участники должны вытянуть руки вверх, напрячь все мышцы тела (сосулька вся напряжена как струна). Затем тренер говорит, что наступила весна, сосульки начинают таять, и постепенно превращаются в лужицы; участникам упражнения дается команда на расслабление мышц. После выполнения задания тренер спрашивает об ощущениях каждого участника группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**День четвертый.**

**Цели:**

* развитие управленческих навыков;
* развитие навыков саморегуляции и умения воздействовать на состояние подчиненного;
* проработка индивидуальных проблем участников.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тренинговое действие и его направленность | Время | Как это сделать | Примечание |
| 1. Приветствие. | 5-10 мин |  |  |
| 1. Разминка. Развитие психических процессов | 40-50 мин | Игра «Робот». |  |
| 1. Работа со страхами. | 20мин | 1)Вводная часть.  2) Признаки страха. |  |
| Перерыв | 15мин |  |  |
| 1. Работа со страхами (продолжение). | 50мин | 3) Разбор случаев. | Для стимулирования процесса тренер может вначале предложить свои ситуации (см. Приложение 1). |
| 1. Отработка навыков саморегуляции. | 1 час 15мин | Дыхательные упражнения  Упражнение «Слово». |  |
| 1. Подведение итогов. | 20мин |  |  |
| 1. Итого: | ≈4ч |  |  |

**1. Приветствие.**

Тренер спрашивает о самочувствии, настроении участников и т.п. Затем каждый высказывает свои пожелания группе.

**2. Разминка.**

**Игра «Робот».**

Цели:

* развитие «чувства партнера»;
* развитие управленческих навыков;
* тренировка избирательности внимания, его распределения, переключения.

Реквизит: один или несколько коробков со спичками (возможно использование палочек для счета и тому подобных предметов).

Характер работы: в парах.

Создается игровое поле  – обширное пространство с разбросанными спичками. Участники разбиваются на пары («робот» и «оператор»). Задача «оператора» – с помощью своего «робота» собрать как можно больше спичек. Для этого он подает «роботу» словесные команды, стремясь детально и точно управлять движениями его рук, ног, туловища. Задача «робота» – беспрекословно и точно выполнять команды своего «оператора». Глаза «робота» во время игры закрыты. Выигрывает пара «оператор-робот», собравшая больше всего спичек.

При разъяснении инструкции тренеру следует подчеркнуть, что «робот» не должен подыгрывать своему «оператору». «Робот» лишен собственной воли, желаний и страстей. Исход игры ему глубоко безразличен; он всего лишь послушный, безынициативный инструмент в руках «оператора».

Проведение игры требует соблюдения элементарных правил безопасности. «Робот», если он хорошо исполняет свою роль, действует бездумно и негибко. Вся ответственность за избежание столкновений со стенами, предметами и другими «роботами» лежит на «операторе». Кроме того, за всем происходящим на игровом поле обязан внимательно наблюдать тренер. Для дополнительной подстраховки устройство всех «роботов» программируется таким образом, что они застывают неподвижно по аварийной команде «Стоп!», которую тренер может дать в случае опасности.

Для того чтобы успешно управлять «роботом», «оператор» должен тонко чувствовать все его движения, буквально вживаться в него. При хорошем включении в игру «оператор» начинает воспринимать неточности в движениях «робота» не как ошибки партнера по игре, а как свои собственные. Кроме того, оператор должен уметь распределять свое внимание, поскольку должен следить не только за движениями своего робота, но и других, а также видеть расположение спичек на полу и препятствий. Для «робота» же игра служит хорошей тренировкой избирательного внимания, поскольку он должен выуживать из плотного словесного потока голос именно своего «оператора».

Каждый участник должен побывать как в роли оператора, так и в роли робота. Вместо сбора спичек можно предложить любую другую двигательную задачу: начертить фигуру, завязать узел, пройти лабиринт, построить групповую скульптурную композицию и т.д.

**3. Работа со страхами.**

Цели:

* формирование индивидуальных способов борьбы со страхом в экстремальной ситуации;
* развитие навыков саморегуляции;
* развитие умения воздействовать на состояние подчиненного;
* проработка индивидуальных проблем участников.

1) Примерная вступительная часть для тренера.

Страх является нормальной защитной реакцией организма на ситуацию угрозы жизни или здоровью. Опасно, если страх становится чрезмерным, мешает адекватным действиям по ликвидации пожара (или другой ЧС), самоспасению. Сильный страх может побудить к бегству, вызвать оцепенение или, наоборот, возбуждение, агрессивное поведение. При этом человек плохо контролирует себя, не осознает, что он делает и что происходит вокруг. В данном случае страх будет представлять собой уже не биологически оправданную, а чрезмерную реакцию на стресс [21].

2) После вступления тренер задает вопрос: Как можно определить по внешним признакам, что человек боится? или более конкретный: Как Вы определяете, когда Ваш подчиненный боится? На основе обсуждения участники определяют признаки страха. Они должны быть примерно следующими:

* напряжение мышц (особенно лицевых);
* сильное сердцебиение;
* учащенное поверхностное дыхание;
* сниженный контроль собственного поведения.

Возможно, группа определит для себя и другие, дополнительные признаки, главное, чтобы они основывались на реальном опыте и были поддержаны всеми участниками.

3) Далее участникам предлагается обменяться личным опытом. Обсуждение побуждается вопросами типа: Вспомните, пожалуйста, в каких ситуациях Вы испытывали сильный страх, как с ним справлялись? Возможно Вы сталкивались с ситуацией, когда сильный страх испытывали Ваши подчиненные? Если группа не готова делиться опытом, тренер может начать с предложения разобрать свою ситуацию.

В целом необходимо обсудить как вопросы внутренней борьбы со страхом, так и воздействия на подчиненных. Наиболее удачные, по мнению группы, способы справляться со страхом, целесообразно записать на доске и позднее оформить в виде памятки.

**4. Отработка навыков саморегуляции и профилактики состояний чрезмерного страха.**

Примерная вступительная часть для тренера.

Можно выделить две системы организма, изменения в которых при нахождении в экстремальной, а значит – стрессовой ситуации наиболее выражены (хотя человек не всегда способен заметить эти изменения, поскольку поглощен ситуацией).

Прежде всего, реагирует мышечная система. Мышечные структуры оперативно приводятся в напряженное состояние в результате выделения нервными окончаниями норадреналина. Эта мобилизация мышечной активности есть древнейший механизм выживания: все живые организмы при встрече со стрессором (например, соперником по племени или хищником) либо вступают в схватку с ним, либо убегают от него (или замирают), что в любом случае требует активной работы мышц. И человек – не исключение: мышцы приводятся в состояние «боеготовности».

Другая система – это дыхательная система. При нахождении в экстремальной ситуации неподготовленный человек начинает дышать «головой», а не «туловищем», как это происходит в нормальной обстановке. И причина тому – напряженные мышцы, которые препятствуют полноценным движениям грудной клетки. Вначале происходит задержка дыхания, что приводит к уменьшению содержания кислорода и увеличению количества углекислого газа в крови. Так как такое соотношение не является нормальным для организма, то дыхание учащается, вдох становится длиннее, а выдох – короче. В результате развивается гипервентиляция: в крови резко увеличивается содержание кислорода, а содержание углекислого газа падает. Но печальным следствием такой реакции может быть сужение кровеносных сосудов мозга, головокружение и, в худшем случае, обморок.

Состоянием мышечной и дыхательной систем можно управлять произвольно, добиваясь спокойствия и поведения, обеспечивающего безопасность.

Упражнение «Дыхание».

Цели:

* уменьшение тревожности, регуляция состояния;
* переключение внимания с негативных мыслей о ситуации.

Реквизит: нет.

Характер работы: индивидуальный с последующим обсуждением.

Удобно устроиться в креслах или на стульях, расставленных по окружности. Расслабиться и закрыть глаза. По команде «Начали!» мягко следить за дыханием. Не управлять дыханием и не нарушать его естественный рисунок. Через 5-15 минут по команде «Стоп!» прекратить упражнение.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**Упражнение «Успокаивающее дыхание».**

Цели:

* уменьшение тревожности, регуляция состояния;
* переключение внимания с негативных мыслей о ситуации.

Реквизит: нет.

Характер работы: индивидуальный с последующим обсуждением.

В исходном положении стоя или сидя сделать полный вдох. Затем, задержав дыхание, вообразить круг и медленно выдохнуть в него. Этот прием повторить четыре раза. После этого вновь вдохнуть, вообразить треугольник и выдохнуть в него три раза. Затем подобным же образом дважды выдохнуть в квадрат.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**Техника глубокого дыхания.**

Цель: регуляция состояния.

Реквизит: нет.

Характер работы: индивидуальный с последующим обсуждением.

Делаем глубокий вдох, длящийся не менее 2-х секунд (для отсчета времени можно мысленно произносить «одна тысяча, две тысячи» – это как раз и займет ориентировочно 2 секунды). Затем задерживаем дыхание на 1-2 секунды, то есть делаем паузу. Выдыхаем медленно и плавно в течение 3-х секунд, не менее (обязательно выдох должен быть длиннее вдоха). Затем снова глубокий вдох, без паузы, то есть, повтор цикла.

Повторяем 2-3 подобных цикла (предел – до 3-х, максимум до 5-ти за один подход). В течение дня возможно повторение до 15-20 раз.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**Упражнение «Дыхание «ха» стоя».**

Цели:

* уменьшение тревожности, регуляция состояния;
* повышение работоспособности.

Реквизит: нет.

Характер работы: индивидуальный с последующим обсуждением.

Сделать полный вдох, одновременно поднимая руки вверх, прикасаясь ими к ушам, задержать дыхание на несколько секунд. Стремительно нагнувшись, дать рукам свободно повиснуть и выдохнуть воздух через рот, издавая звук "ха" не голосом, а напором воздуха. Затем, делая медленный вдох, выпрямиться, поднимая руки над головой. Вдыхая, желательно образно представить, как с потоком воздуха "впитываются" положительные качества (сила, спокойствие, уверенность), а во время выдоха "отдается" все негативное (слабость, тревожность, страх).

Рекомендуется повторить упражнение в одной серии 3-5 раз. Целесообразно упражнение выполнять ежедневно.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**Упражнение «Слово».**

Участникам группы дается определенное слово, например «сила». Затем предлагается в течение 10-15 минут сосредоточиваться на смысле этого слова, изредка произнося его про себя. Для пояснения задания будет полезен следующий образ: мысленно произнесенное слово подобно пузырю воздуха, лопнувшему на поверхности океана сознания. Но прежде чем пузырь достиг поверхности сознания, он прошел длительный путь в его глубинах. «Сосредоточиться на смысле слова» – это значит проследить зарождение его сути в глубинах сознания задолго до того, как оно примет законченную форму. При желании участники могут закрыть глаза. По окончании упражнения участникам предлагается запомнить ощущения, возникшие в связи с этим словом. На следующем этапе участникам предлагается сознательно вызвать в себе ощущения, которые они испытывали в связи с предложенным словом. Затем проводится обсуждение.

Выбор слова осуществляется в зависимости от целей тренера и интересов участников. Это могут быть, например, такие слова как сила, цель, мужество, преодоление, победа. Иногда полезно предоставить возможность выбора слов самим участникам.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**День пятый.**

**Цели:**

* обучение психологическим методам повышения эффективности анализа ситуации;
* обобщение приобретенного участниками на тренинге опыта;
* развитие умения грамотно проводить совещания.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тренинговое действие и его направленность | Время | Как это сделать | Примечание |
| 1. Приветствие | 3мин |  |  |
| 1. Разминка, тренировка психических процессов. | 40мин | Усложненный вариант упражнения «Робот». | Проводится усложненный по сравнению с предыдущим днем вариант упражнения. |
| 1. Совещание. | 1-1,5ч | Игра с применением элементов психологических методов активации мышления. | Конкретный метод выбирается в зависимости от поставленной темы игры. |
| Перерыв. | 20мин |  |  |
| 1. Обсуждение результатов игры. | 30-40 мин | Обобщение результатов игры, Выработка решения по поставленной группой теме |  |
| 1. Подведение итогов занятия. | 30мин |  |  |
| Итого: | ≈4ч |  |  |

**1. Приветствие.**

Тренер спрашивает о самочувствии, настроении участников и т.п. Затем каждый высказывает свои пожелания группе.

**2. Совещание.**

Цели:

* обобщить полученные на тренинге знания, умения, навыки;
* определить область практического применения полученного опыта;
* обучить применению психологических методов анализа ситуации и поиска новых решений (или развить навыки применения данных методов);
* определить общие правила проведения эффективных совещаний.

Реквизит: бумага, письменные принадлежности; для методики 6 шляп мышления заготовки в виде шляп (или карточки) белого, черного, желтого, зеленого, синего, красного цветов.

Характер работы: групповой.

1. Вводная часть.

В своей работе вы часто сталкиваетесь с необходимостью проведения совещаний с подчиненными в той или иной форме (доведение информации, разбор пожаров, решение каких-то сложных случаев) и т.п. Часто вы сами являетесь участниками совещаний начальствующего состава. Часто совещание направлено на решение определенных проблем служебного характера. Давайте подумаем, как можно повысить эффективность проведения таких мероприятий.

Если группа затрудняется сама вывести пути повышения эффективности совещаний, можно провести обсуждение готовых правил. В любом случае правила оформляются в виде раздаточного материала.

Примерные правила проведения эффективного совещания и описание психологических методов повышения его эффективности приведены в разделе «Материалы к тренингу» (см. Приложение 1.).

2. После обсуждения общих правил проведения совещаний участникам предлагается опробовать один из психологических методов анализа ситуации и поиска решения. Тренер предлагает тему для обсуждения (проведения совещания): «Как я могу повысить психологическую готовность моего караула?» или любую другую, сходную по смыслу. Далее можно уточнить формулировку с участниками. Такая тема призвана обобщить накопленный за время тренинга опыт, разработать примерную стратегию повышения психологической готовности личного состава.

Если у группы будет потребность разобрать совершенно иную тему, можно пойти навстречу пожеланиям участников. Далее в зависимости от заданной темы выбирается метод и с его помощью решается задача. При апробации данных тренингов использовался метод мозгового штурма. Тему группа выбрала «Как я могу повысить эффективность обучения личного состава».

**3. Обсуждение результатов игры.**

Перед началом обсуждения тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

В ходе обсуждения необходимо обсудить трудности, ошибки, а также новый опыт, приобретенный участниками, В этом могут помочь вопросы типа: Что было самым сложным в процессе игры? Как чувствовали себя в роли начальника караула, подчиненного (если проводилась разбивка по ролям)? Что может дать грамотное обучение сотрудников (или разбор пожара или повышение их психологической устойчивости и т.п.)? Как повысить его эффективность? Как и каким образом лучше его проводить? В результате вырабатывается модель (или правила, советы) повышения эффективности занятий, повышения психологической готовности, разбора пожара и т.п. в зависимости от выбранной группой тематики.

**День шестой.**

**Цели:**

* обобщение приобретенного участниками на тренинге опыта, определение областей его практического применения;
* проработка проблем участников, нерешенных по разным причинам в предыдущие дни тренинга;
* подведение итогов тренинга.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тренинговое действие и его направленность | Время | Как это сделать | Примечание |
| 1. Приветствие. | 5-10 мин |  |  |
| 1. «Хвосты». | 1ч | 1)Медитативное упражнение «Хвосты».  2) Проработка выявленных на предыдущем этапе проблем. | Надо иметь в виду, что данная работа может занять значительно больше или меньше времени. |
| 1. Релаксация. | 15мин | Упражнение «Сосулька» или «Лесенка». | Упражнение выбирается в зависимости от состояния группы. |
| Перерыв. | 15мин |  |  |
| 1. Тестирование. | 15мин | Рисунок «Моя дежурная смена (караул)». |  |
| 1. Подведение итогов тренинга, сбор чемодана (или групповое рисование). | 1,5-2ч | 1. Итоговое обсуждение по тренингу; 2. Упражнение «Сбор чемодана» и/или «Групповое рисование». | Можно также оформить вопросы в виде анкеты и раздать ее участникам. |
| 1. Прощание. |  |  |  |
| Итого: | ≈4ч |  |  |

**1. Приветствие.**

Тренер спрашивает о самочувствии, настроении участников и т.п. Затем каждый высказывает свои пожелания группе.

**2. Упражнение «Хвосты».**

Цель: выявление и проработка нерешенных в ходе тренинга и требующих решения проблем участников.

Реквизит: нет.

Характер работы: 1этап индивидуальный, 2 – групповой.

1. Группа рассаживается в креслах (на стульях). После достижения группой состояния релаксации (любой метод), тренер просит обратиться внутрь себя… вспомнить все прошедшие дни тренинга…и подумать, есть ли какая-то ситуация, которая осталась для Вас нерешенной, для которой Вы хотели бы найти решение сейчас… Может быть есть какой-то вопрос, на который Вы хотели бы найти ответ…Подумайте об этом и запомните то, что пришло Вам в голову…
2. Далее после выхода из транса необходимо обсудить и проработать ситуации. Конкретный метод выбирается тренером в зависимости от характера запроса.

Следует иметь в виду, что данная работа должна быть доведена до конца, независимо от того, сколько времени она займет. После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**3. Релаксация.**

**Упражнение «Лесенка».**

Цель: снятие напряжения, повышение работоспособности группы.

Реквизит: нет.

Характер работы: групповой.

Сядем в кресла так, чтобы каждый участник видел всех остальных. Поиграем в такую игру. Известно, что каждая вещь, каждое событие могут быть оценены с точки зрения их метафорической, образной расслабленности или напряженности. Например, манная каша большинством из нас воспринимается как размягченная, расслабленная, а осколок стекла – как сосредоточенный, напряженный.

Первый участник должен подобрать и назвать вслух любой достаточно нейтральный предмет, не вызывающий ассоциаций расслабленности или напряженности, например – "чайник".

Следующий за ним игрок, вступая в игру, должен назвать или как-то описать предмет, явление, ситуацию, которые в несколько большей степени, чем предыдущие, насыщены духом расслабления. Это может быть, например – "бутерброд" или же – "чайник" с теплой водой.

Следующий участник предлагает что-то еще более расслабленное. Если очередной игрок не может назвать следующий, еще более расслабленный предмет, то тренер останавливает игру и начинает ее с нового исходного слова.

Такую игру можно проделать несколько раз в зависимости от состояния группы.

Затем, наоборот, дается инструкция подбирать слова, ассоциирующиеся с большей собранностью, активностью, сосредоточенностью.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**4. Тестирование.**

Цель: оценка эффективности проведенного тренинга.

Проводится тест «Моя дежурная смена». Подробно он описан в материалах к первому дню тренинга. При желании можно дать анкету с вопросами, касающимися проведенного тренинга, оправдались ли ожидания от него, какое впечатление он произвел и т.п. В данной программе все эти вопросы вынесены на итоговое обсуждение.

**5. Подведение итогов тренинга.**

Перед началом обсуждения тренер спрашивает о самочувствии, состоянии каждого члена группы.

Тренер задает вопросы: Что было самым важным для меня в течение тренинга? Что нового я для себя узнал, понял, чему научился? Как я собираюсь применять эти знания на практике? Чего мне не хватило, что я хотел бы получить на следующем тренинге? Пришел бы я на тренинг еще? Какой это был бы тренинг (на какую тему)?

**Упражнение «Чемодан в дорогу»**.

Цель: рефлексия изменений, происшедших в участниках за время тренинга.

Реквизит: бумага, письменные принадлежности.

Характер работы: групповой.

По желанию один из участников выходит из комнаты, остальные участники собирают для него «чемодан в дорогу» из полученных на тренинге знаний и опыта. В нем помещается то, что по мнению группы, необходимо взять с собой в «реальную» жизнь. Обязательно указываются те качества, знания, умения, навыки, которые помогут участнику взаимодействовать с коллективом, повысить эффективность работы. С другой стороны, необходимо также озвучить и то, что может помешать человеку в дальнейшей служебной деятельности и самообразовании, над чем ему нужно активно поработать.

С методической точки зрения это удобно делать следующим образом: лист бумаги делится пополам, и член группы пишет на одной стороне вверху знак «+», на второй - знак «-». Под первым знаком группа собирает все положительное, а под вторым – отрицательное. Для хорошего «чемодана» нужно не менее пяти-семи характеристик и с той, и с другой стороны. Затем участнику, который выходил из комнаты и все время, пока группа собирала ему «чемодан», оставался в коридоре, зачитывается и передается этот список. У него есть право на один вопрос, если что-то непонятно.

По мере психологической готовности участников вся процедура повторяется, пока все члены группы не получили свой «чемодан». Отрицательные качества подаются не как «приговор», а как резервы личностного роста.

После выполнения задания тренер спрашивает о состоянии каждого члена группы. Затем проводится обсуждение, обмен впечатлениями.

**Групповой рисунок.**

Цели:

* рефлексия изменений, произошедших с участниками;
* завершение тренинга, подготовка к прощанию с группой.

Реквизит: большой лист ватмана, карандаши (пастель, краски).

Характер работы: групповой.

Сядьте удобно… подумайте обо всем, что было на тренинге… о том, что вы хотели бы взять с собой… что оставить здесь… обо всех участниках… о том, что Вы сейчас чувствуете… что чувствуют они. Давайте попробуем выразить все это в рисунке. Сейчас каждый из вас возьмет карандаш (краски) и начнет рисовать на общем листе бумаги.

Более подробное описание методики приведено в разделе «Материалы к тренингу» (см. Приложение 1).

Если упражнение «Групповой рисунок проводится после «Чемодана», можно начать его словами: «А сейчас, когда ваши вещи собраны, теперь по традиции надо присесть на дорожку и подумать, все ли взяли, не забыли ли чего-нибудь, не прихватили ли лишнего. Давайте сядем и подумаем еще раз обо всем, что было на тренинге…» и т.д.

**6. Заключительная часть.**

Тренер прощается со всеми участниками, благодарит за проведенное время, активную работу, желает им успехов и т.д.

## 4.3. Тренинг мотивации достижения.

Проблема мотивации сотрудников является важной составляющей в практической деятельности психологического обеспечения работы с кадрами. Сформированная мотивация не только первая ступень, но и условие достижения успешной профессиональной деятельности и карьерного роста.

«Мотивация занимает промежуточное положение между исходными условиями ситуации, индивидуальными особенностями субъекта, с одной стороны, и наступающим действием, с другой. От нее зависит, как и в каком направлении будут использованы различные способности личности. Мотивация предполагает выбор между возможными действиями, различными вариантами восприятия и возможными содержаниями мышления, кроме того, ею объясняется интенсивность и упорство в осуществлении выбранного действия» [29].

Профессиональная мотивация сотрудников рассматривается как устойчивое побуждение человека к саморазвитию, обучению, и формированию профессионально важных качеств, она состоит из совокупности различных мотивов: мотива достижения, лидерства, доминирования, аффилиации. Хотелось бы отдельно выделить мотив достижения, как наиболее важную движущуюся силу в саморазвитии личности и формировании у сотрудника готовности к успешной профессиональной деятельности.

Основными категориями мотивации достижения являются: самостоятельная постановка цели, стремление достичь данной цели, отсутствие стремления понравиться кому-либо в целях, средствах, результатах, и предпочтение средних по трудности задач. В связи с этим необходимо отметить то, что эти категории находятся в глубокой взаимосвязи между собой. Эти четыре категории являются базовыми в проведении любого тренинга мотивации достижения и, особенно, в диагностике уровня мотивации достижения.

На современном этапе нет каких-либо значимых отличий в использовании конкретных методов развития мотивации достижения в зависимости от уровня развития участников тренинга.

Д. Мак-Клелланд, анализируя условия формирования мотивации достижения, объединил основные формирующие влияния в четыре группы:

1) формирование синдрома достижения, т.е. преобладания у человека стремления к успеху над стремлением избегать неудачи;

2) самоанализ;

3) выработка оптимальной тактики целеобразования в жизни в целом;

4) межличностная поддержка.

Каждая из этих групп складывается в свою очередь из совокупности более конкретных влияний.

Так, например, формирование синдрома достижения предполагает:

а) обучение способам создания проективных рассказов с ярко выраженной темой достижения;

б) обучение способам поведения, типичным для человека с высокоразвитой мотивацией достижения (предпочтение средних по трудности целей и избегание легких и очень сложных целей; предпочтение ситуаций с личной ответственностью за успех дела; избегание ситуаций, где цель задают другие люди; предпочтение ситуаций с обратной связью и т.д.);

в) изучение конкретных примеров из своей повседневной жизни, а также из жизни людей, обладающих высокоразвитой мотивацией достижения; анализ этих примеров при помощи системы категорий, используемых при диагностике мотивации достижения.

В программе данного тренинга заложено использование всех формирующих влияний.

**Цель тренинга -** достижение стойкого повышения уровня мотивации, достижения удачи и снижения уровня мотивации избегания неудачи у участников тренинга.

**Задачи**:

1. Создание среды, способствующей развитию мотивации сотрудников.
2. Актуализация мотивов профессиональной деятельности.
3. Трансформация «знаемых» мотивов в реально действующие.
4. Формирование у участников понимания процесса мотивации и развития навыков мотивации на основе анализа конкретных ситуаций.
5. Повышение уровня мотивации достижения удачи и снижения уровня мотивации избегания неудачи у участников.
6. Формирование способности позитивного формулирования цели.
7. Развитие навыков конструктивной поддержки.
8. Обучение навыкам наставничества и предоставления позитивного подкрепления.
9. Применение участниками нового знания и нового опыта.

**Целевую аудиторию тренинга представляют собой** сотрудники, руководители низшего и среднего звена.

**Форма реализации:** упражнения, анализ ситуаций, деловые, ролевые и ситуативные игры, практические задания, концентрированный теоретический материал.

***Сценарий тренинга мотивации достижения.***

**День первый.**

**Цель:** Введение участников в ситуацию тренинга, создание среды, способствующей развитию мотивации сотрудников.

**Задачи:**

1. Знакомство участников.
2. Ознакомление с правилами проведения тренинга.
3. Выявление ожиданий участников.

4. Создание благожелательной атмосферы в группе.

5. Знакомство с понятием мотивация, структура мотивации.

6. Осознание участниками своих мотивационных задач.

**Принципы тренинга:**

1. Конфиденциальность.
2. Обращаться друг к другу по имени и на «ты».
3. Не оценивать участников и не давать советов.
4. Иметь право отказаться от выполнения любого упражнения.
5. Иметь право высказать свое мнение в отношении происходящего в группе и того, что происходит с участниками.
6. Стремиться слушать говорящего, не перебивая его.
7. Не говорить о присутствующих в третьем лице.
8. Стремиться быть активным участником всего происходящего.
9. Иметь право получать поддержку и помощь со стороны группы.

**Упражнение: Знакомство «Мой герб».**

**Необходимое время:** 25 минут.

**Оборудование:** листы ватмана, фломастеры.

**Цель:** знакомство участников, прибывших из разных подразделений**.**

**Процедура:** Ведущий произносит инструкцию:«А теперь познакомимся. У вас есть 10 минут, за это время разработайте и создайте свой герб следующим образом:

Укажите имя, ваш символ, ваш девиз, а ниже напишите:

~~~Если я не буду работать в подразделении «А», оно потеряет:

**# ~~~~~~~~~~~~**

**# ~~~~~~~~~~~~**

**# ~~~~~~~~~~~~**…»

Участники показывают рисунки, получают информацию друг о друге, знакомятся.

**Упражнение: «Ожидания».**

**Необходимое время:** 15 минут.

**Оборудование:** листы, форматом 20х15, фломастеры.

**Цель:** выявить ожидания участников от тренинга.

**Процедура:** ведущий произносит инструкцию:

«Напишите в нескольких словах, что вам хотелось бы узнать в процессе этого тренинга:

В этой теме меня интересует…»

Ожидания участников проговариваются и вешаются на флипчарт.

Ознакомление со структурой тренинга.

**Рекомендации для тренера:** в процессе тренинга постоянно отслеживается выполнение ожиданий участников.

**Упражнение: «Мотивация».**

**Необходимое время:** 25 минут.

**Оборудование:** листы, ручки.

**Цель:** развитие положительной Я-концепции участников и повышение уровня взаимопонимания, осознание собственного мотивационного фактора выбранной деятельности.

**Процедура:** вступительное слововедущего: «У каждого из нас есть определенное представление о самом себе, о тех ролях, которые он хотел бы играть в жизни, о сильных и слабых сторонах своей личности. Мы чувствуем себя счастливыми тогда, когда можем жить в соответствии с этим образом себя, причем как в личной жизни, так и в профессиональной. Однако нередко мы считаем, что в профессиональной деятельности не следует проявлять свою личность. Но тогда мы довольно скоро начинаем чувствовать напряжение и неудовлетворенность работой. У вас есть возможность более глубоко познакомиться друг с другом, для того чтобы найти способы организации совместной тренинговой работы, в которой учитывались бы ваши личностные особенности, узнать о профессиональной мотивации участников тренинга, работающих на различных должностных уровнях в данной сфере деятельности.

Каждому из вас надо будет сейчас нарисовать следующую схему: в середине листа нарисуйте квадрат и впишите в него такие особенности вашей личности, которые вам кажутся важными для работы в коллективе. Вокруг квадрата напишите те личностные качества, которые вы не можете использовать в профессиональной деятельности, потому что, с вашей точки зрения, они не нужны и, более того, являются даже неуместными. И последнее, что именно вас побуждает заниматься данной деятельностью».

**Упражнение: «Персонаж успеха».**

**Необходимое время:** от20 минут.

**Цель:** повышение уровня мотивации достижения посредством самоанализа и отождествления.

**Оборудование:** не требуется.

**Процедура:** Определите для себя персонаж. Это может быть: сказочный персонаж, герой любимого фильма, животное. Персонаж, которому присущи: целеустремленность в действиях, преодолевая препятствия стремление достичь результата. Попробуйте отождествиться, ассоциироваться с персонажем, который в вашем воображении будет настойчиво, невзирая на трудности и препятствия, направляться к своей цели и добьется ее. Побудьте в образе этого персонажа, и попытайтесь не менее пяти минут, также преодолевая в воображении трудности, достичь своего. Когда мы отождествляемся с героем, мы пытаемся перенять его качества, в воображаемой ситуации успешно находим решения проблем - это имеет определенное влияние на нашу личность. Данное упражнение помогает избавиться от неуверенности, предвосхитить ситуацию для достижения своей цели, найти причины неудач, способствует настойчивости и повышению мотивации достижения. В конце упражнения ответьте для себя на вопросы: Что вы хотели достичь? Почему выбрали именно этот персонаж? Что вам мешает добиться определенной цели? И т.д.

**Шеринг** (обсуждение, обмен мыслями, эмоциями, чувствами).

**Мини-лекция: Структура мотивации** (Приложение 2. **«**Материалы к тренингу мотивации достижения» / День первый).

**Необходимое время:** 15 минут.

**Обсуждение на тему: «Навыки, умения, необходимые для мотивирования людей».**

**Необходимое время:** 20 минут.

**Цель:** определение степени осознания и освоения полученной информации.

**Оборудование:** флипчарт, фломастеры для флипчарта.

**Процедура**: Ведущий предлагает ответить на вопросы:

- Что за сегодняшний день было наиболее запоминающимся?

- Что, по вашему мнению, оказывает влияние на мотивацию сотрудников?

- Что препятствует?

- Какие методы мотивации являются наиболее эффективными, на ваш взгляд?

**Рекомендации тренеру**: обобщенные результаты записываются на флипчарте.

**Подведение итогов дня.**

**День второй.**

**Цель:** ознакомление с понятием – мотивация, и обучение участников тренинга психологическим методам развития уровня профессиональной мотивации.

**Задачи:**

1. Ознакомление с понятием мотивация и моделью «Айсберг».

2. Актуализация мотивации достижения.

3. Актуализация мотива идентификации.

4. Актуализация просоциальной (общественно значимой) мотивации.

5. Обучение и отработка навыков конструктивной поддержки.

6. Формирование способности позитивного формулирования и достижения цели.

7. Трансформация «знаемых» мотивов в реально действующие.

**Упражнение «Вспышка».**

**Необходимое время:** 5 минут.

**Оборудование:** не требуется.

**Процедура:** ведущий приветствует участников и произносит: «Надеюсь, мы вчера прекрасно и продуктивно провели время. Давайте вспомним о том, что мы делали на прошлом занятии и какие сделали выводы (структура мотивации человека)». Участники тренинга по желанию говорят о запомнившихся ярких моментах предыдущего дня тренинга.

**Упражнение: «Разминка».**

**Необходимое время:** 10 минут.

**Оборудование:** не требуется.

**Цель:** дифференцировать участников тренинга для дальнейшей эффективной работы в парах и группах.

**Процедура:**

1 этап:ведущий произносит инструкцию: «Вам необходимо выстроиться в шеренгу по нарастанию (убыванию) признака или соответственно званиям сотрудников, по длине волос, по росту, по количеству цветов, присутствующих в видимой одежде и т.п.»;

2 этап: ведущий просит всех построиться в шеренгу по середине аудитории, затем проговаривает инструкцию: «Сейчас я буду задавать вам вопросы, на которые вам необходимо отвечать тремя шагами влево или вправо или оставаться на месте. Обратите внимание, я предлагаю вам отождествиться с этими словами (идентифицировать себя) во всей полноте значений, которые вы им приписываете».

Первая серия вопросов такая:

* «Вы- Вчера? (если да, переместитесь влево)»;
* «Вы- Сегодня? (оставайтесь на месте)»;
* «Вы- Завтра? (переместитесь вправо)».

Вторая серия вопросов:

* Вы - Табличка с надписью: «Открыто для посетителей?» «Вход воспрещен?» или «Скоро вернусь?»

Третья серия вопросов:

* «Вы - Черепаха? Заяц? Волк?»

Четвертая серия вопросов:

* «Вы - Да? Нет? Может быть?»

Пятая серия вопросов:

* «Вы - Небо? Море? Земля?»

При необходимости вопросы повторяются несколько раз.

**Рекомендации тренеру**: Тренер наблюдает и делает выводы: Кто как действует? Кто взял на себя роль лидера? Кто проявил креативность? Кто пассивен и позволяет двигать себя, подчиняясь чужому мнению? Вначале возможно некоторое замешательство, после которого несколько человек отступят влево или вправо. Дождитесь, когда участники встанут на места, согласно выбранных ими слов, попросите их объяснить, почему они выбрали то или иное слово. Например, они могут назваться «Вчера» из-за своей любви к прошлому - старым привычкам, зданиям и т.д., или «Завтра» - поскольку

молоды и им принадлежит будущее. Разрешается поменять свое место, если кто-либо из участников не понял инструкцию или поменял свое решение.

**Мини-лекция: «Мотивация достижений»** (Приложение 2. **«**Материалы к тренингу мотивации достижения» / День второй).

**Необходимое время:** 15 минут.

**Упражнение: «Ваши способы мотивирования»** (Приложение 2. **«**Материалы к тренингу мотивации достижения» / День второй).

**Необходимое время:** от20 минут.

**Оборудование:** листы, ручки.

**Цель:** определить степень осведомленности участников по проблеме мотивации; развитие творческих способностей; межгруппового взаимодействия.

**Процедура:** участники разбиваются на группы по 3-4 человека.

Ведущий произносит инструкцию: Предлагаю вам разработать систему мотивации для рядового сотрудника подразделения. В качестве примера можно воспользоваться таблицей-примером и предложить на обсуждение всей группе способы, виды и методы, которые на ваш взгляд являются наиболее действенными в вопросе мотивации сотрудников.

**Шеринг.**

**Упражнение: Командная игра «Установление мотивационных групп».**

**Необходимое время:** 20 минут.

**Оборудование:** листы, ручки.

**Цель:** осознание участниками (в группе руководители низшего и среднего звена) своих мотивационных задач в процессе совместной деятельности, актуализация просоциальной (общественно значимой) мотивации.

**Процедура:** участники разбиваются на группы по 3-4 человека. Ведущий объясняет: у разных групп сотрудников могут быть разные побуждения. Сотрудникам низшего звена - стойкая мотивация к ответственному выполнению служебных обязанностей, для руководящего состава среднего звена подразделения — стремление организовать успешное выполнение поставленных задач, и сохранить компетентных в своем деле профессионалов из числа подчиненных. Но для выполнения поставленных задач каждому сотруднику необходимо побуждение к успешной деятельности, умение, а главное желание работать в команде. В случае если СПК (социально-психологический климат) в коллективе сотрудников нарушен, всегда есть пути восстановления, снятия общего напряжения личного состава, например, путем профилактической и коррекционной деятельности специалистов психологических служб МЧС России.

Эффективность работы подразделения может обеспечиваться не только разнонаправленными, но зачастую и противоположными побуждениями разных групп сотрудников. Психологически правильным будет сначала определить эти мотивационные группы, а затем уже искать пути развития у них соответствующих побуждений.

Заполните таблицу для всех мотивационных групп, которые вы установите в своей команде.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа 1:  Руководители низшего и среднего звена | Группа 2:  рядовые  сотрудники | Желательная для подразделения направленность побуждений | Примечание |
|  |  |  |  |

Результаты работы команд сообщаются одним представителем данной команды, а тренером записываются на флипчарте.

**Шеринг**.

**Деловая игра: «Новый начальник».**

**Необходимое время:** 20 минут.

**Цель:** выявление потребностей, повышение побуждающей силы мотивов, формирование навыков эффективного взаимодействия руководителя и подчиненного.

**Оборудование:** не требуется.

**Процедура:** ведущий предлагает разбиться на пары и распределить роли, после чего произносит инструкцию: «Сотрудник (далее С 1) проработал в подразделении N в своей должности пять лет, у него имелась стабильная зарплата, которую он получал вне зависимости от успешности выполнения служебных обязанностей (имеется отсутствие карьерного роста по причине не соответствия нужного профильного образования). Время от времени он опаздывал на работу или уходил раньше, тем самым нарушая трудовую дисциплину, но эффективность его работы в основном удовлетворяло руководство. Новый руководитель подразделения, в котором работает С 1, присматриваясь к своим подчиненным, заметил некоторую пассивность и низкий уровень результативности сотрудника С1, и решил обсудить с ним это. С1 во время беседы нервничает, сообщает, что все служебные обязанности, которую ему дают он делает и что от него еще хотеть? Он всего лишь рядовой в подразделении, с соответствующим уровнем оплаты труда, и ему нет ни смысла ни желания стремиться к большему».

**Задача:** В результате беседы вам необходимо выявить потребности, помочь ему осознать собственные мотивационные задачи и повысить побуждающую силу каждого мотива. Если участники справились с упражнением быстро, можно поменяться ролями.

**Шеринг.**

**Мини-лекция: Навык поддержки** (Приложение 2. **«**Материалы к тренингу мотивации достижения» / День второй).

**Необходимое время –** 15 минут.

**Ролевые игры:**

**Упражнение: «Оказание поддержки, не снимая ответственности - 1».**

**Необходимое время:** 20 минут.

**Оборудование:** не требуется.

**Цель:** актуализация ситуативных факторов;отработка навыков оказания поддержки.

Участникам предлагается обсудить следующую ситуацию: Новый сотрудник первично поступил на службу ФПС МЧС России, взялся за новую для него, незнакомую работу и попросил вас встретиться с ним. Новичок: «Спасибо, что уделили мне время. Я впервые приступил к выполнению служебных обязанностей и хочу удостовериться, что составляю отчет в нужном виде. Вы не могли бы посмотреть? Я знаю, что вы на меня рассчитываете, и я хочу, чтобы все было правильно». Что бы вы сказали?

**Упражнение: «Оказание поддержки, не снимая ответственности - 2».**

**Необходимое время:** 25 минут.

**Цель:** актуализация ситуативных факторов; отработка навыков оказания поддержки**.**

**Оборудование:** не требуется.

**Процедура:** участникам предлагается обсудить следующую ситуацию:

Сотрудник N недавно начал служить в вашем подразделении. Он часто предлагает интересные идеи и варианты усовершенствования исполнения служебных обязанностей, но коллектив не всегда с готовностью воспринимает его предложения. Вы чувствуете, что N иногда слишком критично относится к уже существующим методам работы коллектива и слишком настойчиво и жесткой форме высказывает собственные идеи. И все же, вы не хотите препятствовать его стремлению внести свой вклад в общую работу коллектива подразделения. После совещания он остался поговорить с вами.

N: "Послушайте, я знаю, что я здесь человек новый, и мне не хотелось, показаться чересчур критичным, но я абсолютно уверен, что есть способы улучшить и вывести нашу работу на новый уровень качественного исполнения".

Что бы вы сказали?

**Обсуждение.**

**Упражнение: «Мой идеал».**

**Необходимое время**: 20 мин.

**Оборудование**: не требуется.

**Цель:** актуализация мотива идентификации, соотнесение мотива достижения каждым участником со своим идеалом, духовными ценностями, а также личностное принятие мотивов группы.

**Примечание:** для руководителя подразделения важно актуализировать просоциальную мотивацию каждого сотрудника, поскольку без идентификации с группой, а именно с ее интересами, ценностями, достичь успеха коллектива невозможно.

**Процедура:** ведущий произносит инструкцию: расскажите о своем идеале и о том, как на ваш взгляд мотив достижения может помочь вам в приближении к идеалу, назовите пять своих приоритетных ценностей и соотнесите их с мотивом достижения. Затем вместе со всеми участниками составьте модель идеального коллектива сотрудников, и назовите мотивы, которые приведут его к успешной и эффективной деятельности.

**Упражнение «Надо – хочу».**

**Необходимое время:** 20 минут.

**Оборудование:** лист бумаги, ручка.

**Цель:** развитие умения определять и трансформировать мотивы, т.к. знание мотива – понимание и осознание необходимости выполнения определенной деятельности, не всегда побуждает к ней. Поэтому важно трансформировать «знаемые» мотивы в реально действующие. Для этого наделяем мотивы личностным смыслом.

**Процедура:** Ведущий произносит инструкцию: «Напишите на листке бумаги 5 дел, которые вы считаете, что вам необходимо сделать, начните эти записи со слов «не надо…», далее напишите 5 причин, которые вам мешают осуществить запланированные дела, начиная с фразы: «я не могу…». А теперь у каждой фразы, вместо «мне надо» напишите: «я хочу», и соответственно вместо «я не могу», напишите «я не хочу».

**Шеринг.**

**Упражнение «Даже если…».**

**Необходимое время:** 20 минут.

**Оборудование:** не требуется.

**Цель**: позитивное формулирование цели, повышение уровня притязаний.

**Процедура:** ведущий произносит инструкцию: «Подумайте и сформулируйте то, что вы хотите. При этом, если у вас имеются какие-либо препятствия, сообщите нам в следующем виде: « Я хочу…….., но…»

А теперь, вместо «но…» скажите:

« Я хочу…….., а…..»

А теперь, вместо «а…» скажите:

«Я хочу….., даже если….»

**Шеринг.**

**Упражнение «Обмен впечатлениями».**

**Необходимое время:** 20 минут.

**Оборудование:** не требуется.

**Цель:** развитие обратной связи с участниками тренинга, определение степени осознания и освоения полученной ими информации.

**Процедура:** Участники делятся впечатлениями. Ведущий задает вопрос:

- Что было важным для меня в течение сегодняшнего дня?

- Что было наиболее запоминающимся?

**День третий.**

**Цель:** Обобщение и закрепление приобретенных участниками знаний и опыта по теме, подведение итогов тренинга.

**Задачи:**

1. Повышение уровня самосознания и самоорганизованности.

2. Актуализация мотива самоутверждения.

3.Актуализация потребности в аффилиации (контакт, общение, социальное взаимодействие).

4. Выработка готовности принятия ответственности на себя.

5. Рассказать о роли наставничества, способствующей повышению уровня мотивации у молодых сотрудников в виде мини-лекции.

6. Обучение навыкам предоставления позитивного подкрепления достижений сотрудников.

**Упражнение «Мой айсберг».**

**Необходимое время**: 30 минут.

**Оборудование:** бумага, ручки.

**Цель:** помочь участникам проанализировать себя и расширитьзону осознанных действий, направляемых различными мотивами.

**Процедура:** вначале ведущий тренинга проводит мини-лекцию, затем переходит к объяснению упражнения.

**Мини-лекция: «Модель айсберга».**

Необходимое время: от 10 минут.

Айсберг:

1/10 часть над водой;

9/10 -под водой.

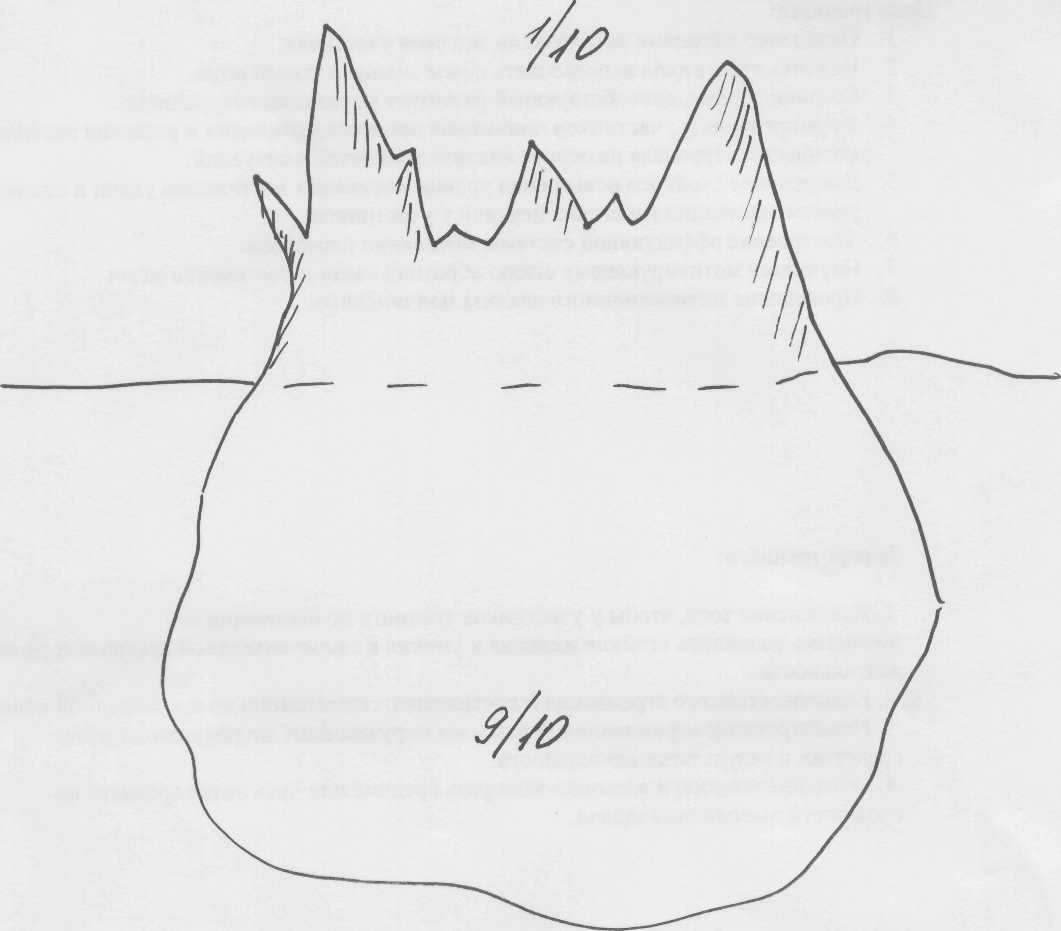
Мотивация:

1/10 часть - осознаваемые мотивы;

9/10 часть – неосознаваемые мотивы.

Мотивы, которые мы осознаем, нам кажутся очевидными и с ними, как правило, работаетсам человек. Неосознаваемые мотивы – наши истинные мотивы, часто остаются в «подводных глубинах» психики. Наши действия могут быть не осознаваемые, а зачастую и несознательными, т.е. иногда мы плохо понимаем сами наши поступки и действия. Наша задача – помочь сотрудникам расширить зону осознанных действий и активизацию позитивных мотивов, превратить полуосознанное мотивирование в управляемую мотивацию, проведением работы с осознанием и анализом не только своих действий, но и того, что побудило к их осуществлению.

Чтобы представить себе, что же такое игра с подсознанием с точки зрения ее внутренних психолого-педагогических механизмов, давайте немного пофантазируем. Вообразим себе свое сознательное и бессознательное в виде некоего айсберга. Мы все знаем, что айсберг — это ледовое образование, только 10% которого находится на поверхности, а остальные 90% скрыты от глаз. Видимый слой — это его функциональное назначение, именно «верхушка», которая будет видоизменяться («таять» или «леденеть») в зависимости от других составляющих, которые не видны глазу.

****Рис.1. «Айсберг»

А теперь перейдем к упражнению, если мы хотим не просто «хорошо провести время», но добиться какого-то конкретного качественного результата, необходимо четко сформулировать цель и определить задачи, которые нужно решить.

Процедура: ведущий объясняет задание и просит участников сделать зарисовку «Мой айсберг сегодня». Наиболее полная схема рисунка прикрепляется к флипчарту. После выполнения задания – целесообразно провести обсуждение или анализ игрового взаимодействия, затрагивая только те задачи и цели, которые участники тренинга могли увидеть и понять.

**Упражнение «Психодраматическая зарисовка».**

**Необходимое время**: 30 минут.

Оборудование: не требуется.

**Цель:** самоутверждение и повышение уровня притязаний; актуализация интрисивной (внутренней) мотивации. (Чем сильнее человек чувствует себя хозяином положения, тем больше он получает радости от своей деятельности и тем выше его мотивация).

**Процедура:** ведущий произносит: У каждого из нас есть нечто, к чему мы стремимся, однако при этом у нас остаются сомнение: действительно ли я этого хочу? Сейчас у вас будет возможность это узнать. Подумайте о том, к чему вы стремитесь: какие вы испытываете сомнения. Вызвать участника (по желанию) для исполнения упражнения.

Человек, вызвавшийся это осуществить, исполняет главную роль – он играет себя. Из участников он выбирает необходимых для проигрывания своей ситуации людей. Сообщает им кто они такие и как им следует себя вести, где стоять, что и как говорить, каким образом двигаться, т.е. пытается смоделировать свою ситуацию. Когда роли распределены, разыгрывается сценка.

**Шеринг.**

**Мини-лекция: «Наставничество»** ((Приложение 2. **«**Материалы к тренингу мотивации достижения» / День третий).

**Необходимое время:** 15 минут.

**Упражнение «Картина будущего**» (Приложение 2. **«**Материалы к тренингу мотивации достижения» / День третий).

**Необходимое время:** 15 минут.

**Оборудование:** листы бумаги, ручка.

**Цель:** Формирование убежденности в том, что многое зависит от нас самих, при условии систематического планирования деятельности и регуляции уровня своей активации.

**Процедура:** Ведущий объясняет задание: Давайте попробуем построить картину будущего, используя алгоритм. Она поможет нам регулировать собственную мотивацию. Сейчас вам необходимо определить свою цель на 5 лет вперед. Нарисуйте в своем воображении картину будущего – запишите ее. Теперь разбейте этап 5 лет на несколько этапов, определите, что вам необходимо сделать в течение каждого года, затем в течение ближайших 3-х месяцев, для продвижения к цели. Я раздаю вам карточки, чтобы вы могли написать на них свой девиз, эти девизы помогут нам мотивировать себя в течение ближайших 3 месяцев. Карточку лучше всего носить с собой в кармане. Доставайте ее всякий раз, когда будете чувствовать себя растерянным, обескураженным, потерявшим цель. Через 3 месяца нужно будет сформулировать новый девиз, и затем повторять это через каждые 3 месяца. В конце года сопоставьте полученный результат с вашей целью на год. Если цель будет достигнута, поощрите себя. Подарите себе что-то, что вы цените, в чем давно отказываете себе, то, что вы любите. Затем уточните цель на следующий год. Если цель не достигнута, все равно поощрите себя. Помните, что вы боролись, но пока у вас не получилось. После этого уточните свою цель на следующий год и примите на себя определенные обязательства, предусматривающие некоторые лишения в том случае, если цель не будет достигнута и в следующем году.

Что вы можете сделать? Например, сообщить как можно большему количеству близких значимых людей о своем намерении добиться поставленной цели. На карту будет поставлено ваше имя. Если самолюбие не является одной из ваших главных черт, вы можете выбрать другой путь. Или, например, заключите с собой контракт, который предусматривал бы определенные материальные лишения в случае, если поставленная цель не будет вами достигнута.

**Мини-лекция: Подкрепление эффективности деятельности** (Приложение 2. **«**Материалы к тренингу мотивации достижения» / День третий).

**Необходимое время:** 15 минут.

**Заключительное упражнение: «Плоды».**

**Необходимое время:** 10 минут.

**Оборудование:** лист ватмана с символично изображенным деревом или растением (можно использовать что-либо другое, например искусственное, декоративное растение), стикеры в форме плодов, маркеры.

**Цель**: подвести итоги проведенного тренинга по теме.

**Процедура:** предварительно ведущий тренинга озвучивает примерную характеристику структуры профессиональной мотивации сотрудников ФПС.

Участникам предлагается на выбор написать на стикере мотив, ведущий к успешной профессиональной деятельности, и прикрепить на лист с изображением дерева. Далее полученные результаты озвучиваются ведущим. Проводится заключительная беседа, участники обмениваются впечатлениями о проведенном тренинге. Предлагаемые ведущему вопросы:

- Понравился ли Вам тренинг?

- Что Вы узнали нового?

- Что Вас удивило, порадовало, расстроило?

- Что вы вынесли для себя из проведенной работы, какой положительный опыт?

- Изменилось ли что-нибудь для Вас?

Ведущий благодарит всех за участие и выражает надежду на использование полученных знаний, умений и навыков в реальной жизни.

**Резюме.**

Опыт, знания и навыки, полученные в процессе мотивационного тренинга, дают возможность применения их на практике благодаря феномену мотивационного переключения.

Использование различных методов в тренинге позволяет активизировать различные мотивы, побуждающие сотрудника к профессиональной деятельности. Разнообразие возможности моделирования реальных ситуаций или искусственно созданных проблем и учебных задач, дают возможность повысить побудительную силу каждого из выявленных мотивов.

Наблюдение за достижениями других людей, успешность выполнения предыдущих заданий, вербальное убеждение и возможность получения обратной связи являются основными источниками уверенности в своих силах, успехе. Тренинг по развитию мотивации достижения способствует укреплению уверенности в своих возможностях, что является очень важным мотивационным фактором.

Личность тренера играет важную роль в мотивационном тренинге. Ведущий является положительным примером поддержания высокого уровня мотивации к обучению участников тренинга, только в том случае, если демонстрирует достойный уровень компетентности и профессионализм.

Мотивационные тренинги в целом значительно улучшают атмосферу в коллективе подразделения, это сказывается на результатах профессиональной деятельности сотрудников, и в конечном итоге, благоприятно влияет на стремление сотрудников к обучению и профессиональному мастерству. При прочих равных условиях, подразделение, организующее обучение своих сотрудников, имеет больше шансов достичь успеха.

## 4.4 Тренинг командообразования.

Одним из основных вопросов современного управления является вопрос о том, какими средствами можно улучшать взаимодействие между сотрудниками, работающими в одной организации на общий результат, и тем самым добиться повышения эффективности деятельности этой организации. При этом, в силу все ускоряющихся темпов современной жизни, результат хотелось бы получить минимальными затратами и в короткие сроки. Ответом на этот вопрос стала разработка программ тренинга командообразования. Как правило, объектами воздействия в таком тренинге являются реальные рабочие группы (сотрудники, члены управленческой команды), функционирующие в действующих организациях. Основная цель такого тренинга - создание позитивных изменений в социально-психологических параметрах команды после непосредственного участия в обучении, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему организационному развитию.

Что такое команда? Какое образование можно считать командой? Этот термин нетрадиционен для отечественной психологии, в которой чаще используются понятия «группа», «коллектив».

Существуют попытки объяснить феномен командной работы с помощью одного основного определителя. Этот подход имеет свой практический смысл: проще объяснить участнику тренинга феномен командной работы, используя один признак, чем набор признаков. Наиболее распространенными определителями являются взаимозависимость, сплоченность, синэргия.

Объяснение феномена команды через взаимозависимость берет свое начало в работах К. Левина. Команда может быть определена как группа индивидуальностей, которые видят себя и другие видят их как социальное единство, которое взаимозависимо благодаря задачам, выполняемым членами группы. Оно включено в одну или несколько более глобальных социальных систем. Ключевой момент командной работы - взаимозависимость, и это основной фактор, отличающий группу от команды.

Объяснение феномена команды через сплоченность подразумевает, что команда есть высокосплоченная группа, а одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды единомышленников. Предпосылками сплоченности являются срабатываемость и совместимость членов группы. Сплоченность, - безусловно, важное, но не единственное и не определяющее условие существования команды. Необходимо подчеркнуть тот факт, что команда как разновидность рабочей группы - в некотором смысле вынужденное образование. В реальности люди уже работают, а не объединяются по интересам. Кроме того, понимание сплоченности как единодушия, единомыслия отрицает разнообразие подходов и может повредить эффективности командной работы, в частности, при принятии решений (например, явление «группомыслия», или «огруппления мышления»). Добавим, что высокосплоченная группа - не всегда эффективная рабочая группа.

Объяснение феномена команды через синергию также связано с работами К. Левина, который говорил, что «группа - это нечто большее, чем сумма ее членов». Этот подход очень популярен в западной традиции - формула «1 + 1 = 5» часто встречается в различных статьях и практических разработках по командообразованию. Безусловно, этот «арифметически выраженный» подход обладает определенной образностью, эффектностью и хорошо воспринимается.

Другой подход - это описание команды через набор признаков. Этот «перечислительный подход» дает возможность увидеть командную работу более многогранно. На наш взгляд, этот подход дает более полное объяснение феномена командной работы, хотя не всегда понятно, на основе чего выделяются именно эти наборы характеристик. Как правило, к существенным признакам команды относится совместная работа для достижения общей цели и видения, регулярное взаимодействие с отработанными для этого процедурами, координация действий, продуманное позиционирование и взаимозаменяемость. При этом цель для командной работы находится за пределами группы, что является по отечественной традиции основным признаком коллектива - понятием, хорошо разработанным в советской психологии.

Предполагается, что малая группа развивается, проходит через несколько стадий, и одна из стадий - коллектив. Коллектив определяется как высший уровень развития группы людей, осуществляющих совместную деятельность и добивающихся конечного результата на основе гармонизации индивидуальных, групповых и общественных целей, интересов и ценностей. Заметно, что в описаниях команды и коллектива много общего. Поэтому рабочее определение команды, используемое нами в практической работе, близко к определению коллектива. Оно основано на анализе зарубежной и отечественной литературы и звучит следующим образом: команда - это социально единая группа индивидуальностей, взаимозависимо работающих ради достижения общей цели, значимой как для участников команды, так и для деятельности организации, в которую эта команда входит. Члены команды терпимы и лояльны по отношению друг к другу, чувствуют удовлетворенность от участия в совместной деятельности.

Тренинг командообразования относится к группе тренингов специальных умений, куда входят также тренинги эффективных коммуникаций, разрешения конфликтов, ведения переговоров, тренинг формирования философии и стратегии организации и др. и по своей природе определяется как бихевиоральный (поведенческий) тренинг. Проблемы, которые решаются на тренингах командообразования, могут быть как внутрикомандными, так и межкомандными.

Программа тренинга включает в себя отработку четырех основ­ных тем, имеющих отношение к командообразованию: «Общие принципы командной работы»; «Эффективное общение в команде. Обратная связь»; «Роли в нашей команде» и «Решение проблем и принятие решений в команде». Логика раскрытия каждой темы остается неизменной, в то время как конкретные упражнения могут меняться, например, в зависимости от состава группы или некоторых конкретных объективных обстоятельств ее функционирования.

Методы, применяемые в программе данного тренинга, характерны для большинства коммуникативных тренингов - это групповые обсуждения, ролевые игры, психогимнастические упражнения и тестирование. Однако следует отметить, что основное направление их использования и интерпретации - это создание сплоченной группы, ориентированной на совместную работу.

Командообразование – острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие, но создание команды представляет сложный творческий процесс.

Под командой понимается состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников предприятия, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач. Командная работа означает наличие задачи, результат которой зависит от совместных действий, и общей цели, при которой успех каждого члена команды напрямую зависит от успеха действий всей команды.

Данный тренинг проводится с учетом групповой динамики. Процесс превращения группы сотрудников в команду предполагает несколько этапов, которые также называют жизненным циклом команды. Таким образом, команда проходит несколько этапов:

1. Этап становления: создание команды.

2. Этап успешного развития. Здесь команда четко осознает общий результат, владеет технологиями ситуационного анализа и решения проблем, технологией создания общего терминологического поля и продуктивно работает на результат. Этап завершается достижением общекомандной цели.

3. Этап поиска, или «поисковый период». Здесь команда, с одной стороны, наслаждается успехом, с другой стороны, ищет новые цели. По истечении срока этапа поиска (для каждой команды он разный, но в среднем 3 - 4 месяца) возможны два пути: распад команды или работа на новую цель.

4. Этап распада как альтернатива. Результат этапа - реорганизация.

5. Этап роста как альтернатива. Команда находит новую общую цель, воодушевляется и начинает работу в зоне успешного развития. При этом не исключается частичное, незначительное обновление состава команды.

Формирование команды - это вмешательство, или интервенция, осуществляющаяся на базе исходной информации, в ходе которой оцениваются сильные стороны профессиональной команды и перспективы ее усовершенствования, а затем вырабатывается и осуществляется программа действий по усилению эффективности команды. Процесс формирования команды повышает также ее способность к выявлению и решению своих собственных проблем.

Классические подходы к формированию команды: тренинги командообразования и деловые игры. Группа должна решить общую сложную задачу, используя все имеющиеся ресурсы, находя и анализируя гипотезы, принимая совместные решения, находя способы договориться, учась эффективно взаимодействовать друг с другом.

Как правило, основная задача тренинга командообразования - повышение эффективности и работоспособности каждого отдельного члена команды путем предоставления ему соответствующих знаний и тренировки необходимых навыков. Следовательно, тренинг командообразования - это программа, способствующая развитию, коммуникативных навыков членов команды и помогающая успешно функционировать в качестве члена или лидера команды.

Для любого тренинга командообразования целью является - развитие эффективной деловой коммуникации, освоение навыков эффективной работы в команде, принятия решений.

Важно, чтобы участие в тренинге принимала вся профессиональная команда. В этом случае тренинг будет способствовать формированию эффективной профессиональной команды. Члены команды смогут оценить действенность процесса командообразования и будут использовать полученные в ходе тренинга навыки для повышения работоспособности своей команды.

Тренинг командообразования дает возможность участникам приобрести определенные навыки и знания для повышения их личной эффективности, а в конечном итоге - и эффективности команды в целом.

Тренинг может включать такие темы, как:

* решение проблем;
* приобретение навыков общения и умения вести переговоры;
* принятие решений;
* определение целей;
* разрешение конфликтов;
* выявление факторов, определяющих успешность команды.

Главная особенность российской команды в том, что ее основу составляет «некое иррациональное переживание единства, то что принято называть командным духом» [10].

Организованная совместная деятельность людей подчиняется общим закономерностям независимо от природы организации. Идея командных методов работы возникла по аналогии со спортивными коллективами. Нередко тренеры, объясняя успехи команды, составленной из заурядных игроков, ссылаются на известную поговорку: “Порядок бьет класс”. Это верно и по отношению к трудовым группам, где одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды единомышленников.

В тренингах командообразования применяются специальные ролевые игры и психотехнические упражнения, позволяющие в сжатые сроки решить следующие задачи:

* знакомство и построение доверия;
* самооценка и взаимооценка внутри группы, определение слабых и сильных сторон каждого, приобретение навыков обратной связи;
* распределение групповых ролей;
* определение и выработка наиболее эффективных способов внутригруппового взаимодействия;
* формирование общих ценностей, принятие ответственности за групповой результат, создание атмосферы сотрудничества.

**Цель тренинга**: создание из участников эффективной рабочей команды, ориентированной на организационные цели, и имеющей отработанные способы взаимодействия при их достижении.

**Задачи тренинга**:

1. Дать необходимые знания и умения для формирования успешной команды.
2. Научить основным принципам создания и развития успешной команды профессионалов.
3. Способствовать развитию навыков успешного руководства процессом создания команды, распределением командных ролей и выявления лидерского потенциала.
4. Сформировать навыки управления командой, достижения высоких результатов.
5. Улучшить психологический климат в коллективе и личные взаимоотношения сотрудников.
6. Повысить эффективность работы участников за счет развития навыков сотрудничества и взаимопомощи.

**Форма реализации:** упражнения, анализ ситуаций, деловые, ролевые и ситуативные игры, мини-лекции, групповые обсуждения и метод мозгового штурма, работа в микрогруппах, индивидуальные письменные упражнения.

***Сценарий тренинга командообразования.***

**День первый.**

**Цель:**

Введение участников в ситуацию тренинга, создание среды, способствующей установлению доверия среди сотрудников.

**Задачи:**

* знакомство участников;
* принять правила участия в тренинге;
* выявить ожидания участников;
* создание благожелательной атмосферы в группе;
* знакомство с понятием слаженности команды;
* научить каждого участника тренинга видеть себя в командной роли.

**Вводная часть:** Ознакомление участников с правилами проведения тренинга.

**Необходимое время:** 10 минут.

**Принципы тренинга:**

* конфиденциальность;
* обращаться друг к другу по имени и на «ты»;
* не оценивать участников и не давать советов;
* иметь право отказаться от выполнения любого упражнения;
* иметь право высказать свое мнение в отношении происходящего в группе и того, что происходит с участниками;
* стремиться слушать говорящего, не перебивая его;
* не говорить о присутствующих в третьем лице;
* стремиться быть активным участником всего происходящего;
* иметь право получать поддержку и помощь со стороны группы.

**Упражнение *«Ожидания».***

**Необходимое время:** 15 минут.

**Оборудование:** листы, форматом 20х15см, фломастеры.

**Цель:** развитие у участников тренинга умения говорить о своих намерениях, ожиданиях, выявление уровня коммуникативных способностей.

**Процедура:** ведущий произносит инструкцию:

Напишите в нескольких словах, что вам хотелось бы узнать в процессе этого тренинга:

«В этой теме меня интересует…», «Мне хотелось бы…»

Далее «ожидания» участников проговариваются вслух, задаются вопросы.

**Структурированное групповое обсуждение на тему: Понятие «команда».**

**Необходимое время:** 30 минут.

**Оборудование:** флипчарт, маркер, опросный лист, листы для рисунков, карандаши (фломастеры).

**Процедура:** проводится структурированное групповое обсуждение понятия «команда» (с записью основных идей). Основная задача обсуждения - обратить внимание участников на стадии развития команды, поведение и чувства участников, разделение ролей в команде, необходимость владения навыками командной работы.

По окончании обсуждения, участникам предлагается заполнить анкету по оценке основных параметров работы в команде (Приложение 3. Материалы к тренингу командообразования / День первый / «вариант 1») и нарисовать рисунок на заданную тему (Приложение 3. Материалы к тренингу командообразования / День первый / «вариант 2»).

**Упражнение «Гордиев узел».**

**Необходимое время:** 20 минут.

**Цель:** для сближения участников, организовать максимально эффективную и слаженную работу команды на тактильном уровне, включая коммуникативное общение.

**Процедура:** участники становятся в тесный круг, каждый протягивает левую руку в центр круга и берет за руку другого игрока, но не своего соседа слева или справа. Затем

все протягивают в центр круга правую руку и берут за правую руку другого участника, но не соседа слева или справа. Задание для группы состоит в том, чтобы распутать этот гордиев узел и снова встать в один круг (продолжая держаться за руки). В каждый момент разрешается двигаться только одному человеку. Во время игры группа может совершенно свободно общаться.

**Шеринг.**

(Шеринг - особый вид группового взаимодействия, используемый в группах большинства терапевтических направлений. Во время шеринга принято делиться своими чувствами, эмоциями, которые возникают у участников группы во время предшествующего шерингу процесса тренинга. Шеринг проводится при необходимости и по усмотрению, ведущего тренинга).

**Упражнение: «Каждый».**

**Необходимое время:** 45 минут.

**Оборудование:** карточки с вопросами (Приложение 3. Материалы к тренингу командообразования / День первый).

**Цель:** рассмотреть различные варианты решений, основанные на индивидуальных эмоциональных реакциях каждого участника, на предлагаемые жизненные ситуации.

**Процедура:** участники группы работают с незаконченными предложениями, напечатанными на карточке, которые вызывают воспоминания или эмоциональные реакции, прогнозируя свою ситуацию. Участник тренинга может отвечать на него правдиво, а может придумать что-нибудь. При этом не играет решающей роли то, соответствует ли действительности его ответ. Для этого упражнения необходимы карточки, на которых написаны предложения или вопросы. Они начинаются одинаково - со слов «каждый...», либо «у каждого...».

**Шеринг.**

**Деловая игра «Различия, которые объединяют».**

**Необходимое время:** 30**-**45 минут.

**Оборудование:** одна копия анкеты для каждой подгруппы (Приложение 3. Материалы к тренингу командообразования / День первый).

**Цель:** выявить разнообразие характеров и поведения участников данного коллектива, для объединения и сплоченности участников команды.

**Процедура:** группа делится на маленькие команды, по три-пять человек в каждой. Каждая подгруппа получает анкету, вычисляет число баллов по всем ее пунктам и заносит результаты в соответствующие графы. В заключение участники игры собираются на пленум, сравнивают результаты и обсуждают игру. Возможно, в какой-то момент они зададутся вопросом: что было важнее - разговор в подгруппе, возникшая в ходе игры атмосфера, смех или все же желание добиться лучшего результата?

**Мини-лекция: «Описание характеристик соответствующих командных ролей по классификации М.Белбина»** (Приложение 3. Материалы к тренингу командообразования / День первый).

**Необходимое время:** 20 минут.

**Цель:** знакомство с моделью М. Белбина.

**Упражнение «Определение моей роли в команде»*.***

**Необходимое время:** 50 минут.

**Цель:** определение собственной роли в команде по тесту М. Белбина  
(Приложение 3. Материалы к тренингу командообразования / День первый).

**Процедура:** участники группы работают с вопросами, напечатанными на карточке, тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, проводится подсчет баллов. Интерпретация полученных результатов, определение характерной роли поведения каждого участника (согласно теста «Командные роли по М.Белбину»), обсуждение.

**Подведение итогов дня.**

**Цель:** определение степени осознания и освоения полученной информации.

**Процедура**: Ведущий предлагает ответить на вопросы:

- Что за сегодняшний день было наиболее запоминающимся?

- Что, по вашему мнению, оказывает влияние на сплочение коллектива?

- Что препятствует? И т.п.

**Рекомендации тренеру**: обобщенные результаты записываются на флипчарте.

**День второй.**

**Цель**:

отработка навыков работы в команде и командного взаимодействия.

**Задачи:**

* продемонстрировать преимущества командной работы;
* усовершенствовать коммуникативное взаимодействие участников в команде;
* повысить критичность в восприятии себя и окружающих;
* освоить навыки креативной работы в команде: творческая самореализация в команде;
* развить интеллектуально-аналитические навыки работы в команде (постановка цели, планирование, разработка и реализация стратегии).

**Упражнение «Любое число».**

**Необходимое время:** 20 минут.

**Цель:** формирование навыков эффективного взаимодействия, умения понимать друг друга без слов.

**Процедура:** ведущий называет по имени любого из игроков. Тот мгновенно должен назвать какое-нибудь число от одного до числа, равного количеству участников группы. Ведущий командует: "Три-четыре!". Одновременно должно встать столько игроков, какое число названо. При этом игрок, назвавший это случайное число, сам может встать, а может остаться сидеть.

**Упражнение «Пройти сквозь угольное ушко».**

**Необходимое время:** 30 минут.

**Оборудование:** хула-хуп и секундомер.

**Цель:** отработка навыков совместной деятельности участников в команде, разработка и формирование стратегии командной работы.

**Процедура:** перед началом игры процитировать знаменитую строку из Нового Завета: «Легче верблюду пройти сквозь игольное ушко, чем богатому войти в Царствие Небесное». Заострить внимание не на философском смысле фразы, а на сочетании «верблюд - угольное ушко». Вспомните другие труднопроходимые места (горный завал, пещера, узкий проход и т. п.). Задайте вопрос: что объединяет все эти узкие места? Предполагаемый ответы участников: мы должны скрючиться, согнуться и как бы пройти сквозь «угольное ушко», то есть приспособиться к ситуации. Другими словами, мы должны изменить свое поведение, найти правильное решение. Группа выстраивается в круг, каждый протягивает руки своим соседям. Хула-хуп нужно разместить так, чтобы руки двух игроков прошли сквозь обруч. Задача игры: хула-хуп должен «путешествовать» по кругу, причем группа решает, в каком направлении происходит движение - по ходу часовой стрелки или против нее. Каждый участник должен «пройти» сквозь обруч, переместив его с одной руки на другую. Обруч должен вернуться на то же самое место, откуда стартовал. Внимательно наблюдайте за соблюдением следующего правила: при выполнении задания игроки не должны разрывать рук. Игроки могут помогать друг другу, но руки при этом все равно отпускать нельзя. Это очень хорошее «мини-упражнение» на нахождение решения. Группа пытается добиться достижения поставленной цели - пройти всей группой через круг как можно быстрее. Ведущий следит за временем.

**Рекомендации тренеру:** Дайте группе время на то, чтобы придумать, как решить данную задачу. После первой пробной попытки группа обсуждает свою стратегию. Какие возникли проблемы? Что можно сделать, чтобы следующая попытка была более удачной? Теперь группа должна поставить себе определенную цель: решить, как быстро хула-хуп должен совершить один оборот по кругу, и постараться уложиться в это время. Прекрасно, если игроки смогут сразу достичь цели; если же нет, то группа изменяет цель и делает третью попытку.

**Упражнение «Автопортреты».**

**Необходимое время:** от 30 минут.

**Оборудование:** каждому члену группы выдается лист бумаги и разноцветные фломастеры или маркеры.

**Цель:** дать членам группы возможность расширить представления о себе, друг о друге, и увидеть себя с несколько иной точки зрения.

**Процедура:** члены команды отождествляют себя с каким-либо предметом, рисуя его на листе бумаги. Выбор предмета целиком на усмотрение члена команды. После этого каждый из них выходит в центр круга, показывает всем свой рисунок и описывает себя от имени предмета, в первом лице. Далее каждому участнику команды по желанию предлагается дорисовать дополнительные детали к рисунку, комментируя при этом свои действия.

**Шеринг.**

**Упражнение «Картина путешествия»**.

**Необходимое время:** от 30 минут.

**Оборудование:** каждому члену группы выдаются и разноцветные фломастеры или маркеры, один большой лист ватмана.

**Цель:** формирование у команды готовности к сотрудничеству, которая способствует эффективной совместной деятельности, а также развитие организаторских способностей.

**Процедура:** команда должна сотворить коллективное произведение под общим названием «Картина путешествия». Это путешествие может быть как реальным, взятым из опыта одного из участников, так и полностью придуманным. Выбирается руководитель, который дает указания команде и пытается придать произведению эстетический вид. Художники творят с закрытыми глазами под его руководством. Руководитель в отличие от художников может смотреть и говорить, но не может ни к чему прикасаться.

**Подведение итогов дня.**

**Цель:** определение степени осознания и освоения полученной информации.

**Процедура**: Ведущий предлагает ответить на вопросы:

- Что за сегодняшний день было наиболее запоминающимся?

- Что, по вашему мнению, оказывает влияние на мотивацию персонала?

- Что препятствует?

**Рекомендации тренеру**: обобщенные результаты записываются на флипчарте.

**День третий.**

**Цель:**

сплочение команды и закрепление навыков работы в команде.

**Задачи:**

* формирование единого понимания общих целей и задач подразделения;
* развитие чувства личной ответственности за свои поступки;
* формирование согласованности индивидуальных и общих ценностей;
* осознание ощущения своей принадлежности к команде;
* осознание своей необходимости (нужности) коллективу;
* улучшение уровня командного самоконтроля и критериев результативности команды.

**Упражнение «Угадай».**

**Необходимое время:** 10 минут.

**Цель:** сплочение группы, имитируются все необходимые компоненты деятельности настоящей команды - получение и предоставление поддержки, доверие, синхронность, инициатива.

**Оборудование:** несколько небольших предметов (мяч, коробка и т.п.).

**Процедура:** Вся группа встает в круг. Ведущий объясняет инструкцию проведения упражнения. Один предмет кидают по кругу в хаотичном порядке, таким образом, чтобы он побывал в руках у каждого участника. Участникам необходимо запомнить от кого они получили и кому передали предмет. Затем, все повторяется, но в наиболее быстром темпе, вводятся дополнительные предметы. Процесс длиться без остановки, т.е. в кругу летают различные предметы в заданном направлении. Можно усложнить процедуру: если предмет падает, то упражнение начинается сначала.

**Шеринг.**

**Диагностическая игра «Тест на доверие».**

**Необходимое время:** 15 минут.

**Цель:** «моментальный снимок» достигнутого уровня доверия в группе.

**Процедура:** разъясните участникам суть упражнения,положите в центр комнаты какой-либо предмет, например, книгу. Назовите этот предмет «кругом доверия нашей команды». Объясните группе, что каждый должен встать на определенном расстоянии от находящегося в середине круга предмета. Кто встает вплотную к нему, тот тем самым говорит о высокой, по его мнению, степени доверия в группе. Чем слабее у игрока ощущение безопасности и доверия в группе, тем больше будет выбранное расстояние. Попросите участников поэкспериментировать с различными расстояниями, пока они не ощутят, что выбрали место правильно, там, где человеку находиться комфортнее всего.

Когда все найдут свои места, предложите всем оглядеться и оценить сложившуюся ситуацию. Теперь каждый кратко объяснит, что хотел выразить своим выбором места. Кроме того, можно комментировать выбранное положение и высказывания других членов группы. В заключение можно подытожить результаты игры: доверие в группе - не постоянная величина, а некий процесс. Никто не может принудить себя испытать чувство доверия. Никто не может призвать другого, проникнуться доверием.

**Рекомендации тренеру:** Напомните членам группы о том, что доверие завоевывается медленно, и что оно связано с конкретным опытом. С другой стороны, доверие очень легко разрушается, если мы чувствуем себя задетыми. Каждый стремится избежать травм. При этом люди часто прибегают к простому средству: не подпускать слишком близко других людей.

**Упражнение «Небоскреб».**

**Необходимое время:** от 30 минут.

**Оборудование:** набор трубочек для коктейля и прозрачная клейкая лента.

**Цель:** формирование у команды необходимых компонентов в их профессиональной деятельности - получение и предоставление взаимопомощи, доверия, слаженности, инициативы.

**Процедура:** с помощью прозрачной клейкой ленты, упаковки трубочек для коктейля и своей фантазии члены команды стремятся построить небоскреб. Чтобы придать процессу остроту и разнообразие, было введено ограничение: членам команды запрещено разговаривать друг с другом во время строительства. По окончании команде предлагается обсудить строительство конструкции, выделить наиболее активных и креативных участников, придумать короткую речь для презентации своего небоскреба.

**Рекомендация тренеру:** По завершению обсуждения участникам предлагается заполнить анкету по оценке основных параметров работы в команде ((Приложение 3. Материалы к тренингу командообразования / День первый / вариант 2), и нарисовать рисунок на заданную тему (Приложение 3. Материалы к тренингу командообразования / День первый).

**Подвижная игра «Все выше».**

**Необходимое время:** 15 минут.

**Цель:** активизация позитивных аспектов групповой работы: взаимного доверия и понимания, умения взаимодействовать, снятие напряжения в группе.

**Процедура:** для начала все разбиваются на пары. Пусть каждый игрок выберет себе партнера приблизительно одного с ним телосложения. Позднее в эту игру смогут играть и члены группы, различающиеся по весу и росту, и это важно, поскольку люди начинают адекватно, без предубеждения воспринимать физические особенности других. Партнеры садятся на полу друг перед другом так, чтобы их ступни соприкасались, затем вытягивают руки и захватывают кисти партнера. Основное действие: игроки начинают сильно и синхронно тянуть друг друга, при этом поднимаясь вверх, пока не встанут на ноги.

Рекомендации тренеру: хотя описание игры выглядит довольно просто, для многих это упражнение сопряжено с большими сложностями. Подбодрите участников и предложите им подумать о том**,** как они будут решать поставленную задачу вместе. Обратите внимание игроков на то, что не только при выполнении этого упражнения, но и в различных жизненных ситуациях сила зачастую менее важна, чем хорошо обдуманная стратегия. Обеспечьте безопасность участников. Пол должен быть покрыт ковром, рядом не должно быть никаких твердых предметов, мебели. Скажите участникам, чтобы во время выполнения упражнения они очень крепко держались за руки.

**Упражнение «Мой вклад».**

**Необходимое время:** 30 минут.

**Оборудование:** приготовить для участников тренинга: маленькие свечи (плавающие) - символ тепла и душевного вклада каждого из них, емкость для воды - символ единства и объединения группы, спички.

**Цель:** создатьатмосферу спокойствия, дать возможность каждому участнику группы сделать выводы о групповой работе и осознать свое участие в тренинге.

**Процедура:** все участники встают в круг. Ведущий обращается к ним с речью:

«Каждый из нас в своей жизни наверняка работал над собой, развивая свои сильные стороны и лучшие качества: сочувствие, мужество, великодушие, любознательность, чувство юмора, решительность и т. д. Теперь каждый из вас по очереди назовет то качество, которое он привнес в эту группу. Это качество все будут рассматривать как подарок для всей группы, оно обязательно поможет всем в дальнейшей работе».

Затем каждый участник поочередно выходит в центр круга, зажигает там свою свечу и проговаривает о том, что он приобрел и что сам привнес в эту группу за время тренинга, и опускает свечу в емкость с водой.

**Заключительная беседа.**

**Необходимое время:** 15 минут.

**Оборудование:** не требуется.

**Цель**: получение обратной связи, подведение итогов тренинга.

**Процедура:** ведущий предлагает участникам обменяться впечатлениями о тренинге:

- Понравился ли Вам тренинг?

- Что Вы узнали нового?

-Что Вас удивило, порадовало, расстроило?

- Дал ли Вам что-нибудь данный тренинг?

- Изменилось ли что-нибудь для Вас?

- Что вам хочется сделать теперь, когда закончился тренинг?

Рекомендации тренеру: ведущий обращает внимание участников на цели и задачи тренинга, на ожидания участников, записанные на флипчарте – подводит итоги.

Благодарит всех за участие и выражает надежду на использование полученных навыков в реальной жизни.

**Резюме.**

Результатом тренинга командообразования, как правило, является формирование команды в контексте целей и задач подразделения. В процессе тренинга командообразования происходит построение эффективных коммуникаций в команде: выработка каналов неформального взаимодействия между членами команды, налаживание обмена творческими идеями между членами команд, повышение эффективности передачи информации. Стадии развития тренинговой группы могут совпадать с этапами жизненного цикла коллектива. Задача сближения сотрудников, формирование чувства доверительного отношения, взаимовыручки и поддержки может быть проработана в тренинге и перенесена на почву трудовых отношений служебной деятельности.

В тренинге отрабатывается и переносится в работу все, что связано с осознанием своих эмоций и действий, анализом и осознанием причинно-следственных связей между поведением и результатом: если мы осознаем чувства, которые нами движут, мы можем корректировать свое поведение. Осознанное изменение поведения меняет и результат действия. Это касается осознания поведенческих стереотипов, осознания своих жизненных целей, формирования адекватного отношения к несовпадению целей разных людей и организации, осознание и переработка сильных эмоций особенно возникающих в процессе группового взаимодействия и «подогреваемых» со стороны группы. С помощью инструментов тренинга по командообразованию, участники могут научиться:

- контролировать проявления деструктивного поведения,

- научиться приемам выработки общей стратегии, способам оценки различных вариантов действий, приемам обобщения группового опыта, оценки эффективности работы команды и т.д.

Тренинги по **командообразованию** способствуют:

* формированию навыков успешного взаимодействия членов команды в различных ситуациях;
* повышению уровня личной ответственности за результат;
* переходу из состояния конкуренции к сотрудничеству;
* повышению уровня доверия и заботы между членами команды;
* переключению внимания участника с себя на команду;
* повышению командного духа, дают заряд позитивного настроения.

Любой руководитель знает, что для благополучного существования организации необходима сплоченная команда, которая приведет подразделение к успешному результату деятельности, будет способствовать ее развитию и совершенствованию. Именно поэтому каждой организации необходимо проводить мероприятия по командообразованию - получению навыков эффективной командной работы сотрудников подразделения, сглаживания острых углов в отношениях.

Качественный тренинг по **командообразованию** приводит к положительным результатам:

* развитию взаимопомощи в коллективе;
* приоритету целей команды над личными;
* преобладанию нематериальной системы мотивации сотрудников;
* развитию корпоративной культуры.

Принимая во внимание все вышесказанное, становится очевидным тот факт, что **командообразование**, или формирование навыков эффективного командного взаимодействия, является оптимальным способом значительного повышения эффективности деятельности сотрудников.

# Заключение.

Одна из основных задач руководителей в системе МЧС – создание таких условий деятельности, при которых каждый член коллектива имеет возможность наращивать свой личностно-профессиональный потенциал, важной особенностью которого является устойчивость к неблагоприятным факторам, нередко носящим стрессовый, а иногда и экстремальный характер. Одним из результативных способов решения данной задачи является использование психотехнологических методов, наиболее актуальным из которых является квазипрофессиональное обучение в виде тренинговых программ. Благодаря применению данного метода можно с минимальными усилиями сформировать у сотрудников целостное представление о профессиональной служебной деятельности; они будут успешнее адаптироваться к условиям труда и устанавливать конструктивные межличностные отношения с коллегами. В конечном счете, это сделает процесс управления более эффективным.

Надеемся, что предложенные в методическом пособии алгоритм и программы проведения тренингов будут полезны практическим психологам, а также руководителям служб и подразделений ФПС ГПС МЧС России. Однако их не стоит воспринимать как догму. В силу различных особенностей деятельности, индивидуально-психологических характеристик участников тренинга, стоящих перед коллективом задач и проблем любая из характеристик тренингового сценария или его процедура может быть своевременно скорректирована и адаптирована. Различными в зависимости от ситуации могут быть и методы оценки эффективности тренинга. Спектр тренинговых воздействий в данном случае будет ограничиваться лишь задачами практического психолога, его профессиональным уровнем, творческим потенциалом и открытостью к разнообразным современным теоретическим и практическим исследованиям и практикам в области использования психотехнологических методов в управлении сотрудниками оперативных подразделений ФПС ГПС МЧС России.

## Приложение 1.

## Материалы к тренингу повышения психологической готовности коллектива.

**К первому дню.**

**Вопросы анкеты первого дня тренинга.**

1. Ваше понимание психологической готовности коллектива к выполнению служебных задач как в повседневной, так и в боевой обстановке.
2. Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать начальник караула, чтобы повысить психологическую готовность личного состава?
3. Что Вы делаете для повышения своей собственной психологической готовности?
4. Что делается системой МЧС для повышения психологической готовности сотрудников?
5. Какие проблемы чаще всего возникают с выполнением боевых задач?
6. Как они решаются?
7. Какие решения по выполнению служебных задач тяжелее всего принимать?
8. Как часто приходится принимать такие «тяжелые» решения?
9. Какие трудности возникают во взаимодействии с личным составом смены при выполнении служебных задач?
10. Какие трудности с личным составом возникают в ситуации угрозы жизни и здоровью?
11. Как Вы с ними справляетесь?
12. Какие трудности возникают во взаимодействии с вышестоящим руководством?
13. Какие трудности возникают во взаимодействии с руководителями тушения пожаров?
14. Что бы Вы хотели получить от занятий для себя как специалистов-руководителей?

**Описание групповых норм.**

*1. Конфиденциальность.* Вся личностная информация, полученная на этом тренинге, остается между нами. Описывая случаи из жизни других людей, рассказывая об их поступках, поведении, переживаниях, нельзя передавать их слова и при этом называть их имена или давать описания этих людей.

На разных тренингах, в зависимости от состава участников, соглашение может включать дополнительные ограничения, или наоборот. К примеру, для знакомых до тренинга людей или живущих в одном районе соглашение будет более жестким.

*2. Обращаться друг к другу по имени и на «ты».* Имя может быть как реальным, так и тренинговым. Необходимо также обговорить, как обращаться к тезкам, если таковые будут.

*3. Распорядок групповых занятий.* Тоже кратко - важно договориться о времени начала и конца занятий на протяжении всех дней тренинга и о перерывах. Следует помнить о том, что можно назвать четко длительность перерыва, нельзя назвать точное время его начала – оно может несколько колебаться в зависимости от групповой работы - перерыв должен быть логичным. То же самое можно сказать и о конце занятий - на деле он получается «плавающим» в зависимости от интенсивности групповой работы, хотя желательно заканчивать занятия и делать перерывы примерно в одно и тоже время.

*4. Искренность и открытость.* Суть этого соглашения - говорить о том, что думаем, чувствуем, ощущаем на самом деле, а не то, что может понравиться окружающим. Чувства каждого присутствующего – это еще и достояние группы. Поэтому приветствуется любое проявление чувств, даже если кажется, что это неуместно. Кроме того, договариваемся искренне отвечать на вопросы и давать «обратную связь».

*5. «Здесь и сейчас».* Конечно, мы не ставим цель отказаться от воспоминаний, и, по-видимому, очень важно иногда высказать свою мировоззренческую позицию. Но процесс тренинга ценен тем, что есть возможность анализировать именно текущий момент. В жизни редко предоставляется такая возможность – мы либо погружаемся в свои мысли о том, что уже произошло, либо планируем и обдумываем будущее. Необходимо быть очень внимательным к своему состоянию в процессе тренинга и, по возможности, говорить об этом.

Принцип «здесь и сейчас» останется лишь принципом, если со стороны тренера не будут звучать вопросы: «Что ты чувствуешь? Что сейчас с тобой происходит? Почему ты говоришь об этом именно сейчас?» Если эта привычка – быть в моменте, развита у тренера, тогда остальные очень быстро освоят ее.

*6. Не оценивать и не давать советов.* Это правило означает избегать фраз типа: «Ты поступил плохо», «Ты должен был сделать так-то и так-то и т.п. Говорить нужно всегда от своего имени (так называемые «Я - высказывания»).

Объяснить необходимость этого соглашения необходимо с позиции безопасности тренинга для всех присутствующих, бережного отношения к личности другого.

*7. Право сказать «стоп».* Если кому-либо из участников не захочется выполнять какое-либо упражнение, отвечать на вопрос, он может воспользоваться правом «стоп». Поводом для отказа может служить сильный психологический дискомфорт или боль, которую не хочется усугублять. Необходимо подчеркнуть, что это единичные случаи, т.к. присутствие наблюдателя, не участвующего ни в чем, и ничего о себе не говорящего, плохо сказывается на работе всей группы.

**Ко второму дню.**

**Пояснения к правилам эффективной критики:**

1. *Прежде чем критиковать, проверьте объективность ваших требований к сотруднику*. Требования должны быть реальны (соответствовать обязанностям, профессиональному опыту сотрудника), своевременны, систематичны, аргументированы (т.е. поняты и приняты подчиненным), предметны (иметь точные указания на сроки, объем, содержание работ, а не фразы типа «работайте лучше»). Если такие правила Вами не соблюдается, подчиненный никогда не примет критику как справедливую.
2. *Выслушайте объяснения* (помните: 40% критики идет не по адресу).
3. *Сохраняйте ровный тон* (в правилах для руководящего персонала многих корпораций, фирм, предприятий есть и такое: «Во взаимоотношениях с подчиненными имейте бесконечное терпение!»).
4. *Прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить*, и похвалите. Это очень действенный прием. Особенно желательно его применение в преддверии серьезной критики. Например, вы говорите: «Мы с вами работаем вместе (столько-то лет). Нередко ваши результаты были просто великолепны (приводите 1-2 примера). Но объясните, что происходит с последним моим поручением?». В данной ситуации подчиненному сетовать на несправедливое, предвзятое к себе отношение нет никаких оснований – ведь он увидел, что отмечается все – и хорошее, и плохое.

Подыскивая, за что похвалить, вы оказываете помощь не только собеседнику, но и себе, поскольку сопоставление хорошего и плохого сделает и вашу позицию более взвешенной и более терпимой. Это облегчит выполнение двух предыдущих правил: выслушать и сохранять ровный тон. Это очень важный момент: ведь недовольство критикой «съедает» значительную часть конструктивного смысла замечаний.

1. *Критикуйте поступки, а не человека*. Естественно спросить: «Чем вы объясните просчеты в вашей работе?». И наоборот, грубой ошибкой являются обобщения с переходом на личность и навешивание ярлыков («бездельник», «разгильдяй», «лодырь» и т.п.). Каждый может согласиться, что он ошибся, особенно если факты налицо, но никто не согласится с тем, что он плохой человек. В последнем случае закладывается конфронтация, отдаляющая стороны от взаимопонимания. Осознание же ошибки – это уже путь к ее исправлению.
2. *Не ищите «козла отпущения».* Подчиненные всегда это чувствуют, как и любую другую несправедливость, хотя и не всегда имеют смелость сказать об этом руководителю. И если критикующий ищет «крайнего», то за его спиной они выскажут все, что думают о нем.
3. *Вместе с критикой желательна аргументированная самокритика*. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках. Признание вины, собственных промахов у критикующего позволяет воспринимать критику не так остро, и самолюбие оказывается менее уязвленным.
4. *Ищите вместе решение, а не обвиняйте*. Обвинение не способствует конструктивному решению. Чтобы настроить подчиненного на поиск решения, а не оправдания, помогите ему «сохранить лицо», т.е. не унижайте его достоинство.

Некоторые руководители рассматривают возможность указать подчиненному на его промахи как средство утвердить свой авторитет, показать свое превосходство. Фактически уже сами по себе дельные замечания и дадут именно такой эффект. Но акцентировать на этом внимание, смаковать просчеты подчиненного, принижать тем самым его как личность – это тот перебор, который приносит обратный эффект. Вместо уважения возникает антипатия, ибо подчеркивание превосходства является сильным конфликтогеном.

Итак, необходимо направить мысли провинившегося по конструктивному пути. Этому способствуют и следующие правила.

1. *Не критикуйте при свидетелях***.** Критика при посторонних тем сильнее понижает имидж человека, чем больше свидетелей его позора. В противоположность этому хвалить лучше всего при свидетелях.
2. *Проявите эмпатию к критикуемому (поставьте себя на место критикуемого)***.** Поставив себя на его место, легче понять, как исцелить от ошибок, не нанося ему ран.

**К третьему дню.**

**Примеры карточек с конфликтными ситуациями:**

1. Вы договорились пойти с другом (фанатом футбола) на футбольный матч и опоздали. В результате вы прозевали начало игры, когда был открыт счет. Ваш друг крайне недоволен. Вы говорите…
2. Вас неожиданно пригласили в гости старые друзья, с которыми вы давно не виделись. Через некоторое время звонит Ваша жена и говорит, что купила билеты в кино на сегодня. Вы очень хотите пойти к друзьям, а жена с Вами в кино. Вы говорите…
3. Собака Вашего соседа испугала Вашего ребенка. Вы звоните в дверь соседа. Он показывается на пороге. Вы говорите…
4. Ваш приятель не отдал Вам в назначенный срок взятые в долг деньги. Вы говорите…
5. Ваш подчиненный не справился с порученным ему заданием и дает Вам понять, что это не его вина, а скорее Ваша. Вы говорите…
6. В поликлинике один из больных пытается без очереди пройти к врачу. Все молчат. Вы говорите…
7. Ваш ребенок наотрез отказывается делать уроки. Вы говорите ему…
8. Ваш начальник необоснованно срезал Вам премию уже во второй раз. Вы приходите к нему в кабинет и говорите…
9. Ваша жена настаивает на том, чтобы Вы переключили телевизор на один из ее любимых сериалов, а Вы смотрите то, что нравится Вам. Вы говорите…

**К четвертому дню.**

**Примеры ситуаций и возможные вопросы тренера.**

1. После тушения пожара в подвале осталось сильное задымление. Начальник караула в нарушение инструкции пошел один осматривать помещение и потерялся. Кислород был на исходе, запаниковал.

Возможные вопросы: были ли Вы в аналогичной ситуации, что чувствовали, как действовали? Что в данной ситуации надо сделать начальнику караула? (окончание истории: взял себя в руки, снял маску, лег на пол и выполз на сквозняк). Как именно «взять себя в руки»?

2. Вы как начальник караула посылаете звено на разведку, один из подчиненных отказывается идти. Вы видите, что он боится.

Возможные вопросы: Что делать в данной ситуации? Был ли кто-то из Вас в подобной ситуации, если да, то как справились? Имеет ли смысл посылать его в огонь или лучше оставить снаружи?

3. Вы во главе звена пошли на разведку здания, скомандовали подъем по лестнице. Поднявшись на два пролета, Вы слышите, как один из подчиненных закричал, что здание сейчас рухнет, все остальные повернулись и готовы бегом бежать вниз, наружу из здания.

Вопросы аналогичны предыдущим ситуациям.

4. Вы с подчиненными в составе группы пошли на разведку. В условиях сильного задымления вы с одним из подчиненных оторвались от основного состава группы и потерялись. Кислорода осталось на 15 минут (можно усложнить задачу, например сокращением времени). Ваш подчиненный запаниковал.

Вопросы аналогичны предыдущим ситуациям.

По ситуациям 2, 3 и 4 имеет смысл сделать инсценировку.

**К пятому дню.**

**Примерные правила проведения эффективного совещания.**

1. Обеспечение активности всех участников совещания. Задачей ведущего совещания является учет психологического феномена при организации порядка выступлений. Заключается это в создании очередности выступающих обратно пропорционально их авторитету и положению (метод «Корабельного совета»). Часто бывает так, что молодые, менее опытные, сотрудники не решаются выступать после более старших и опытных, особенно если их мнение не совпадает с мнением руководителя, а идеи, высказанные молодыми специалистами, обычно не обсуждаются, а только принимаются к сведению.

Другим методом повышения активности на совещании является требование выступления от каждого его участника.

1. Обсуждение особых мнений. В этом случае руководитель может столкнуться с двумя ситуациями.

Первая ситуация возникает, если имеются явно ошибочные мнения отдельных участников совещания. В этом случае руководитель совещания должен коротко объяснить причину возникновения ошибочного мнения. В противном случае сотрудник, имеющий ошибочное мнение, с таковым и останется.

Вторая ситуация возникает, если большую часть особых мнений составляют суждения, высказанные сотрудниками, которые стремятся сузить или расширить выдвинутое предложение или поставленную проблему. Такие мнения требуют обсуждения, так как имеют ценное зерно и позволяют достигнуть положительных результатов. Ни в коем случае нельзя на совещании прибегать к голосованию, потому что деловое совещание превратится в собрание.

Важное правило при обсуждении особых мнений – критиковать только точки зрения или подходы к решению проблем, но не самих выступающих.

1. Использование психологических методов повышения эффективности анализа ситуации и выработки групповых решений (шесть шляп мышления, элементы мозгового штурма и т.п.).

**Описание психологических методов активации мышления.**

Метод мозгового штурма.

"Мозговой штурм" – наиболее известный метод активизации мышления, поэтому нет необходимости останавливаться на нем подробно. Напомним, что он является коллективным методом поиска изобретательских решений, основная особенность которого заключается в разделении участников на критиков и "генераторов"", а также разделение процесса генерации и критики идей во времени. Кроме этого "мозговой штурм" предусматривает выполнение ряда правил:

1. Нельзя критиковать предлагаемые идеи, споры и обсуждения запрещаются.
2. Приветствуются любые идеи, в том числе фантастические. Нет плохих идей.
3. Поощряется развитие, усовершенствование и комбинирование чужих идей.
4. Идеи следует излагать кратко, не прерывать эстафету идей.
5. Главная цель – получить как можно больше идей.

Обязательными условиями проведения "мозгового штурма" является создание благоприятных условий для преодоления психологической инерции и боязни высказывать нелепые идеи из-за боязни их критики. Один из вариантов преодоления этой трудности – использование принципа корабельного совета при организации работы [84].

**Метод «Шесть шляп мышления».**

Цель: научить людей лучше понимать особенности своего мышления, контролировать свой образ мыслей и более точно соотносить его с поставленными задачами с целью более эффективного использования процесса мышления при решении проблем.

Назначение метода.

Применяется при проведении любого группового обсуждения как удобный способ управлять мышлением и переключать его.

Суть метода.

Шесть шляп мышления – простой и практический способ, позволяющий преодолеть три фундаментальные трудности, связанные с практическим мышлением: эмоции, беспомощность, путаницу. Метод позволяет разделить мышление на шесть типов, или режимов, каждому из которых отвечает метафорическая цветная "шляпа". Такое деление позволяет использовать каждый режим намного эффективнее, и весь процесс мышления становится более сфокусированным и устойчивым.

План действий.

Пройти обучение принципам и применению метода, что позволяет запомнить правила, научиться использовать и сознательно применять их на практике.

После этого использовать определенные "режимы мышления" для осознания, контроля и приспособления образа мышления при решении конкретных проблем.

Надевая, снимая, сменяя шляпу мышления или только называя "шляпу", чтобы просто обозначить свое мышление, мы принимаем на себя определенную роль, на которую эта шляпа указывает.

Правила использования шляп.

1. Надевая шляпу мышления, мы принимаем на себя роль, на которую эта шляпа указывает.
2. Снимая шляпу конкретного цвета, мы уходим от этого типа мышления.
3. При смене одной шляпы на другую происходит мгновенное переключение мышления. Такой метод позволяет призвать к переключению хода мысли, не обижая человека. Мы не нападаем на высказываемые мысли, а просим об изменении.
4. Для обозначения своего мнения можно просто назвать шляпу и тем самым показать, какой тип мышления предполагается использовать. Например, просто сказав, что надеваете черную шляпу, вы получаете возможность обсуждать идею, не нападая на человека, предложившего ее.

Описание шляп и присущих им ролей.

Красная шляпа. Красная шляпа это шляпа, в которой работают эмоции, интуиция, чувства и предчувствия. Не требуется давать обоснование чувствам. Какие у меня по этому поводу возникают чувства?

Желтая шляпа. Под желтой шляпой мы стараемся найти достоинства и преимущества предложения, перспективы и возможные выигрыши, выявить скрытые ресурсы. Почему это стоит сделать? Каковы преимущества? Почему это можно сделать? Почему это сработает?

Черная шляпа. Черная шляпа – это режим критики и оценки, она указывает на недостатки и риски и говорит, почему что-то может не получиться. Правда ли это? Сработает ли это? В чем недостатки? Что здесь неправильно?

Зеленая шляпа. Зеленый цвет напоминает о растениях, росте, энергии, жизни. Зеленая шляпа – это режим творчества, генерации идей, нестандартных подходов и альтернативных точек зрения. Каковы некоторые из возможных решений и действий? Каковы альтернативы?

Белая шляпа. Белый цвет наводит на мысль о бумаге. В этом режиме мы сосредоточены на той информации, которой располагаем или которая необходима для принятия решения: только факты и цифры. Какой мы обладаем информацией? Какая нам нужна информация?

Синяя шляпа. Используется в начале обсуждений, чтобы поставить задачу мышления и решить, чего мы хотим достичь в результате. Это режим наблюдения за самим процессом мышления и управления им (формулировка целей, подведение итогов и т. п.). Чего мы достигли? Что нужно сделать дальше?

**Дополнительная информация****:** Почему шляпы? Шляпу легко надеть и снять. Это относится и к нашей ситуации, поскольку мы должны уметь менять различные типы мышления с такой же легкостью, как и цветные шляпы. До 90% ошибок в мышлении (в нетехнических областях) – это ошибки восприятия. Логические ошибки очень редки. Метод «шести шляп» обогащает наше мышление и делает его более всесторонним. Если мы просто просим других о чем-то подумать, часто они приходят в растерянность. однако если их приглашают исследовать предмет, используя схему шести шляп, широта их восприятия быстро возрастает. Достоинства метода: наглядность, простота освоения и применения; умение видеть ситуацию и решение с нескольких точек зрения; позволяет отстранить свое эго от мышления. Ожидаемый результат: более эффективное использование процесса мышления при решении проблем [49].

**Оператор РВС** ([размеры](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%80) объекта, [время](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%8F) выполнения основных операций, [стоимость](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) выполнения работы) - это серия [экспериментов](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE&action=edit&redlink=1), помогающих преодолеть привычное представления об [объекте](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82) или [процессе](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81), оператор психологической поддержки, предназначенный для снятия инерции мышления. Суть и основной принцип использования оператора состоит в том, что проводится ряд мысленных экспериментов над совершенствуемым объектом. Его ключевые параметры назначаются все более отличающимися от привычных, и при этом ставится задача - добиться выполнения исходно заданной цели, обеспечения работоспособности в новых условиях.

Цель: уменьшить психологическую инерцию, расшатав привычное представление об объекте, навязанное условиями задачи.

Оператор РВС снижает психологическую инерцию мышления путем мысленного изменения параметров объекта. Это позволяет взглянуть на объект по-новому, увидеть ранее не замечаемые свойства и возможности объекта и способствует перестройке условий задачи. Подходит для решения технических задач (если есть какие-то проблемы с пожарной техникой и т.п.)

План действий.

1. Мысленно уменьшить размеры объекта от заданной величины до 0. Как теперь решается задача?
2. Мысленно увеличить размеры объекта от заданной величины до бесконечности. Как теперь решается задача?
3. Мысленно уменьшить время процесса (или скорость движения объекта) от заданной величины до 0. Как теперь решается задача?
4. Мысленно увеличить время процесса (или скорость движения объекта) от заданной величины до бесконечности. Как теперь решается задача?
5. Мысленно снизить стоимость (допустимые затраты) объекта или процесса от заданной величины до 0. Как теперь решается задача?
6. Мысленно повысить стоимость (допустимые затраты) объекта или процесса от заданной величины до бесконечности. Как теперь решается задача?

*Результат.*

С помощью оператора РВС можно получить несколько необычных направлений для решения, ходя иногда он дает неожиданные идеи.

*Достоинства.*

Организует активное мышление. Моделирует возможные изменения и дает представление о возможных принципах реализации рассматриваемой функции.

*Недостатки.*

Не содержит достаточно четких процедур решения задач.

**Помните!** Оператор РВС – это своего рода психологическая подготовка, помогающая настроиться, уловить и принять неожиданные идеи.

Правила.

1. У каждого объекта несколько основных размеров. Не обязательно изменять все размеры.
2. После того как найдена новая идея, надо вернуться к исходным размерам и изменить эту идею так, чтобы она годилась и при нормальных размерах объекта.
3. Это же правило относится ко времени процесса (или скорости движения объекта), стоимости (допустимым затратам).
4. Оператор РВС резко меняет привычное представление об объекте. Он ведет к фантастическим, бредовым идеям – не надо их исключать.
5. Не спешите! Мысленные операции надо вести спокойно, приглядываясь ко всему новому и неожиданному [49].

**К шестому дню.**

**Вопросы анкеты участника (для последнего дня тренинга).**

1. Участвовали ли вы в подобных тренингах ранее?
2. Какую цель вы ставили перед собой на первом занятии?
3. Что понравилось в ходе работы группы?
4. Что было трудным для вас?
5. Какое из занятий произвело на вас наибольшее впечатление?
6. Какие вопросы, с вашей точки зрения, остались на тренинге незатронутыми?
7. Считаете ли вы целесообразным расширить (сократить) какую-либо из частей тренинга?
8. Если тренинг был для вас полезным, то в чем именно?
9. Можете ли вы применить полученные на тренинге знания в своей работе и каким образом?
10. Как, по вашему мнению, можно повысить эффективность занятий?
11. Хотели бы Вы еще раз принять участие в тренинге и каком именно?
12. Атмосферу в группе можно оценить как... Отметьте, пожалуйста, балл, наиболее близкий к какому-либо представленному ниже полюсу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Враждебная | 3210123 | Дружелюбная |
| Слабая | 3210123 | Сильная |
| Активная | 3210123 | Пассивная |
| Жестокая | 3210123 | Добрая |
| Зависимая | 3210123 | Независимая |
| Замкнутая | 3210123 | Открытая |
| Справедливая | 3210123 | Несправедливая |
| Расслабленная | 3210123 | Напряженная |
| Разговорчивая | 3210123 | Молчаливая |
| Привлекательная | 3210123 | Непривлекательная |
| Уверенная | 3210123 | Неуверенная |
| Суетливая | 3210123 | Спокойная |

**Описание диагностических методик.**

**Проективный рисуночный тест «Моя дежурная смена (караул)».**

Участникам тренинга на первом и последнем занятии дается задание нарисовать свою дежурную смену (караул). После окончания рисования их просят подписать, где кто находится на рисунке (достаточно просто указать должности). Далее задаются вопросы по рисунку: кто чем занимается, что в это время делает сам автор рисунка и т.п. Рисунки необходимо подписать, можно псевдонимом, или пометить иным образом (необходимо для сравнения результатов до и после тренинга).

При качественном анализе рисунков использовались как общие принципы интерпретации рисунка, применяемые для проективных методик, так и разработанные А.М. Захаровой для оценки рисунков команды [1]. При оценке рисунков можно анализировать как когнитивные, так и эмоциональные моменты динамики восприятия начальником караула своей дежурной смены, взаимоотношений внутри коллектива. Обращается внимание на следующие компоненты рисунка:

1. интерпретация рисуночной графики, в том числе площади рисунка, интенсивности линий, количества деталей.
2. интерпретация рисуночной символики, в том числе состава рисунка, характера связей между символическими изображениями, степени прорисованности индивидуальностей, конкретности-абстрактности рисунка, наличия-отсутствия опоры.

**Пример сравнительного анализа результатов**

**по методике «Моя дежурная смена».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **В начале тренинга** | **После тренинга** |
| Характер связей между символическим изображением сотрудников дежурной смены | Отдельные фигуры или портреты сотрудников,  разбросанные по листу, стоящие отдельно или нарисованные в линию. | Изображения сотрудников (фигуры, портреты) объединены в круг или нарисованы ближе друг к другу. |
| Схематическое изображение иерархической структуры караула с обозначением должностей в кружках или квадратиках и связями между ними. | Изображение людей, объединенных в круг с надписью «мой караул», пожарной машины, следующей на вызов. |
| Разрозненные изображения сотрудников, каждый занят своим делом. | Корабль с командой на борту и названием ПЧ на парусе, изображение в виде кулака, пробивающего стену с надписью «мой караул». |
| Степень прорисованности индивидуальностей | Сотрудники обозначены по должностям или никак не обозначены. | Сотрудники обозначены именами и/или ролями, ассоциациями. |
| Рисунок схематичен, все изображения одинаковы. | Рисунок персонифицирован, прорисованы фигуры, при этом может уменьшаться коли-чество нарисованных до наиболее значимых. |
| Изображение пожарной части, иногда с девизом МЧС. | Приукрашенное и более конкретное, индивидуальное изображение ПЧ (деревья, солнце, занавески на окнах, кошка на лавке и т.п.), могут добавляться люди, объединен-ные кругом с ПЧ. |
| Схематичное изображение фигур сотрудников на тушении пожара. | Изображение деревенского дома или ПЧ с прорисованным пейзажем (солнце, цветы, пруд, деревья и т.п.), либо сохранение темы тушения пожара, но с большей детализацией, индивидуализа-цией рисунка. |
| Название ПЧ | Отсутствует или просто обозначен номер ПЧ. | Номер выделен в рамку, или обозначен ярким цветом, обозначен адрес, номер караула или подробное название части. |
| Площадь рисунка | Мельче | Крупнее |
| Интенсивность | Слабее | Сильнее |
| Количество деталей | Меньше | Больше |
| Наличие опоры | Нет | Есть |

**Проективная методика «Групповой рисунок».**

Проводится с целью рефлексии изменений, произошедших с участниками, оценки их отношения к группе, уровня сформированности группы.

**Инструкция:** Сядьте удобно и подумайте обо всем, что происходило на тренинге. О том, что вы хотели бы взять с собой…, что оставили бы здесь, обо всех участниках, о том, что Вы сейчас чувствуете, и что чувствуют они... Давайте попробуем выразить все это в рисунке. Сейчас каждый из вас возьмет карандаш (краски) и начнет рисовать на общем листе бумаги.

Оценивается как процесс рисования – порядок участников, по одному они подходят к листу бумаги или вместе, так и сам рисунок – есть ли общий сюжет, заполнен ли весь лист, какие цвета и какой именно сюжет выбран. По результатам анализа делаются выводы о степени сплоченности группы, общем впечатлении о тренинговой работе, положительной или отрицательной динамике у участников тренинга.

**Тест оценки атмосферы в группе Т.Б. Горшечниковой.**

Тест входил блоком в заключительную анкету участника и давался после окончания тренинга.

Методика представляет собой 12 пар прилагательных, представленных методом семантического дифференциала для оценки привлекательности (П), силы (С) и активности (А) группы. Участников просят оценить атмосферу, характерную для группы в процессе тренинга, отметив в шкале каждой пары характеристик балл, наиболее точно отражающий атмосферу в группе. Далее сырые баллы преобразуются следующим образом: оценке -3 присваивается 1 балл, -2 – 2 балла, -1 – 3 балла, 0 – 4 балла, +1 – 5 баллов, +2 – 6 баллов, +3 – 7 баллов. По каждой паре характеристик выводится среднее арифметическое значение по следующей формуле: *хср.арифм=х1+ х2+ …+ хn /n*, где х – балл характеристики, n – число участников (х может быть равно значению от 1 до 7). Далее по каждой из трех шкал выводится итоговый балл по формуле: *хитог=х1+ х2+ х3+ х4 /4*, где х – средний балл по паре, относящейся к данной шкале (всего 4 пары на каждую шкалу методики). Итоговые значения также могут быть в диапазоне от 1 до 7.

Чем выше балл, набранный по шкале, тем выше проявление в группе данной характеристики (сила, активность, привлекательность). Принято считать низкими показатели в 1-3 балла, средними – 3-5 баллов и высокими – 5-7 баллов. Если набрано 3 или 5 баллов, речь можно вести о тенденции. Так же можно анализировать значения по каждой конкретной паре отдельно для углубленной оценки атмосферы в группе.

Бланк методики, одновременно являющийся ключом, дан в табл. 1. Буквой П в крайнем левом столбце обозначены утверждения, относящиеся к шкале «Привлекательность, С – «Сила», А – «Активность». Знаками «+» и «-» - положительный и отрицательный полюса шкалы. При использовании данной таблицы в качестве бланка все отметки, относящиеся к ключу (первый столбец и знаки «+» и «-»), убираются.

**Таблица 1.**

**Бланк-ключ к методике Т.Б. Горшечниковой.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| П | Враждебная (-) | 3210123 | (+)Дружелюбная |
| С | Слабая (-) | 3210123 | (+)Сильная |
| А | Активная (+) | 3210123 | (-)Пассивная |
| П | Жестокая (-) | 3210123 | (+)Добрая |
| С | Зависимая (-) | 3210123 | (+)Независимая |
| А | Замкнутая (-) | 3210123 | (+)Открытая |
| П | Справедливая (+) | 3210123 | (-)Несправедливая |
| С | Расслабленная (-) | 3210123 | (+)Напряженная |
| А | Разговорчивая (+) | 3210123 | (-)Молчаливая |
| П | Привлекательная (+) | 3210123 | (-)Непривлекательная |
| С | Уверенная (+) | 3210123 | (-)Неуверенная |
| А | Суетливая (+) | 3210123 | (-)Спокойная |

**Раздаточные материалы.**

**Анкета (для первого дня тренинга).**

Дата:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Ваше понимание того, что такое психологическая готовность коллектива к выполнению служебных задач как в повседневной, так и в боевой обстановке \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать начальник караула, чтобы повысить психологическую готовность личного состава?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Что Вы делаете для повышения своей собственной психологической готовности?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Что делается системой МЧС для повышения психологической готовности сотрудников?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Какие проблемы чаще всего возникают с выполнением боевых задач?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Как они решаются?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Какие решения по выполнению служебных задач тяжелее всего принимать?\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Как часто приходится принимать такие «тяжелые» решения?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Какие трудности возникают во взаимодействии с личным составом смены при выполнении служебных задач?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Какие трудности с личным составом возникают в ситуации угрозы жизни и здоровью?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Как Вы с ними справляетесь?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Какие трудности возникают во взаимодействии с вышестоящим руководством?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Какие трудности возникают во взаимодействии с руководителями тушения пожаров?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Что бы Вы хотели получить от занятий для себя как специалистов-руководителей?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Анкета участника (для последнего дня тренинга)**

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Участвовали ли вы в подобных тренингах ранее?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Какую цель вы ставили перед собой на первом занятии?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Что понравилось в ходе работы группы?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Что было трудным для вас? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Какое из занятий произвело на вас наибольшее впечатление? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Какие вопросы, с вашей точки зрения, остались на тренинге незатронутыми? \_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Считаете ли вы целесообразным расширить (сократить) какую-либо из частей тренинга? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Если тренинг был для вас полезным, то в чем именно? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Можете ли вы применить полученные на тренинге знания в своей работе и каким образом?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Как, по вашему мнению, можно повысить эффективность занятий? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Хотели бы Вы еще раз принять участие в тренинге и каком именно? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Атмосферу в группе можно оценить как... Отметьте, пожалуйста, балл, наиболее близкий к какому-либо представленному ниже полюсу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Враждебная | 3210123 | Дружелюбная |
| Слабая | 3210123 | Сильная |
| Активная | 3210123 | Пассивная |
| Жестокая | 3210123 | Добрая |
| Зависимая | 3210123 | Независимая |
| Замкнутая | 3210123 | Открытая |
| Справедливая | 3210123 | Несправедливая |
| Расслабленная | 3210123 | Напряженная |
| Разговорчивая | 3210123 | Молчаливая |
| Привлекательная | 3210123 | Непривлекательная |
| Уверенная | 3210123 | Неуверенная |
| Суетливая | 3210123 | Спокойная |

***Спасибо!***

**Примерные соглашения тренинга (групповые нормы).**

***1. Конфиденциальность.***

***2. Обращаться друг к другу по имени и на «ты».***

***3. Соблюдение распорядка групповых занятий.***

***4. Искренность и открытость.***

***5. «Здесь и сейчас».***

***6. Не оценивать и не обвинять.***

***7. Право сказать «стоп».***

***8. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***9. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***10. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***11. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***12. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***С правилами поведения в группе ознакомлен, обязуюсь им следовать.***

***Дата:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

1. ***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Подпись Расшифровка подписи*

**Правила эффективной критики.**

1. *Прежде чем критиковать, проверьте объективность ваших требований к сотруднику*. Требования должны быть реальны (соответствовать обязанностям, профессиональному опыту сотрудника), своевременны, систематичны, аргументированы (т.е. поняты и приняты подчиненным), предметны (иметь точные указания на сроки, объем, содержание работ, а не фразы типа «работайте лучше»). Если такие правила Вами не соблюдается, подчиненный никогда не примет критику как справедливую.
2. *Выслушайте объяснения* (помните: 40% критики идет не по адресу).
3. *Сохраняйте ровный тон* (в правилах для руководящего персонала многих корпораций, фирм, предприятий есть и такое: «Во взаимоотношениях с подчиненными имейте бесконечное терпение!»).
4. *Прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить*, и похвалите. Это очень действенный прием. Особенно желательно его применение в преддверии серьезной критики. Например, вы говорите: «Мы с вами работаем вместе (столько-то лет). Нередко ваши результаты были просто великолепны (приводите 1-2 примера). Но объясните, что происходит с последним моим поручением?». В данной ситуации подчиненному сетовать на несправедливое, предвзятое к себе отношение нет никаких оснований — ведь он увидел, что отмечается все — и хорошее, и плохое.

Подыскивая, за что похвалить, вы оказываете помощь не только собеседнику, но и себе, поскольку сопоставление хорошего и плохого сделает и вашу позицию более взвешенной и более терпимой. Это облегчит выполнение двух предыдущих правил: выслушать и сохранять ровный тон. Это очень важный момент: ведь недовольство критикой «съедает» значительную часть конструктивного смысла замечаний

1. *Критикуйте поступки, а не человека*. Естественно спросить: «Чем вы объясните просчеты в вашей работе?». И наоборот, грубой ошибкой являются обобщения с переходом на личность и навешивание ярлыков («бездельник», «разгильдяй», «лодырь» и т.п.). Каждый может согласиться, что он ошибся, особенно если факты налицо, но никто не согласится с тем, что он плохой человек. В последнем случае закладывается конфронтация, отдаляющая стороны от взаимопонимания. Осознание же ошибки — это уже путь к ее исправлению.
2. *Не ищите «козла отпущения».* Подчиненные всегда это чувствуют, как и любую другую несправедливость, хотя и не всегда имеют смелость сказать об этом руководителю. И если критикующий ищет «крайнего», то за его спиной они выскажут все, что думают о нем.
3. *Вместе с критикой желательна аргументированная самокритика*. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках. Признание вины, собственных промахов у критикующего позволяет воспринимать критику не так остро, и самолюбие оказывается менее уязвленным.
4. *Ищите вместе решение, а не обвиняйте*. Обвинение не способствует конструктивному решению. Чтобы настроить подчиненного на поиск решения, а не оправдания, помогите ему «сохранить лицо», т.е. не унижайте его достоинство.

Некоторые руководители рассматривают возможность указать подчиненному на его промахи как средство утвердить свой авторитет, показать свое превосходство. Фактически уже сами по себе дельные замечания и дадут именно такой эффект. Но акцентировать на этом внимание, смаковать просчеты подчиненного, принижать тем самым его как личность — это тот перебор, который приносит обратный эффект. Вместо уважения возникает антипатия, ибо подчеркивание превосходства является сильным конфликтогеном.

Итак, необходимо направить мысли провинившегося по конструктивному пути. Этому способствуют и следующие правила.

1. *Не критикуйте при свидетелях***.** Критика при посторонних тем сильнее понижает имидж человека, чем больше свидетелей его позора. В противоположность этому хвалить лучше всего при свидетелях.
2. *Поставьте себя на место критикуемого***.** Поставив себя на его место, легче понять, как исцелить от ошибок, не нанося ему ран.

## Приложение 2.

# Материалы к тренингу мотивации достижений.

**День первый.**

**«Мини-лекция: Структура мотивации».**

**Необходимое время:** 15 минут.

Что движет сотрудниками подразделения, которым я управляю? Какие цели - личные и профессиональные – преследуют мои подчиненные? Чем можно их заинтересовать? Это вопросы, которые время от времени должны задавать себе все руководители.

Мотивация – это совокупность побуждающих факторов, которые вызывают активность личности и определяют направленность ее деятельности.

К примеру, один подчиненный, стремясь своевременно и правильно выполнить задание, побуждается стремлением к самоутверждению, другой – стремлением к достижениям, третий – стремлением вырасти в карьере, четвертый – желанием угодить руководителю, пятый сам стремиться к доминированию, власти и т.д.

Притча: *Три человека что-то строили. Занимались одним и тем же, но на вопрос, что они делают, отвечали по-разному. Один сказал: «Я дроблю камни», другой сказал: «Я зарабатываю себе на жизнь», третий ответил: «Я строю храм».*

Человеческое поведение полимотивированно, т.е. имеет множество мотивов. Среди них: один мотив является ведущим и несколько второстепенных. Мотив – это сложное психологическое образование, побуждающее к сознательным действиям и поступкам и служащее для них обоснованием.

Оптимизация мотивационного фактора - система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у сотрудника пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование - это, в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой сотрудник актуализирует свои мотивы.

Таким образом, понятие мотивации включает в себя:

1. Совокупность мотивов конкретного сотрудника.

2. Процесс формирования мотивов конкретного сотрудника.

Мотивация может быть:

1. Внутреннеорганизованной – это мотивация, обусловленная потребностями личности, которая самостоятельно формирует конкретный мотив.

2. Внешнеорганизованная - обусловленная внешними стимулами.

Это воздействие на процесс мотивации субъекта. «А» со стороны субъекта «Б» с целью либо инициации мотивационного процесса, либо вмешательства в уже начатый процесс формирования мотива, либо стимуляции, увеличения силы побуждения, мотива.

Науке известны множество видов мотивов. Ваше внимание во время наших встреч, я постараюсь обратить на те, которые имеют отношения к профессиональной деятельности: мотив самоутверждения, мотив идентификации, мотив власти, мотив саморазвития, мотив достижения, просоциальные (общественно значимые) мотивы, мотив аффилиации (контакт, общение, социальное взаимодействие).

Существует несколько теорий мотивации, которые оказали влияние на теорию организации. Если их обобщить, то можно выделить следующие факторы, влияющие на мотивацию сотрудников, такие как: потребность в высоком заработке, интересная работа, межличностные взаимоотношения, физические условия работы, потребность в признании заслуг и обратной связи, приобретение общественной значимости; стремление к власти и влиятельности, разнообразию и переменам, т.е. желание постоянно испытывать стимулирующий интерес. А также креативность, потребность в самостоятельности, независимости и самосовершенствовании своей личности.

**День второй.**

**Пример к упражнению «Ваши способы мотивирования»:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ** | **СУТЬ** | **КАК ПРИМЕНИТЬ** |
| 1. | Иерархия потребностей А. Маслоу | Иерархия | Купить квартиру, поднять оклад, стать начальником – ничто не мешает самоактуализации. |
| 2. | Теория мотивации Алдерфера (ERG-теория) | Фрустрация-регрессия | Чуть- чуть поднять оклад, на сэкономленные деньги нанять еще специалистов. |
| 3. | Двухфакторная теория мотивации Герцберга | Гигиенические факторы и мотиваторы | Чуть- чуть поднять оклад и наградить почетной грамотой, пообещать премию через год, выплатить % от внедрения. |
| 4. | Теория приобретенных потребностей МакКлеланда | Был ли импринтинг достижения присоединения власти? | Потратить деньги на глубинные исследования психики сотрудника, чтобы решить, какие способности у него есть на самом деле. Потом - либо «в начальники», либо уволить. |
| 5. | Теория Лока | Постановка трудной, но постижимой цели | Быть всегда умнее и образованнее сотрудника, не иначе как подобрать для него выполнимое задание. |
| 6. | Теория подкрепления (модификации поведения) Скинера | Оперантное научение | Сотрудника перевести на сдельную оплату труда и приставить к нему персонального соглядатая, который будет неукоснительно поощрять или наказывать. |
| 7. | Теория ожиданий Врума | Ожидание того, что: выполнимо, смогу, получу. | Научиться правильно обещать и не разочаровывать сотрудника (или хотя бы найти философский камень). |

**Мини-лекция: «Мотивация достижений».**

**Необходимое время:** 15 минут.

Мотивация достижений направлена на определенный конечный результат, полученный благодаря собственным способностям человека: на достижение успеха или избегания неудачи. Мотивация достижения по сути своей ориентирована на цель.

Закон Йоркса-Додсона – зависимость качества (производительности труда) от интенсивности (уровня) мотивации. Согласно этому закону, вследствие увеличения интенсивности мотивации качество деятельности сначала увеличивается, но после прохождения точки наиболее высоких показателей успешной деятельности (оптимума мотивации) постепенно уменьшается. Оптимальный уровень мотивации не обязательно является средним показателем ее силы.

*Аткинсон: «Должен быть оптимальный уровень мотивации для получения высоких результатов деятельности, т.е. стремление к успеху должно быть выше, чем стремление к избеганию неудачи»*

Структура мотивации достижений:

- целеобразование;

- планирование;

- ожидание успеха или неуспеха;

- потребность в достижении;

- субъективная значимость результата;

- самодетерминация (самопричина);

- способность совершать выбор и брать ответственность на себя.

Главными отличительными особенностями мотивации достижения от мотивации избегания неудачи являются следующие категории мотивации достижения:

1) Самостоятельная постановка цели субъектом;

2) Стремление достичь самостоятельно поставленной цели;

3) Отсутствие стремления понравиться кому-либо в целях, средствах и результатах деятельности;

4) Предпочтение средних или чуть выше средних по сложности задач.

Мотивация достижения (и поведение, которое направлено на высокие результаты) даже у одного и того же человека не всегда одинакова и зависит от ситуации и предмета деятельности.

**Мини-лекция: «Навык поддержки».**

**Необходимое время** – 15 минут.

Часть1:

В поддержке окружающих, близких нам людей мы нуждаемся ежедневно. Поддержать, значит дать человеку понять, что мы принимаем его, уважаем как Личность, независимо ни от чего, понимаем и разделяем его проблемы. Мы можем оказать поддержку и себе и окружающим. Кроме близких людей поддержку может оказать и коллектив. Профессиональная поддержка - это указание на сильные стороны личности и то, что Вы сможете преодолеть сложную ситуацию. Профессиональная поддержка работает на повышение самоценности человека. Нам нужно научится правильно оказать поддержку сотрудникам, работающим в одной команде с нами. Поддержка - это не жалость. Поддержка должна быть конструктивной и способствовать личностному росту. Давайте попробуем научиться оказывать поддержку.

Часть 2 (после упражнения «Поддержка»):

Очень часто, желая, чтобы ваша команда добилась успеха, первым стремлением может быть предоставить любые ресурсы, которыми вы располагаете, чтобы довести работу до конца. К сожалению, это означает, что вся ответственность за работу ложится только на вас. И это никому не помогает.

Если человек или группа отвечают за какой-то проект или задание, они отвечают не только за то, что делают, но и за то, что обдумывают его. Будучи инициатором, можно помочь им достигать значимых целей, при этом оставляя за ними всю полноту ответственности. При этом не позволять себе думать, что:

"Наверное, быстрее мне самому это сделать".

"Наверное, они слишком заняты, чтобы брать на себя еще и это".

"Мне ужасно не хочется перепоручать эту работу - она мне самому нравится".

Необходимо думать о том, кто должен нести ответственность, прежде чем отзываться на все просьбы о поддержке. Вот несколько примеров и возможных ответов:

|  |  |
| --- | --- |
| Неадекватные просьбы о поддержке: | Возможные ответы: |
| *"Может быть, лучше было бы вам самому поговорить с ним. Вас он послушает ".* | *"Теперь ты будешь постоянно работать с этим сотрудником. Сейчас самое подходящее время для тебя наладить с ним хорошие деловые отношения".* |
| *"Я старался, но ничего не получилось. Может быть, в этот раз вы сами это сделаете? "* | *"Я бы хотел, чтобы ты сам справился с этой ситуацией. Я, со своей стороны, готов помогать тебе в процессе работы ".* |
| *"У вас масса опыта, поэтому наши шансы на успех будут гораздо больше, если вы возьмете все в свои руки".* | *"Давай обсудим, почему ты так считаешь, и как мы можем помочь тебе поверить в свои силы* ". |

Вы избежите соблазнаполностью взять на себя ответственность, если вы:

* Поощряете других к тому, чтобы они сами определяли тип и масштаб необходимой им поддержки.
* Не считаете, что вы знаете самый лучший способ решения вопроса.
* Не говорите автоматически "да", когда кто-то просит вас взять ответственность на себя.
* Определяете и подтверждаете роли и сферы ответственности своих сотрудников.

**День третий.**

**Мини-лекция: «Наставничество».**

**Необходимое время:** 15 минут.

Наставничество, или подготовка сотрудников к достижению успеха предполагает упреждающие действия, указывающие отдельным сотрудникам и командам путь к достижению успешных результатов.

Это простое определение содержит все элементы эффективного наставничества:

- Упреждающие действия. Хорошие наставники видят признаки будущих действий, того - кому, как, и на каком этапе, дальнейшая подготовка может помочь начинающему сотруднику, и своевременно используют эту возможность.

- Указывающие действия. Хорошие наставники советуют, подсказывают и указывают путь другим, а не диктуют, как нужно делать то или иное.

- Дифференцированный подход. Как отдельным сотрудникам, так и командам необходим дифференцированный подход, учитывающий различные умения, знания, навыки, мотивацию и уровень обучения молодых сотрудников, проходящих процесс наставничества.

- Оптимистичный настрой, прогноз достижения успешных результатов.

Один из главных ключей эффективной подготовки начинающего сотрудника состоит в том, чтобы помочь ему добиться успеха на профессиональном поприще, наставник должен постоянно поддерживать оптимистичный настрой, научить его не бояться трудностей («глаза бояться, а руки делают»), собственным примером самообразования, помогать овладевать новыми умениями и навыками для совершенствования своей профессиональной деятельности.

Участие в процессе наставничества помогает людям добиваться отличных результатов, вселяя в них чувство уверенности в своих силах и ощущение удовлетворенности достигнутым, что повышает их мотивацию на достижение цели – стать высококвалифицированным сотрудником и вести успешную профессиональную деятельность.

**Мини-лекция: «Подкрепление эффективности деятельности».**

**Необходимое время:** 15 минут.

Подкрепление - это особые усилия руководящего звена, направленные на то, чтобы выделить и обозначить, затем - похвалить сотрудника за конкретные действия, ведущие к желаемому результату. Организации тратят много времени и сил на то, чтобы определить требования, предъявляемые к сотруднику, занимающему ту или иную должность. Затем руководители проводят большую работу, готовя людей к успешному осуществлению этих ожиданий. Будучи руководителем, вы являетесь инициатором успеха, вы способны поддержать тот позитивный импульс, который создают люди, признавая их достижения и поощряя эффективную работу.

**Как проводить подкрепление?**

Есть много путей подкрепления эффективной деятельности. Примерами их могут служить премии, прибавки к зарплате, продвижения по службе. Конечно, эти формы признания заслуг могут быть эффективны, но они не всегда вам доступны и не всегда подходят к конкретной ситуации. Однако у вас есть позитивная обратная связь, которая не стоит ничего и доступна всегда — это один из самых мощных инструментов для совершенствования и мотивации людей. Люди ценят позитивную обратную связь, особенно когда она исходит от тех, кого они уважают. Они захотят повторить действия, приведшие к такой обратной связи. Этот тип подкрепления удовлетворяет обе базовых потребности, практическую и личную. Сотрудник доволен результатом своей работы. Сотрудник доволен собой. Это способствует повышению уровня мотивации на успешную профессиональную деятельность. Признание будет еще более значимым, если включает описание того, как эффективная работа повлияла на другие участки деятельности. Помните также, что подкрепление может убедить в правильности *любого* действия. Будьте осторожны и подкрепляйте только те действия, повторения которых вы хотите.

**Когда проводить подкрепление деятельности?**

Очень важно своевременно предоставлять обратную связь для подкрепления результатов. Позитивная обратная связь, полученная сотрудником непосредственно после достигнутого, четко увязывает подкрепление с действием. Чем скорее вы предоставите подкрепление, тем более эффективным оно будет. Однако подкрепляйте не только результаты - подумайте и о тех действиях, которые предпринял человек, чтобы их добиться. Подкрепляя метод достижения результатов, вы:

- Определяете действия, которые вы считаете эффективными.

- Подчеркиваете, что эти действия помогут сотруднику эффективно справиться с подобными ситуациями и в дальнейшем.

- Повышаете уровень мотивации достижения сотрудника, направляя его на более высокий результат.

Выбирайте подкрепление в зависимости от конкретного человека и задания. Подкрепление может быть различным: продвижением по службе, денежным вознаграждением или простой запиской со словами благодарности, а искреннее устное признание может быть не менее действенным, чем дорогая награда.

**Алгоритм** к упражнению «Картина будущего»:

1. Определите свою цель на 5 лет вперед.

2. Развернуто нарисуйте себе картину будущего:

Кем Вы будете через 5 лет?

Какое к этому времени Вы получите дополнительное образование?

Каков будет Ваш ежемесячный доход?

Как Вы будете себя чувствовать?

Какими будут Ваши перспективы на будущее? И т.д.

3. Определите, что Вы должны сделать в течение каждого из этих 5-ти лет, чтобы добиться этой цели.

4. Сформулируйте свой девиз на ближайшие 3 месяца и сделайте карточку, на которой был бы напечатан этот девиз.

5. Носите карточку с собой и доставайте ее всякий раз, когда будете чувствовать себя растерянным, обескураженным, потерявшим цель.

6. Через 3 месяца сформулируйте новый девиз.

7. Повторяйте действия по пунктам 5 и 6 еще 2 раза в течение года.

8. В конце года сопоставьте полученный результат с Вашей целью на год.

9. Поощрите себя наиболее подходящим для себя образом, если цель достигнута.

9а. Поощрите себя и в том случае, если цель достигнута лишь частично.

10. Уточните цель на следующий год.

10а. Уточните свою цель на следующий год и примите на себя обязательства:

- сообщите как можно большему количеству людей о своей цели;

- заключите договор со значимым для вас лицом о том, что в случае невыполнения вашей цели вы лишаетесь материального залога, который вы передаете этому лицу.

11. Действуйте и далее по пп. 4—10.

11а. Действуйте далее по пп. 4-8.

12. Если цель достигнута, сообщите об этом доверенному лицу и верните себе свой залог. Если цель не достигнута, оставьте свои залог доверенному лицу навсегда.

13. Далее действуйте по пп. 10-12, но величину залога нужно увеличить вдвое.

## Приложение 3.

## Материалы к тренингу командообразования.

**День первый.**

**«Анкета по оценке основных параметров работы в команде».**

**Вариант 1** (начало тренинга)

(Разработка *А.М.Захаровой*) [1].

1. Нарисуйте вашу команду так, чтобы в вашем рисунке был обозначен каждый из здесь присутствующих (лист для рисунка приложен).

**Проективный рисуночный тест** включает два задания:

1. В начале тренинга нарисовать свою команду так, чтобы в рисунке был обозначен каждый из присутствующих.
2. Когда тренинг окончен, нарисовать свою команду и обозначить в рисунке каждого из присутствующих.

При качественном анализе рисунков можно смотреть как когнитивные, так и эмоциональные моменты динамики группы и состояний каждого из участников тренинга. Обращается внимание на следующие компоненты рисунка:

1. интерпретация рисуночной графики;
2. интерпретация рисуночной символики.

**Оцените работу в вашей команде в настоящее время по предложенным критериям:**

Умение общаться

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение договариваться (в сложных ситуациях, при решении проблем)

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение критиковать конструктивно

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение видеть человека в командной роли, использование сильных сторон каждого

-3 -2 -1 0 1 2 3

Терпимость друг к другу

-3 -2 -1 0 1 2 3

Удовлетворенность от участия в совместной деятельности  
 -3 -2 -1 0 1 2 3

С кем из участников тренинга вам хотелось бы вместе участвовать в упражнениях, играх?

1 2 3

С кем из участников тренинга вам однозначно не хотелось бы участвовать вместе в упражнениях, играх?

1 2 3

Поведение кого из участников тренинга, по вашему мнению, на данный момент ближе всего к конечной цели тренинга - улучшению командной работы?

1 2 3

*Спасибо!*

**Вариант 2** (окончание тренинга)

Теперь, когда тренинг окончен, нарисуйте вашу команду. Обозначьте на вашем рисунке каждого из здесь присутствующих (лист для рисунка приложен).

**Оцените работу в вашей команде *после тренинга* по предложенным критериям:**

Умение общаться

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение договариваться (в сложных ситуациях, при решении проблем)

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение критиковать конструктивно

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение видеть человека в командной роли, использование сильных сторон каждого

-3 -2 -1 0 1 2 3

Терпимость друг к другу

-3 -2 -1 0 1 2 3

Удовлетворенность от участия в совместной деятельности  
 -3 -2 -1 0 1 2 3

Теперь, когда тренинг окончен, с кем из участников тренинга вам хотелось бы больше взаимодействовать в рабочей ситуации?

1 2 3

Теперь, когда тренинг окончен, с кем из участников тренинга вам однозначно хотелось бы взаимодействовать меньше?

1 2 3

Поведение кого из участников тренинга, по вашему мнению, сей­час ближе всего к конечной цели тренинга - улучшению командной работы?

1 2 3

*Спасибо!*

**Вопросы для карточек упражнения «Каждый».**

**•** У каждого есть что-то, чему он благодарен... Чему благодарен ты?

**•** Каждый знает, каким образом он может помешать сам себе... Как это можешь сделать ты?

**•** Каждый хорошо разбирается в каких-то вещах...

**•** Каждый добился в своей жизни успехов...

**•** Каждый знает, что его волнует...

**•** Каждый знает, какими вещами бы он занялся, если бы имел на это время...

**•** У каждого есть цель, которую он хотел бы реализовать в следующем месяце...

**•** У каждого есть мечта, которую он хотел бы осуществить до того, как умрет...

**•** Каждый чего-то хочет от своего партнера по жизни...

**•** Каждому известно, чего он раньше боялся...

**•** Каждый знает, чему он недостаточно доверяет...

**•** Каждый знает, чего ему не хватает...

**•** Каждый в своей жизни что-то приносил в жертву...

**•** Каждый обладает талантами...

**•** Каждый уверен в определенных вещах...

**•** Каждый имеет то, что он ценит в жизни...

**•** Каждый знает о том, что его отталкивает...

**•** У всех есть предубеждения...

**•** У каждого есть то, о чем он не хотел бы говорить...

**•** Каждому известно, на что он может рассердиться...

**•** Каждому известны правила, которые он нарушал в жизни...

**•** У каждого есть некоторые особенно прекрасные воспоминания детства...

**•** Каждый слышал от своих родителей нотации...

**•** Каждый знает, что он ненавидит...

**•** Каждый знает то, что он слышит от других с удовольствием...

**•** Каждому известны те решения, которые другие принимали ради нас...

**•** Каждый знает, чего ждут от него другие...

**•** Каждый знает то, чего он никогда не рассказывал своим родителям...

**•** Каждый знает, что он хотел бы контролировать...

**•** У каждого есть проекты, которые он не закончил...

**•** Каждый знает то, что он никогда бы не сделал снова...

**•** Каждый знает, кого он хотел бы простить...

**•** Каждый знает, что он хотел бы простить себе самому...

**•** Каждый совершал ошибки...

**•** Каждый знает, что он мог бы перепоручить другим...

**•** Каждый знает, за что он мог бы взять на себя ответственность...

**•** Каждый знает вопросы, от которых он уклоняется...

Приготовить столько карточек, чтобы каждому участнику досталось по 3-4 штуки. Не беда, если некоторые вопросы будут повторяться. Можно взять вопросы из предложенного выше списка, а можно дополнить его вопросами, актуальными для вашей группы.

**«Сравнительный анализ рисунков, сделанных участниками в начале и в конце тренинга командообразования»** (Разработка *А.М.Захаровой*).

|  |  |
| --- | --- |
| **В начале тренинга** | **После тренинга** |
| Характер связей между символическим изображением участников | |
| Отдельные фигуры или портреты участников, разбросанные по листу. | Изображения участников (фигуры, портреты), объединенные в круг. |
| Разомкнутая структура (дуга, П-образное изображение всех сидящих). | Сомкнутая структура (круг; круг с прорисованными связями между участниками; круг с подписью «Мы все здесь»; прямоугольник). |
| Участники изображены в линию. | Участники изображены в круге. |
| Характер связей между символическим изображением участников | |
| Изображения отдельно стоящих участников. | Изображения отдельно стоящих участников сохраняется, но все фигуры нарисованы ближе друг к другу. |
| Связь по принципу кольца или круг, разделенный на секторы. | Фигура (круг, квадрат) с ярко прорисованными связями между участниками. |
| Степень прорисованности индивидуальностей | |
| Участники обозначены номерами. | Участники обозначены именами и/или ролями, ассоциациями. |
| Отдельные фигуры участников, объединенные в круг. | Улыбающиеся лица участников, объединенные в круг. |
| Кружки, изображающие участников.  объединенные в круг. | Фигуры участников, объединенные в круг. |
| Участники обозначены нерасчлененно - картинкой (дугой). | Вместо картинки - текст, подчеркивающий индивидуальность каждого, обозначающий намерение нарисовать всех: «Каждый индивидуален, но все вместе связаны единой целью». |
| Участники обозначены схематично;  все фигуры одинаковы, гребут веслами в лодке. | Прорисованы фигуры участников, акцентированы головы. |
| Символическое изображение | |
| Кристаллическая структура, напоминающая молекулу. | Футбольный мяч с комментарием: «Каждый квадрат - член команды». |
| Под изображением участников – встающее солнце. | Солнце, объединяющее всех участников на концах лучей. |
| Корабль, в котором написаны имена участников, участники расположены в разных секциях корабля - явно отделены от других. | Солнце, наполненное улыбающимися лицами участников. |
| Корабль, имена участников расположены в разных секциях корабля. | Корабль, все участники - в рулевой рубке. |
| Схематические изображения участников расположены по контуру квадрата.  Изображение, напоминающее металлическую многоугольную конструкцию с заклепками.  Сидящие участники (прорисованы не все). | Корабль со всеми участниками; на парусе надпись: «Успех»  Цепь, соединенная в круг.  Изображение улыбающихся лиц с комментарием:  «Команда в нашем подразделении». |
| Участники в лодке, лодка в воде; надпись «Все в одной лодке, и каждый гребет веслами». | Участники в лодке, лодка в воде и плывет к берегу. Берег обозначен названием организация. |
| Цветок с разноцветными лепестками. | Цветок с разноцветными лепестками;  изображение большего размера; лепестки цветка двухцветные: половина закрашена общим цветом, половина разными цветами; цветов в рисунке использовано больше. |
| Имена участников расположены на «орбитах» по степени близости к автору.  Лица участников со знаками вопросов.  Участники, обозначенные стрелками, направленными на схематическое изображение цели/плана подразделения. | Ракета с надписью: «Там мы. Курс - только вперед. Цель - максимальное использование потенциала».  Схематические изображения участников расположены по контуру круга.  Круг, в котором расположены символы мужчины и женщины.  Спортивный пьедестал, на первом месте в круге: «Мы!» |
| Состав рисунка | |
| Прорисованность тренера как постороннего, который притягивает к себе внимание. | Отсутствие изображения тренера. |
| Интенсивность | |
| Слабее | Сильнее |
| Количество деталей | |
| Меньше | Больше |

**Анкета для участников игры «Различия, которые объединяют».**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **п/п** | **Вопросы анкетирования.** | **Ответы участников тренинга.** | **Кол-во баллов.** |
| **1.** | Полная дата рождения? |  |  |
| **2.** | Место рождения? |  |  |
| **3.** | Размер обуви? |  |  |
| **4.** | Любите ли вы путешествовать, какие места посещали? |  |  |
| **5.** | В каких местах бывали несколько и более раз? |  |  |
| **6.** | Путешествовали ли вы на легковом автомобиле? |  |  |
| **7.** | Если да, то на своей машине или присоединялись к друзьям, любо родственникам? |  |  |
| **8.** | Принимали ли вы участие в съемках на телевидении? |  |  |
| **9.** | Выступали ли вы на радио, при этом упоминали ваше имя? |  |  |
| **10.** | Сколько у вас детей, племянников/племянниц, сводных братьев/сестер. |  |  |

**Система оценочных факторов по результатам анкетирования:**

1 балл за каждый отличающийся от других месяц рождения.

Тот, кто родился в воскресенье, получает дополнительные 5 баллов.

1 балл за разные города (районы), в которых родились участники.

Тот, кто родился за границей, получает 5 баллов.

1 балл за каждый размер ботинок от 38-го до 42-го.

Тот, кто носит обувь 45-го размера, получает еще 2 балла.

Любящие путешествовать участники игры получают по 1 баллу за посещение каждого из ниже перечисленных мест: озеро Байкал, Петербург, Уральские горы, Сочи.

Тот, кто посетил три указанных места, получает 5 баллов. Тот, кто побывал всюду, - 7 баллов.

Если участники игры когда-либо путешествовали на легковых автомобилях, они получают по 1 баллу за каждое путешествие.

Тот, кто путешествовал на машине с друзьями, родственниками, получает еще 5 баллов.

Путешествовавшие автостопом получают 10 баллов.

1 балл дается участнику игры, который хотя бы однажды появлялся на телевидении, выступал по радио и при этом упоминался по имени. Также 1 балл получают те, кто хоть раз опубликовывал свои статьи в газете/журнале.

Тот, кто имел дело со всеми тремя средствами массовой информации, получает 7 дополнительных баллов.

За каждого племянника/племянницу, усыновленных детей, сводных братьев/сестер участники получают по 1 баллу.

Дополнительные 10 баллов получают близнецы.

**Мини-лекция: «Командные роли по М.Белбину» [51].**

Описание характеристик, соответствующих командных ролей по классификации М.Белбина.

Реализатор

**Характеристика.** Реализаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени Реализаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями организации. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

**Функциональность.** Они очень полезны организации благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. Реализаторы, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие Реализаторы часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

Координатор

**Характеристика.** Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

**Функциональность.** Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых организациях Координаторы могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с Творцами.

Творец

**Характеристика**. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравиться вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

**Функционирование.** Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. Творцы способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

Генератор идей

**Характеристика.** Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

**Функциональность**. Основная функция Генераторов идей – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются руководителями организации или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество Генераторов идей в одной организации может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Исследователь

**Характеристика.** Исследователи - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в подразделениях и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

**Функциональность.** Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Эксперт

**Характеристика**. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. Эксперты редко ошибаются.

**Функциональность.** Эксперты наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, Эксперты кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие Эксперты занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для Экспертов, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

**Дипломат**

**Характеристика.** Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

**Функциональность.** Роль Дипломатов состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется Творцу. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. Дипломаты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

Исполнитель

**Характеристика.** Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование из вне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

**Функциональность.** Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

Специалист

**Характеристика.** Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

**Функциональность.** Специалисты играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется основная деятельность организации. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

**Тест М.Белбина «Командные роли».**

Состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3-ем или 4-ем утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

**БЛОК 1). ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. |  | Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности |
| 2. |  | Я легко кооперируюсь с людьми разных типов |
| 3. |  | Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи |
| 4. |  | Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей |
| 5. |  | Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца |
| 6. |  | Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению показателя эффективности деятельности |
| 7. |  | Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно |
| 8. |  | Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости |

**БЛОК 2). ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 9. |  | Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы |
| 10. |  | Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена |
| 11. |  | Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить |
| 12. |  | Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом |
| 13. |  | Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно |
| 14. |  | Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы |
| 15. |  | У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг |
| 16. |  | Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено |

**БЛОК 3). КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 17. |  | Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления |
| 18. |  | Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности |
| 19. |  | Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения |
| 20. |  | От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального |
| 21. |  | Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем |
| 22. |  | Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения |
| 23. |  | Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений |
| 24. |  | На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы |

**БЛОК 4). МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕ К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 25. |  | Я искренне желаю узнать моих коллег получше |
| 26. |  | Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве |
| 27. |  | Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения |
| 28. |  | Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана |
| 29. |  | Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы |
| 30. |  | Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства |
| 31. |  | Я готов использовать контакты вне группы |
| 32. |  | Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений |

**БЛОК 5). Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 33. |  | Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности |
| 34. |  | Мне интересно находить практические пути решения проблемы |
| 35. |  | Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе |
| 36. |  | Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения |
| 37. |  | Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое |
| 38. |  | Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий |
| 39. |  | Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию |
| 40. |  | Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение |

**БЛОК 6). КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 41. |  | Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой |
| 42. |  | Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме |
| 43. |  | Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы |
| 44. |  | Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания |
| 45. |  | Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие |
| 46. |  | Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели |
| 47. |  | Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует |
| 48. |  | Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы |

**БЛОК 7). ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 49. |  | Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают) |
| 50. |  | Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию |
| 51. |  | Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке |
| 52. |  | Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес |
| 53. |  | Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели |
| 54. |  | Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе |
| 55. |  | Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить |
| 56. |  | Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству |

**Подсчет баллов.**

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Реализа-тор** | **Коорди-натор** | **Творец** | **Генератор идей** | **Исследо-ватель** | **Эксперт** | **Дипломат** | **Испол-нитель** |
| **1блок** | 16 | 13 | 15 | 12 | 10 | 17 | 11 | 14 |
| **2блок** | 20 | 21 | 24 | 26 | 22 | 23 | 25 | 27 |
| **3блок** | 37 | 30 | 32 | 33 | 35 | 36 | 34 | 31 |
| **4блок** | 43 | 47 | 41 | 44 | 46 | 42 | 40 | 45 |
| **5блок** | 51 | 55 | 53 | 57 | 54 | 50 | 52 | 56 |
| **6блок** | 65 | 62 | 66 | 60 | 67 | 64 | 61 | 63 |
| **7блок** | 74 | 76 | 70 | 75 | 73 | 71 | 77 | 72 |
| **Итого** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Определение командных ролей по результатам тестирования.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Роли и описание вклада в работу команды** | **Возможные слабости** |
| **Генератор идей:** креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы. | Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией. |
| **Исследователь:** экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты. | Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм. |
| **Координатор:** зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия. | Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу. |
| **Творец:** поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий. | Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей. |
| **Эксперт:** рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку. | Недостаток напористости, неумение воодушевлять других. |
| **Дипломат:** сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения. | Нерешительность в спорных ситуациях. |
| **Реализатор:** дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия. | Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности. |
| **Исполнитель:** старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя. | Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия. |
| **Специалист:** целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам. | Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела. |

# Литература

1. 18 программ тренингов. Руководство для профессионалов / под. ред. В.А. Чикер. – СПб: Речь, 2007. – 368с.
2. Абдурахманов Р.А., Анцупов А.Я., Бархаев Б.П. и др. Военная психология. Методология, теория, практика: Учебно-методическое пособие. – М.: Военный университет, 1996. – 260с.
3. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. – М., 2001. –224с.
4. Вачков И.В. Психология тренинговой работы: Содержательные, организационные и методические аспекты ведения тренинговой группы. – М.: Эксмо, 2007.
5. Занюк С. Психология мотивации. – К.,2002. – 352с.
6. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Команда на рынке: стратегия и методы (руководство для эффективных команд). СПб.: Речь, 2003. – 144с.
7. Ильин Е. П. Психофизиология состояний человека. – СПб.: Питер, 2005. – 412с.
8. Кириченко А.В. Акмеологическое воздействие в профессиональной деятельности госслужащих (теория, методология, технология). – М., 1999.
9. Киричук Н.А. Тренерский сундучок. – Новосибирск: Изд-во «Ин-кварто», 2001.
10. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практическое пособие. – М., 2000. – 224с.
11. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.
12. Кочюнас Р. Психотерапевтические группы: Теория и практика / Пер. с лит. – М., 2000. – 240с.
13. **Кузьмин А.М.** Методы поиска идей и создания инноваций. **[Электронный ресурс Inventech.ru].**
14. Левитов Н.Д. О психологических состояниях человека. – М.:Просвещение, 1964.
15. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала копании. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. – 192с.
16. МасловЕ.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999. – 295с.
17. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. –М.: Инфра-М, 1996.
18. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала. – М., 2003. – 224с.
19. Модели и методы управления персоналом (российско-британское учебное пособие) / Под ред. Е. Б. Моргунова. – М.: Управление персоналом, 2001. –500с.
20. Оганесян И. Управление персоналом организации: Уч. Пос. – Мн.: Амалфея, 2000.
21. Памятка: Что делать, если вы оказались в экстремальной ситуации / под ред. С.С.Алексанина. – СПб.: Изд-во «ЭЛБИ-СПб»., 2005.
22. Поршнева А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией: Учебник – 2-е изд., Москва, 1999. – 282с.
23. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века. М., 1999.
24. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / ред Г.С.Никифоров, М.А. Дмитриева, В.М. Снетков.- СПб.: Изд-во С.-Петерб. Ун-та, 2001.
25. Приказ МЧС России от 26.09.2008 № 581 «Об утверждении Концепции развития психологической службы МЧС России на 2009-2014 годы и ведомственной целевой программы «Развитие психологической службы МЧС России в 2009-2011 годах»
26. Профессиография основных видов деятельности сотрудников Государственной противопожарной службы МВД России / Марьин М.И., Ефанова И.Н., Поляков М.Н. и др. – М.: ВНИИПО, 1998
27. Психогимнастика в тренинге / Под ред. С.И. Макшанова, Н.Ю. Хрящевой. – СПб.: «Речь», Институт тренинга, 2000.
28. Психология экстремальных ситуаций для спасателей и пожарных / Под общей ред. Ю.С.Шойгу. – М., 2009. – 320с.
29. Психолого-педагогические основы профессионального становления специалистов – сотрудников органов внутренних дел: Методическое пособие. – М.: ЦОКР МВД России, 2005. – 332с.
30. Психотерапевтическая энциклопедия / под ред. Б.Д.Карвасарского. - СПб.: Питер Ком, 1999. – 752с.
31. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – Москва, 1998 – 447с.
32. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Уч. – М.: Аспект-Пр., 2000. – 285с.
33. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара, 1998. – 672с.
34. Руденский Е.В. основы психотехнологии общения менеджера., Москва-Новосибирск, 1998.
35. Самонов А.П. Психология для пожарных. – Пермь, 1999.
36. Самсонова М.В., Ефимов В.В. Технология и методы коллективного решения проблем: Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 152с.
37. Сарычев С.В. Надежность группы в напряженных и экстремальных ситуациях совместной деятельности. Автореферат дисс. ... канд. психол. наук. – М., 1993, – 28с.
38. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями: Учебное пособие. – СПб., 1999. – 224с.
39. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб., 2002. – 208с.
40. Ситников А.П. Акмеологический тренинг: Теория. Методика. Психотехнологии. – М.׃ Технологическая школа бизнеса, 1996. - 428 с.
41. Смирнов В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях. – М.: Издательский центр «Академия», 2007.
42. Снеткова В.М. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: Учеб. Пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой. – СПб., 2001. – 240с.
43. Социально-психологический климат в служебных коллективах: Методическое пособие / Под общей ред. М.И. Марьина, Е.А. Мешалкина. – М.: ЦОКП МВД России, 2001.
44. Старшенбаум **Г.В. Искусство критики: исцелять не раня.** –Центр дистанционного образования «Элитариум» (Санкт-Петербург) **[Электронный ресурс** Elitarium**.**ru**].**
45. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М., 2000. – 272с.
46. Тренинговый курс психологической подготовки специалистов поисково-спасательных формирований. – М.: ВЦЭРМ-ЦЭПП МЧС России, 2002.
47. Фопель К. Психологические группы: Рабочие материалы для ведущего: Практическое пособие / Перевод с немецкого. – М., 1999. – 256с.
48. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. / Пер. с нем. – М., 2002. – 400с.
49. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. – М., 2002. – 336с.
50. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. Пер. с нем. – М.: Генезис, 2003. – 272с.
51. Цзен Н., Пахомов Ю. Психотренинг: Игры и упражнения. – М.: Независимая фирма «Класс», 1999.