

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ» КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

**И.С. Бубнова**

**ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
НА СТРАТЕГИЮ ПОВЕДЕНИЯ  
СОТРУДНИКОВ В КОНФЛИКТНОЙ  
СИТУАЦИИ**

**Монография**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

**И.С. Бубнова**

**ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
НА СТРАТЕГИЮ ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ  
В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ**

**Монография**

Краснодар, 2024

УДК 316.62+32.08  
ББК 74.04+88.3  
Б 90

*Печатается по решению редакционно-издательского совета  
ГБОУ ИРО Краснодарского края (протокол № 3 от 21.08.2024)*

**Рецензенты:**

**Яковлева Н.О.**, доктор педагогических наук, профессор, руководитель центра методической поддержки и инновационного развития системы образования ГБОУ ИРО Краснодарского края, г. Краснодар.

**Петров В.Г.**, кандидат психологических наук, доцент, кафедры психологии образования и развития личности ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет», г. Иркутск.

**Бубнова И.С.**

**Б 90** Влияние стиля руководства в образовательной организации на стратегию поведения сотрудников в конфликтной ситуации: монография/  
И.С. Бубнова. – Краснодар : Институт развития образования Краснодарского края, 2024. – 169 с.  
**ISBN 978-5-907398-17-7**

В монографии рассматривают вопросы влияния стиля руководства образовательной организацией на ее организационную культуру, а также стратегии поведения в конфликте у сотрудников. В монографии представлен теоретический анализ различных подходов к проблеме стилей руководства организацией, а также управлениями конфликтами в ней, представлены актуальные исследования, посвященные проблеме влияния стиля руководства на стратегию поведения в конфликте у сотрудников организации. На основе результатов проведенного эмпирического исследования, демонстрирующего влияние стиля руководства в образовательной организации не только на стратегии поведения в конфликте у сотрудников, но и на организационную культуру в целом, предложены рекомендации, направленные на преодоление конфликтных ситуаций с учетом выявленных взаимосвязей и особенностей.

Научное издание предназначено для руководящих, педагогических работников в образовательных организациях, психологов.

УДК 316.62+32.08  
ББК 74.04+88.3

ISBN 978-5-907398-17-7

© ФГБОУ ВО «КубГУ», 2024  
© Бубнова И.С., 2024  
© ГБОУ ИРО Краснодарского края, 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
<b>1. Теоретико-методологические подходы к проблеме влияния стиля руководства образовательной организацией на стратегию поведения в конфликте.....</b>	<b>8</b>
1.1. Теоретический анализ подходов к проблеме стилей руководства ор- ганизацией в отечественной и зарубежной психологии.....	8
1.2. Анализ и управление конфликтными ситуациями в образователь- ной организации.....	13
1.3. Анализ исследований, посвященных проблеме влияния стиля руко- водства на стратегию поведения в конфликте у работников образова- тельной организации.....	31
<b>2. Эмпирическое исследование влияния разных стилей руковод- ства в образовательных организациях на стратегии поведения сотрудников в конфликте.....</b>	<b>39</b>
2.1 Характеристика базы и методов исследования.....	39
2.2 Анализ результатов исследования.....	44
2.3 Оценка влияния стиля руководства в образовательной организации на стратегию поведения сотрудников в конфликтной ситуации.....	56
2.4. Рекомендации, направленные на преодоление конфликтных ситуаций в образовательной организации, с учётом стиля руководства в ней.....	60
<b>Заключение.....</b>	<b>81</b>
<b>Список использованных источников.....</b>	<b>83</b>
Приложение 1. Лекторий «Основные принципы создания и сплочения команд в педагогическом коллективе».....	90
Приложение 2. Программа тренинга на сплочение коллектива.....	121
Приложение 3. Тренинг развития межличностных отношений и профи- лактики конфликтов в коллективе.....	151

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Организационное поведение в настоящее время имеет важное значение для развития образовательной организации, а также для формирования социально-психологического климата в ней. Обострение противоречий в процессе развития отношений в образовательной организации часто обуславливает необходимость изучения и применения на практике методов профилактики стрессов и разрешения конфликтов. Ввиду несовпадения интересов отдельных категорий сотрудников организации и ее руководителей формируется конфликтный потенциал. Это ведёт к обострению противоречий.

Известно, что трансформация условий труда, повышение социальной, экономической, экологической, личностной напряженности, характерные для современных условий, приводят к возникновению профессиональных стрессов и конфликтов в организационном поведении, имеющих различные негативные последствия, проявляющиеся на индивидуальном и организационном уровнях. Проблемы в организационном поведении отрицательно сказываются на здоровье отдельного сотрудника, социально-психологическом климате, организационной среде, организационной культуре, а также эффективности деятельности организации в целом. В этой связи актуализируется проблема профилактики конфликтов в организационном поведении сотрудников.

Важное место в профилактике и преодолении проблем в организационном поведении занимает использование определённых стилей руководства образовательной организацией. В современных условиях, как правило, могут использоваться авторитарный, демократический, либеральный и смешанный стили. При этом каждый из данных стилей во многом определяет поведение как руководства, так и сотрудников организации.

Определение тех стилей руководства, которые приводят к негативным ситуациям в организациях, определяют предикторы возникновения проблем в организационном поведении. При этом изменение используемых стилей руководства в различных ситуациях будет способствовать преодолению конфликтов.

Объектом исследования являются стратегии поведения сотрудников в конфликтной ситуации.

Предметом исследования является исследование влияния стиля руководства на стратегию поведения сотрудников в конфликтной ситуации.

Гипотеза исследования: существует предположение, что имеются взаимосвязи между стилем руководства, типом корпоративной культуры и стратегией поведения в конфликте сотрудников образовательной организации, а именно:

1) В условиях авторитарного стиля руководства проявляются стратегии избегания и приспособления, а также бюрократический тип организационной культуры;

2) В условиях демократического стиля руководства проявляются стратегии сотрудничества и компромисса, а также клановый тип организационной культуры;

3) В условиях либерального стиля руководства проявляется стратегия соперничества, а также адхократический тип организационной культуры.

Целью исследования является определение взаимосвязи стилей руководства и стратегий поведения сотрудников в конфликтной ситуации.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

1. Проанализировать литературу по проблеме исследования.
2. Выявить взаимосвязь стилей руководства в образовательной организации и стратегий поведения сотрудников в конфликтных ситуациях.
3. Изучить влияние стиля руководства на корпоративную культуру образовательной организации и стратегии поведения сотрудников в конфликте.
4. Разработать рекомендации по преодолению конфликтов с учётом используемых стилей руководства.

Теоретико-методологической основой нашего исследования являются труды отечественных ученых, а также специалистов в области управления организационными конфликтами:

- онтологический подход Н.И. Леонова к решению проблем конфликта;
- идеи управления конфликтами А.А. Анцупова, Р. Дарендорфа, М. Дойч, М.М. Кашапова, М.П. Фоллет, А.И. Шипилова;
- исследования проблематики конфликтов Ф.М. Бородкина, Н.В. Гришиной, С.И. Ериной, Р. Бакал, Н.М. Коряк, М. Мескон;
- особенности конфликтов и поведения человека в конфликтах в трудовом коллективе, раскрытые Е.В. Александровой, Г.В. Бороздиной, Г.Г. Гольцовым, В.И. Ильиным, И.Д. Ладановым, А.К. Марковой, А.А. Реан, Н.В. Самоукиной.

Влияние стиля руководства на рабочую силу изучали такие зарубежные исследователи, как: Курт Левин, Р. Стогдилл, Г. Кунц, Р. Блейк и Дж. Мутон, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшир, Т. Митчел и Р. Хаус и др.

В данном исследовании были применены методы:

- теоретические: анализ литературы, синтез данных, конкретизация;
- эмпирические: психодиагностический метод, статистические методы анализа эмпирических данных. В диагностических процедурах были применены следующие методики: «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» В. Захарова, А. Журавлева, методика «Самооценка стиля управления» (А.В. Аграшенков), тест-опросник Томаса на поведение в конфликте, опросник агрессивности А. Басса и А. Дарки, Диагностика организационной культуры (OCAI) – К.Камерон и Р.Куинн, методы математической обработки данных.

Эмпирическое исследование проводилось на базе трех образовательных организаций Краснодарского края. Исследованием было охвачено 700 сотрудников, респонденты были в возрасте 24 – 55 лет. Все сотрудники имели средне-специальное и высшее образование, а также стаж работы в сфере образования более 5 лет.

Теоретическая значимость исследования заключается в проведении системного анализа теоретико-методологических подходов к проблеме влияния

стиля руководства на стратегию поведения в конфликте, в уточнении понятия «стиль руководства», а также изучения способов управления конфликтными ситуациями в образовательной организации.

Практическая значимость работы. Практическая значимость работы заключается в возможности применения результатов исследования в практике управления коллективами образовательных организаций.

# **1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОБЛЕМЕ ВЛИЯНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА СТРАТЕГИЮ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ**

## **1.1. Теоретический анализ подходов к проблеме стилей руководства организацией в отечественной и зарубежной психологии**

Исследование стиля руководства различными организациями проводятся на протяжении длительного времени зарубежными и российскими специалистами.

Классическая школа руководства (Ф.У. Тэйлор, Х. Эмирсон, Г. Грант, Л. Гилберт, Ф. Гилберт, Г. Форд, Х. Хэтэуэй, С. Томпсон, А. Файоль, Л. Гьюлик и Л. Урвик и др.) в части управления персоналом изучала эффективность труда на «низших» уровнях управления. А. Файоль, как представитель административной школы, рассматривал «руководство» как предвидение (изучение будущего и составление плана действий); организацию (создание материальной базы трудового коллектива); распоряжение (приведения в действия); согласование (соединения усилий); контроль (наблюдения) [23].

Представители школы человеческих отношений (Г. Мюнстерберг, М. Фолетт, Э. Мэйо, Ч. Бернанд и другие) делали акценты на вопросах социальной ответственности бизнеса перед работниками, индивидуальной психологии, человеческих потребностях, мотивации работников, авторитете и лидерстве в коллективе [23].

Школа социальных систем (Т. Парсонс, Р. Мертон, Л. Берталанти, А. Раппопорт, Ф. Селезник, Г. Саймон и др.) занималась исследованиями таких составляющих, как коммуникативные связи, равновесие организационных систем, вопросы мотивации труда, лидерства, стратегическое планирование [16].

Эмпирическая школа управления (Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер и др.) выстроена на обобщении опыта прошлой работы с использованием методов экономических наук, психологии, социологии, статистики и математики [23].

Новая школа управления (Л. Берталанти, Д. Форрестер, А. Раппопорт, В. Леонтьев и др.) сосредоточила внимание исследователей на сетевом планировании, планировании расписаний, оптимизации и распределении ресурсов, использовании «теории игр», прогнозировании, системном анализе [16].

В современной теории «руководство» рассматривается с таких позиций [16]:

- как деятельность (В.С. Лазорев, Г.Х. Попов, М.М. Поташник, А. Файоль и др.);
- воздействие одной системы на другую, одного человека на другого или группу (В.Г. Афанасьев, Л.Б. Ительсон, А.А. Орлов, Н.С. Сунцов и др.);
- взаимодействие субъектов (В.Г. Афанасьев, Т.М. Давыденко, В.И. Зверева, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.) [16].

В.Н. Щетинин понимает под руководством целенаправленную деятельность всех субъектов по обеспечению становления, оптимального функционирования и обязательного развития организации. [58]. По мнению П. Друкера, в настоящее время, частью «руководства» также является инновационная и предпринимательская деятельность [25].

Основоположником исследований, посвящённым стилям руководства, является Курт Левин. Он со своими соратниками провёл ряд серьёзных исследований, в результате которых вывел три стиля руководства: демократический, авторитарный, нейтральный. В основе разделения были положены особенности принятия решений руководством. Впоследствии названия стилей руководства менялись. В настоящее время они известны как директивный, коллегиальный и нейтральный [4].

Г.М. Андреева в своих исследованиях изложила важнейшие характеристики стилей управления. Они представлены в таблице 1.

Как видно из приведённых данных, авторитарный стиль руководства характеризуется стремлением руководителя подчинить себе волю сотрудников. Все управленческие решения принимаются им самостоятельно.

Условия демократического стиля решения, важные для успешной деятельности организации, принимаются коллегиально. Наряду с руководством, управленческие функции выполняют сотрудники компании.

Для нейтрального стиля характерно уклонение от выполнения трудовых обязанностей. Важные решения принимаются ситуативно. Руководитель стремится снять с себя ответственность.

Как правило, в чистом виде стили руководства не встречаются. Однако в большинстве компаний можно выявить ведущий стиль руководства, который в большей степени будет для этой организации основным.

*Таблица 1*

### **Характеристика стилей руководства (по Г.М. Андреевой)**

<b>Формальная сторона</b>	<b>Содержательная сторона</b>
<b>Авторитарный (директивный) стиль</b>	
Деловые, краткие распоряжения; Запрета без облегчения, с угрозой; Четкая речь, неприветливая тональность речи; Похвала и порицания субъективны; Эмоции не принимаются в расчет; Показ приемов - не система, Позиция лидера - вне группы [22].	Дела в группе планируются заранее (во всем объеме); Определяются только непосредственные цели, дальние – неизвестны; Голос руководителя – решающий [22].
<b>Демократический (коллегиальный) стиль</b>	
Инструкции в форме предложений, Не сухая речь, а товарищеский тон; Похвала и порицание - с советами; Распоряжения и запреты – с дискуссиями; Позиция лидера - внутри группы [22].	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все аспекты работы не только предлагаются, но и обсуждаются [22].
<b>Нейтральный стиль</b>	
Тон – конвенциональный; Отсутствие похвалы, порицаний; Никакого сотрудничества; Позиция руководителя - незаметно со стороны группы [22].	Дела в группе идут сами собой; Руководитель не дает указаний; Аспекты работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп [22].

Рассмотрим подробнее важнейшие стили руководства.

В условиях авторитарного стиля управления власть сосредоточена в руках одного человека. Это руководитель, который может быть, как владельцем компании, так и наёмным работником. Сотрудники должны выполнять лишь те

трудовые функции, которые возлагает на них руководитель. В условиях данного стиля, как правило, отсутствует доверия руководителя к подчинённым. Руководитель стремится контролировать даже незначительные производственные моменты. Критика в адрес руководителя не допускается.

Характерными чертами автократа является психологическое давление на сотрудников. Нередко используются разнообразные угрозы и наказания. В определённых случаях руководитель может проявлять заботу о подчинённых и использовать поощрения, однако по-прежнему чётко контролирует все их трудовые действия [4].

В условиях демократического стиля руководства осуществляется децентрализация власти. При этом руководитель активно консультируется с сотрудниками. Как правило, в условиях демократического стиля между сотрудниками и руководством формируются доверительные отношения. Они способны конструктивно взаимодействовать не только во время выполнения профессиональных обязанностей, но и в других сферах.

Руководитель всячески приветствует инициативу сотрудников, используя при этом материальное и нематериальное стимулирование.

Нейтральный стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчинённых. Обычно его функции ограничиваются предоставлением информации и необходимых материалов. Характерной чертой в условиях этого стиля руководства является попустительство [19].

В условиях нейтрального стиля часто выделяется один или несколько подчинённых, берущих на себя управленческую деятельность. Обычно это заместители руководителя, которые фактически выполняют функции руководителя, используя при этом либо авторитарный, либо демократический стиль.

Как правило, нейтральный стиль негативно сказывается на результатах трудовой деятельности коллектива. Однако существуют непродолжительные творческие периоды в деятельности организации, когда именно данный стиль руководства является предпочтительным [17].

Один из крупнейших экспертов по мотивации, Г. Х. Альтманн под «управлением» понимает стиль руководства, т.е. способ, посредством которого руководители управляют подчиненными, независимый от конкретной ситуации шаблон поведения [15]. В своей работе он рассматривает два подхода к определению стилей руководства.

1. Поведенческий подход, ориентируемый либо на деятельность людей, либо на самих людей разделяется в свою очередь на:

а) авторитарный (ориентация на собственное мнение и оценки; стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки; игнорирование инициативы, творческой активности людей; единоличное принятие решений; контроль за действиями подчиненных);

б) демократичный (требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины; стремление делегировать полномочия и разделить ответственность; демократичность в принятии решения [67]);

с) либеральный (снисходительность к работникам; отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными; склонность перекладывать ответственность в принятии решений [17]).

2. Ситуационный подход, ориентируемый на ситуацию (выделяет факторы, влияющие на поведение руководителя): отношения между руководителем и коллективом; структура задачи; должностные полномочия руководителя [15].

Последние десятилетия большое признание в управлении получает концепция лидерства (leadership). В ее рамках управленческие полномочия распределяются между разными участниками образовательных отношений, другими словами – это способ выстраивания конфигураций отношений между участниками взаимодействия в образовательной организации, за счет определенных членов группы, которые мотивируют и ведут за собой остальных

Таким образом, различные стили управления обуславливают определённые характеристики сотрудничества в компании.

## **1.2. Анализ и управление конфликтными ситуациями в образовательной организации**

Понятие «конфликт» определяется в соответствии с латинским *conflictus* столкновение и практически в неизменяемом виде используется в других языках. (*conflict* - англ., *konflikt* - нем., *conflit*- франц.) [12, с. 21]. Данное понятие трактуется как «...противоречие должностных обязанностей и личных интересов должностного лица, при котором личные интересы могут повлиять на выполнение должностных обязанностей» [23], что позволяет определять условия классификации данного явления.

По мере того, как на сегодняшний день известно несколько классификаций конфликтов в организациях, и в том числе – в образовательных, необходимо видеть, что так называемые «управленческие конфликты» чаще всего классифицируются на основании исследования особенностей поведения или статусов их участников.

Классификация конфликтов в образовательной организации приведена на рисунке 1 (с. 14).

С деструктивными сложнее, например, клиент переполнен эмоциями, хамит представителю организации, уже не помнит суть претензий, а возможно, у него просто плохое настроение и это способ выместить негативные эмоции. В этом случае нужно задавать наводящие вопросы, чтобы найти причину раздражения [23].

Отношение сотрудников к конфликту зависит, среди прочего, от подхода и поведения их руководителей. Для управления конфликтом руководителям требуется много времени, и, по данным различных исследователей, на это уходит 17,69 %, более 20 % или даже 42 % их рабочего времени. Это время конфликта верно независимо от положения руководителя в иерархии организа-

ции, и оно в равной степени применимо как к сотрудникам с более низким грейдом должности, так и к высшему руководству.



*Рисунок 1. Виды конфликтов в образовательной организации*

В свете вышеизложенных результатов мы стремились определить корреляцию между высшим руководством и стратегией управления конфликтами в организациях, а также подчиненными подходами к межличностным конфликтам. Мы задаем следующие два вопроса:

Конфликт может быть результатом несовместимых целей или разногласий, возникающих в результате распределения ограниченных ресурсов.

Конфликт может происходить между отдельными людьми или на уровне целых организаций [20].

Исходя из приведенного выше определения, организационный конфликт – это игра с нулевой суммой. Конфликт также можно определить, с другой точки зрения, как процесс, который происходит, когда вера одной стороны вынуждает вторую сторону, которая придерживается других убеждений, оказывать негативное влияние на то, что первая сторона заботится или уже произ-

вела, что провоцирует отрицательную реакцию второй стороны и последующие действия.

Для возникновения конфликта такого типа не обязательно, чтобы цели действительно были несовместимы; достаточно, если есть предполагаемое и, следовательно, не обязательно реальное различие во мнениях. Еще более широко конфликт определяется Рахимом, который утверждает, что это «интерактивный процесс, проявляющийся в несовместимости, несогласии или диссонансе внутри, или между социальными объектами (например, индивидуумом, группой, организацией и т. Д.)» [23].

Таким образом, конфликты могут испытывать различные субъекты - целые организации, подразделения предприятия, группы людей или отдельные лица; поэтому полезно разделить конфликты на организационные, межгрупповые и межличностные категории. В свою очередь, Гетцков и Гир разработали иерархию конфликтов, заявив, что межличностные конфликты могут быть идентифицированы как конфликты задач или конфликты отношений. Суть конфликта задач заключается в восприятии споров при принятии решений между членами группы, которые возникают из-за различий во взглядах или идеях. Конфликт в отношениях связан с ценностями, политическими взглядами, проблемами характера или личными вкусами.

В настоящее время эти явления происходят все чаще из-за растущего давления с целью изменения, адаптации и инноваций с одновременным увеличением бремени и отсутствием гарантий занятости. Кроме того, растет тенденция к организации работы в автономных командах, что делает сотрудников более зависимыми друг от друга, вызывает конфликты, связанные с ролями, и бросает вызов традиционным иерархическим отношениям. В то же время глобализация экономики увеличивает разнообразие среди сотрудников, что также создает конфликты на рабочем месте [8].

Межгрупповые конфликты являются следствием социальных аспектов человеческого поведения. Теория социальной идентичности предполагает, что ради защиты социальной иерархии и для сохранения своего положения в дан-

ной социальной иерархии люди будут создавать неравенство между группами, отдавая предпочтение тем, к которым они принадлежат, и дискриминируя других инопланетян. Ключевые факторы, влияющие на углубление предрассудков в группе и эскалацию межгруппового конфликта, включают следующее: идентификация, размер, состояние и сила группы; восприятие угрозы группе; асимметрия восприятия положительных черт членов своей группы и отрицательных черт людей, не входящих в свою группу; личностные переменные; и индивидуальные различия между членами группы.

Источники межличностного конфликта зависят от того, связан ли конфликт с задачей или проблемами в отношениях. Конфликт задач связан с распределением ресурсов и процедур, а также мнениями и интерпретацией фактов; таким образом, причиной такого конфликта является несогласие с решениями и действиями, связанными с управлением организацией. Источники конфликта в отношениях обычно кроются в различиях в ценностях, которых придерживаются члены группы, или в разных чертах характера или вкусах. Стороны конфликта часто не обращают внимания на его источник; конфликты возникают из-за стереотипов и предрассудков в отношении образования, возраста, религии, пола или происхождения [10].

Барки и Хартвик внесли свой вклад в лучшее понимание разделения межличностных конфликтов на подкатегории задач и отношений, предоставив описание следующих трех аспектов: познание, поведение и отрицательные эмоции. Что касается конфликта задач, то расхождение во мнениях и спор с другими о том, что следует делать с задачей, происходит на уровне познания и поведения, когда одна сторона в конфликте пытается помешать другой сделать то, что первая сторона считает неподходящим для данной задачи, тогда как на уровне отрицательных эмоций гнев и разочарование по поводу другой стороны могут привести к конфликту по поводу того, что следует делать с задачей.

Управление конфликтом представляет собой попытку разрешить конфликтную ситуацию и выбор соответствующей стратегии. Ключевые концепции управления конфликтами, как они описаны в соответствующей литературе,

основаны на матрице двух переменных, которые представляют четыре чрезвычайно разные стратегии разрешения конфликтов. Архетип - это матрица, разработанная Блейком и Мутоном, где переменные включают заботу о производстве и заботу о людях. В зависимости от уровня интенсивности данной переменной установлены следующие четыре основных стиля управления конфликтами: избегание (низкая забота о производстве и людях), сотрудничество (высокая забота о производстве и людях), конкуренция (высокая забота о производстве, низкая забота о людях) и уход (низкая забота о производстве, высокая забота о людях). Пятый стиль управления конфликтами расположен в центре матрицы. Этот пятый стиль представляет собой компромисс и означает умеренную заботу о производстве и умеренную заботу о людях [2].

В свою очередь, С.М. Шингаев, Г.С. Никифоров, Н.Е. Водопьянова не ставят акцент на построении стройной классификации видов (групп) методов, а предлагают конкретные методики: дыхательные техники, переключение внимания, методики с использованием воды, работа с потоком сознания, самомассаж, мышечное расслабление и т.п. [47].

Даже краткий обзор методов и способов профилактики и борьбы с конфликтом показывает их разнообразие, что свидетельствует об актуальности и значимости исследуемой темы. Однако одновременно с этим проведенный анализ позволил определить некоторые проблемные зоны.

Социально ответственные работодатели оперативно отреагировали на вызовы пандемии и начали реализацию комплекса мероприятий, направленных на сохранение благополучия персонала, особое внимание при этом уделяя физическому и ментальному здоровью.

Межличностный рабочий конфликт относится к разногласиям между людьми. Это часто связано с отрицательными эмоциями из-за предполагаемого расхождения во взглядах, целях, интересах и предлагаемых направлениях действий.

Управление конфликтами основано на принципе, что устранить конфликт невозможно (и не всегда желательно), и не все конфликты могут быть

разрешены, но изучение того, как управлять рабочими конфликтами, полезно для сотрудников и организации.

Традиционно руководители считали, что подавление конфликта и поддержание мира любой ценой - лучший способ управлять конфликтом. Однако альтернативная точка зрения состоит в том, что конфликты могут быть предупреждающим знаком для более серьезной проблемы, в которой необходимо детально разобраться и разрешить. Хотя не все проблемы и конфликты могут быть разрешены, управление конфликтами может «минимизировать дисфункции конфликта и усилить конструктивные функции конфликта, чтобы улучшить обучение и эффективность в организации».

Недавние исследования показывают, что именно руководители решают конфликты на рабочем месте во многих организациях, существует мало теоретических и эмпирических исследований того, как они на самом деле выполняют такие непопулярные HR-роли. Более того, существуют разногласия по поводу ключевых факторов, влияющих на способы управления конфликтами линейных руководителей; психологи подчеркивают роль конфликтной ситуации и личных качеств, в то время как другие ученые сосредотачиваются исключительно на влиянии организационных аспектов управления межличностным конфликтом. Вклад данных исследований заключается в изучении того, влияют ли ситуативные, личные и / или организационные аспекты на способы управления конфликтами руководителей.

Конфликт на рабочем месте означает «процесс, в котором одна сторона считает, что ее интересы противоречат или отрицательно сказываются на другой стороне». Коллективные аспекты конфликта на рабочем месте широко исследовались учеными, занимающимися производственными отношениями. Обычно они считают, что у руководства и сотрудников разные интересы, и, следовательно, конфликт неизбежен и требует урегулирования с помощью таких механизмов, как коллективные переговоры или суды по трудовым спорам [4].

Однако существует довольно ограниченное исследование индивидуальных конфликтов на работе с точки зрения управления. Это может быть связано с унитаристской, управленческой точкой зрения, которая считает, что менеджеры и сотрудники работают в команде, и, следовательно, индивидуальный конфликт очень маловероятен. Тем не менее, эмпирические исследования показывают, что межличностный конфликт является наиболее распространенным типом конфликта на рабочем месте.

Поскольку большинство рабочих мест требует взаимодействия с людьми, межличностный конфликт на работе считается неизбежным. Хотя рабочий конфликт может способствовать инновациям и взаимопониманию, игнорирование обычно имеет негативные последствия. Межличностный конфликт связан с такими организационными результатами, как увеличение количества прогулов и снижение уровня производительности. Это также связано с депрессией, тревогой, разочарованием и истощением. Линейные руководители могут уменьшить эти негативные эффекты, управляя межличностными конфликтами.

Способы разрешения конфликтов иллюстрируют «различные стратегии, которые люди могут использовать в отношениях с другими в потенциально враждебных социальных или деловых ситуациях». Большинство исследований способов разрешения конфликтов основано на основополагающей работе Блейка и Маттона, в которой эти режимы классифицированы с учетом уровня заботы о людях и производстве. Основываясь на этой модели, наиболее широко используемые ре-концептуализации режимов управления конфликтами — это те, которые были разработаны Томасом и Рахимом. Рахим выделил пять способов разрешения межличностных конфликтов, основанных на уровне заботы о себе и других: интеграция, услуга, доминирование, избегание и компромисс. Томас также разработал двумерную структуру режимов разрешения конфликтов, в которой выделено пять режимов разрешения конфликтов: сотрудничество, приспособление, конкуренция, избегание и компромисс, в зависимости от уровня сотрудничества и настойчивости сторон, вовлеченных в конфликт. Например, Томас и Рахим утверждают, что напористые люди пытаются удовлетворить

свои собственные проблемы, в то время как люди, способные сотрудничать, пытаются удовлетворить интересы других [21].

Время и усилия, затраченные на принятие решения о том, как справляться с конфликтами, побудили исследователей изучить индивидуальные предпочтения руководителей в отношении определенных способов управления. С психологической точки зрения, режим управления конфликтом рассматривается как контекстный (то есть поведенческая реакция к ситуации) или личностно-ориентированный (т.е. относительно стабильный характер в зависимости от типа личности и личные ценности).

Хотя Блейк и Маттон указывают, что режим сотрудничества (высокая забота как о людях, так и о производстве) является наиболее эффективным для управления конфликтами, независимо от конфликтной ситуации, недавние переосмысления режимов управления конфликтами утверждают, что разные способы управления межличностными отношениями подходят для различных обстоятельств. Этот контекстно-зависимый взгляд утверждает, что менеджеры меняют свой режим управления конфликтом в зависимости от ситуационных аспектов конфликта, таких как сложность и серьезность проблемы, ее важность для каждой стороны, а также время и ресурсы, необходимые для ее решения. Ключевые особенности пяти режимов управления конфликтами, заключаются в следующем:

1. Режим сотрудничества предполагает сотрудничество между сторонами для достижения беспроблемного решения, удовлетворяющего обе стороны. Это очень похоже на интегративный тип и типы решения проблем, поскольку все они стремятся найти долгосрочное решение с учетом интересов обеих сторон. Это считается полезным, когда возникает сложная проблема, когда для успешной реализации которой, требуется приверженность другой стороны и время для решения проблемы. Напротив, это считается неуместным, когда проблема проста, требует немедленного решения или стороны не имеют навыков решения проблем.

Этот режим подходит для решения стратегических долгосрочных вопросов.

2. Режим приспособления игнорирует собственные потребности и связан с попыткой преуменьшить различия и подчеркнуть сходство. Это подходит, если сторона считает, что она может ошибаться, или проблема гораздо важнее для другой стороны и важно сохранить отношения. В этом режиме есть элемент самопожертвования с ожиданием получения некоторой будущей выгоды от другой стороны, когда это необходимо. Это может быть эффективным в решении конфликтов межличностных отношений из-за его долгосрочной ориентации (то есть развития доверия), но не конфликтов задач.

3. Конкурирующий режим был идентифицирован с ориентацией на выигрыш-проигрыш. Конкуренция может означать отстаивание своих прав и / или защиту позиции, которую человек считает правильной. Это больше подходит, если требуется быстрое решение, если подчиненным не хватает опыта для принятия решения или если необходимо преодолеть напористость подчиненных; это неуместно, если существует сложный вопрос, обе стороны одинаково влиятельны или подчиненные обладают высокой степенью компетентности в этом вопросе.

4. Режим избегания используется для предотвращения конфликта, игнорирования ситуации и отсрочки возникновения конфликтной ситуации. Этот режим может быть полезен только тогда, когда проблема незначительна и потенциальный дисфункциональный эффект противостояния другой стороне перевешивает преимущества решения. Его часто используют из-за боязни конфронтации из-за отсутствия уверенности в навыках управления конфликтами. Человек, избегающий ситуаций, не удовлетворяет свои собственные проблемы или интересы другой вовлеченной стороны.

5. Компромиссный режим связан с компромиссом и попытками удовлетворить интересы каждой стороны. Он подходит, когда цели сторон исключают друг друга, и неуместен, если проблема сложна и требует долгосрочного решения, основанного на подходе к решению проблем. обнаружил, что ком-

промисс является наиболее успешным способом разрешения межличностных конфликтов [22].

Три режима разрешения конфликтов, которые включают сотрудничество (примирение, компромисс и сотрудничество), считаются более эффективными для поиска долгосрочных решений конфликтов, в то время как два режима, характеризующиеся низким уровнем сотрудничества, полезны для решения краткосрочных тактических задач. Важным недостатком двумерных структур является неявное предположение, что две стороны сами решают конфликт, тогда как на практике иногда третья сторона может быть вовлечена в управление межличностным конфликтом.

В отличие от точки зрения, согласно которой режим управления конфликтом адаптируется к конфликтной ситуации, некоторые ученые утверждают, что способ управления конфликтом является относительно стабильным в зависимости от личных аспектов. Тайлер обнаружил, что руководители, ориентированные на задачи, с большей вероятностью будут озабочены производительностью, тогда как руководители, ориентированные на взаимоотношения, более склонны сосредоточиться на социальной гармонии.

Пол руководителей также может повлиять на их способ управления конфликтами. Холт и ДеВор провели мета анализ 36 эмпирических исследований и обнаружили, что мужчины с большей вероятностью одобряют использование конкурирующего режима, чем женщины, и что женщины с большей вероятностью поддержат использование компромиссного режима, чем мужчины. Однако некоторые эмпирические исследования показывают, что женщины более настойчивы в разрешении конфликтов. Исследование Thomas et al., в котором участвовали 200 мужчин и 200 женщин, показало, что в целом мужчины столь же настойчивы, как и женщины, в урегулировании конфликтов. Их результаты показали, что мужчины значительно чаще использовали конкурирующий режим, в то время как не было никаких существенных различий в использовании режима сотрудничества (другого высоко настойчивого режима). Более того, исследование Munduate et al. показало, что женщины и мужчины

очень похожи в разрешении конфликтов. Таким образом, влияние гендерных различий на управление конфликтами неясно [13].

Национальная культура руководителей также может повлиять на их способ разрешения конфликтов. Результаты мета анализа Холта и ДеВора (2005) для переменных культуры показывают, что индивидуалистические культуры более склонны, чем коллективистские, выбирать конкурирующий режим, в то время как коллективистские культуры предпочитают способы избегания, компромисса и сотрудничества больше, чем индивидуалистические культуры.

Их выводы подтверждаются исследованием Doucet et al., в котором обнаружены существенные различия в разрешении конфликтов между американскими руководителями и китайскими руководителями. В западных организациях избегание конфликтов часто рассматривается как контрпродуктивный способ урегулирования, но некоторые исследования показали, что избегание конфликтов эффективно в коллективистских обществах, где высоко ценятся гармония и сохраняющее лицо. Тем не менее, неясно, является ли национальная культура линейных руководителей более важной, чем культура организации [61].

Несомненно, профессиональный стресс имеет различные неблагоприятные последствия для деятельности самого сотрудника и организации в целом, наиболее распространенными из которых выступают ухудшение физического и психологического состояния работника и социально-психологического климата в коллективе, снижение производительности труда и показателей результативности деятельности организации, рост числа конфликтов и текучести кадров и многие другие.

В этой связи перед руководством современных организаций актуализируется задача профилактики профессионального стресса. Профилактика представляет собой комплекс мероприятий, направленных на предупреждение возникновения профессионального стресса у работников посредством мониторинга системы управления персоналом на предмет возможного возникновения стресс-факторов, а также разработки и внедрения соответствующей программы

действий по устранению риска их появления и последующего анализа результатов [12].

Как отмечают А.В. Давыдкина и соавторы, существует несколько подходов, которые отражают направления профилактики стрессов:

- обеспечение баланса возможностей работника (интеллектуальных, физических и иных ресурсов) и требований, предъявляемых к нему со стороны организации. Решение данной задачи реализуется посредством формирования эффективной системы отбора, расстановки и ротации кадров, системы обучения, а также формирования сильной корпоративной культуры;

- управление когнитивной оценкой работников собственных возможностей, а также формирование у персонала готовности к преодолению стрессовых ситуаций. В этих целях осуществляется оптимизация трудовой мотивации, подготовка работников к организационным изменениям, а также оказание иной психологической помощи персоналу, способствующей снятию психологической напряженности и препятствующей эмоциональному выгоранию работников;

- управление реакциями работника на стресс-факторы (внешние и внутриорганизационные). В данном случае основная задача руководителя состоит в формировании активной позиции сотрудника по отношению к профессиональному стрессу.

А.В. Кашин и соавторы в своей работе выделяют следующие инструменты профилактики профессиональных стрессов работников организации:

- обучение руководителей высшего и среднего звена, специалистов и других сотрудников навыкам управления конфликтами и стрессами, формирование у них представлений о закономерностях развития возникновения, развития конфликтов в организации и способах их разрешения;

- совершенствование регламентов работы и должностных инструкций;

- вовлечение работников в процесс принятия управленческих решений;

- эффективный тайм-менеджмент на уровне рядовых сотрудников;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования сотрудников [51].

Анализируя данные инструменты, можно прийти к выводу о том, что мероприятия по профилактике профессиональных стрессов в организациях направлены на создание организационных условий, препятствующих возникновению стресс-факторов или снижающих риск их появления, а также на формирование у работников соответствующих компетенций в области управления стрессами, связанными с профессиональной деятельностью.

Иными словами, профилактика профессиональных стрессов в организациях осуществляется как на индивидуальном, так и на организационном уровне [15].

Характеризуя инструментарий профилактики конфликта работников, И.О. Куваева выделяет первичную, вторичную и третичную профилактику. Первичная профилактика нацелена на выявление и устранение стресс - факторов, обусловленных условиями, в которых осуществляется деятельность сотрудников (например, характеристиками организационной культуры, структуры, выполняемых сотрудниками ролей функций, особенностями организации рабочих мест). Вторичная профилактика направлена на корректировки реакции сотрудников на стресс-факторы и формирования у них навыков снятия напряженности, обусловленной трудовой деятельностью. Третичная профилактика акцентирует внимание на минимизации последствий воздействия стресс-факторов на сотрудника.

Методология репликации использовалась для исследования важности ситуационных, личных и организационных факторов в управлении межличностными конфликтами в компаниях, работающих в различных секторах. В 2011 и 2012 годах было собрано три типа первичных данных от 21 респондента, 19 из которых были руководителями среднего звена и двое - менеджерами по персоналу (11 респондентов работали в HotelCo и 10 работали в BeautyCo). Во-первых, всем респондентам были заданы открытые вопросы об управлении

межличностными конфликтами и влиянии организационного контекста на их способ управления конфликтами. Во-вторых, 19 линейным руководителям было предложено пройти личностный тест на основе пятифакторной личностной инвентаризации, чтобы определить свой тип личности.

Наконец, 19 руководителей попросили указать способ управления конфликтом, который они используют в данных обстоятельствах, чтобы выяснить, влияют ли ситуативные факторы на режим управления конфликтом. Первоначально респонденты были ознакомлены с пятью режимами управления конфликтами, основанными на двумерной модели режимов разрешения конфликтов Томаса (1992), и получили печатную копию графического изображения его структуры. Их попросили указать режим разрешения конфликтов, который они используют чаще всего. Затем респонденты должны были прочитать три заданных сценария, соответствующие описанию Рахима (2002) режима избегания, режима компромисса и режима сотрудничества (интегративного). Три выбранных сценария были разработаны таким образом, чтобы охватить весь диапазон режимов разрешения конфликтов с точки зрения уровня напористости и сотрудничества, поскольку было сочтено, что наличие пяти сценариев было бы слишком сложным.

Были выявлены потенциальные ситуации, в которых могли возникнуть межличностные конфликты, и сценарии были скорректированы с учетом контекста, чтобы они подходили обеим компаниям. Респондентам нужно было выбрать только один (из пяти) способов разрешения конфликта, который они использовали бы в конкретной конфликтной ситуации, заданной в каждом сценарии.

Смешанные методы использовались для сбора первичных данных, касающихся трех наборов факторов, определенных в аналитической структуре, а именно сценариев для ситуационных аспектов и личностных тестов для конкретных личных аспектов, в то время как полуструктурированные индивидуальные интервью охватывали организационные аспекты, а также некоторые личные аспекты. Каждое интервью длилось около 40 минут. Проведен тематиче-

ческий контент-анализ качественных данных. Выборка состояла из всей совокупности линейных менеджеров, ответственных за управление служащими в двух ирландских дочерних компаниях, и в каждой из них были опрошены старшие менеджеры по персоналу [48].

Влияние ситуационных аспектов на режимы разрешения конфликтов исследуется по заданным сценариям. Из пяти возможных способов разрешения конфликтов, определенных Томасом, три были сконструированы в сценарии в соответствии с исследованием Рахима о том, когда подходящие способы разрешения конфликтов подходят для использования. Режимы конфликта, выбранные 19 руководителями среднего звена, частично соответствуют ожиданиям Рахима.

Респондентам были предложены три сценария, соответствующие описанию избегания, компромисса и сотрудничества. Для сценария сотрудничества 12 (из 19) респондентов выбрали режим сотрудничества. Для компрометирующего сценария 10 респондентов выбрали компромиссный режим разрешения конфликтов, и только восемь выбрали режим избегания для сценария избегания [43].

Когда линейных руководителей попросили выбрать наиболее часто используемый режим разрешения конфликтов, практически все они выбрали режим сотрудничества и / или компромисса, за исключением одного респондента, который выбрал режим избегания. Полученные данные подтверждают мнение о том, что способы разрешения конфликтов, основанные на высоком уровне сотрудничества, с большей вероятностью будут считаться эффективными, чем те, для которых характерен низкий уровень сотрудничества. Тем не менее, выбранные методы также могут быть результатом склонности респондентов к положительной самооценке.

Хотя, исходя из первоначальных результатов, может показаться, что конфликтная ситуация мало влияет на режимы разрешения конфликтов, которые используют линейные руководители, все респонденты выбрали более одного режима разрешения конфликтов для трех данных сценариев, что указыва-

ет на то, что различные конфликты ситуации приводят к различным режимам разрешения конфликтов. При более внимательном рассмотрении мы видим, что примерно в половине сценариев был дан ответ в соответствии с ожиданиями Рахима.

Кроме того, другие выбранные режимы часто были близки к ожидаемым с точки зрения уровня сотрудничества и напористости. Например, из восьми линейных менеджеров, которые не выбрали режим совместной работы для сценария совместной работы, шесть выбрали компромиссный режим разрешения конфликтов. Поскольку респондентов просили выбрать только один режим разрешения конфликтов для каждого сценария, эти результаты, по видимому, согласуются с исследованием Munduate et al., которое показало, что руководители не используют только один режим разрешения конфликтов для конкретного сценария. конфликтная ситуация [31].

Личностные аспекты, которые могут повлиять на способ разрешения конфликтов руководителем, – это его способ управления, пол, национальная культура и личность. Тайлер обнаружил, что режим управления также влияет на режим разрешения конфликтов. Из 19 линейных руководителей семь заявили, что они сосредоточены на задачах, а 12 – на людях. Полученные данные не выявляют серьезных различий между руководителями, ориентированными на задачи и ориентированными на людей, с точки зрения их способов разрешения конфликтов.

Ни один из руководителей, ориентированных на задачи, не предпочел использовать конкурирующий режим, что противоречит выводам Тайлера. Это могло быть связано либо с нашей небольшой выборкой, либо с сильной организационной культурой в обоих случаях. Ценности HotelCo – «поступать правильно» и «играть в команде», что требует компромисса и сотрудничества, в то время как ценности BeautyCo – это уважение, доверие, расширение возможностей, совместная работа и чувство общности, что также требует сотрудничества и компромисса [18].

Ведутся споры о том, существуют ли гендерные различия в поведении при управлении конфликтами. В этом исследовании данные были собраны у 11 женщин и восьми мужчин (линейных руководителей). Пять из 11 женщин заявили, что они стесняются конфликтов, в то время как только один из мужчин сделал это. Руководитель женского пола заявила:

«Честно говоря, я, вероятно, избегаю, пока не научу, что это достаточно серьезно, чтобы я мог участвовать, а затем сотрудничать. Я бы не соревновался, а демонстративно избегал».

Напротив, руководитель-мужчина указал:

«Если возникает конфликт, я решаю его в лоб. Я бы не стал скрывать что-то от себя, я бы скорее обратился к этому, чем прятал голову в песок».

Соревновательный режим был выбран в общей сложности шесть раз, четырьмя мужчинами и двумя женщинами. Линейный руководитель-мужчина уточнил, почему он будет использовать конкурирующий режим в одном из сценариев: «Я бы выбрал соревнование, потому что здесь есть очень четкое понимание правильного и неправильного» [43].

Эти результаты подтверждают исследование Рубина и Брауна о том, что женщины избегают конфликтных ситуаций больше, чем мужчины, а также демонстрируют некоторое согласие с тем, что мужчины более конкурентоспособны, чем женщины. В отличие от исследования Холта и ДеВоре, в котором выяснилось, что женщины одобряют использование компромисса больше, чем мужчины, это исследование показывает, что компромиссный режим чаще использовался мужчинами (четыре из пяти), чем женщинами (один из пяти), в то время как женщины с большей вероятностью использовали режим сотрудничества и компромисса (четыре из пяти), чем мужчины (один из пяти). На их выбор могла повлиять необходимость совместной работы в обеих отраслях. Индустрия гостеприимства развивается быстрыми темпами и требует от отделов постоянной совместной работы, поскольку у отделов разные приоритеты, что требует большого количества компромиссов. Точно так же индустрия красоты постоянно меняется и требует, чтобы коммерческие, маркетинговые и клиент-

ские службы работали очень тесно вместе, что также потребовало бы много компромиссов и сотрудничества [25].

Полученные данные согласуются с мнением о существовании гендерных различий в поведении при управлении конфликтами.

Предотвращение конфликтов обычно рассматривается как контрпродуктивный способ урегулирования в индивидуалистических западных странах, в то время как в коллективистских обществах он считается эффективным. В этом исследовании были опрошены 11 ирландских линейных руководителей и восемь неирландских линейных руководителей. Неирландские линейные руководители приезжают из Италии, Великобритании, Бразилии, Ливана, Германии, Алжира и Словакии. Италия, Великобритания и Германия имеют довольно индивидуалистическую культуру, в целом аналогичную культуре Ирландии, тогда как Бразилия, Ливан, Алжир и Словакия считаются коллективистскими странами [60].

Восемь руководителей выбрали режим избегания для сценария избегания, но семь из них были из индивидуалистических стран и только один был из коллективистской страны, что предполагает, что национальная культура линейного руководителя не обязательно влияет на то, как они справляются с конфликтом. HotelCo - американская транснациональная компания, в которой культура США чрезвычайно индивидуальна, тогда как BeautyCo - французская транснациональная компания, а Франция также имеет индивидуалистическую культуру. Оба тематических исследования имеют сильную организационную культуру, и, следовательно, эти результаты кажутся совместимыми с представлением о том, что организационная культура объясняет более высокие различия, чем национальная культура.

### **1.3. Анализ исследований, посвященных проблеме влияния стиля руководства на стратегию поведения в конфликте у работников образовательной организации**

В рамках данного исследования целесообразно обратиться к исследованиям влияния стиля руководства на стратегию поведения в конфликте у работников образовательной организации с позиции организационной психологии. В отечественной практике изучением влияния стиля руководства на конфликты в образовательной организации занимались такие исследователи, как Ф. М. Бородкин, Н. В. Гришина, Т. М. Данькова, Д. К. Захаров, А. Я. Кибанов, Д. Б. Шульгин, И. Н. Шило и др.

Рассмотрим различные варианты взаимодействия руководства образовательной организацией и сотрудников.

1. Взаимодействие по типу «Демократический стиль – Стратегия сотрудничества». Данный тип взаимодействия является предпочтительным типом коммуникации в профессиональной деятельности организации. Роль руководства при этом состоит в проявлении демократического стиля общения с подчинёнными, в анализе профессиональных успехов и неудач (как собственных, так и со стороны подчинённых). Руководитель с уважением относится к сотрудникам, чётко определяет собственную роль и роль подчинённых, активно советуется с ними по решению производственных задач. При этом сотрудники с готовностью идут навстречу руководству в стремлении к эффективному сотрудничеству, настроены на конструктивное взаимодействие, склонны к конструктивным решениям в конфликтах. При возникновении проблем в ходе организационного взаимодействия по типу «Демократический стиль – Стратегия сотрудничества» осуществляется открытое обсуждение, учитываются мнения как руководителя, так и сотрудников с целью принятия оптимального решения. Как правило, производительность в подобных условиях является эффективной, текучесть кадров – низкой, удовлетворённость трудом – высокой [11].

2. Взаимодействие по типу «Либеральный стиль – Стратегия избегания». Данный тип взаимодействия в современной организации часто не может

быть «жизнеспособным» в связи с высокой конкуренцией на современном рынке. Руководитель, принимающий позицию попустительства, как правило, не обладает необходимыми лидерскими качествами, он тревожен, его самооценка часто снижена. Как правило, руководящую должность он получает не в связи с организаторскими способностями и профессиональными достижениями. Решение профессиональных вопросов руководитель, использующий либеральный стиль, как правило, предоставляет подчинённым либо просто самоустраняется, отвлекаясь на собственные желания. Часто неудачи в работе вызывают у такого руководителя состояние паники [21].

В свою очередь сотрудники компании, использующие стратегию избегания в конфликте, находятся в полной зависимости от руководства, не готовы к самостоятельному принятию решений, стремятся уйти от ответственности.

Таким образом, взаимодействие по типу «Либеральный стиль – Стратегия избегания» в организации нередко приводит к существенному спаду эффективности производства. Часто этот стиль вызывает необходимость срочных кадровых перемен [14].

3. Взаимодействие по типу «Авторитарный стиль – Стратегия соперничества». Данный тип взаимодействия, хотя и в редких случаях может привести к эффективному производству, но существенно усложняет социально-психологический климат в коллективе. Руководитель, занимающий позицию автократа, придерживается сурового стиля. Он часто готов повышать голос на подчинённых и проявлять агрессию по отношению к ним. Нередко руководитель, принимающий авторитарный стиль, вмешивается не только в функциональные обязанности, но и в личную жизнь сотрудников, он полагает, что они обязаны подчиняться ему не только в рамках производственного процесса, но и в любых других ситуациях, в связи с чем часто даёт распоряжения подчинённым, которые не входят в их обязанности [55].

Сотрудник, использующий стратегию соперничества в конфликте, часто полагает, что его личный авторитет даёт ему право давать различные распоряжения тем, кто находится с ним на одной ступени или выше в данной ор-

ганизации, что и становится самой распространённой причиной конфликта. Нередко он готов принять на себя роль лидера. В определённых случаях такой сотрудник с целью укрепления собственных лидерских позиции стремится сделать что-то лучше других, и это может позитивно отразиться на производственных процессах.

В целом взаимоотношение по типу «Авторитарный стиль – Стратегия соперничества» в организации часто приводит к открытым конфликтам, к стремлению «устранить соперника» и сделать всё возможное, чтобы оставить за собой лидерство.

Однако, как правило, реальные стили руководства и стратегии поведения в конфликте не совпадают. Это приводит к различным вариантам взаимодействия.

В случае, если руководитель занимает позицию демократа, а подчинённые при этом – стратегию соперничества или избегания, это может привести к ряду негативных ситуаций, однако устойчивость и адекватность демократического стиля часто находят способ решения возникших проблем. Так, взаимодействие по типу «Демократический стиль – Стратегия избегания» приводит к тому, что подчинённый часто испытывает неуверенность и не готов принять ответственность, однако руководитель, занимающий демократическую позицию, тщательно проанализировав ситуацию, может найти способ снизить тревожность и неуверенность подчинённого, создать ему необходимые условия для успешного выполнения профессиональных функций. Иначе может обстоять дело в случае взаимодействия по типу «Демократический стиль – Стратегия соперничества». Подчинённый, занимающий стратегию соперничества, стремится показать собственную профессиональную уникальность. При этом руководитель, использующий демократический стиль, часто умело пользуется этим, и тогда подчинённый, стремясь укрепить личный авторитет, старается продемонстрировать высокую профессиональную значимость, что может привести к повышению эффективности деятельности организации. Однако в ряде случаев стратегия соперничества со стороны подчинённого приводит к его стремлению

принять роль руководителя, что может негативно отразиться на работе организации [3].

Далее рассмотрим такой вариант взаимодействия руководства и сотрудников, при котором руководитель использует либеральный стиль, а сотрудники – стратегию сотрудничества или соперничества. В ситуации организационного взаимодействия по типу «Либеральный стиль – Стратегия сотрудничества» неуверенность и пассивность руководителя часто компенсируются адекватностью подчинённого. Однако при этом многие функции руководителя могут перейти к подчинённому.

Взаимодействие по типу «Либеральный стиль – Стратегия соперничества» является благоприятной почвой для манипулирования со стороны подчинённого. Видя, что руководитель проявляет внутреннюю слабость и пассивность, подчинённый может использовать это в собственных целях, навязывая руководителю свои волевые решения [59].

Также рассмотрим вариант взаимодействия, при котором руководитель использует авторитарный стиль, а подчинённые – стратегию сотрудничества или соперничества.

Взаимодействие по типу «Авторитарный стиль – Стратегия сотрудничества» часто не является эффективным: несмотря на попытки подчинённого конструктивно подойти к решению профессиональных вопросов, для руководителя часто бывает более значимым показать собственное превосходство и навязать свою волю. Даже в случае качественного выполнения обязанностей со стороны подчинённого-Взрослого он стремится подчеркнуть то, что тот имеет определённые недостатки в профессиональных компетенциях.

Взаимодействие по типу «Авторитарный стиль – Стратегия избегания» в организации может проявляться в том, что сотрудник слепо выполняет любое поручение руководителя. Другим вариантом данного взаимодействия является то, что подчинённый устраняется от выполнения своих функций, а авторитарный стиль со стороны руководства лишь усиливают его страх и пассивность. Это может негативно отразиться на производственных процессах [49].

Вышеперечисленные исследования показывают, что на режим разрешения конфликтов влияет то, проводит ли руководство организации обучение по управлению конфликтами, наличие процедур управления конфликтами и организационных норм. Большинство ученых заявляют, что передача функций управления персоналом, таких как управление конфликтами, линейным руководителям, может быть успешной только в том случае, если организации обеспечивают надлежащее обучение и поддержку.

Предыдущие исследования подчеркивают, что многие организации не обеспечивают адекватного обучения управлению конфликтами для руководителей. Исследование 360 ирландских предприятий, проведенное Тигом и Рошем показало, что руководители формально участвовали в управлении конфликтами, но обычно не получали обучения. Проведенное Каннингемом и Хайманом исследование четырех тематических исследований показало, что руководители недостаточно подготовлены к управлению конфликтами. Они утверждают, что руководители часто не воспринимают свои кадровые роли серьезно и считают их «здоровым смыслом» [13].

Исследование, проведенное Брюером и соавторами с участием 118 управленческих и неуправленческих сотрудников в трех связанных с финансами организациях, показало, что руководители с более высоким статусом в организации более склонны к сотрудничеству, в то время как руководители с более низким статусом предпочитают избегать и приспособливаться. Исследование Thomas et al. стратифицированной случайной выборки из 400 работающих взрослых на шести организационных уровнях также обнаружило закономерность. РН повышения напористости в режимах разрешения конфликтов от самого низкого до самого высокого организационного уровня, за исключением режима компрометации. Они обнаружили, что режим компрометации наиболее часто используется на средних уровнях, а наименьший – на высшем руководящем и начальном уровнях. Таким образом, ожидается, что младшие руководители с меньшей вероятностью, чем старшие руководители, будут использовать настойчивые методы разрешения конфликтов [18].

Помимо обучения и статуса, наличие процедур разрешения конфликтов может повлиять на то, как руководители справляются с конфликтами. Старк утверждает, что опора на правила порождает меньше враждебности при управлении конфликтами, чем при использовании силы принуждения. Тилле также утверждает, что очень важно установить четкие правила и процедуры, чтобы руководители учитывали механизмы защиты. Формальные правила и процедуры содержат руководящие принципы того, как руководители должны справляться с конфликтами, но их выполнение руководителями зависит от важности, придаваемой урегулированию конфликтов их старшими руководителями.

Регулярная оценка компетенций руководителей среднего звена по управлению конфликтами считается важной для эффективного управления конфликтами. Исследование Тиг и Рош показало, что руководители обычно не получают отзывов о своей компетенции в управлении конфликтами в ирландских организациях. Другие авторы также отметили важность поощрения руководителей за эффективное управление людьми, чтобы послать сообщение о том, что организация ценит поведение, которое согласуется с хорошим управлением конфликтами.

Наконец, нормы и культура организации могут влиять на режим управления конфликтами. Тайлер обнаружил, что организация, ориентированная на продуктивность, с меньшей вероятностью будет озабочена справедливостью как желаемым результатом. Кроме того, большинство транснациональных организаций гордятся своей корпоративной культурой и имиджем бренда, поскольку они отражают ценности компании и определяют ожидания, которые она имеет от своих сотрудников. Таким образом, организационные нормы и культура в многонациональных корпорациях могут повлиять на желаемые результаты, которые, в свою очередь, могут повлиять на режим управления конфликтом, выбранный линейными руководителями [22].

Подводя итог, можно сказать, что обзор теоретических и эмпирических исследований по управлению конфликтами показывает разногласия по по-

воду того, что влияет на способность линейных руководителей справляться с межличностными конфликтами.

В частности, ученые, которые считают, что способ управления конфликтом зависит от ситуационных аспектов, утверждают, что руководители часто меняют свой режим управления конфликтом. Напротив, ученые, сосредоточившиеся на личности, утверждают, что руководители относительно стабильно предпочитают определенный режим управления конфликтом, независимый от конфликтной ситуации.

Наконец, третья точка зрения состоит в том, что организационный контекст, в частности, процедуры разрешения межличностного конфликта определяют, как разрешается конфликт. Несмотря на огромное количество литературы, не было найдено ни одного исследования, посвященного влиянию всех трех групп факторов на решения линейных руководителей о том, как управлять межличностными конфликтами [44].

Поскольку предыдущее исследование показывает, что линейные руководители играют ключевую роль в управлении межличностными конфликтами в многонациональных корпорациях, не входящих в профсоюзы, две ирландские дочерние компании транснациональных корпораций, не состоящие в профсоюзах, обеспечивают среду для этого исследования. Первая дочерняя компания является частью американской транснациональной компании индустрии гостеприимства (HotelCo), а вторая – частью французской транснациональной компании индустрии красоты (BeautyCo). В обеих дочерних компаниях в Ирландии работает более 150 сотрудников. Конкурентные стратегии двух компаний разные. Поскольку HotelCo является пятизвездочным отелем, он уделяет особое внимание качеству предоставляемых услуг, в то время как BeautyCo более ориентирован на продуктивность, поскольку производит продукты для массового потребления, такие как косметика, средства по уходу за волосами и кожей. Обе организации имеют очень сильную организационную культуру. Ценности HotelCo связаны со следующими аспектами: «поступать правильно», «делать дополнительный шаг» и «играть в команде», в то время

как ценности BeautyCo связаны с уважением, доверием, расширением прав и возможностей, работой вместе и чувство общности [26].

Хотя эти два тематических исследования работают в разных отраслях и имеют разные конкурентные стратегии, их организационные аспекты в отношении управления конфликтами очень похожи. Обе компании проводят обучение управлению конфликтами, которое не является обязательным для линейных руководителей. Обе организации не имеют специальных процедур для управления конфликтами, за исключением случаев, когда конфликт обостряется и HR не призван разрешить ситуацию. У обеих организаций есть отделы кадров, которые придерживаются политики открытых дверей и предлагают поддержку всякий раз, когда линейному руководителю требуется помощь. Наконец, линейные руководители в обеих компаниях специально не оцениваются с точки зрения их ответственности за управление конфликтами, но оцениваются с точки зрения их ответственности за управление людьми.

Таким образом, проведённый теоретический анализ показывает, что эффективность производственных процессов и качество социально-психологического климата в коллективе во многом зависит от тех стилей управления и стратегий поведения в конфликте, которые принимают руководство и сотрудники организации. Вместе с тем отметим, что исследований, направленных на изучение влияния стиля руководства в образовательной организации на стратегию поведения сотрудников в конфликтной ситуации не достаточно.

## **2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ РАЗНЫХ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НА СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В КОНФЛИКТЕ**

### **2.1 Характеристика базы и методов исследования**

Целью данного исследования является определение взаимосвязи стилей руководства в образовательных организациях и стратегий поведения сотрудников данных организаций в конфликтной ситуации.

Объектом исследования являются стили управления и стратегии поведения сотрудников в конфликтной ситуации

Предметом исследования является исследование влияния стиля руководства образовательной организацией на стратегию поведения сотрудников в конфликтной ситуации.

Гипотеза исследования: существует предположение, что имеются взаимосвязи между стилем руководства образовательной организацией, типом корпоративной культуры и стратегией поведения в конфликте сотрудников организации, а именно:

1) в условиях авторитарного стиля руководства проявляются стратегии избегания и приспособления, а также бюрократический тип организационной культуры;

2) в условиях демократического стиля управления проявляются стратегии сотрудничества и компромисса, а также клановый тип организационной культуры;

3) в условиях либерального стиля управления проявляется стратегия соперничества, а также адхократический тип организационной культуры.

Данное исследование включило в себя следующие этапы:

**Этап 1** (январь – март 2023 г) – теоретически анализ источников, разработка методического аппарата, выбор диагностических методик, определение выборки

**Этап 2** (март – апрель 2023 г) – проведение диагностических методик, анализ результатов диагностики.

**Этап 3** (май 2023 г) – разработка рекомендаций по преодолению конфликтов в соответствии с результатами исследования.

Исследование проводилось на базе трёх организаций образовательных организаций Краснодарского края:

1. коллектив А
2. коллектив Б
3. коллектив В.

Выборку составили 700 сотрудников образовательных организаций:

- 200 сотрудников коллектива А
- 250 сотрудников коллектива Б
- 250 сотрудников коллектива В.

Респонденты были в возрасте 24 – 37 лет. Все сотрудники имели высшее образование и стаж работы более 5 лет.

Целью эмпирического исследования стало выявление взаимосвязи стиля руководства и стратегии поведения в конфликте среди сотрудников.

Исследование содержало в себе следующие этапы:

**Этап 1.** Работа с источниками научной литературы по проблеме исследования, определение методического аппарата исследования

**Этап 2.** Проведение диагностических методик по проблеме исследования.

В рамках данного исследования были использованы следующие методики:

1. «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» В. Захарова, А. Журавлева.
2. Методика «Самооценка стиля управления» (А.В. Аграшенков).
3. Тест-опросник Томаса на поведение в конфликте.
4. Опросник агрессивности А. Басса и А. Дарки.
5. Диагностика организационной культуры (OCAI) – К. Камерон и Р. Куинн.

Для определения стиля руководства применялась «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом» В. Захарова, А. Журавлева, который состоит из 27 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива, и позволяет диагностировать присущий руководителям организаций стиль управления, а именно:

1) авторитарный (директивный) (Руководство на основе ваших собственных мнений и оценок. Стремление к власти, самоуверенность, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанцированность от подчиненных, нежелание признавать ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Самостоятельное принятие решений. Контроль за деятельностью подчиненных);

2) либеральный (Снисходительное отношение к работникам. Отсутствие аккуратности и строгой дисциплины, контроля, вседозволенности, доверительных отношений с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность на принятие решений);

3) демократический (коллегиальный) (Преследование и контроль сочетаются с инициативой и творческим подходом к выполняемой работе, а также сознательным соблюдением дисциплины. Готовность делегировать полномочия и разделять ответственность. демократичность в принятии решений).

Методика «Самооценка стиля управления» содержит в себе 60 пунктов. Каждое утверждение предполагает один из вариантов ответа (либо «Да», либо «Нет»). Эта методика позволит уточнить данные по «Методике определения стиля руководства трудовым коллективом» В. Захарова, А. Журавлева, а также определить степень выраженности каждого стиля:

- 0-3 балла – слабая,
- 4-7 баллов – средняя,
- 8-11 баллов – высокая.

Если по всем шкалам оценки низкие, то стиль не сформирован, если высокие – речь может идти о смешанном стиле управления. Преобладание

оценок по одной из шкал на 3 балла и более свидетельствует о большем проявлении стиля, характеризуемого этой шкалой.

Тест-опросник Томаса на поведение в конфликте использован при диагностике сотрудников. Он выявляет не только предрасположенность в конфликте, но и стили поведения в конфликте и его разрешения. Анализ различий в результатах данного исследования среди сотрудников разных образовательных организаций позволит выявить различия в исследуемых характеристиках.

В соответствии с данной методикой определяются следующие стили поведения в конфликтах:

- конкуренция, предполагающая борьбу за собственные интересы в ущерб интересам других
- приспособление, заключающееся в пренебрежении собственных интересов в угоду третьих лиц
- сотрудничество, связанное с поиском вариантов, оптимальных для обеих сторон
- избегание, отличающееся стремлением уйти от конфликта вместо его разрешения
- компромисс, определяющийся готовностью индивида идти на уступки в конфликте взамен на аналогичное поведение противоположной стороны.

Использование методики А. Басса и А. Дарки позволит выявить стратегии проявления агрессивности в конфликтах, анализ которых также выявит представления о различиях в исследуемых образовательных организациях. В соответствии с данной методикой выявляются такие показатели, как косвенная агрессия, физическая агрессия, негативизм, раздражение, обида, подозрительность, вербальная агрессия и чувство вины. Использование данной методики имеет логическое обоснование, поскольку проведённый теоретический анализ источников научной литературы показывает, что существуют различия в стратегии поведения в конфликтах, связанные с должностными особенностями.

Однако методика А. Басса и А. Дарки позволит также выявить использование других поведенческих особенностей в конфликте для сотрудников и руководителей (негативизм, раздражение, обида, подозрительность, чувство вины). Выявление этих особенностей позволит определить наиболее эффективные инструменты для преодоления конфликтов в рассматриваемых образовательных организациях.

Использование методики «Диагностика организационной культуры» (OCAI) способствует не только выявлению актуального состояния исследуемой характеристики, но и определяет предпочтения сотрудников в отношении предпочтительной для них корпоративной культуры.

В соответствии с полученными результатами корпоративную культуру относят к определённому типу:

1. А – Клановая культура. Сотрудники имеют много общего, в коллективе преобладает дружественная атмосфера. Большое значение для сплочённости коллектива имеют традиции организации как особая ценность. Руководство воспринимается как авторитет. Организация предполагает поступательное профессиональное совершенствование каждого сотрудника и всячески поддерживает их личностный рост. Отношение к сотрудникам заботливое и понимающее.

2. В – Адхократическая культура. Данная организационная культура является динамичной и нестабильной. Она характерна для некоторых видов творческих коллективов. В рамках данной организационной культуры деятельность лидеров подразумевает новаторский подход и готовность идти на риск. Личная инициатива поощряется. Долгосрочной целью является производство уникальной продукции.

3. С – Рыночная культура. Эта культура ориентирована на чёткое достижение поставленных результатов. В рамках данной культуры в коллективе активно развивается конкуренция. Стремление к победе является той целью, которая связывает интересы сотрудников. Успех определяется повышением доли компании на рынке.

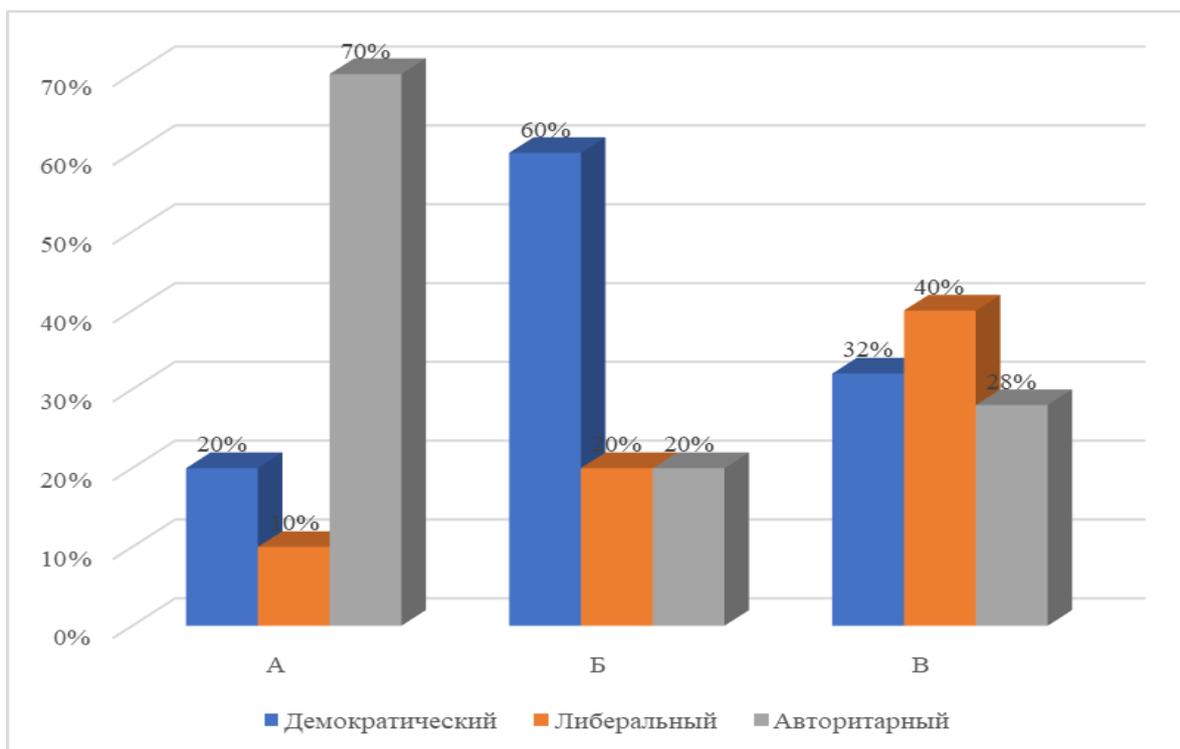
4. D – Бюрократическая (иерархическая) культура. Этот тип организационной культуры характеризуется формализованным подходом. Лидеры представляют себя хорошими рационально мыслящими организаторами. Объединение происходит за счёт общих формальных требований. Долгосрочная цель состоит в обеспечении стабильной деятельности компании.

С целью определения взаимосвязи между стилем руководства в коллективе и стратегией поведения в конфликте и, а также между стилем руководства и особенностями организационной культуры использованы методы математической статистики.

Этап 3. Подведение итогов исследования, анализ результатов.

## 2.2 Анализ результатов исследования

Данные проведения «Методики определения стиля руководства трудовым коллективом» представлены на рисунке 1.



*Рисунок 1. Результаты, полученные в ходе проведения «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом», %*

Примечание: коллектив А, коллектив Б, коллектив В

Как видно из рисунка 1, в первой из исследуемых организация в значительной степени (70%) проявляется авторитарный стиль руководства. В данных условиях сотрудники ощущают заметное давление со стороны руководства, которое стремится подвергать жёсткому контролю все действия подчинённых. Следовательно, руководитель самостоятельно принимает все значимые решения, а сотрудники подчиняются этому выбору.

В данных условиях следует учитывать следующие особенности профессионального взаимодействия:

1. Руководитель, осуществляющий контроль за всеми сотрудниками образовательной организацией, требует от них выполнения лишь тех действий, которые реализуются только на основе его волевых решений. Инициатива со стороны сотрудников неприемлема.

2. Ответственность за результаты деятельности образовательной организацией руководитель принимает на себя, требуя при этом от сотрудников полного отчёта о проведённой работе

3. Сотрудники образовательной организации не могут принимать самостоятельных решений в процессе деятельности. В то же время основной груз ответственности на них не ложится.

4. Руководитель в данной ситуации проявляет лидерские качества, уверенность в своих силах, готов в случае несогласия с ним сотрудников идти на конфликт.

5. Сотрудники к конфликтам не склонны, при этом не проявляют активности. Как правило, их трудовая мотивация является внешней, основанной на материальном стимулировании и стремлении избежать наказания.

В данной организации либеральный стиль проявляется незначительно (10%), что свидетельствует о высоком уровне ответственности со стороны руководства, которое не готово предоставить свободу в трудовых аспектах.

Демократический стиль отмечен на уровне 20%. Следовательно, в редких случаях руководство готово прислушаться к мнению сотрудников образовательной организации, однако данные случаи единичны.

Рассмотрим результаты исследования стиля руководства в коллективе Б. Как видно из приведённых данных, большинство респондентов полагают, что руководство образовательной организацией придерживается демократического стиля. Это свидетельствует о том, что в данной образовательной организации руководство обсуждает особенности педагогического и управленческого процессов с сотрудниками, прислушивается к их мнению. Также руководитель принимает во внимание интересы сотрудников, готов поставить себя на их место в различных ситуациях. В этой образовательной организации реализуются следующие особенности функционирования:

1. Сотрудники участвуют в управленческих функциях наряду с руководством, их мнения учитываются в значимых аспектах педагогической и управленческой деятельности образовательной организации.

2. Ответственность за результаты деятельности образовательной организации ложится как на сотрудников, так и на руководителя

3. Как руководитель, так и сотрудники проявляют активное отношение к деятельности. У них развита внутренняя мотивация к профессиональной деятельности, основанная на ценностном отношении к своей работе.

В коллективе Б в 20% случаев отмечено влияние либерального стиля руководства. Это означает, что бывают ситуации, когда руководство готово переложить ответственность на сотрудников.

Также 20% респондентов полагают, что в коллективе Б присутствует авторитарный стиль руководства. Однако данный стиль используется нечасто. Как правило, этот стиль руководитель использует в сложных ситуациях, требующих особого контроля.

В коллективе В самые высокие результаты (40%) получены по критерию «Либеральный стиль». Следовательно, в большинстве случаев руководитель образовательной организации не стремится принять на себя ответственность, может уклоняться от принятия решений, предоставляя свободу выбора своим подчинённым. Однако нельзя говорить о том, что этот стиль характерен в значительной степени, так как и авторитарный, и демократический стили ру-

ководства присутствуют в компании на уровне 32% и 28%. Следовательно, в образовательной организации нет чёткой модели функционирования. Деятельность осуществляется в соответствии с ситуацией.

При помощи Н-критерия Крускала – Уоллиса были выявлены достоверные различия в исследуемых группах (табл.1).

Таблица 1

**Результаты применения Н-критерия Крускала-Уоллиса для выявления достоверных различий по «Методике определения стиля руководства трудовым коллективом»**

Критерии	Средние значения			Н эмп*	Уровень достоверности
	$\bar{X}1$	$\bar{X}2$	$\bar{X}3$		
Авторитарный стиль	35,76	16,32	16,72	<b>17,11 *</b>	p = 0
Демократический стиль	17,1	32,04	17,93	<b>9,842*</b>	p = 0,008
Либеральный стиль	18,21	20,22	31,08	<b>7,278*</b>	p = 0,025
$\bar{X}1$ – средние значения в коллективе А $\bar{X}2$ – средние значения в коллективе Б $\bar{X}3$ – средние значения в коллективе В					

Примечание – \* Н<sub>кр</sub> 5,991 при 5% p ≤ 0,05 для k=2, n<sub>1</sub> = 20, n<sub>2</sub> = n<sub>3</sub> = 25

Таким образом, использование вторичной статистики позволило выявить достоверные различия по следующим шкалам: «Авторитарный стиль руководства» (Н эмп = 17,11 при p ≤ 0,05), «Демократический стиль руководства» (Н эмп = 9,842 при p ≤ 0,05), «Либеральный стиль руководства» (Н эмп = 7,278 при p ≤ 0,05). Это свидетельствует о том, что стилем управления коллективом А следует считать авторитарный, стилем управления коллективом Б - демократический, стилем управления коллективом В - либеральный.

Далее охарактеризуем результаты, полученные по методике «Самооценка стиля управления» (А.В. Аграшенков) – табл.2.

Таблица 2

**Результаты диагностики по методике «Самооценка стиля управления»**

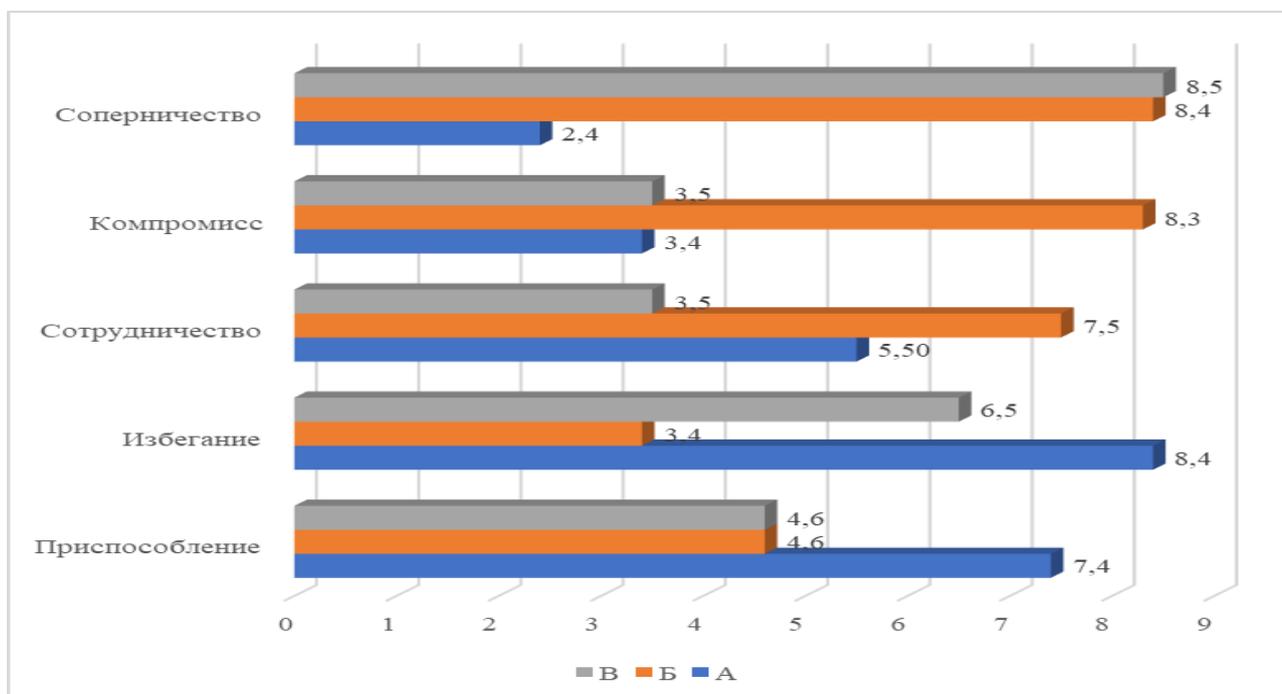
Стили руководства	Степень проявления стиля руководства		
	Коллектив А	Коллектив Б	Коллектив В
Авторитарный	Сильная	Слабая	Средняя
Демократический	Слабая	Сильная	Средняя
Либеральный	Слабая	Слабая	Сильная
Смешанный	Слабая	Слабая	Сильная

Таким образом, данные, полученные по «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом», подтверждаются результатами проведения методики «Самооценка стиля управления». Следовательно, как сотрудники, так и руководство образовательных организаций объективно оценивают стили руководства.

Авторитарный стиль в высокой степени представлен в коллективе А. В коллективе Б в сильной степени проявляется демократический стиль. В коллективе действуют либеральный и смешанный стили управления.

Далее приведём результаты исследования стиля поведения в конфликте в исследуемых образовательных организациях (рис.2).

Как видно из рисунка 2, для различных образовательных организаций характерны разные стили поведения в конфликте среди сотрудников. Так, в коллективе А, где выявлен авторитарный стиль руководства, в значительной степени проявляются такие стратегии, как избегание и приспособление. Следовательно, сотрудники проявляют пассивную позицию в конфликте. Они не готовы активно отстаивать собственные интересы, часто стремятся уйти от конфликтной ситуации, испытывая на себе сильное влияние руководства.



*Рисунок 2. Стратегии поведения в конфликте сотрудников исследуемых образовательных организаций*

Примечание: Примечание: коллектив А, коллектив Б, коллектив В

Следует отметить, что использование данных стратегий в исследуемой образовательной организации не являются целесообразными и могут значительно снизить эффективность работы образовательной организации. Так, использование сотрудниками избегания конфликтных ситуаций не означает того, что они готовы принять точку зрения оппонента. В результате возникает неудовлетворённость трудом, которая впоследствии может перейти в профессиональное выгорание и снижение качества выполняемых трудовых функций.

В коллективе А стратегия сотрудничества проявляется на среднем уровне. Следовательно, представители образовательной организации не всегда готовы к объединению в сложных ситуациях, так что коммуникация в конфликте не всегда может стать эффективной.

Для сотрудников коллектива А компромисс и соперничество не характерны. Следовательно, в образовательной организации сложилась ситуация, когда взаимные уступки как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников не проявляются, что также следует из особенностей авторитарного стиля руководства. Соперничество между работниками также подавляется жёсткой волей руководителя.

В коллективе А стратегия сотрудничества проявляется на среднем уровне. Следовательно, представители образовательной организации не всегда готовы к объединению в сложных ситуациях, так что коммуникация в конфликте не всегда может стать эффективной.

Далее рассмотрим особенности поведения в конфликте среди сотрудников коллектива В. Как видно из приведённых данных, соперничество является основной стратегией поведения в данной образовательной организации. Сотрудники, часто принимающие на себя функции руководства, не могут прийти к определённому порядку в трудовом коллективе, вступают в противоречие друг с другом.

Другой часто наблюдаемой стратегией поведения в конфликте в образовательной организации В, для которой характерны либеральные и смешанный стили управления, является стратегия избегания. Следовательно, вместо конструктивного решения проблем сотрудники стремятся избежать ответственности и уйти от неприятных для них тем, несмотря на значимость взаимодействия. Это может привести к проблемам в трудовом процессе.

Такие стратегии, как сотрудничество и компромисс, не проявлялись в образовательной организации В. Таким образом, коммуникация среди сотрудников данной образовательной организации является низкой, что препятствует активному обсуждению возникающих проблем.

Для определения достоверных различий по шкалам СМОЛ-методики был использован Н-критерий Крускала – Уоллиса (табл.3).

Таблица 3

**Результаты применения Н-критерия Крускала-Уоллиса  
для выявления достоверных различий по методике «Стратегии  
поведения в конфликте»**

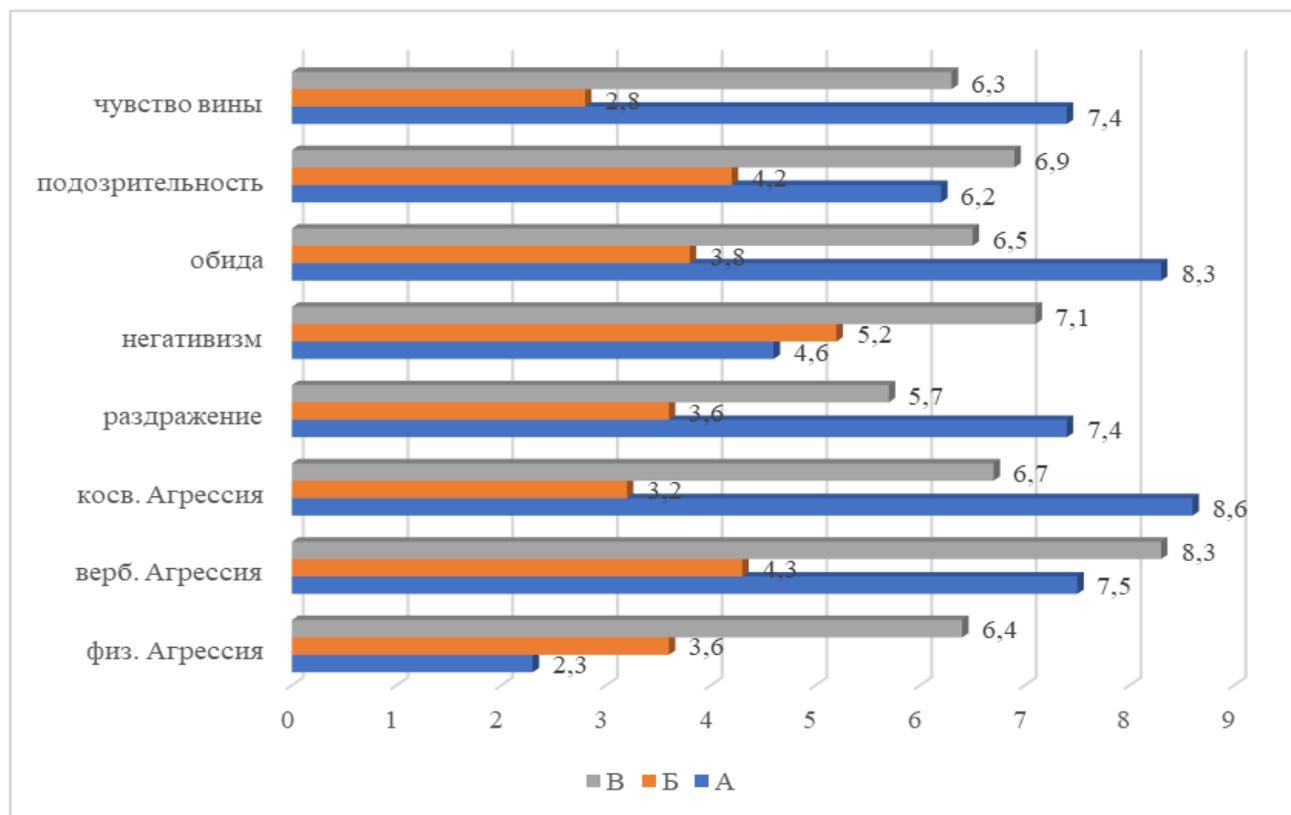
Критерии	Средние значения			Н <sub>эмп</sub> *	Уровень достоверности
	$\bar{X}1$	$\bar{X}2$	$\bar{X}3$		
Соперничество	12,85	31,06	23,73	<b>19,87 *</b>	p = 0
Сотрудничество	10,24	30,85	25,25	<b>21,45*</b>	p = 0
Компромисс	9,84	33,75	30,42	<b>28,39*</b>	p = 0
Избегание	11,12	28,62	28,18	<b>15,46*</b>	p = 0
Приспособление	32,93	11,59	25,44	<b>21,43*</b>	p = 0
$\bar{X}1$ – средние значения в коллективе А $\bar{X}2$ – средние значения в коллективе Б $\bar{X}3$ – средние значения в коллективе В					

Примечание – \* Н<sub>кр</sub> 5,991 при 5%  $p \leq 0,05$  для k=2, n<sub>1</sub> = 20, n<sub>2</sub> = n<sub>3</sub> = 25

Таким образом, получены различия по всем основным шкалам: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Это свидетельствует о том, что установлены различные типы стратегий поведения в конфликтных ситуациях в трёх исследуемых образовательных организациях. Избегание и приспособление, которые используются в конфликте сотрудниками коллектива А, не характерны для представителей двух других образовательных

организаций. В свою очередь, для сотрудников коллектива Б основные стратегии поведения в конфликте – это компромисс и сотрудничество. У сотрудников коллектива В ведущей стратегией поведения в конфликт является соперничество.

Далее рассмотрим результаты проведения методики «Опросник агрессивности Басса – Дарки», представленные на рисунке 3.



*Рисунок 3. Результаты диагностики агрессивности сотрудников исследуемых образовательных организаций*

Примечание: Примечание: коллектив А, коллектив Б, коллектив В

Как видно из рисунка 3, различные проявления агрессивности в конфликтах сотрудников в разных образовательных организациях выражены неодинаково. Так, физическая агрессия практически недопустима в организациях А и Б, для которых характерны авторитарный и демократический стили управления. При этом физическая агрессия допустима в компании В, в которой проявляются смешанный и либеральный стили управления. Это говорит о том, что сотрудники компании В могут не контролировать себя в конфликте.

Вербальная агрессия наблюдается во всех представленных организациях. Однако в организации Б, в которой наблюдается демократический стиль управления, данные показатели выражены в меньшей степени, что свидетельствует о высоком уровне конструктивной коммуникации в данном коллективе.

Высокий уровень косвенной агрессии наблюдается в коллективе А, в котором наблюдается авторитарный стиль управления. Также в значительной степени косвенная агрессия присутствует и в организации В. Таким образом, сотрудники, не имея возможности открыто выразить неудовлетворённость чем-либо, могут подвергаться существенному стрессу.

Показатель «раздражение» главным образом характерен для сотрудников коллектива образовательной организации А. Вероятно, используемый руководством авторитарный стиль управления негативно воспринимается сотрудниками.

Негативизм более всего выражен у сотрудников коллектива Б. Следовательно, работники образовательной организации, имеющие возможность прямо и открыто выражать свои эмоции, могут в определённых случаях не скрывать своего отношения.

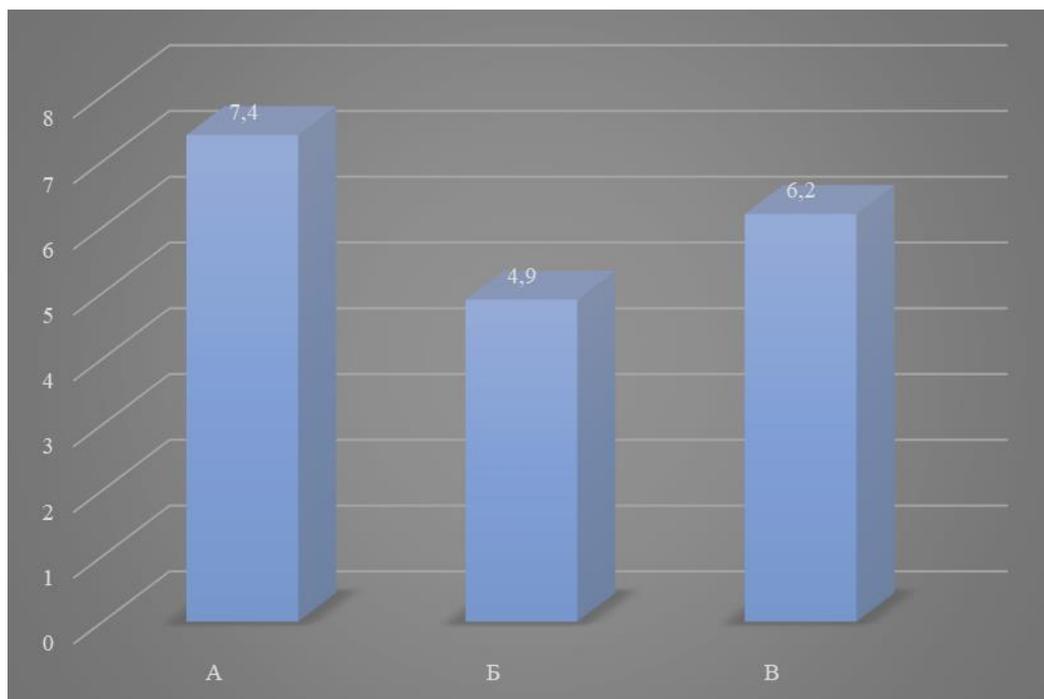
Обида в значительной степени проявляется у сотрудников коллектива А. Авторитарный стиль руководства вызывает много негативных проявлений, которые серьёзно воспринимаются сотрудниками и травмируют их психику.

Подозрительность характерна для сотрудников образовательных организаций А и В. Следовательно, в условиях авторитарного стиля и либерального стиля управления сотрудники часто не доверяют друг другу, чувствуют опасность от действий коллег. Это существенно ухудшает социально-психологический климат в коллективе.

Высокий уровень по показателю «Чувство вины» получен у сотрудников образовательной организации А. Таким образом, постоянное внушение со стороны руководства о том, что сотрудники некачественно выполняют свои трудовые обязанности, приводит к обострению чувства вины, которое нередко

приводит к аутоагрессии, а следовательно – повышает вероятность риска профессионального выгорания у сотрудников.

На основе средних показателей по всем критериям агрессивности получены следующие результаты исследования общего уровня агрессивности на рисунке 4.



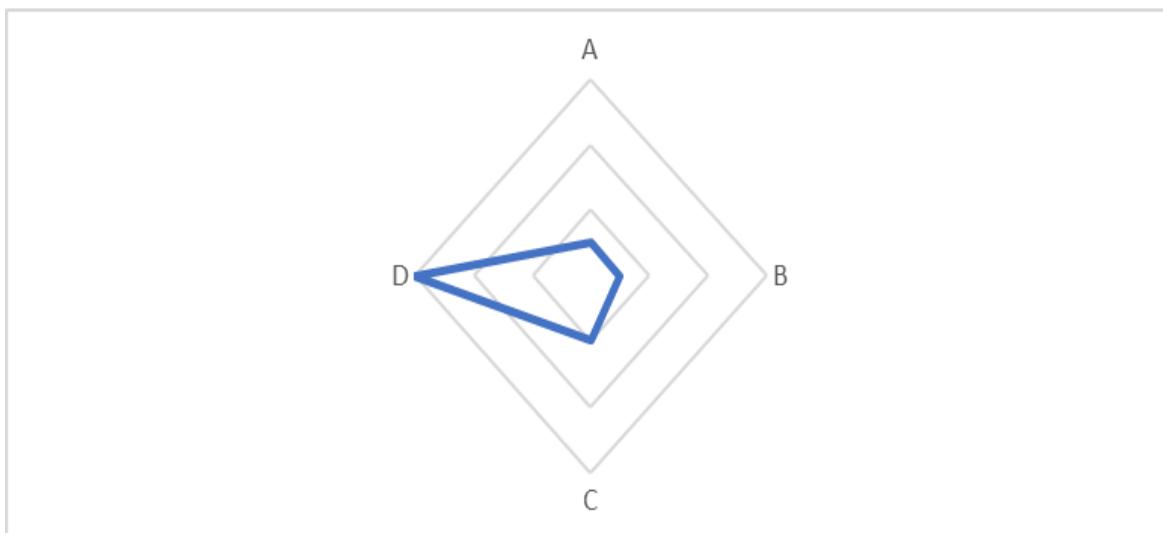
*Рисунок 4. Результаты исследования общего уровня агрессивности*

Примечание: Примечание: коллектив А, коллектив Б, коллектив В

Таким образом, самый высокий уровень агрессивности во взаимодействии сотрудников отмечен у представителей коллектива А, в которой проявляется авторитарный стиль управления. Следовательно, сотрудники в целом не удовлетворены социально-психологическим климатом и в целом коммуникацией внутри образовательной организации, что приводит к проявлению агрессивности в различных конфликтах.

Далее рассмотрим, к какому типу принадлежит корпоративная культура в каждой из рассматриваемых организаций.

На рисунке 5 представлены результаты исследования организационной культуры в образовательной организации А.

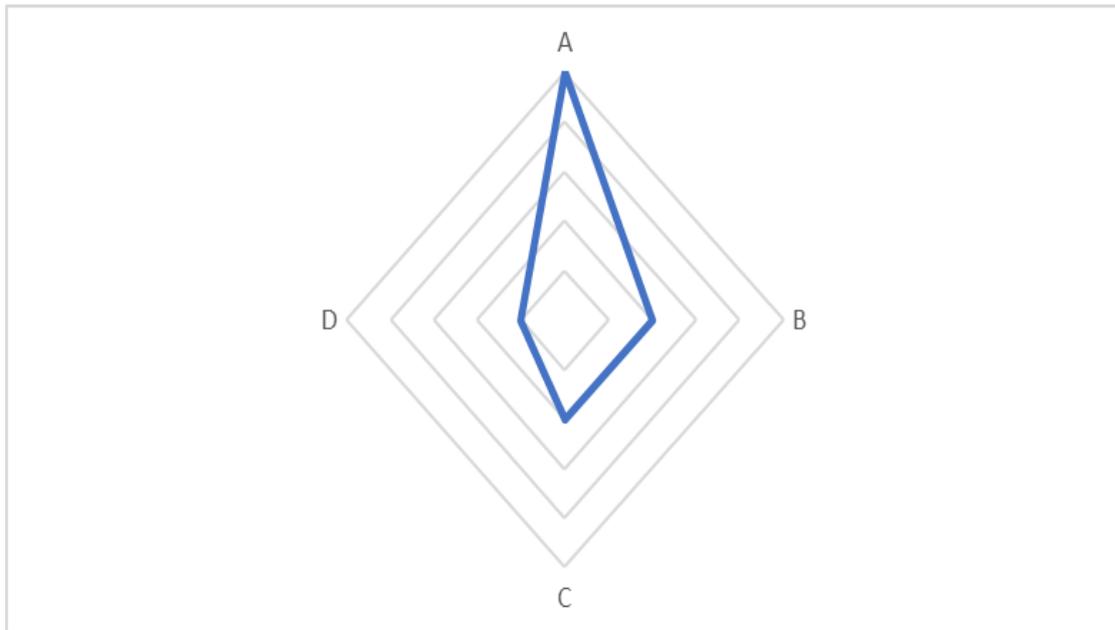


*Рисунок 5. Исследование организационной культуры в коллективе образовательной организации А*

Как видно из приведённых данных, в коллективе А имеется тенденция к бюрократическому (иерархическому) типу корпоративной культуры. Таким образом, авторитарный стиль формирует такой тип корпоративной культуры, при котором руководитель единолично исполняет функции лидера, сущность организационной культуры составляют тенденция к стабильности и к формализации трудовых процессов. Здесь не отмечается высокого уровня конкуренции, не характерно понимающее отношение к сотрудникам. Взаимоотношения между сотрудниками дружескими назвать нельзя.

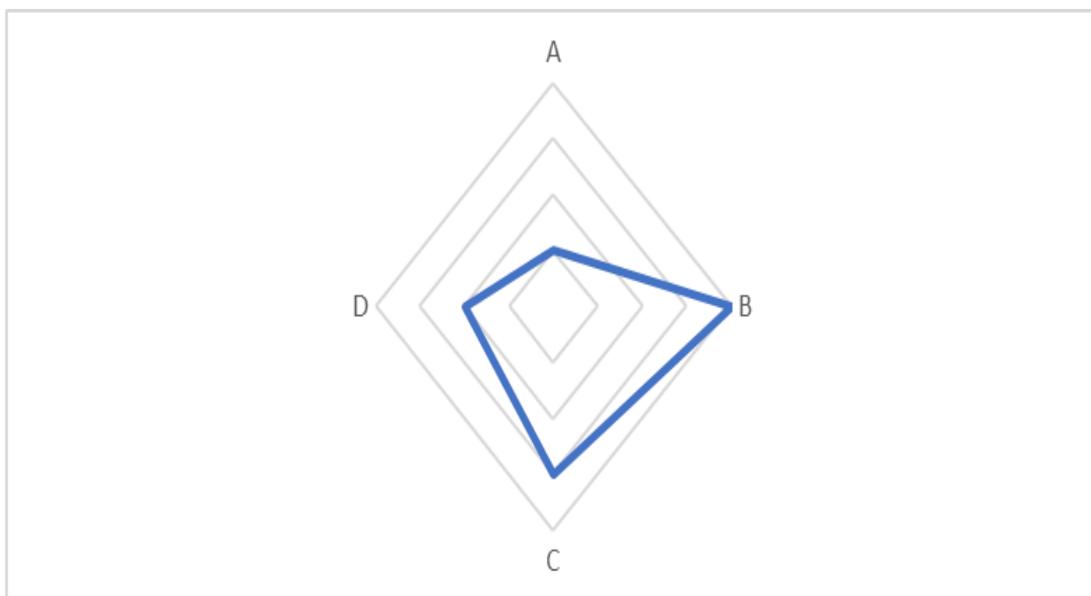
Далее рассмотрим особенности организационной культуры в коллективе образовательной организации Б, в котором ранее была отмечена тенденция к демократическому стилю управления – рис.б.

Как видно из приведённых данных, в образовательной организации Б, для которой характерным является демократический стиль управления, проявляется такой тип корпоративной культуры, как клановая. Следовательно, между сотрудниками существуют тёплые взаимоотношения. Руководство заинтересовано в профессиональном и личностном росте сотрудников.



*Рисунок 6. Оценка организационной культуры в коллективе образовательной организации Б*

Другой тип организационной культуры характерен для коллектива В – рис.7.



*Рисунок 7. Оценка организационной культуры в коллективе образовательной организации В*

Как видно из приведённых данных, организационная культура в коллективе В проявляет тенденцию к адхократическому типу с заметной долей рыночного типа. Таким образом, в условиях смешанного типа управления меж-

ду сотрудниками наблюдается высокий уровень конкуренции. Также возникает необходимость проявления лидерства и инициативы.

Итак, в ходе исследования были выявлены взаимосвязи между стилем управления и видом корпоративной культуры.

В целом среди исследуемых образовательных организаций получены различия как в стилях руководства, так и в различных видах поведения сотрудников в конфликтных ситуациях, а также в типе корпоративной культуры.

### 2.3 Оценка влияния стиля руководства в образовательной организации на стратегию поведения сотрудников в конфликтной ситуации

С целью выявления взаимосвязи между стилем руководства и стратегией поведения сотрудников был использован критерий корреляции Спирмена, результаты отображены в таблице 4.

Таблица 4.

#### Определение взаимосвязей между стилем руководства образовательной организацией и стратегиями поведения в конфликте

Стиль руководства \ Стратегии поведения	Авторитарный	Демократический	Либеральный смешанный
соперничество	0,121	<b>0,362**</b>	<b>0,286*</b>
сотрудничество	0,172	<b>0,472**</b>	0,208
компромисс	0,139	<b>0,349*</b>	0,165
избегание	<b>0,645**</b>	0,065	<b>0,301*</b>
приспособление	<b>0,344*</b>	0,132	0,146

Примечание:

\* – различия значимы с вероятностью допущения ошибки не более чем 5%

\*\* – различия значимы с вероятностью допущения ошибки не более чем 1%

Критические значения  $r_s$  при  $n = 70$ :

$r_{s \text{ кр.}} = 0.235$  ( $p \leq 0.05$ );  $r_{s \text{ кр.}} = 0.306$  ( $p \leq 0.01$ )

Таким образом, были выявлены определённые взаимосвязи между показателями стилей руководства, типом организационной культуры и используемыми стратегиями поведения в конфликте.

Корреляция на уровне 1% наблюдается между показателями «Авторитарный стиль управления» и «Избегание». Следовательно, сотрудники образовательной организации, в которой наблюдается авторитарный стиль, часто стремятся уйти от конфликтной ситуации, не решая возникающих проблем.

Корреляция на уровне 1% наблюдается между показателями «Авторитарный стиль управления» и «Приспособление». Следовательно, сотрудники данной выборки полностью принимают сторону руководства в конфликтах, стремясь найти возможность работать в этих условиях, ничего не меняя.

Взаимосвязь на уровне 1% выявлена между показателями «Соперничество» и «Демократический стиль управления». Таким образом, в условиях демократического стиля управления каждый из сотрудников стремится победить в конкурентной борьбе за собственный авторитет. В несколько меньшей степени данная стратегия характерна и для смешанного /либерального типа управления.

Взаимосвязь на уровне 1% получена между показателями «Сотрудничество» и «Демократический стиль управления», что подтверждает предположение о том, что в условиях демократического стиля управления сотрудники обладают высоким уровнем коммуникации внутри коллектива и способны к эффективному взаимодействию при решении конфликтных ситуаций.

Выявлена значимая взаимосвязь между показателями «Компромисс» и «Демократический стиль управления». Это свидетельствует о том, что, помимо высокого уровня коммуникации, в коллективе Б в условиях демократического стиля также складываются конструктивные взаимоотношения, основанные на взаимоуважении.

Выявлена значимая взаимосвязь между показателями «Избегание» и «Либеральный / смешанный стиль руководства». Следовательно, в этих условиях сотрудники в ситуации конфликта могут просто уйти от него, не стремясь к конструктивному решению проблемы.

Таким образом, получены статистически значимые различия между стилем управления в образовательной организации и стратегией поведения со-

трудников в конфликте, что полностью подтверждает выдвинутую гипотезу исследования.

Также выявлены взаимосвязи между типом организационной культуры и стратегией поведения в конфликте, результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5

**Определение взаимосвязей между типом организационной культуры и стратегией поведения в конфликте**

Тип орг. Культуры \ Стратегии поведения	Бюрократический	Клановый	Адхократический
соперничество	0,114	0,185	<b>0,356**</b>
сотрудничество	0,179	<b>0,472**</b>	0,251
компромисс	0,205	<b>0,349**</b>	0,124
избегание	<b>0,421**</b>	0,110	0,154
приспособление	<b>0,243*</b>	0,147	0,192

Примечание:

\* – различия значимы с вероятностью допущения ошибки не более чем 5%

\*\* – различия значимы с вероятностью допущения ошибки не более чем 1%

Критические значения  $r_s$  при  $n = 70$ :

$r_{s \text{ кр.}} = 0.235$  ( $p \leq 0.05$ );  $r_{s \text{ кр.}} = 0.306$  ( $p \leq 0.01$ )

Анализируя полученные взаимосвязи между типом организационной культуры и стратегией поведения в конфликте, следует отметить, что получены взаимосвязи между показателями «Бюрократический тип организационной культуры» и стратегиями «Избегание», «Приспособление». Таким образом, в условиях авторитарного стиля руководства, когда в конфликте сотрудники прибегают к избеганию и приспособлению, основу корпоративной культуры составляет следование принятым нормам и правилам, соблюдение субординации.

Также отмечены взаимосвязи между клановым типом организационной культуры, а также такими стратегиями поведения в конфликте, как «Сотрудничество» и «Компромисс». Таким образом, в условиях демократического

стиля управления, когда в конфликте сотрудники проявляют сотрудничество и компромисс, в их взаимодействии проявляются прочные взаимосвязи, готовность поддержки в сложной ситуации.

Между адхократическим типом организационной культуры и стратегией поведения «Соперничество» также выявлена взаимосвязь. Это свидетельствует о том, что в условиях либерального типа управления, когда в результате конфликта между сотрудниками проявляется соперничество, организационная культура отличается нестабильностью.

Далее были определены взаимосвязи между типом корпоративной культуры и стилем руководства, результаты отмечены в таблице 6.

Как видно из приведённых данных, взаимосвязи типов организационной культуры и стиля руководства подтверждают ранее полученные результаты. Так, в организации, имеющей авторитарный стиль руководства, проявляется бюрократический тип организационной культуры с вероятностью допущения ошибки не более, чем 1%. Данный вывод является логичным и обоснованным: в условиях абсолютной власти руководителя всё подчинено установленным им правилам, что приводит к формированию бюрократического типа корпоративной культуры.

Таблица 6 –

**Определение взаимосвязей между типом организационной культуры и стилем руководства**

Тип орг. Культуры \ Стиль руководства	Бюрократический	Клановый	Адхократический
Авторитарный	<b>0,397**</b>	0,175	0,121
Демократический	0,163	<b>0,412**</b>	0,251
Либеральный / смешанный	0,177	0,124	<b>0,295*</b>

Примечание:

\* – различия значимы с вероятностью допущения ошибки не более чем 5%

\*\* – различия значимы с вероятностью допущения ошибки не более чем 1%

Критические значения  $r_s$  при  $n = 70$ :

$r_{s \text{ кр.}} = 0.235 (p \leq 0.05)$ ;  $r_{s \text{ кр.}} = 0.306 (p \leq 0.01)$

Также установлено, что в образовательной организации, имеющей демократический стиль руководства, проявляется клановый тип корпоративной культуры: между этими показателями установлена прямая корреляция на уровне 1%. Это связано с тем, что в условиях активного взаимодействия формируются конструктивные межличностные отношения.

Была отмечена положительная значимая корреляция между показателями либерального /смешанного стиля руководства и адхократического типа корпоративной культуры. Таким образом, в этих организациях представлен гибкий подход к формированию корпоративной культуры.

Таким образом, подводя итоги данного эмпирического исследования, можно сделать следующие выводы:

1) Отмечено, что в условиях авторитарного стиля руководства проявляются стратегии избегания и приспособления, а также бюрократический тип организационной культуры;

4) Выявлено, что демократический стиль руководства обуславливает стратегии сотрудничества и компромисса, а также клановый тип организационной культуры;

5) Эмпирически подтверждается, что либеральный стиль руководства определяет стратегию соперничества, а также адхократический тип организационной культуры.

В целом результаты проведённого исследования полностью подтверждают выдвинутые гипотезы.

#### **2.4. Рекомендации, направленные на преодоление конфликтных ситуаций в образовательной организации, с учётом стиля руководства в ней**

На основе проведённого исследования были разработаны рекомендации для преодоления конфликтных ситуаций:

Блок 1. Для сотрудников коллектива образовательной организации А: работа, направленная на преодоление стратегии избегания и снижение внутренней агрессивности.

Блок 2. Для сотрудников коллектива образовательной организации Б: рекомендации, направленные на преодоление негативизма.

Блок 3. Для сотрудников коллектива образовательной организации В: рекомендации, направленные на снижение соперничества и агрессивности.

Цель серии тренингов – организация работы, направленной на устранение социально-психологических проблем в организационном поведении в образовательной организации (приложения 2, 3).

Форма работы. Данная работа проводится в групповой форме. Количество участников в группе – 15-25 человек.

Содержание программы социально-психологического сопровождения построено на основе методических разработок психологов О.А. Бортнюк, А.Ю. Ермолаевой, О.И. Каяшевой, Е.А. Лебедевой, Л.В. Ножичкиной, Е.А. Романовой, Е.Ф. Сердюковой, А.В. Сидяровой, А.В. Старовойтова, В.Ю. Холодкова.

В качестве средств, реализующих задачи, применялись методики:

- изобразительные арт-технологии (проектировочные рисунки, анализ художественных композиций)
- литературное творчество (написание эссе, собственных высказываний по разнообразным основаниям, анализ литературных произведений)
- хореографические арт-технологии (выражение эмоций хореографическими средствами)
- музыкальные арт-технологии (анализ музыкальных произведений, эмоциональное восприятие музыкальных произведений),
- лекторий (приложение 1).

### **Блок 1.**

А. На преодоление стратегии избегания:

Занятие 1 включало в себя обсуждение основных особенностей арт-терапевтических практик: отсутствие творческой оценки работ, обсуждение полученных впечатлений, фиксация своих ощущений. Не все использовали включенные камеры, что тоже можно интерпретировать как зажатость и закрытость, но для продуктивного выполнения этих заданий, им был дан рационализм ис-

пользования включенных камер в групповой работе.

Задачей на это занятие стало выполнение «Карты внутренней страны» по методике Т.Д. Зинкевич – Евстигнеевой. Для любого процесса важно понимать цель и мотивацию, что неразрывно связано с преодолением избегания сложных ситуаций. Данное упражнение позволило определить актуальные стратегии и цели для испытуемых, с целью обратить внимание на новые, возможно более ресурсные стратегии для каждого. Некоторым участникам требовалось опора на инструкцию из-за чего возникали дополнительные вопросы и уточнения. Для работы испытуемые выбирали любые материалы, которые смогли найти: ручки, карандаши, краски.

**Инструкция:**

1. Нарисуйте карту, создайте определенный контур. Заполните карту ландшафтом, добавьте горы, реки, озера, океаны и т.д.
2. Флажком укажите цель, к которой вы стремитесь, а пунктиром обозначьте маршрут, который имеет начало и конец.
3. Пропишите условные обозначения и соотнесите их с эмоциями.
4. Обозначьте точку начала движения на маршруте и конечный пункт и составьте свой маршрут.
5. Представьте себе это путешествие и после напишите небольшое эссе об этом «Это путешествие научило меня...».

После окончания практики были заданы следующие вопросы: «Какие самые выразительные детали на этом рисунке?», «Нравится мне или нет эта карта? Что в ней следовало бы исправить?». Затем далась возможность внести изменения в рисунок.

Данное упражнение вызвало сильный эмоциональный отклик у одной из участниц, поэтому мы дополнительно проговорили с ней волнующие темы. После обсуждения рисунка и возможных изменений были заданы вопросы по самому формату работы: «получили ли вы удовольствие от процесса?», «как отношение и чувства к карте внутренней страны связаны с отношением и чувствами к себе?». Результаты были разнообразны, где у каждого были выявлены

актуализированные потребности (в реализации, любви, здоровье и т.д.).

Анализ пути тоже позволил многим обратить внимание на возможные сложности, возникающие во время маршрута, что зачастую коррелируется с их жизненными путями. Некоторые испытуемые смогли получить новые знания для получения ресурсного состояния.

В целом первое задание оказалось сложным для участников и вызвало некоторое сопротивление (нежелание изменять рисунок, оценка своих творческих способностей, негативные переживания, дополнительные уточнения). Каждое последующее задание воспринималось с меньшим сопротивлением.

После анализа своих стратегий работы и получения новых стратегий, было принято решение перейти на уровень чувств, возникающих во время работы.

Второе занятие было направлено на отработку чувств. Сокращенная версия Удо Баера по работе со «Звездой чувств», но с акцентом на эмоции, возникающие во время трудовой деятельности, с целью их интерпретации и анализа.

Инструкция: составить как минимум 10 пар чувств, пытаясь подобрать противоположное; работа на листе А4 и делим круг на четное количество частей: восемь, десять, двенадцать, шестнадцать; на краю секторов указываются названия чувств, чтобы они были в парах; каждое поле следует раскрасить, чтобы выразить определенное чувство. Исключаем в этом упражнении работу с образами – кресты, сердца, солнце и т.д., чтобы акцентировать внимание на внутренних переживаниях. Были заданы следующие вопросы по данной работе: «общее впечатление от звезды?», «что в первую очередь привлекает внимание?», «какая среда необходима твоему миру чувств?». Ответы на эти вопросы участники давали индивидуально, они решили не делиться с остальной группой.

В формате шеринга испытуемые поделились своими впечатлениями, отвечая на следующие вопросы: «что было самое сложное в задании?», «получили ли вы удовольствие от процесса?», «какие чувства возникали во время рисования?». Для некоторых участников возникла сложность с визуализацией некоторых чувств, например, беспомощность, вину, т.е. негативные переживания.

ния, что можно связать с подавлением их у некоторых испытуемых, следовательно и нежелание их визуализировать.

Группа поделилась положительными комментариями о данном виде практики, при ответе на вопрос «Получили ли вы удовольствие от процесса?», удалось получить ответы:

- «Да, как будто бы все по полочкам удалось разложить».
- «От процесса получила удовольствие, буду снова проделывать упражнение, чтобы лучше понимать свои чувства».
- «Да, было интересно узнать результат, что получится в конце».
- «Да, сначала особенно было некоторое отторжение, потом стало легче». Для одной участницы фактором, который создал негативное впечатление, стало использование фломастеров вместо текучих красок, что тоже следует иметь в виду, когда озвучивается инструкция.

Третье занятие было проведено с небольшой группой, что позволило продемонстрировать возможности использования арт-терапии с использованием драматерапии. Мы продолжили работать с разнообразными вариантами решения ситуаций избегания и посмотрели на роли, способные показать возможные модели поведения. Началось с зачитывания сказки братьев Гримм «Король-лягушонок или Железный Генрих», в которой было несколько неожиданных сюжетных поворотов, что способно вызвать большой эмоциональный отклик. Данная сказка часто используется У. Баером.

После прочтения были заданы следующие вопросы «какое место в сказке тронуло или впечатлило Вас больше всего?», «какие образы, картины возникали, когда Вы слушали этот эпизод?», «какое эхо звучит после прочтения сказки?».

Следующим этапом стало проигрывание ролей каждым из участников одного из эпизода сказки. Были введены базовые принципы участия в драматерапии: вхождение в роль с помощью предметов, обязательный выход из роли. Роли первоначально были разделены рандомно, и не сразу группой было

достигнуто полноценное понимание формата работы, вызвало скованность, напряжение, однако, с каждой сменной ролей девушки смогли раскрыть свой потенциал и отработать разные роли.

В ходе шеринга поделились ощущениями, которые возникали при вхождении в роль, обсудили каждый архетип и удалось ли участником влиться в эту роль. Например, для некоторых отторжение вызвала роль лягушонка, который значительно нарушал личное пространство принцессы и короля.

Опыт от работы был положительный, участники отметили успешное взаимодействие среди знакомых людей (что создало ситуацию успеха), выход из зоны комфорта, возможность посмотреть на роли, которые противоречили друг другу. Для получения максимального эффекта стоит использовать очный формат работы.

Четвёртое занятие направлено на избавлении от негативных эмоций, имеющихся у испытуемых в их трудовой деятельности. Зачастую деструктивные эмоции не находят выход в повседневной жизни, накапливаются и вызывают постоянное чувство тревоги, человек находится в состоянии стресса и менее эффективно выполняет любую деятельность, в том числе учебную. Не было достоверно установлено авторство, так как это упражнение имеет широкую трактовку в интернете среди практикующих психологов, нами было модернизировано данное упражнение с целью актуализации работы с проблемными ситуациями у сотрудников.

#### **Инструкция:**

1. Нарисуйте картину, которая будет отражать вещи, вызывающие у вас негативные эмоции на бумаге или картоне, когда закончите, разрежьте её на части или разорвите.

2. Используйте эти части картины для создания чего-то нового – коллажа.

3. Опишите то, что у вас получилось и что вы чувствуете.

Достоинство этого упражнения состоит в демонстрации соотношения

созидания и разрушения, которые разрешают человеку создавать этим способом новый творческий продукт и понять, что этим образом создаётся нечто новое и в реальной жизни.

Для многих в группе просьба разрушить их картину вызвало удивление, однако, лишь несколько человек отказались это делать, после чего им было разрешено создать коллаж на этой картине из другого листа бумаги. Но в то же время данное упражнение оказалось ресурсным для группы: многие сообщали об «освобождении» от негативных эмоций, осознание, что с эмоциями можно и нужно что-то делать.

После этого упражнения было принято решение о более точном подходе к проблеме – переходу к анализу самого трудового процесса через бессознательное (сказку).

Пятое занятие поставило целью актуализировать проблемы, ситуации успеха, стрессовые ситуации и т.п. в трудовой деятельности через сказкотерапию. Авторство данной работы не было установлено в связи с её обширной трактовкой в Интернете и модернизациями со стороны практикующих психологов и не только.

Инструкция: группой составляем 10 имён существительных, которые связаны с трудом, и делаем сказку, где будут присутствовать эти 10 слов и после даём название сказки. Для упрощения участники попросили напомнить закономерности сказки: завязка, описание героя, его окружение, действие героя, встреча с антагонистом, победа над ним, получение вознаграждения и улучшение жизни.

Условия для работы: не поправляем даже если есть ошибки, не меняем ход истории и фиксируем сказку в процессе работы.

После каждый поделился полученным результатом и в группе обсуждали по следующим вопросам: «как вы думаете, о чем сказка?», «какое бы вы ей название дали?», «что Вам больше всего понравилось?». Для тех, кто справился с задачей быстрее, была возможность составить рисунок по самому важному моменту сказки.

Можно отметить, что не всем удалось полностью соблюсти формат сказки и использовать все слова, что можно интерпретировать, как сопротивление. Были даны следующие комментарии: «Работать понравилось. Интересно, что у всех разные взгляды на одну и ту же сказку. Удивило, что у всех вышли сказки разного формата».

Интерпретация сказок тоже дала возможность отследить актуализацию некоторых потребностей и состояний для некоторых участников: у каждого были свои предположения об основном смысле сказки, названии.

Шестое занятие было организовано по авторской проективной разработке Лебедевой Л.Д. «Рисунок в образах цветов». Последние упражнения были направлены в основном на получении ресурса и освобождении от негативных эмоций в ходе трудовой деятельности.

Седьмое занятие стало финальным для избавления от стратегии избегания. В качестве основной идеи была взята методика У. Баера, однако, для достижения успеха был сделан акцент на освобождении от деструктивных эмоций и состояний человека.

#### **Инструкция:**

1. Создайте рисунок на одной стороне листа.
2. После высыхания – составьте послание, в котором будет послание ко тому, что вас не удовлетворяет к себе.
3. Можете сделать для своей открытки конверт и украсить его.
4. Запечатайте его и либо оставьте в малодоступном для вас месте или отправьте в мусорную корзину.

Некоторые приступили к этой работе с вовлечением, а для некоторых понадобилось время для осознания своих чувств. В конечном итоге каждый справился с заданием, часть участников поделилась своими впечатлениями:

- «Лично мне было сложнее всего подобрать рисунок для открытки, и я решила начать с текста».
- «Я долго сомневалась, выбросить рисунок или нет, но я поняла, что так будет лучше для меня».

- «Для меня было важным написать парочку пожеланий для моей лени и прокрастинации, надеюсь, что письмо точно до них дойдет». Достоинством этой работы является проработка своих «негативных» сторон, возможности с ними договориться, и создание творческого материала.

Таким образом, перед финальной практикой мы постарались максимально уменьшить тревожно-негативное состояние перед ситуациями, которых старались избегать участники.

Восьмое занятие стало последним в данном исследовании и должно было давать максимальный ресурс после окончания занятий. Было выбрано упражнение «Герб», которое имеет большую популярность, однако, первоначальное авторство не удалось установить. Гербом считается эмблема, опознавательный знак государства, города, сословия. Здесь важна оценка особенностей владельца, его отличительные признаки.

Инструкция: на листе А3 гуашью нужно сделать герб на выбор из трёх: личностный, фамильный, родовой; сделать набросок, эскиз на другом листе; под наброском сформулировать послание (побудительное, без частицы «не»), которое вложено в этот герб. Только после этого переносится гуашью на А3. Групповая работа даёт обратную связь, ресурс для движения дальше, многие смогли получить ресурс после выполнения данной практики.

В рамках модернизации этого упражнения была возможность добавить дополнительные ресурсы (нитки, ткань, трубочки, и т.д.), которые имелись у испытуемых, с целью повышения значимости и привлекательности данной работы для них. Не все решились их использовать, но во время шеринга участники поделились положительными впечатлениями от работы.

Б. на преодоление внутренней агрессивности:

### ***Упражнение 1 «Спонтанный рисунок».***

Инструкция:

Белый лист ватмана лежит на столе. Участники внимательно смотрят на него, пытаясь увидеть что-то внутри этого листа. После того как

воображаемое изображение станет запоминаемым, участники берут карандаш и изображают увиденное. Далее они дополняют свой рисунок теми деталями, которые считают необходимыми и теми, которые вызывают у них какие-либо эмоции. Далее участники самостоятельно анализируют особенности своего рисунка, говорят о том, почему они изобразили что-либо и как это связано с их актуальным душевным состоянием.

Итог занятия:

- Что нового о себе вы узнали?
- Что оказалось для вас приятным в этой деятельности?
- Над чем предстоит работать в дальнейшем?
- Понятно ли теперь вам ваше душевное состояние? Нужно ли его изменить? Если нужно, то видите ли вы те инструменты, которые сделают желаемые перемены более эффективными?
- Что понравилось? Что было трудным?

### **Упражнение 2. «Я и мир».**

Участники заканчивают предложения, которые рассказывают об их восприятии внешнего мира:

- Когда вечером я смотрю на звёзды, то...
- Если бы мне сейчас удалось поехать на море, то...
- Моё любимое животное ..., потому что...
- Оказавшись на летней поляне, я...
- В моём окружении самое лучшее – это...
- Больше всего сейчас мне хочется оказаться в...
- Среди людей я чувствую себя...
- В своём окружении я не люблю...
- Каждый день я думаю о...
- Мне не удаётся...
- Больше всего сейчас я хочу...
- Самое лучшее для меня – это...
- Я отличаюсь от других тем, что...

### ***Упражнение 3. Составление коллажа.***

Участнику предлагается набор множества картинок, журналов и газет. Ему предстоит выполнить коллаж, который посвящён его актуальному душевному состоянию. Название данному коллажу даёт сам участник. После того как коллаж будет выполнен, он анализирует всё, что на нём присутствует. После этого в течение нескольких минут участник обдумывает, что бы он хотел изменить в данном коллаже. Затем участник создаёт новый коллаж, который олицетворяет следующую страницу его жизни.

### ***Упражнение 4. «Планы и мечты»***

Упражнение «Мои детские мечты». Участники делятся воспоминаниями о различных моментах в детстве: чем им нравилось заниматься, кем они хотели бы стать, с кем предпочитали дружить, что чувствовали. После этого им необходимо проанализировать, что изменилось в их сознании, при этом выделить позитивные и негативные аспекты собственного развития.

***Упражнение 5. «Перевоплощение»:*** участник представляет себя в роли личности, интересной для него, а затем рассказывает, какие его характеристики способствовали достижению этого успеха.

Анализ результатов.

***Упражнение 6. «Президент»:*** участник, выступающий в роли президента, награждает другого участника, который при этом выступает с речью, рассказывая «секреты» собственного успеха, а также размышляет о своих дальнейших перспективах.

### ***Упражнение 7. «Есть, чем заменить»***

Участник рассказывает о том, что ему не удаётся сделать на протяжении длительного времени. Затем проводит анализ, каких качеств при этом ему не хватает. После данного анализа он перечисляет свои сильные характеристики и определяет, чем можно компенсировать нехватку каких-либо качеств для достижения цели.

### ***Упражнение 8. «Наши сходства».***

Участника просят рассказать о знаменитости, которой он восхищается. Это может быть известный спортсмен, историческая личность, политик и др. Он рассказывает, какие характеристики этой личности заставляют его восхищаться ей. После этого участника просят перечислить те черты этой личности, которые присутствуют у него самого.

### ***Упражнение 9. «Радость преодоления».***

Участника просят вспомнить то, что у него давно не получается сделать или то, что он давно запланировал, и никак не решится начать это. После того, как он вспомнит, что ему давно необходимо было сделать, он делает первый шаг к достижению своей цели в данном направлении.

### ***Упражнение 10. «Идеальный я»***

Участник представляет, что уже обладает необходимыми ему качествами, которые послужат для достижения его значимой цели.

При этом он отвечает на следующие вопросы:

- Чем теперь он будет заниматься?
- Что изменится в его общении с людьми?
- Что он будет чувствовать?
- Что теперь ему нравится?
- Как поменяется его взгляд на мир и людей вокруг?

## **Блок 2.**

**Занятие № 1.** Правила групповой работы. Тренер оговаривает групповые правила работы со всеми участниками тренинга. Правила группы: общение по принципу «здесь и сейчас» (в разговоре каждый участник делится чувствами, возникающими в данной ситуации); конфиденциальность (все сказанное не должно выходить за рамки тренинга); недопустимость критических оценок других (каждый участник тренинга может оценивать только свои чувства, эмоции и позицию. Максимальная поддержка чувств других участников). Знакомство.

Цель: сплочение команды, предоставление возможности специалистам лучше узнать друг друга.

***Упражнение «Нарисуй настроение».*** Каждому участнику выдается небольшой лист бумаги и карандаши. Участники должны изобразить свое настроение за 10 минут. Затем, по кругу, каждый участник представляет себя

остальным, показывает рисунок и рассказывает, какое у него настроение.

Ожидания и страхи.

Цель: определить ожидания участников тренинга, скорректировать запрос. Тренер предлагает участникам тренинга высказать свои собственные ожидания и опасения по поводу предлагаемого тренинга. Тренер просит всех участников по очереди кратко сформулировать и обобщить их.

Описание проблемы.

Цель: предоставить информацию о понятии «эмоциональное выгорание» и его проявлениях.

Тренер приглашает участников познакомиться с небольшой беседой.

Беседа 1. «Что такое эмоциональное выгорание?».

Мозговой штурм. Цель: повысить мотивацию и степень эмоциональной вовлеченности в тренинг. Участники делятся на несколько команд (по 3-5 человек в каждой). Команды получают стопку пустых карточек. На них участники каждой команды должны записать новые идеи о способах работы с эмоциональным выгоранием. Время проведения мероприятия составляет 20 минут. По истечении отведенного времени тренер просит сообщить о количестве идей, выдвинутых в каждой группе.

Завершение занятия.

Отражение.

Цель: установить обратную связь, проанализировать опыт, полученный в группе. Каждый член группы должен закончить фразу: «Для меня сегодня...».

**Занятие 2. Что такое стресс?**

Приветствие. Упражнение-приветствие «Без слов».

Цель: объединить команду, повысить мотивацию, позитивный настрой. Участникам тренинга предлагается приветствовать друг друга, используя только мимику. Каждый последующий участник предлагает свой собственный способ приветствия.

Обсуждение темы занятия.

Цель: предоставить специалистам информацию о том, как проявляется стресс в связи с началом трудовой деятельности и как его снять. Тренер предлагает познакомиться с понятием «стресс».

Беседа 2. «Стресс и способы его преодоления».

Практическая часть тренинга. Введение в методы снятия стресса.

Цель: ознакомить участников тренинга с различными техниками и приемами, направленными на снятие стресса. Тренер по своему выбору может провести несколько упражнений из предложенных. Легко информировать участников о других упражнениях.

Дыхательные упражнения для снятия стресса.

**Упражнение «Медленный вдох и выдох».** Цель: снятие мышечного напряжения с помощью дыхательных техник. Для начала участники делают медленный вдох, считая до 5, затем задерживают дыхание и медленно выдыхают. Это упражнение повторяется 5-6 раз.

Психологические упражнения в борьбе со стрессом.

**Упражнение «Внутренний свет».** Цель: снятие стресса с помощью визуализации, повышение положительного эмоционального фона. Участники тренинга садятся в удобную позу и с закрытыми глазами начинают представлять луч света, который появляется в верхней части головы и медленно движется вниз. Тепло распространяется от лица к кончикам пальцев ног. Физические упражнения для снятия стресса.

**Упражнение «Пишущая машинка».** Цель: мобилизовать внимание, улучшить настроение, повысить активность. Тренер предлагает участникам представить, что каждый из них становится пишущей машинкой. Каждый человек - это буква на клавиатуре (возможно, что тренер самостоятельно распределяет буквы для каждого участника. Каждый участник получает от 1 до 3 букв алфавита). Затем тренер произносит слова, например, «смех», «радость», «игра», «спокойствие» и т.д. Для каждой буквы участник хлопает в ладоши, «пробел» – все участники хлопают в ладоши, затем снова тот, у кого следующая буква.

Завершение занятия. Отражение.

Цель: установить обратную связь, проанализировать опыт, полученный в группе. Члены группы делятся друг с другом тем, что нового и полезного можно было бы получить на сегодняшнем уроке. Ответьте на вопросы: Что такое стресс? Как это влияет на нас? Какие инструменты управления стрессом я могу использовать самостоятельно?

### **Занятие 3. Коммуникация**

Приветствие. Упражнение «Конструктивное общение». В течение 10 минут участники в парах общаются, стараясь узнать друг о друге максимально больше информации. Важно помнить, что необходимо не только говорить о себе, но и слушать, что рассказывает напарник. Через 10 минут по очереди участники начинают представлять нам своего напарника, но от своего имени. При этом необходимо максимально точно передать все то, что было поведано в ходе беседы. А также ответить на вопросы, которые могут быть заданы участниками группы.

Обсуждение темы занятия.

Тренер: «Сегодня наш тренинг посвящен теме: «Коммуникация». Давайте выясним, что означает слово «общение» для каждого.

Беседа 3. «Насколько важно общение?».

Далее, после краткого теоретического материала, вызываются по очереди все участники, ведущий записывает их варианты ответов на доске, затем все варианты подсчитываются и обсуждаются между участниками. Тренер: «Сегодня мы познакомимся с различными техниками, которые будут способствовать развитию грамотного общения».

Практическая часть занятия.

**Упражнение «Пантомима».** Цель: развивать способность передавать и понимать информацию с помощью невербальных средств. Сначала участники упражнения делятся на пары, каждая из которых получает карточку с кратким описанием определенной конфликтной ситуации межличностного взаимодействия. После этого все пары готовятся и разыгрывают описанные ситуации, по-

казывая полученные карточки другим участникам упражнения. Важный момент: изображая ситуацию, вы не можете ничего сказать, вы можете использовать только движения и мимику. Когда одна пара показывала ситуацию, другие участники должны были угадать, что им показали. Тренер: «Какие эмоции вы испытывали, когда готовились и показывали ситуацию? Легко ли было догадаться, что демонстрировали другие участники? Что вам помогло в этом, а что помешало? Когда в жизни нам приходится угадывать намерения других, даже если они прямо о них не говорят? Давайте обсудим арсенал выразительных средств в невербальном общении.»

**Упражнение «Конкурс хвастунов».** Цель: объединить и сплотить группу, развить у молодых специалистов чувство восприятия другого человека при общении. Это позволит адаптироваться к условиям трудового коллектива.

Тренер: «Сегодня мы проведем с вами конкурс хвастунов. Побеждает тот, кто хвастается лучше всех. Но мы будем хвастаться не собой, а нашим соседом». Каждый участник внимательно смотрит на того, кто сидит справа от него. Каждому участнику следует рассказать, насколько хорош его сосед. Побеждает тот, кто найдет больше добродетелей в своем соседе.

Тренер: «Общаясь друг с другом, мы даже не задумываемся о том, сколько факторов и нюансов влияют на процесс общения. Что происходит? Мы встречаемся с человеком, воспринимаем его, общаемся и взаимодействуем с ним с помощью языка, жестов. Успех общения будет зависеть, например, от того, какое первое впечатление произведет на нас человек, как мы построим сам обмен информацией. Общение помогает взаимодействовать».

Завершение занятия. Отражение. Упражнение «Благодарный дар». Цель: установить обратную связь, проанализировать опыт, полученный в группе.

Тренер: «Давайте подумаем о том, что мы могли бы дать нашей группе, и как выразить слова благодарности любыми невербальными способами (мимика, рукопожатие, жест). Все участники тренинга встают в круг. И по кругу каждый говорит спасибо ведущему и всем участникам любым невербальным способом и дарит подарок».

После реализации всех этапов тренинга участники получают практические рекомендации:

1. Напряжённая работа должна сопровождаться регулярными перерывами. В это время деятельность должна отличаться от трудовой. Можно провести перерыв, занимаясь любимым делом. Также можно посвятить это время анализу собственных успехов.

2. Важно эффективно планировать время для осуществления трудовой деятельности. При этом следует оградить себя от таких отвлекающих факторов, как телевидение и интернет. Часто психологическое напряжение усиливается при дополнительном интеллектуальном напряжении, связанном с отвлечением на какую-либо телепрограмму, музыку, информацию на развлекательных сайтах.

3. Каждый день следует посвятить хоть какой-то отрезок времени той деятельности, которая доставляет реальное удовольствие. Например, после напряжённого трудового дня занятия рисованием позволят предотвратить психическое напряжение.

4. Очень эффективным является освоение техник саморегуляции. В связи с этим целесообразно использование дыхательной гимнастики, которая уже за короткий отрезок времени даст почувствовать происходящие позитивные изменения: повысится энергичность, уйдёт напряжение и ощущение сдавленности.

5. Большое значение для нормального функционирования и противостояния стрессорам имеет правильный режим питания. Необходимо свести к минимуму употребление полуфабрикатов и фастфуда. Переход на натуральные продукты питания в короткое время позволит ощутить чувство удовлетворённости едой и повысит энергичность.

6. Физическая активность оказывает позитивное влияние на психическое состояние. Также в настоящее время это актуальная общественная тенденция. Благодаря разнообразным видам физической активности, человек не только существенно изменит качество своей жизни, но и позволит ощутить себя

прогрессивным человеком. Физическая активность должна доставлять удовольствие, поэтому лучше выбирать те виды спортивно-оздоровительной деятельности, которые больше импонируют человеку.

7. Не стоит полностью включаться лишь в семейные проблемы. Необходимо понимать, что жизнь многопланова и в ней множество аспектов. Важно регулярно переключаться на иные виды деятельности. Необходим баланс между физической, интеллектуальной и эмоциональной нагрузкой: только в этом случае желаемая гармония будет достигнута.

Периодически следует устраивать для себя такие дни, когда можно полностью посвящать себя активному отдыху. В зависимости от личностных предпочтений каждый выбирает для себя свой вид такого восстановления. Это могут быть походы в лес и наслаждение лесной природой. Также многие выбирают для себя охоту и рыбалку: такое времяпрепровождение полезно не только для физического оздоровления, но и для снятия душевного напряжения. Если есть возможность посетить новые места, то это, безусловно, стоит сделать. Путешествия не только позволяют увидеть интересные достопримечательности, но и обновить свою эмоциональную жизнь, что очень полезно для снятия душевного напряжения.

8. Занятия любимыми видами творческой деятельности является эффективным средством для того, чтобы получить ощущение эмоциональной удовлетворённости. При этом часто появляется особое ощущение одухотворённости, благодаря которым появляются оригинальные результаты креативной деятельности.

9. Следует отметить, что периодически стремление заниматься творческой деятельности отсутствует. Появляется апатия и инертное состояние, нежелание активно действовать и достигать своих целей. С этим ощущением периодически сталкивается почти каждый.

Одним из самых действенных инструментов при этом является намеренный выход из зоны комфорта. Необходимо вспомнить те ситуации, в которых вы действовали активно и при этом достигали успеха и гордились собой.

10. Позитивный настрой является важным условием для сохранения душевного равновесия. Для этого необходимо посвятить некоторое время для того, чтобы активировать свои ресурсы, настроить себя на позитив и с этим начинать какое-либо дело.

11. Для того чтобы жить полноценной и интересной жизнью, важно иметь значимые цели. Посвятите некоторое время тому, чтобы обдумать, что для вас важно сегодня, через год, через 5-10 лет. Составьте список самых значимых для себя целей и регулярно отмечайте те действия, которые вы выполняете для их достижения.

12. Планирование дня – важное условие его эффективности. После завтрака (который каждое утро должен быть) посвятите 10-15 минут обдумыванию предстоящего дня и своей роли для того, чтобы сделать этот день полезным и приятным для себя.

### **Блок 3.**

Реализация методов арт-терапии с целью предотвращения конфликтов направлена на взаимодействие сотрудников и руководства компании в процессе организации творческой деятельности.

#### ***Упражнение 1. Танец эмоций.***

Цель: нивелировать вспышки негативных эмоций через хореографическую деятельность.

Участника просят описать своё эмоциональное состояние. После этого предлагают самому выбрать музыку и в танце изобразить своё настроение. После этого предлагают сформулировать его желаемое эмоциональное состояние. Далее- в танце необходимо показать то желаемое настроение, которое необходимо в данный момент.

***Упражнение 2. «Письмо».*** Участнику предлагают написать письмо своему несогласию с какими-либо условиями его жизни. При этом важно определить его особенности (описать, каким представляет участник своё несогла-

сие). Далее следует охарактеризовать возможные причины этого несогласия. Также важно описать возможные способы преодоления этого несогласия.

### ***Упражнение 3. «Оценка поступков»***

Участникам предлагают проанализировать различные поступки героев литературных произведений. При этом он отвечает на следующие вопросы:

1. Почему герой поступил именно так?
2. Что было бы, если он поступил по-другому?
3. Как я бы поступил на месте литературного героя?

### ***Упражнение 4. «Рояль»***

Участнику предлагаю вспомнить, что помогало ему в жизни преодолевать сложные ситуации.

Затем проанализированные способы выхода из сложных для участника ситуаций разделяют на две категории: негативные (это чёрные клавиши рояля) и позитивные (это белые клавиши рояля). Затем обобщаются, перечисляются, делая акцент на наиболее типичных для подростка негативных эмоциональных проявлениях. После этого обсуждается вопрос: «Надёжнее обладать многими или немногими «клавишами»? В заключении делается акцент на несомненном превосходстве светлых «клавиш».

### ***Упражнение 5. «Сказки»***

Участники сочиняют две сказочные истории. Задачи таковы: одна история должна быть с моральными законами общежития, содержать историю их соблюдения. Другая история о том обществе, где этих законов не существует. Время 15 минут. Сказки презентуются, обсуждаются по вопросам:

- 1) Где лучше живётся?
- 2) Необходим ли контроль над своими эмоциями? Зачем?

### ***Упражнение 6. Упражнение «Предмет»***

В коробке спрятаны различные предметы (мяч, зеркало, записная книжка, карандаш и др.). Участник случайным способом выбирает любой предмет и от его имени рассказывает о своём настроении, анализирует и рассуждает о нём.

### ***Упражнение 7. «Мне повезло».***

Участник вспоминает историю из своей жизни, в ходе которой ему в чём-либо значимом для него повезло. Он рассказывает об этой истории группе. Группа изображает этот случай.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ источников научной литературы показывает, что в современных условиях стиль руководства образовательной организацией является важным условием ее конкурентоспособности и качества оказываемых ею услуг. Если сотрудник не воспринимает свою работу как определённую ценность, то могут возникнуть существенные проблемы с трудовой мотивацией: на первый план выйдут её внешние факторы, а не внутренние, что, согласно психологическим исследованиям, негативно отражается на качестве труда.

Существенное влияние также оказывает социально-психологический климат в коллективе, который во многом контролирует поведение сотрудников, как между собой, так и с людьми вне организации.

При анализе источников было выявлено, что к числу наиболее значимых проблем, которые необходимо преодолеть с целью совершенствования социально-психологического климата сотрудников, входит проблема конфликтов. Также было определено, что мотивация к труду сотрудников способствует более успешному сотрудничеству, а, следовательно, является основой для эффективной реализации целей деятельности организации в целом.

Также проведён обзор особенностей корпоративной культуры современных организаций. Установлено, что уровень и тип корпоративной культуры во многом определяет особенности взаимодействия сотрудников и руководства в конфликтных ситуациях, что оказывает огромное воздействие на продуктивность и результативность деятельности образовательной организации.

В данном исследовании был проведён организационный скрининг среди сотрудников трёх образовательных организаций. В ходе скрининга было установлено, что различные стили руководства влияют на особенности поведения в конфликтных ситуациях, а также определяет особенности корпоративной культуры в образовательных организациях:

1) В условиях авторитарного стиля руководства проявляются стратегии избегания и приспособления, а также бюрократический тип организационной культуры;

2) Демократический стиль руководства обуславливает стратегии сотрудничества и компромисса, а также клановый тип организационной культуры;

3) Либеральный стиль руководства определяет стратегию соперничества, а также адхократический тип организационной культуры.

На основе полученных результатов разработаны рекомендации, направленные на совершенствование социально-психологического климата посредством снижения конфликтного поведения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абильмажинова Д. Ж. Стиль руководства как фактор его эффективности //Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2016. – №. 10-1. – С. 3-6.
2. Аксененко, Ю.Н., Каспарян В.Н., Самыгин С.И., Суханов И.О. Социология и психология управления.: Феникс, 2001. – 512 с.
3. Аксенова Т. В. и др. Стили руководства. Оптимизация управленческой деятельности //StudNet. – 2021. – Т. 4. – №. 1.
4. Ананьева И. Влияние стиля руководства на систему взаимоотношений в трудовом коллективе и этика современного управления //Современные тенденции экономики и управления. – 2016. – С. 9-19.
5. Антонова Н. Л., Макаренко И. В. Психологическая обстановка в коллективе при различных стилях руководства //Современная школа России. Вопросы модернизации. – 2021. – №. 3-2. – С. 94-97.
6. Бадалян Ю. В., Барткевич Е. В. Взаимосвязь стиля руководства и типа межличностных отношений в коллективе сотрудников правоохранительных органов //Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2017. – Т. 6. – №. 3 (20). – С. 361-364.
7. Базарбаев А. С. Стиль руководства и его влияние на поведение работников организации //вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России. – 2017. – С. 53-59.
8. Балабанова Е. С., Беднякова А. М. Л. Психологические факторы взаимоотношений в трудовом коллективе //Научные труды Московского гуманитарного университета. – 2019. – №. 3. – С. 4-14.
9. Банайтис Н. Г. Исследование социально-психологического климата трудового коллектива //Таврический научный обозреватель. – 2015. – №. 4-3. – С. 14-18
10. Батаршев, А.В. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2007. – 624 с.

11. Беленькая В. И. Влияние личности руководителя на социально-психологический климат в коллективе //Вестник Международного института рынка. – 2021. – №. 1. – С. 61-70.
12. Бондаренко М. А. Стиль руководства как предмет психологического исследования //Мир науки, культуры, образования. – 2014. – №. 2 (45). – С. 217-220.
13. Бурцев А. О., Тавтилова Н. Н. Влияние стиля руководства на психологический климат организации (на примере служебных коллективов МВД России) //Прикладная юридическая психология. – 2020. – №. 2. – С. 107-116.
14. Бженикова З. М. К вопросу о классификации стилей руководства //Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – №. 3-3. – С. 19.
15. Волкова А. М. Влияние стиля управления руководителя на социально-психологический климат в организации //современное интеллектуальное пространство: идеи и решения. – 2017. – С. 21-26.
16. Галеева Л. В. Факторы, определяющие социально-психологический климат //Вестник Совета молодых учёных и специалистов Челябинской области. – 2016. – Т. 1. – №. 2 (13).
17. Голикова В. С., Жолудева С. В. Особенности взаимосвязи стиля руководства и психологического климата в коллективе //теоретические и практические проблемы организационной психологии. – 2015. – с. 44-50.
18. Головина К. Н., Авраменко Н. Н. Анализ социально-психологического климата в организациях с различным стилем руководства //проблемы взаимодействия науки и общества. – 2019. – с. 143-146.
19. Дедов Н. П., Коробанова Ж. В., Неврюев А. Н. Социальная психология. – 2020.
20. Денисова А. О. Психологический климат и социально-психологическая адаптация персонала в организации //Перспективы науки и образования. – 2017. – №. 1 (25). – С. 56-59.

21. Дерябин П. Д. Влияние профессионально важных качеств руководителя на социально-психологический климат в трудовом коллективе //Акмеология. – 2011. – №. 4. – С. 115-120.
22. Думиникэ Ю. С., Иванцов А. А., Шепелин А. Н. Формирование благоприятного морально-психологического климата в воинских коллективах через профилактику и преодоление карьерных кризисов офицеров //Военная мысль. – 2016. – №. 9. – С. 43-53.
23. Жарикова С. В. Стиль управления, как фактор, влияющий на социально-психологический климат коллектива //Молодые ученые. – 2014. – №. 5. – С. 230-235.
24. Жовтоношко В. В. Исторический анализ термина «социально-психологический климат» в отечественной науке //Власть. – 2016. – №. 3. – С. 163-167.
25. Журавлев А. Л. Факторы формирования стиля руководства производственным коллективом //Социально-психологические проблемы производственного коллектива. – 1983. – С. 101-115.
26. Занковский, А.Н. Организационная психология. М.: 2002г.– 560с.
27. Зарубина Е. В. Морально-психологический климат как элемент организационной культуры //Аграрное образование и наука. – 2017. – №. 1. – С. 10.
28. Ионова Н. В., Крымова Г. С. ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ //ЧЕРЕПОВЕЦКИЕ НАУЧНЫЕ ЧТЕНИЯ-2012. – 2013. – С. 81-84
29. Калашникова А. Е. Социально-психологический климат в трудовом коллективе //Психология, социология и педагогика. – 2014. – №. 5. – С. 19-19.
30. Карпова Е. И., Корж Е. М. Взаимосвязь стиля руководства и социально-психологического климата в трудовом коллективе //Актуальные направления социально-психологических исследований личности в онтогенезе. – 2019. – С. 54-58.

31. Карпов В. В. Стиль руководства в малых группах и его связь с мотивацией и социально-психологическим климатом //Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2008. – №. 3. – С. 230-234.
32. Комаров В. Ф., Алоян Г. Н. Исследование стилей руководства Курта Левина методом деловых игр //Мир экономики и управления. – 2017. – Т. 17. – №. 2. – С. 110-120
33. Котоманова О. В. Особенности женского стиля управления //Вестник Бурятского государственного университета. – 2009. – №. 5. – С. 241-247.
34. Кузнецова Л. Э. Влияние направленности личности руководителя на социально-психологический климат трудового коллектива //Гуманизация образования. – 2019. – №. 2. – С. 28-41.
35. Криворучко Д. С. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе //Приоритетные направления развития экономики страны в условиях глобализации: теория и практика. – 2021. – С. 325-328.
36. Лапшинова И. Н., Калинина Т. В. Изучение влияния стиля руководства на формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива //актуальные проблемы профессионального педагогического и психологического образования. – 2018. – С. 127-131.
37. Лымарева О. А., Пирогов Н. М. Социально-психологический климат, как один из важных факторов влияния на удовлетворенность трудом и мотивацию персонала //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №. 11. – С. 45-50
38. Маркова С.Н., Федосова Е.Н. Экспериментальное исследование взаимосвязи стиля управления руководителя и социально-психологического климата в коллективе МБ ДОУ «Детский сад №251». В сборнике: Актуальные направления научных исследований: перспективы развития. - 2019. С.89-93.
39. Меньшикова М. А., Гальченко С. А. К вопросу о выработке эффективного стиля управления //Auditorium. – 2014. – №. 3 (3). – С. 32-35.

40. Михайлова С. Ю., Смирнов Д. Е. Особенности социально-психологического климата в коллективе и влияния стилей управления руководителя //Вестник Московского университета МВД России. – 2021. – №. 5. – С. 309-313.
41. Никомарова Л. В., Булей Н. В. Социально-психологический климат в организации //Материалы Ивановских чтений. – 2017. – №. 2-2. – С. 138-144.
42. Панченко А. Ю., Наймушина Д. Ю., Мальцева В. Ю. Основные аспекты влияния стиля управленческой деятельности на социально-психологический климат в коллективе //достойный труд—основа стабильного общества. – С. 25.
43. Пацакула И. И., Коваленко Л. Г. Стиль руководства как психологический фактор, обуславливающий доминирующий социально-психологический климат предприятия //Развитие управленческих и информационных технологий, их роль в региональной экономике: – 2014. – С. 98-102.
44. Печенин Б. А. Влияние на психологический климат коллектива лидерства и стилей руководства //Психология и педагогика в Крыму: пути развития. – 2018. – №. 4. – С. 161-172.
45. Савин А. А. Социально-педагогические основы формирования нравственно-психологического климата в офицерских коллективах частей ПВО. – 2000.
46. Святкин К. П. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе //Экономика и предпринимательство. – 2020. – №. 3. – С. 619-622.
47. Севастьянова О. В., Бахталиев А. С. Проблема выбора оптимального стиля руководства //Проблемы современной науки и образования. – 2017. – №. 4 (86). – С. 38-40.
48. Сидоренков А. В. Анализ исследования малых групп в отечественной психологии по публикациям в журналах " Вопросы психологии" и " Психологический журнал" //Вопросы психологии. – 2005. – №. 2. – С. 58-67.

49. Сидоренков А. В., Сидоренкова И. И., Ульянова Н. Ю. Социально-психологические характеристики и эффективность малых групп в организации //Ростов н/Д: Мини Тайп. – 2014.
50. Сокольская И. А. Взаимосвязь стиля руководства и социально-психологического климата коллектива //Современные тенденции развития фундаментальных и прикладных наук. – 2019. – С. 98-102.
51. Спицына А. В., Джабраилов М. А., Чепурова И. Ф. Влияние стиля руководства на социально-психологический климат коллектива //Синергия наук. – 2018. – №. 30. – С. 245-273.
52. Целая И. А. Проблема влияния на психологический климат коллектива различных стилей руководства //Психология и педагогика в Крыму: пути развития. – 2020. – №. 1. – С. 448-455.
53. Цуцарова А. В., Подгорнова Н. А. Влияние стилей руководства на мотивацию персонала //Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее. – 2018. – С. 207-209.
54. Хабарова А. С. Факторы, формирующие социально-психологический климат организации //Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №. 2-2. – С. 90-92
55. Хагур Ф. Р. Влияние социально-психологического климата трудового коллектива на удовлетворенность трудом //Современные проблемы гуманитарных знаний. – 2016. – С. 80-86.
56. Хоменко А. А., Мельничук А. В. Управление социально-психологическим климатом организации //Modern Science. – 2020. – №. 1-3. – С. 228-229.
57. Хорева Н. Я., Баранова С. А. Влияние стиля руководства на психологический климат в малых трудовых коллективах //Дружининские чтения. – 2016. – С. 237-239.
58. Эксакусто Т. В. Основы психологии малых групп и управления коллективом. – 2016.

59. Ящук Н. Ю. Стиль управления: теоретические подходы к исследованию //Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2016. – №. Т15. – С. 2046-2050.

### **Лекторий «Основные принципы создания и сплочения команд в педагогическом коллективе»**

Понятие «команды» имеет несколько значений. Если говорить в общепринятом смысле, то чаще этот термин используют как синоним «группа». Команда есть группа, причем группа специфическая, особенная. *«Команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия»* (Безрукова, 1999).

В общепринятом употреблении «команда» заменяет «группу» в том случае, если нужно подчеркнуть большую взаимосвязанность, взаимозависимость людей, поскольку в команде рождается групповая деятельность как результат всех индивидуальных усилий, которая зависит не только от специфических социально-психологических механизмов, но и от индивидуальной деятельности всех членов группы.

Команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития. Команда – группа людей с взаимодополняющими навыками, ведущих активную совместную работу для достижения общей цели и несущих за нее коллективную ответственность. Группа становится командой в следующих случаях:

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- взаимопомощь становится неотъемлемой составляющей командной работы;
- доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;

- принадлежность к команде считается престижным;
- цели команды реализуются;
- члены команды взаимответственны за результаты совместной работы.

Следует упомянуть отечественную традицию психологии коллектива, где группы высокого уровня развития рассматривались как особая психологическая реальность. Среди параметров коллектива наиболее близкими к командным характеристикам оказываются следующие:

- интегрированность (характеризует степень взаимосвязанности и взаимозависимости членов коллектива);
- структурированность (означает четкость и конкретность взаимного распределения функций, прав, обязанностей, ответственности между членами коллектива, определенность его структуры);
- организованность (представляет собой упорядоченность, собранность, подчиненность определенному порядку выполнения совместной деятельности);
- мотивированность, которая выражает активное, заинтересованное и действенное отношение (побуждение) к совместной деятельности.

Выделяются три уровня социально-психологического анализа динамики и структуры команды:

- 1) уровень конкретного члена команды (улучшение и развитие навыков, важных в командной работе),
- 2) собственно командный (сыгровка команды),
- 3) уровень организации, в которой функционирует команда.

Процесс комплектования команды может рассматриваться как создание наиболее эффективной позиционной и ролевой структуры команды для решения определенной задачи. В развитии такого понимания целей комплектования команды были сформулированы следующие положения:

– каждый член команды должен способствовать достижению целей команды, закрывать определенные функциональные позиции, которые зависят от уровня его профессиональных знаний, навыков и опыта;

– каждый член команды реализует такие роли, которые необходимы для достижения целей команды, набор этих ролей включает способность людей работать в команде, в то же время они должны обеспечивать взаимодополняемость и совместимость членов команды;

– личностные особенности и интеллектуальные способности членов команды должны соответствовать требованиям функциональных позиций и командных ролей;

– создание оптимального баланса функциональных позиций и командных ролей является основным принципом комплектования команды.

Американские исследователи Дж. Катценбах и Д. Смит разработали модель развития команды, сопоставив общие результаты групповой деятельности с производительностью команд, находящихся на различных ступенях развития. Команда в развитии проходит следующие стадии.

1. Рабочая группа, в которой взаимодействие ее членов осуществляется в основном для обмена информацией и опытом и где члены группы несут персональную ответственность за результаты их деятельности.

2. Псевдокоманда, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.

3. Потенциальная команда, члены которой осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение, и пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

4. Настоящая команда, члены которой обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

5. Высокоэффективная команда обладает всеми характеристиками настоящих команд и способствует индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих.

Особую социально-экономическую категорию образуют *управленческие команды*. Специфика управленческой команды:

– это группа лиц, самостоятельно осуществляющая управление каким-то объектом;

– это группа лиц, между которыми существует развитая сеть связей, из них системообразующими являются связи управления;

– это сложно структурированная система, сочетающая как формальную, так и неформальную структуру взаимодействия между людьми по поводу управления;

– это целостная структура, имеющая интегративные качества, не присущие отдельным элементам. Это не просто сумма талантов и способностей людей, а нечто большее, возникающее из кооперации и интеграции способностей ее участников;

– это объединение нескольких людей, исполняющих различные задачи управления, но имеющих не расходящиеся, а общие интересы и цели, опосредованные интересами объекта управления;

– это открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

*Р.М. Белбин выделяет следующие командные роли участников команды.*

*Исполнитель (Implementer).*

Функции: выполнение поставленных задач, доведение дела до результата.

Типичные черты: консервативен, обязателен, ответственен.

Положительные качества: дисциплинированность, надежность и практичность, предусмотрительность, здравый смысл, трудолюбие, квалификация, самодисциплина.

Допустимые недостатки: недостаток гибкости, медленно откликается.  
*Координатор (Co-Ordinator).*

Функции: определяет общие цели, руководит процессом принятия решений, умело делегирует полномочия.

Типичные черты: спокоен, уверен в себе, контролирует себя.

Положительные качества: хороший руководитель, обладает способностью понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений, целеустремленностью.

Допустимые недостатки: средний уровень интеллекта и творческих способностей, может попадать под влияние других.

*Мотиватор (Shaper-Driver).*

Функции: стимулирует других.

Типичные черты: состязателен, динамичен.

Положительные качества: не теряет самообладания в напряженной обстановке; обладает настойчивостью и мужеством для преодоления препятствий, энергией и готовностью бросить вызов инерции, неэффективности.

Допустимые недостатки: легко провоцируем, раздражителен, может раздражать других людей, задевать их чувства.

*Генератор идей (Innovator).*

Функции: решает сложные проблемы.

Типичные черты: креативный и неортодоксально мыслящий индивидуалист.

Положительные качества: одаренность, воображение, интеллект, знания.

Допустимые недостатки: может «витать в облаках», склонен не обращать внимания на практические детали и формальности.

*Исследователь ресурсов (Resource Investigator).*

Функции: связующее звено с внешней средой, анализирует возможности.

Типичные черты: экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст.

Положительные качества: способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы.

Допустимые недостатки: излишне оптимистичен, склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность.

*Аналитик (Evaluator-Critic).*

Функции: рассматривает все варианты и делает безошибочные выводы.

Типичные черты: благоразумный, спокойный, осторожный.

Положительные качества: стратегически мыслящий и проницательный, рассудительный, честный.

Допустимые недостатки: не имеет склонности или способности мотивировать других.

*Вдохновитель команды (Team Builder).*

Функции: выслушивает и понимает каждого, предотвращает трения и успокаивает людей.

Типичные черты: коммуникабельный, мягкий, восприимчивый, спокойный, отзывчивый, дипломатичный.

Положительные качества: способность приспосабливаться к людям и ситуациям, способность укреплять командный дух.

Допустимые недостатки: нерешительность в кризисных ситуациях, легко поддается влиянию.

*Контролер (Inspector-Completer).*

Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; ищет ошибки и упущения.

Типичные черты: старательный, организованный, беспокойный, добросовестный, осмотрительный, педантичный.

Положительные качества: способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству.

Допустимые недостатки: склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего; может быть придирчив.

Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. При этом один член группы может выполнять две и больше ролей.

В целом, хорошо функционирующая команда обладает следующими основными признаками:

1. Атмосфера неформальная, комфортная, без напряжения.
2. Дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом.
3. Люди хорошо понимают и принимают задачи и цели команды. Любая задача обсуждается по пунктам до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, чтобы каждый сотрудник мог увидеть свою роль в ее выполнении.
4. Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга. Люди не боятся высказываться даже в том случае, если их творческая мысль покажется чересчур эксцентричной.
5. Оппозиционное мнение не подавляется поспешными командными действиями. Причины осторожно изучаются, и команда ищет способы разрешить противоречие.
6. Большинство решений принимается путем консенсуса.
7. Критика конструктивна и доброжелательна. Почти исключены личные нападки, как явные, так и скрытые.
8. Люди свободно высказывают свое мнение по текущим проблемам и относительно деятельности группы в целом, предлагают идеи.
9. При выполнении заданий даются четкие указания.
10. Лидеры команды не доминируют в ней, и команда не полагается на них чрезмерно.

Работа в команде подразумевает следующие умения:

- быстро адаптироваться в новом коллективе и выполнять свою часть работы в общем ритме;
- налаживать конструктивный диалог практически с любым человеком;
- аргументированно убеждать коллег в правильности предлагаемого решения;
- признавать свои ошибки и принимать чужую точку зрения;
- делегировать полномочия;
- как руководить, так и подчиняться в зависимости от поставленной перед коллективом задачи;
- сдерживать личные амбиции и приходить на помощь коллегам;
- управлять своими эмоциями и абстрагироваться от личных симпатий/антипатий.

Успешный руководитель команды в процессе деятельности уделяет внимание трем основным составляющим: достижению целей; развитию навыков людей; формированию команды. Как создатель команды руководитель отвечает:

- за постановку и поддержание целей команды;
- за создание и продвижение командных ценностей (социальных, поведенческих, ориентированных на решение задачи);
- за поддержание «лица» команды;
- за оказание помощи команде, чтобы она всегда была открыта для сотрудничества – приветствовала новых людей и идеи, действовала бы на опережение;
- за эффективное взаимодействие с командой и оказание помощи членам команды в налаживании общения друг с другом;

- за глубокое вовлечение команды в решение внутренних вопросов.

Эффективность групповой работы зависит от того, обладают ли сотрудники, входящие в группу, взаимодополняющими навыками, такими, как профессиональные навыки, необходимые для выполнения задания; навыки разрешения проблем, навыки принятия решения; навыки аналитической работы, продумывания процесса; навыки межличностного общения.

*В эффективной команде:*

- все ее члены уверены в успехе своей компании;
- все ее члены разделяют общие основополагающие ценности относительно качества продукции, удовлетворения клиентов, совместной работы и др.;
- распределение ролей осуществляется в соответствии с личными и профессиональными характеристиками ее членов;
- все ее члены осознают свою ответственность за соблюдение качества и сроков выполнения заданий;
- работа налажена таким образом, чтобы сохранять свою результативность в долгосрочном периоде;
- происходит гибкая адаптация к возможным изменениям внешней среды;
- оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды;
- развиваются навыки совместной работы и межличностного общения всех ее членов.

К основным качествам, которыми должны обладать люди, стремящиеся работать в успешной команде, относятся:

- понимание общих целей и задач компании, подразделения;
- желание работать вместе для достижения общих целей;

- отсутствие скрытых целей, не заявленных коллегам и руководителю;
- способность интегрировать собственные знания и умения с потенциалом коллег;
- готовность к обучению и изменению собственного поведения, если оно противоречит установленным правилам;
- стремление к позитивному общению с коллегами.

На сегодняшний день командообразование признано одним из более эффективных инструментов, который помогает отдельным личностям и целым организациям добиваться желаемых результатов. Каждая развивающаяся компания обращает внимание на этот вопрос, однако не каждая уделяет его изучению должное внимание. Это основная причина отсутствия изменений или ухудшения ситуации. Когда стоит задача создания и сплочения команды, главное – обратить внимание на такие моменты, как скорость психологической адаптации сотрудников, их потенциальные возможности, взаимопонимание между ними, умение работать коллективно на единую цель, а также наличие общей мотивации. Работа команды должна координироваться таким образом, чтобы вероятность появления взаимного доверия, раскрытия возможностей каждого и мотивации была максимальной.

Для достижения хороших результатов требуется профессиональный подход, знакомство с формами командообразования и правильное использование главных принципов. К основным формам образования и сплочения команд относят различные корпоративные мероприятия (обучающие, спортивные, развлекательные, интеллектуальные и другие). А о принципах требуется рассказать более подробно.

Правила командообразования могут меняться или быть дополнены новыми. Все зависит от требований к команде. Но основные принципы всегда неизменны. К ним относятся:

- формирование целей;
- командное выполнение задачи;
- индивидуальная ответственность перед командой;
- стимуляция;
- профессиональный рост;
- креативность;
- продуктивность.

Проанализируем отдельно каждый принцип.

1. *Формирование целей.* Важный и практически основополагающий принцип, его особенность состоит в коллективности цели. Любые поставленные в индивидуальном порядке задачи должны вести к решению общей. По мнению специалистов, лучше всего ставить конкретные, не требующие дополнительных разъяснений задачи. Их выполнение гарантирует максимально эффективное выполнение, облегчение общения и минимизацию конфликтов.

Конкретные задачи позволяют сконцентрироваться на выполнении определенных действий и поиске результативных способов для достижения результата. Каждый в команде осознает лично его ценность для остальных, ощущает себя частью целого, проникается доверием. Стирается значение статуса и должности, что в общем способствует улучшению командного взаимодействия.

2. *Командное выполнение задачи.* Основная цель создания и сплочения команды – добиться тесного и плодотворного сотрудничества всех ее членов вместе, а не каждого в индивидуальном порядке. Все задачи должны решаться коллективно. Командная работа обязывает присматриваться к особенностям друг друга, учиться подстраиваться под коллектив.

Процесс командной работы порождает мощный всплеск энергии. В этом случае результат действий человека в команде в разы превосходит результат его индивидуальной деятельности в том же направлении. Командная работа

также побуждает к совместным обсуждениям выполнения задач и достижения цели. А это является основой для появления новых идей и лучших решений.

*3. Индивидуальная ответственность перед командой.* Каждый в команде должен осознавать, что именно от его личного вклада зависит общий командный результат. Этот фактор повышает серьезность и ответственность при выполнении отдельного задания. При таком подходе увеличивается вероятность успешной реализации проекта, каждый будет максимально задействовать все свои навыки и умения. Также не отменяется значение фактора соперничества. Никто не хочет быть проигравшим или рисковать размером поощрения или членством в команде.

*4. Стимуляция.* Стимуляция и поощрения также являются непременной составляющей командной работы. При выборе необходимо учесть, с какой сферой связана деятельность группы. Для команды, решающей задачи производственного характера, лучшей формой стимулирования и поощрения станет денежная компенсация, но не забывайте про признание приложенных усилий и моральную удовлетворенность. Для интеллектуалов наилучшей формой стимулирования станут такие факторы, как карьерный рост, престиж, всеобщее признание и прочее, так как деньги для таких людей второстепенны.

*5. Профессиональный рост.* К какой бы сфере не относилась командная деятельность, желательно направить ее на повышение показателей и групповой работы команды, и индивидуальных каждого ее участника. Только растущая в профессиональном плане команда способная быстро достигать цели, улучшать результаты и переходить на следующий уровень. Следует продумать способы для демонстрации членам команды их роста, такие как тесты, испытания, баллы и прочее. Чувство состоятельности и видимый прогресс придадут команде сил для скорейшего достижения цели.

*6. Креативность.* Это вспомогательный принцип. Если деятельность команды связана с производством, а стимулом служит материальное вознаграждение, креативность не совсем для нее. Но если целью команды является

интеллектуальный продукт, а мотивирующими факторами – престиж и карьера, креативность сыграет ключевую роль.

*7. Продуктивность.* Продуктивность функционирования команды зависит от продолжительности ее существования. От этого сильно зависит эффективность и успешность ее работы, так как в сплоченном коллективе работанность и профессионализм стремятся к максимуму.

Однако, многие команды создаются стихийно, особенно команды с производственными целями. Интеллектуальные группы создаются, как правило, для решения более долгосрочных задач и на более продолжительное время. Не забывайте о перспективе, выстраивайте процесс командообразования, анализируя особенности команды.

Помимо форм и принципов командообразования следует требовательно отнестись к командной форме управления. Этот фактор напрямую влияет на эффективность реализации обозначенных задач и способность совместной деятельности отдельных участников. Организация руководства зависит от профессиональной области, в которой работает команда, целей, перед ней поставленных, профессиональных навыков членов команды и много другого.

Принято выделять три основные формы управления:

- 1) команда управляется лидером;
- 2) каждый выполняет поставленную ему задачу, принятие решения возлагается на руководителя, мнения членов команды учитываются;
- 3) решения принимаются на общем совете группы с учетом мнения главных специалистов.

К определению формы управления надо подходить очень внимательно, возможно стоит привлечь к этому процессу остальных участников команды. Ведь от того, насколько правильно выбрана форма управления, зависит эффективность работы команды на пути к поставленной цели. Так же обстоятельно и рационально, опираясь на полученную информацию, лучше подходить к процессу командообразования. Это поможет достичь слаженной и сплоченной командной деятельности, эффективной реализации возможностей каждого ее

участника. Не забывайте также про поддержание командного духа. Этот фактор оказывает весьма благоприятное воздействие на любую деятельность.

Командообразование – процесс непростой, несмотря на то что все участники заинтересованы в эффективном сотрудничестве и достижении общих целей. Чем сплоченней коллектив, тем выше его эффективность (что плюс для бизнеса), и сами специалисты не испытывают дополнительных проблем с коммуникацией и выполнением своих обязанностей.

Однако это теория, а на практике нередко получается сплошное разобщение, а выбранные методы тимбилдинга не только не приносят пользу, а еще больше усугубляют положение.

Понятие «командообразование» пришло в русский язык с английского. «Team building» можно перевести как: «построение команды». В менеджменте отсюда и произошел англицизм «тимбилдинг». Лучшего инструмента, чтобы управлять сотрудниками и развивать компанию, придумать сложно.

Командообразование в организации позволяет объединять специалистов из разных отделов в единый, слаженный механизм, в основе которого – равноправие и коллективная ответственность.

Впервые методы командообразования появились в 20 веке в области спорта. Оттуда они перекочевали в сферу бизнеса. А в 60–70-х годах такой подход позаимствовали и менеджеры. И до сих пор тимбилдинг не теряет своей популярности из-за эффективности управления.

Командообразование состоит из трех элементов:

- развитие умения работать в команде;
- формирование коллектива;
- поднятие командного духа.

*Цели и задачи командообразования.* Сегодня, если речь заходит о тимбилдинге, то чаще имеются в виду мероприятия внутри предприятия, которые сплачивают коллектив, поднимают командный дух: тренинги,

корпоративы на праздники, совместные вечеринки или акции благотворительности.

Но эффективное командообразование включает в себя и другие задачи:

- сформировать у работников умение эффективно общаться, чтобы решать самые разные проблемы;
- повысить уровень внутренней индивидуальной ответственности сотрудника, даже если речь идет о выполнении командной задачи;
- снизить рабочую конкуренцию и добиться единства;
- переориентировать мышление с индивидуального труда на коллективный;
- развить командный дух и улучшить корпоративную культуру;
- повысить КПД при выполнении любой задачи;
- поставить неофициального лидера во главе команды.

Чтобы обозначить сотрудников компании в тимбилдинге, применяют три термина:

- команда;
- коллектив;
- рабочая группа.

Последние два понятия, по сути, идентичны, а вот команда занимает особое место. Команда это – группа людей с взаимодополняющими навыками, ведущих активную совместную работу для достижения общей цели и несущих за нее коллективную ответственность. Противоположность тимбилдинга – жесткое администрирование, которое подразумевает полный контроль за действиями каждого, а также строго определенную систему «кнута и пряника». Все это выливается в серьезные расходы для фирмы. Игры на командообразование и тренинги способствуют формированию коллективной мотивации.

Преимущества фирмы, если ее сотрудники – одна команда:

1. Все работники максимально отдают свои таланты и умения, чтобы решить проблему. КПД выше, чем при подчинении одному начальнику.

2. К каждой задаче подходят комплексно и решают ее креативно, ведь, как известно: «Одна голова хорошо, а десять – еще лучше».

3. Работники становятся более дисциплинированными, повышается их производительность.

4. Критические ошибки возникают реже, поскольку ответственность коллективная, и все заинтересованы в результате.

5. Снижается риск эмоционального выгорания, поскольку развивается взаимопомощь.

6. Работник, почувствовав себя отстающим, начинает самостоятельно стремиться догнать остальных. Отпадают затраты в этой области.

7. Никто не стремится «подсидеть» другого, количество интриг и склок уменьшается, поскольку цель у всех общая.

8. Сотрудники преданы фирме и мотивированы даже без премий.

Хотя упражнения на командообразование полезны, но применять их нужно умело. Тимбилдинг не поможет, а только навредит в следующих случаях:

1. В фирме много индивидуального труда, и сотрудники редко пересекаются друг с другом. Каждый решает свою задачу. В таком случае из волков-одиночек стаю не сделать.

2. Работа сопряжена с постоянной усталостью. Это относится к таким профессиям как: кадровики, журналисты, врачи или руководители. Как результат: задача может решаться не так эффективно, как того хотело бы начальство. Но проводить тренинги на командообразование с вымотанными людьми – плохая затея, им бы отдохнуть, а не квесты решать.

3. Сотрудники совсем не заинтересованы в процветании фирмы. Начав рабочий день, они уже ждут его окончания, все задачи выполняют из-под

палки, а результаты оставляют желать лучшего. Только лишь тимбилдинг здесь не поможет.

4. В фирме постоянно меняется состав работников. Это говорит о высокой текучке на предприятии. Командообразование не сможет удержать людей на месте, тут нужно что-то другое.

Таким образом, тимбилдинг не делает так, что человек сразу начинает любить свое дело, но благодаря нему сотрудники узнают друг друга, налаживается коммуникация между ними.

Сплоченный коллектив сам по себе не появится. Чтобы образовалась профессиональная и сильная команда, нужен колоссальный труд со стороны ее лидера, который понимает основную идею компании и ее ценности. Если не будет руководителя, то работники не превратятся в монолитный механизм. Командообразование предполагает соблюдение ряда правил. Что можно сделать:

1. *Озвучивайте свои ожидания.* Те, кто только устроился в фирму, пластичны и готовы перенимать новые идеи, ценности, культуру предприятия. И новичок будет активно пытаться понять, что от него требуется, чтобы влиться в коллектив. Хороший руководитель этим воспользуется: он расскажет, в чем миссия предприятия, каковы «правила игры» и способы достижения целей в компании.

2. *Уважайте каждого участника команды.* Не стоит забывать, что каждый сотрудник, в первую очередь – человек, а не шестеренка механизма. У него есть чувства, эмоции, жизненный опыт. И команда станет сильной только тогда, когда будут учитываться индивидуальные навыки каждого ее члена. Уважение необходимо проявлять не только начальнику, но и членам коллектива друг к другу.

3. *Поощряйте общение.* Побуждайте сотрудников знакомиться, общаться. Нужно, чтобы между ними сформировалось отношение друг к другу как к деловым партнерам.

4. *Сфокусируйтесь на позитиве.* Замечаете только ошибки подчиненных? Не стоит. Вместо этого сосредоточьтесь на похвале – подмечайте то, что

было достигнуто или хорошо сделано. Позитив мотивирует лучше, чем критика. Не зря у Карнеги последняя сравнивается с брошенной в пороховую бочку спичкой.

5. *Общайтесь.* Люди чувствуют, когда ими недовольны. И игра в молчанку только усугубит ситуацию, приведет к снижению эффективности. Сотрудник будет вынужден постоянно спрашивать себя: «Что я могу сделать лучше? А точно ли босс мной доволен?» Развеивайте сомнения работников, будьте доступны, общайтесь с каждым лично.

6. *Поощряйте хорошую работу.* Отлично, если есть возможность выписывать премии, но если нет, то хорошая альтернатива им – частичная передача своих полномочий работнику, как бы странно это ни звучало. Так, можно дать почувствовать отличившемуся сотруднику, что ему доверяют целиком и полностью. Например, позвольте принять ему важное решение самостоятельно или делегируйте ответственное поручение. Покажите коллективу, что каждого из них ценят.

Существует четыре основных способа формирования командообразования:

1. *Метод целеполагания.* Помогает команде понять, какую коллективную задачу нужно выбрать и решить. Для помощи группе прибегают к услугам консультанта. Цели ставят или общие стратегические, или специфические, относящиеся к какой-то одной деятельности, например, увеличить продажи или повысить выпуск продукции.

2. *Интерперсональный, или межличностный, подход.* Концентрирован на улучшении отношений между всеми членами коллектива. Базируется на понимании, что межличностная компетентность продляет срок существования команды. Основная цель подхода – сформировать доверие, поощрить взаимовыручку, поднять коммуникационный уровень.

3. *Ролевой метод.* Для его реализации проводят обсуждение внутри команды. Определяют роли каждого. Они могут даже перекрываться или ча-

стично пересекаться друг с другом. На основании результатов дискуссии меняют командное поведение или индивидуальное восприятие своей роли в группе.

#### *4. Подход, ориентированный на решение проблем внутри команды.*

Для реализации метода организуются несколько встреч с привлечением консультанта. Участники – группа людей с одинаковыми целями и отношениями на предприятии. Смысл обсуждений – решить проблемы команды и достичь основной коллективной задачи. Необходимо, чтобы помимо наработки таких умений у каждого сотрудника, концентрация была на главной цели, на навыках и способностях, а также включала в себя понимание соотношения функций и ролей.

Е. Павлова, Ю. Жуков и А. Журавлев разработали нормативную модель тимбилдинга, используемую в России. Ими были выделены следующие этапы командообразования:

##### *1. Комплектование (переконфигурирование).*

Формирование команды и определение количества ее членов. Чем разнороднее состав (по полу, возрасту, роли, типу и профессии), тем лучше.

Преимущества гетерогенной комплектации перед гомогенной становятся очевидны спустя время, когда начинает проявляться бóльшая удовлетворенность и устойчивость каждого участника коллектива. Перед началом формирования собирают информацию о характере, умственных способностях, когнитивном стиле и ценностях человека. Но это в идеале. Чаще всего, этап анализа пропускают. Особенно это касается тех случаев, когда консультант или тренер тимбилдинга вынужден работать с уже устоявшимся коллективом.

##### *2. Знакомство и его углубление.*

Означает выстраивание первичных отношений и формирование базового доверительного уровня между членами команды. Участники знакомятся, узнают друг друга лучше. На этом этапе консультанты или тренеры применяют знания из сборников, в которых рассказывается о правилах установки первого контакта и дальнейшего его углубления. Если же сотрудники уже знакомы друг с другом, то проводят мероприятия по «освежению» отношений.

### *3. Институализация.*

На этом этапе каждую «шестеренку»-команду делают частью общего «механизма»-компании. Группе дают информацию, говорят об ее обязанностях и правах, предоставляют доступ к ресурсам организации. В процессе институализации составляются документы с должностными инструкциями, очерчивается круг лиц, координирующих деятельность команды, ее отношения с другими структурами и подразделениями фирмы.

Этот этап особенно важен, если коллектив создается для проведения внутренних изменений на предприятии. Оформляются такие документы как: «Регламент командной работы» и «Положение о группе». Но необходимо не только их создать, но и на практике выяснить роль каждого участника, его таланты, как он решает конфликты при несовместимости характеров или несовпадении интересов.

### *4. Установка общего видения.*

Цель этапа – согласование взглядов на будущее и общих позиций между всеми работниками в коллективе. Разделяемым видением считается четко сформулированное и ясное понимание целей каждого, каковы конкретные планы участников группы и способы их достижения. Команда определяет направление движения и ставит перед собой задачи, чтобы их выполнить, устанавливается специфика деятельности компании.

### *5. Позиционирование (перепозиционирование).*

Происходит распределение ролей и должностей, устанавливается, кому и как подотчетен каждый член команды. Цели на этом этапе процесса командообразования:

– определить отраслевые и профессиональные позиции в работе группы и то, насколько каждый работник соответствует им, при этом ориентируются на тип личности сотрудника, его склонности, способности и навыки;

– обозначить и распределить роли в команде, применяя типологический подход, в результате будет большая совместимость участников и их взаимная дополняемость.

- планирование первого шага, при котором создается система, описывающая план реализации целей с графиком, распределяется ответственность и ресурсы;
- выполнение и реализация намеченного, теория превращается в практику;
- анализ, одновременно с которым отслеживается, насколько команда продвинулась вперед; разбирается, на каком этапе выполнения задачи находятся участники, какие у них препятствия на пути к достижению целей, что мешает им работать в полную силу;
- разработка дальнейших действий с учетом результата рефлексии предыдущего этапа.

Приведенная выше модель помогает примерно сориентироваться в том, какие действия нужно предпринять, чтобы превратить сотрудников в команду. Следует обратить внимание, что все этапы включают в себя несколько процессов и практику, а не только теорию.

*Три вида инструментов командообразования.* Управление командообразованием подразумевает плавное увеличение степени вовлеченности сотрудников и раскрытие ценных качеств их личности. Существует три вида инструментов тимбилдинга. Их можно использовать как отдельно, так и вместе:

*1. Соревнования и «выживание».* Спортивные мероприятия - очень популярный вариант командообразования. Он помогает эмоционально разгрузиться, выплеснуть накопившийся негатив. Вот примеры таких соревнований:

- пейнтбол;
- баскетбольные или футбольные матчи;
- спартакиады;
- бег с препятствиями;
- «Олимпийские игры» внутри предприятия;
- квесты на улице;

- преодоление препятствий на полосах, предназначенных для военных.

Часто используют соревнования с применением альпинистского снаряжения на высоте не более 20 м. В таком случае развиваются навыки как самостоятельной, так и командной работы. Царящий на спортивных мероприятиях дух здорового соперничества и азарта, позволяет достичь следующих результатов:

- определить работников-лидеров;
- развить качества взаимопомощи, стрессоустойчивости, ответственности;
- повысить чувство уверенности в каждом работнике;
- развить навыки успешного решения проблем и трудностей в непривычных условиях;
- выработать умения, помогающие преодолеть стеснительность, зажатость и страхи.

Совместные занятия спортом улучшают коммуникации внутри группы, стимулируют дальнейший коллективный труд. Для упрощения организации проведения мероприятий есть комплексы или центры, которые занимаются устройством игр для предприятий.

*2. Интеллектуальные мероприятия.* Второй по популярности инструмент после спортивных соревнований. Основная задача – повысить скорость мышления, показать уровень эрудированности, сплотить команду. Есть множество интеллектуальных игр для фирм:

- «Что? Где? Когда»;
- Квесты;
- «Форт Боярд».

Выбор, чем будут заниматься сотрудники, ограничен только фантазией руководства: искать выход из замкнутого пространства, отвечать на вопросы, играть в «Колонизаторы» или «Мафию» и т. д. В итоге достигается ряд задач:

- тренируется память подчиненных;
- устанавливаются приятельские отношения;
- определяется степень эрудированности и тип мышления каждого члена команды;
- развивается креативность и быстрота реакции людей.

Преимущество умственных игр перед спортивными: низкая цена заказа проведения. Можно даже не выбираясь из офиса купить мероприятие в event-агентстве. Если же не хочется привлекать посредников, то вот варианты для досуга:

1) «Крокодил». Каждый участник беззвучно должно изобразить предмет, явление природы или героя фильма.

2) «Узнаем друг друга». Сотрудникам раздаются ручки и небольшие листы бумаги. Задача: написать факт о себе. Затем все листочки складываются шляпу/ящик/корзинку. После начинают доставать их по одному и зачитывать. Необходимо угадать, к какому человеку относится факт. Можно указывать также любимые книги, блюда, писателей и иные особенности, которые позволяют лучше узнать других.

3) «Элиас». Команда делится на две группы, каждой вручаются карточки с написанными словами. Выбираются ведущие. Они должны при помощи не однокоренных ответов на вопросы, антонимов или синонимов давать объяснения словам. Засекается время, например, две минуты. Победа за той командой, которая угадает больше всего слов в отведенный срок.

Организации с ограниченными денежными ресурсами устраивают шашечные и шахматные турниры, соревнования в настольные игры «Уно», «Испорченный телефон» или «Кто я?» и т. д.

*3. Творческие мероприятия.* Они позволяют сотрудникам отдохнуть и проявить креативность. Что можно организовать:

- мастер-классы по визажу или кулинарные;
- занятия лепкой из глины;

- уроки рисования, сотрудники пишут картины в определенной тематике;
- совместная фотосессия в оригинальных костюмах;
- арт-терапия как способ выявления межличностных конфликтов в команде; используется песок, карандаши, краски;
- использование техники декупаж для создания предметов.

В творческих занятиях нет азарта или конкуренции. Они очень сильно сплачивают коллектив. Их проводят либо в своем офисе, либо арендуют помещение и приглашают тренера. Конкретный вид мероприятия зависит от состава команды, нужно учитывать возраст и пол. Вряд ли, например, женщин привлечет занятие по робототехнике, а мужчин – мастер-класс по вязанию.

Есть три частых ошибки, допускаемых в командообразовании для сотрудников.

Во-первых, отсутствие руководителя. Нередко начальник думает, что команда – это хорошо, но вот сам участвовать в ее формировании не желает. Руководитель может оправдывать себя сильной занятостью. Группа в таких условиях действительно сформируется, вот только направлена она будет против начальства.

Во-вторых, использование идеи командообразования без предоставления сотрудникам каких-либо выгод от нее. Такая ситуация приведет к тому, что при возникновении у фирмы проблем каждый работник вспомнит фразу: «Своя рубашка ближе к телу». Может быть, участники и будут поддерживать корпоративы или другие увеселительные мероприятия, но как только «запахнет жареным», они тут же разбегутся. Не стоит заворачивать старую, скучную работу в красивый фантик команды.

В-третьих, несоблюдение личных границ сотрудников. Не стоит подменять понятия «дружба» и «команда». Работа – это труд, и выстраивание приятельских отношений не должно быть насильственным. Не стоит принудительно призывать «дружить».

У такого подхода есть еще одна острая грань. Если строить команду на базе «дружбы», то те из сотрудников, которые не стали близкими товарищами, будут рано или поздно просто вытеснены из группы остальным спаянным коллективом с ярлыком «Не наш человек». Сплачивать коллектив нужно, руководствуясь задачами: производство продукции, реализация товаров и т. д.

Технологии командообразования универсальны, их можно использовать при любом бюджете. Тимбилдинг является хорошей профилактикой текущей, поскольку людям не захочется покинуть слаженную группу, в которой царит дух взаимопомощи и уважения. Тренинги и семинары помогут решать конфликты и предупреждать их возникновение, а также ускорят вливание в команду новичков.

Самооценка предпочитаемых командных ролей и потенциальных возможностей участия в командной работе (Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач)

Общее количество баллов, отводимых каждому разделу (разделы обозначены римскими цифрами) – 10. Вам следует разделить (распределить) эти 10 баллов между входящими в раздел предложениями (обозначены буквами от «а» до «з»), лучше всего описывающими Ваше поведение в рабочей группе во время принятия какого-либо важного решения.

Распределение баллов между предложениями может быть самым разным: баллы могут быть тем или иным образом распределены между всеми предложениями в данном блоке-разделе, а могут быть приписаны только одному предложению. Может быть и так: баллы распределяются Вами между некоторыми предложениями в блоке-разделе, а другим предложениям данного блока баллы могут Вами не присваиваться вообще. Это Ваш выбор. Итак, заполните таблицу, распределяя 10 баллов по каждой строчке:

*«Сырые» оценки:*

Раздел	Высказывания							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
I								
II								

III								
IV								
V								
VI								
VII								

I. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы?

а) Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.

б) Я могу успешно работать с самыми разными людьми.

в) Генерация идей – мое врожденное достоинство.

г) Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.

д) Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою профессиональную активность.

е) Я готов перенести временную непопулярность (пойти на непопулярные меры), если увижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.

ж) Я вначале всегда выясняю, что срабатывают в ситуациях, хорошо мне знакомых по прошлому опыту.

з) Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.

II. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие:

а) Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствует четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.

б) Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.

в) Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.

г) Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению моих коллег.

д) Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.

е) Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

ж) Я слишком захвачен идеями, которые приходят мне в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

з) Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

### III. Участие в совместном проекте:

а) Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

б) Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

в) Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась основная цель обсуждения.

г) Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

д) Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

е) Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.

ж) Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает.

з) На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

### IV. Особенности моего стиля работы в команде следующие:

а) Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

б) Я достаточно легко бросаю вызов мнению окружающих или поддерживаю точку зрения меньшинства.

в) Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

г) Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовывать исполнение одобренных планов.

д) Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

е) Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

ж) Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

з) Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

а) Мне доставляет удовольствие анализ ситуации и взвешивание всех шансов.

б) Мне нравится находить практические решения проблемы.

в) Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

г) Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

д) Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

е) Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

ж) Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задачу все свое внимание.

з) Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

VI. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

а) Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

б) Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный выход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.

в) Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные участники команды.

г) Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

д) Я надеюсь, что мне удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

е) Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.

ж) Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

з) Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

VII. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:

а) Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

б) Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

в) Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

г) Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных участников группы.

д) Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

е) Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне трудностях.

ж) Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-то сделать сам.

з) Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

А теперь перенесите полученные результаты из таблицы «сырых» оценок в таблицу «Анализ результатов самооценки», а затем просуммируйте

числа в каждом столбце и запишите итоговые результаты в последней строке таблицы. Вы получите распределение количественных оценок пригодности к исполнению различных ролей в группе.

*Анализ результатов самооценки*

Раздел	Роли в команде									
	Представитель администрации	Председатель (координатор)	Разработчик идеи	Координатор идеи	Исследователь ресурсов	Критик-скептик	Социальный работник	Завершитель		
I										
II										
III										
IV										
V										
VI										
VII										
Итого										

Для определения двух наиболее подходящих для Вас ролей в команде используйте следующую таблицу:

**Таблица норм для самооценки (размер выборки – 78)**

Командные роли	Низкая (0–33%)	Средняя (33– 66%)	Высокая (66–85%)	Оч. высокая (85– 100%)	Сред. балл
Исполнитель (Представитель администрации)	0–6	7–11	12–16	17-23	10,0
Координатор (Председатель)	0–6	7–10	11–13	14-18	8,8
Разработчик идеи (Оформитель)	0–8	9–13	14–17	18-36	11,6
Генератор идеи (Фантазер)	0–4	5–8	9–12	13–29	7,3
Исследователь ресурсов	0–6	7–9	10–11	12–21	7,8
Критик–скептик (Наблюдатель–оценщик)	0–5	6–9	10–12	13–29	8,2
Командный работник	0–8	9–12	3–16	17–25	10,9
Подводящий итоги (Завершитель)	0–3	4–6	7–9	10–17	5,5

На основании текста опросника самооценки, а также полученных Вами данных в сравнении с данными таблицы норм сделайте обоснованные выводы о Ваших потенциальных возможностях эффективного соучастия в командной работе, связанной с разработкой важных управленческих решений и их практической реализацией. Какой вклад лично Вы надеетесь внести в работу группы?

## **Программа тренинга на сплочение коллектива**

Программа разбита на три дня и каждый день участники будут знакомиться с новой темой.

*День первый: Доверие*

*День второй: Сплочение*

*День третий: Командообразование*

*Каждое занятие состоит из четырех частей:*

1. Знакомство
2. Разогрев
3. Основная часть
4. Завершение

**День первый: Доверие**

**Цель:** выработка доверия у участников друг к другу

**Расчасовка:**

1. Знакомство с тренером (самопрезентация тренера, введение правил взаимодействия) – 30 минут
2. Разогрев (знакомство, разогревающие упражнения) – 1, 10 минут
3. Основная часть (упражнения на доверие) – 3 часа 45 минут (вместе с перерывом на обед 30 минут и перерывом между упражнениями 10 минут)
4. Завершение – 25 минут

**1. Знакомство с тренером**

*Самопрезентация тренера (10 минут)*

**Добрый день!**

Сегодня я буду вашим тренером. Сегодня я поделюсь с вами своими знаниями. Давайте начнем!

**Целью нашего тренинга является:** построение доверия внутри группы, выработка навыков взаимодействия и сплочение коллектива «Сплочение – это возможность для команды стать единым целым для достижений кон-

кретных целей и задач. У Вас есть общие цели – работа в одной организации, получение хорошего дохода! И для того, чтобы более эффективно добиваться этих целей, все Вы нуждаетесь в поддержке, и Вы можете ее получить именно в своей группе! Ведь только сплоченный коллектив добивается многих вершин и побед!»

### **Задачи тренинга:**

- Формирование и усиление общего командного духа, путем сплочения группы людей;
- Развитие ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач;
- Получение эмоционального и физического удовольствия от результатов тренинга;
- Осознание себя командой.

*Введение правил взаимодействия в группе (20 минут)*

*Процедура проведения:* Участники называют те правила, которые необходимо выполнять для успешной работы на тренинге. Обсуждаются и принимаются основные правила групповой работы:

- правило активности;
- правило контроля времени;
- правило организованной коммуникации;
- правило чуткости к себе и окружающим;
- правило закрытости информации и дисциплины.

## **2. Разогрев**

*Введение (10 минут)*

Все мы являемся гипнотизерами. Просто не все это знают.

Однажды Мулла Насреддин поздно вечером возвращался домой, и когда он проходил мимо кладбища он услышал вдали конский топот, и решил, что это разбойники. Он бросился бежать в сторону кладбища, забежал на него, но споткнулся у свежевырытой могилы и упал в нее.

А всадники были вовсе не разбойники, а вполне мирные дехкане. Они увидели, что человек бежит, решили, что ему нужна помощь и бросились за ним. Подбегают к могиле, а там лежит Мулла Насреддин и смотрит на них.

Они его и спрашивают:

- Почему вы здесь лежите?

А Мулла уже понял свою ошибку, и отвечает:

- Это очень сложный философский вопрос. Единственное что я могу сказать, что вы здесь из-за меня, а я здесь из-за вас.

Вы здесь из-за меня, а я здесь из-за вас, и поэтому давайте начинать...

Это занятие посвящено такой вещи, как доверие.

И, несмотря на кажущуюся простоту этого слова, понятие доверия очень широко и достаточно специфично. Ведь есть не только доверие к другим людям, но и к самому себе. А отношение к другим имеет множество самых разнообразных оттенков и значений, большую часть из которых мы либо не осознаем, либо практически полностью не обращаем внимания.

### ***1. Имена—это важно (15 минут)***

*Материалы* – мягкая игрушка.

Встаньте в круг. Я приглашаю вас к участию в ритуале, который совершают при приветствии жители тропических островов.

Повторяйте за мной: я поднимаю игрушку над головой и громко называю свое имя. Затем передаю предмет своему соседу справа. Он также должен представиться и передать предмет своему соседу, и так далее: каждый, кто получает игрушку, называет свое имя и передает ее своему соседу справа. Когда игровой предмет, пройдя полный круг, снова окажется у меня в руках, игра начинается по второму кругу, но в противоположном направлении.

Теперь предмет может передаваться во всех направлениях. Я начинаю, устанавливаю визуальный контакт с одним из участников, громко называю его по имени и бросаю ему игрушку. Поймавший продолжает игру, также называя по имени другого участника и передавая предмет ему.

Игра продолжается до тех пор, пока предмет не побывает в руках у каждого участника хотя бы 2 раза.

А теперь я приглашаю вас на «коктейль». Возьмите в левую руку воображаемый стакан, а правую протяните соседу для рукопожатия и скажите следующее: «Светлана, я очень рад(а), что ты здесь». Затем перейдите к следующему участнику. Через несколько минут между участниками должна завязаться самостоятельная беседа, которая будет свидетельствовать о том, что группу удалось расшевелить.

## **2. Знакомство (15 минут)**

Я рада вам сообщить, что в наших тренингах есть определенные традиции. Одна из этих традиций начинать занятие с чего-нибудь теплого, доброго и светлого. Но теплое и светлое само по себе не появляется, его делают люди. И если вы хотите привнести это в свою жизнь, то вам нужно хоть что-нибудь для этого сделать. На этот счет существует одна притча.

*Жил-был один Монах. И в течение большей части своей жизни он пытался выяснить, чем отличается Ад от Рая. На эту тему он размышлял днями и ночами. И в одну ночь, когда он заснул во время своих мучительных раздумий, ему приснилось, что он попал в Ад. Осмотрелся он кругом и видит: сидят люди перед котлами с едой. Но какие-то изможденные и голодные. Присмотрелся он получше - у каждого в руках ложка с длинно-ю-ю-юющей ручкой. Черпануть из котла они могут, а в рот никак не попадут. Вдруг к нему подбегает местный служащий (судя по всему, Черт) и кричит: - Быстрее, а то ты опоздаешь на поезд, идущий в Рай. Приехал Человек в Рай. И что же он видит?! Та же картина, что и в Аду. Котлы с едой, люди с ложками с длинно-ю-ю-юющими ручками. Но все веселые и сытые. Присмотрелся человек - а здесь люди этими же ложками кормят друг друга.*

Всем нам хочется, чтобы у нас в жизни было больше светлого, теплого, доброго. Но для того, чтобы это появилось, нужно что-то сделать. То есть сейчас, у вас есть замечательная возможность познакомиться с большим количеством людей и поделиться чем-то теплым, светлым и радостным. Это

означает, что вы имеете полное право подойти к любому, и не только одному, человеку и сказать и сделать так, чтобы у него в душе появились эти тепло и свет. А он вам может на это ответить. И я надеюсь, что таких встреч будет как можно больше.

*Обсуждение:* Количество встреч и испытываемые эмоции.

### **3. Определение Доверия (10 минут)**

А теперь разбейтесь на микрогруппы по 4 человека. И попробуйте дать определение доверия. Ну, вы же сейчас ставили оценки, размышляли. Так что же вы оценивали? Определите, пожалуйста. От вас не требуется строгого научного определения. Пусть оно будет не очень гладким, зато сказано так, чтобы было понятно всем, а особенно вам самим. *Обсуждение упражнения (10 минут):*

В общий круг. Итак, сейчас каждая группа попробует рассказать, к каким выводам они пришли. Как вы определяете, что такое Доверие?

**Перерыв 10 минут.**

### **3. Основная часть**

#### **1. «Оле Неле Нишиков» (10 минут)**

Садитесь в круг. Я выберу человека, который начнет игру. Он должен обратиться к своему соседу справа и сказать: «Ты не видел Оле Неле Нишиков?» При этих словах нельзя улыбаться даже губами, а тем более смеяться. Сосед справа отвечает установленной фразой: «Жаль, но я не видел его. Я спрошу моего соседа». Он задает тот же вопрос соседу справа, не улыбаясь и не смеясь. Но при этом он может добавить что-то свое, чтобы вызвать смех у остальных участников. Тот, кто улыбнется или засмеется, выбывает из игры.

#### **2. Листок за спиной (15 минут)**

Материалы: маркер, булавки, листы бумаги.

Недавно вы пытались немного познакомиться друг с другом. К одним людям вы подошли сразу, к другим несколько позже. Получается, что одни вам как бы ближе, а другие немного в стороне. А давайте попробуем получить друг

от друга обратную связь. Узнаем, а как мы выглядим в глазах других людей, как они нас воспринимают.

Сделаем так. У каждого за спиной будет приколот лист бумаги. Задача – собрать как можно больше оценок того, насколько тебе доверяют. По 10-ти-балльной шкале. 0 – не доверяю, 10 – готов с тобой в разведку, замуж, открыть все душевные тайны здесь и немедленно.

Упражнение будет проходить так – все хаотично двигаются, образуя пары. В паре люди несколько секунд смотрят друг на друга, после чего ставят друг другу оценки. Вы можете разговаривать, можете молчать. Я не знаю, что вы делаете, для того чтобы определить доверяете вы человеку, или нет. Это вы определяете, а не я!

При этом листики за спиной!

Обсуждение: Наибольший уровень доверия, ощущения.

### ***3. Упражнение «Доверие» (1 час)***

**Материалы:** Повязки на глаза, достаточное пространство для работы. Разделитесь на пары, выбрав себе в качестве партнера наименее знакомого человека. Один человек в каждой паре становится ведущим, другой – ведомым, ему одевается повязка на глаза. Через полчаса поменяйтесь ролями. Упражнение выполняется невербально.

Если вы в роли ведущего, возьмите вашего партнера за кисть, руку или талию и водите его для сенсорного исследования пространства. Молча руководите им. Приводите вашего партнера в контакт с интересующей его фактурой, например, с листьями и цветами, занавесками и коврами. Постарайтесь заставить партнера ощутить солнечное тепло или холод кондиционера, услышать птиц или отдаленные разговоры, ходить и бегать. Через 20-30 минут остановитесь, и снимите повязку с глаз партнера. Затем поделитесь своими чувствами, касающимися руководства и ответственности за благополучие другого. В качестве ведомого обратите внимание на то, как вы себя чувствуете, когда вынуждены полностью доверять другому человеку, берущему на себя

ответственность за ваш опыт и благополучие. Прочувствуйте каждое новое ощущение. Приобретя опыт пребывания ведомым, поделитесь своими чувствами с партнером. Обсуждение: общий круг, описание состояний.

### **Перерыв на обед (30 минут)**

#### **4. «Час пик» (10 минут)**

Каждый участник ищет себе партнера (человека, который ему нравится, с которым он хочет познакомиться и к которому он относится с симпатией). Каждая пара договаривается, кто из них будет начинать первым. Задача первого – догнать своего собственного партнера. При этом никто из них не должен бегать. Быстрая ходьба, а не бег – вот основное правило. Когда один «осалил» другого, второй должен три раза повернуться вокруг оси, прежде чем самому начать «охоту» на своего партнера. Игровое пространство ограничено и напоминаю вам еще раз: бег запрещен, а «жертва» может встать в позу безопасности – прижать руки к груди, ладонями наружу, в этом случае ее нельзя салить. Я буду следить за тем, чтобы этой позой не злоупотребляли. Когда я скажу «Стоп», игра должна мгновенно прекратиться.

#### **5. Солнечная система (40 минут)**

Я думаю, что вам всем бы хотелось проверить свою способность понимать других людей. Давайте попробуем немного поиграть и одновременно поучиться. Игра называется Солнечная Система. Для того, чтобы к ней приступить, надо разбиться на группы по 4 человека. Правила такие. Вы все по очереди будете Солнышками. А все остальные члены группы планетами - спутниками. Сначала Солнышко пытается развести планеты по орбитам. Чем орбита ближе – тем человек лучше относится к Солнышку. То есть Солнышко пытается определить, насколько человек ему доверяет. На орбите люди могут стоять боком, сзади, спереди, разбившись по залу. Человеческие отношения чрезвычайно сложны и только расстоянием их не определишь. Поэтому вы можете пофантазировать.

Ну а после того, как Солнышко решило, что все сделано правильно, по его мнению, он отворачивается, и Планеты сами распределяются по орбитам, в зависимости от того, как они относятся к Солнышку на самом деле.

Потом Солнышком становится другой человек. И все повторяется сначала, пока не сыграют все.

Обсуждение: результаты и ожидания.

### ***6. Небольшое путешествие (30 минут)***

Разделитесь на группы по 4 человека «Сейчас вы отправитесь в небольшое путешествие. Вы должны будете закрыть глаза. Один из вашей группы будет гидом. Только он может оставить глаза открытыми».

Затем группа встает в ряд друг за другом, первым стоит Гид. Игроки закрывают глаза, и каждый кладет руки на плечи впереди стоящего (можно класть руки не на плечи, а на бедра).

Путешествие должно длиться 15 минут. Задача Гида – сделать путешествие как можно более интересным. Он вслух описывает группе воображаемые места, через которые пролегает их маршрут, указывает на воображаемые опасности, делится своими впечатлениями... Гид должен давать группе инструкции, как надо вести себя в данной местности – идти на цыпочках, двигаться бесшумно, ползти на животе и т. д. Если Гид ведет группу по пустыне, он может сказать примерно следующее: «Вы с трудом переставляете ноги в горячем осыпающемся песке... Сейчас начнется песчаная буря, повернитесь при ходьбе налево, чтобы ветер не дул вам в лицо... Песчаная буря усиливается... Встаньте и плотно прижмитесь друг к другу, чтобы вы могли прикрыть друг друга... Держите руки перед лицом, чтобы не вдыхать песок...». Остальные должны внимательно слушать советы Гида и выполнять все, что он требует, представляя себе все события как можно реалистичнее. Перед «путешествием» группа самостоятельно может решить, нужно ли заранее обговаривать маршрут. Гид отвечает за безопасность членов группы и заботится о том, чтобы никто не пострадал. Он должен сделать все, чтобы путешествие стало незабываемым для всех участников.

Обсуждение: настроение во время путешествия, было ли путешествие интересным, какая роль комфортнее, чувствовалась ли поддержка членов группы.

### **7. Опасения (25 минут)**

Выберете себе в партнеры того, с кем вам тяжело или не очень хочется общаться. Для этого достаточно, чтобы хотя бы один из партнеров испытывал неприятные чувства и недоверие к другому. Лучше, если недоверие не будет взаимным.

Разойдитесь по комнате, так чтобы друг другу не мешать. Тот, кто испытывает к партнеру отрицательные чувства, имеет 7 минут, чтобы со всех сторон изучить причины своего недоверия. Он должен говорить своему партнеру фразы, которые всегда начинаются одинаково: «Я не доверяю тебе, потому что...». Например, «Я не доверяю тебе, потому что ты намного больше меня и выглядишь сильнее... Я не доверяю тебе, потому что думаю, что ты превосходишь меня не только физически...»

Партнер молча слушает эти фразы, не задавая вопросов и никак не комментируя их, тем более не вступая в спор. Вместо этого он пытается рассматривать все эти откровения (зачастую неприятные) как первый шаг на пути к сближению.

По истечении 7 минут тот человек, которому были адресованы «обвинения», получает возможность дать на них ответ. Он подтверждает то, что, на его взгляд, было отмечено правильно, и обязательно говорит о том, в чем его партнер ошибается. Например, «Да, ты прав, я действительно чувствую себя сильным, но я вовсе не смотрю на тебя свысока. Ты только что сказал такие вещи, которые показались мне очень интересными». На этот процесс также отводится 7 минут.

После этого партнеры меняются ролями.

Обсуждение: ваши чувства во время упражнения, открылось ли что-то новое для вас.

## **8. Артобстел (15 минут)**

Материалы: для каждой пары участников понадобится пара мягких «метательных снарядов», например, мягкие мячики, мягкие игрушки, свернутые шерстяные носки, для каждой пары потребуется одна повязка на глаза, потому что во время игры достаточно трудно помнить о том, что надо держать глаза закрытыми. Участники разбиваются на пары. Один из партнеров надевает на глаза повязку и берет в руки два метательных снаряда. Другой партнер становится его тренером, но при этом ему не разрешено прикасаться к снарядам. «Слепой» должен делать следующее: бросать снаряды, подбирать их и при этом еще стараться, чтобы в него самого не попали снарядом. Тренер не может прикасаться к своему партнеру, но может разговаривать с ним, указывать ему направление броска и давать советы. «Слепой» также может разговаривать.

У каждой пары есть цель – поразить «слепого» из другой команды. Когда это происходит, тренер бросающего игрока кричит: «Попали!» В этот момент игра останавливается, члены выигравшей команды меняются ролями и играют еще раз. Однако попадание в тренера записывается как недочет стрелявшей команде, сигналом этого является возглас «Рикошет!». Никто из участников не должен покидать границы игровой площадки.

## **4. Завершение**

### **1. Горная вершина (15 минут)**

Устройтесь поудобнее, займите такое положение, которое кажется вам наиболее комфортным. Закройте глаза и до конца упражнения не открывайте их и не шевелитесь.

Вообразите, что вы стоите у подножия огромной горы. Со всех сторон вас окружают каменные исполины. Может быть, это Памир, Тибет или Гималаи. Где-то в вышине, теряясь в облаках, плывут ледяные вершины гор. Как прекрасно должно быть там, наверху! Вам хотелось бы оказаться там. И вам не нужно добираться до вершин, карабкаясь по труднодоступной и опасной крутизне, потому что вы... можете летать. Посмотрите вверх: на фоне неба четко

виден темный движущийся крестик. Это орел, парящий над скалами... Мгновение – и вы сами становитесь этим орлом. Расправив свои могучие крылья, вы легко ловите упругие потоки воздуха и свободно скользите в них... Вы видите рваные, клочковатые облака, плывущие под вами... Далеко внизу – игрушечные рощицы, крошечные дома в долинах, миниатюрные человечки... Ваш зоркий глаз способен различить самые мелкие детали развернувшейся перед вами картины. Вглядитесь в нее. Рассмотрите подробней... Вы слышите негромкий свист ветра и резкие крики пролетающих мимо мелких птиц. Вы чувствуете прохладу и нежную упругость воздуха, который держит вас в вышине. Какое чудесное ощущение свободного полета, независимости и силы! Насладитесь им... Вам не составляет труда достигнуть любой самой высокой и не доступной для других вершины. Выберите себе удобный участок и спуститесь на него, чтобы оттуда, с недостигаемой высоты, посмотреть на то, что осталось там, далеко, у подножия гор... Какими мелкими и незначительными видятся отсюда волновавшие вас проблемы! Оцените – стоят ли они усилий и переживаний, испытанных вами! Спокойствие, даруемое высотой и сплоти, наделяет вас беспристрастностью и способностью вникать в суть вещей, понимать и замечать то, что было недоступно там, в суете. Отсюда, с высоты, вам легко увидеть способы решения мучавших вас вопросов... С поразительной ясностью осознаются нужные шаги и правильные поступки... *Пауза.*

Взлетите снова и снова испытайте изумительное чувство полета. Пусть оно надолго запомнится вам... А теперь вновь перенеситесь в себя, стоящего у подножия горы... Помашите рукой на прощание парящему в небе орлу, который сделал доступным для вас новое восприятие мира... Поблагодарите его...

Вы снова здесь, в этой комнате. Вы вернулись сюда после своего удивительного путешествия...

#### **Подведение итогов тренинга (10 минут)**

- обсуждение полученных знаний;
- анализ состояний

- обмен впечатлениями от тренинга.

## **День второй: Сплочение**

**Цель:** сплочение группы

### **Расчасовка:**

1. Знакомство с тренером (введение правил взаимодействия) – 20 минут
2. Разогрев (знакомство, разогревающие упражнения) – 1, 10 минут
3. Основная часть (упражнения на сплочение) – 3 часа 45 минут (вместе с перерывом на обед 30 минут и перерывом между упражнениями 5 минут)
4. Завершение – 25 минут

### **1. Знакомство с тренером**

Добрый день! Я рада вас видеть на втором дне нашего тренинга, напоминаю, что меня зовут Анна, и я являюсь вашим тренером. *Введение правил взаимодействия в группе (20 минут).*

*Процедура проведения:* Участники называют те правила, которые необходимо выполнять для успешной работы на тренинге. Обсуждаются и принимаются основные правила групповой работы:

- правило активности
- правило контроля времени,
- правило организованной коммуникации
- правило чуткости к себе и окружающим
- правило закрытости информации и дисциплины.

### **2. Разогрев**

#### **1. Упражнение «Смысл моего имени» (5 минут)**

Материалы: нарезанные листочки бумаги, фломастеры, булавки.

**Ход упражнения:** Давайте познакомимся и совершим это следующим образом: всем участникам группы необходимо сделать визитные карточки со своим тренинговым именем. Каждый вправе взять себе любое имя, которым он хочет, чтобы его называли в группе: свое настоящее, игровое, имя литературно-

го героя, имя-образ. Затем, когда визитки готовы, всем по очереди предлагается назвать свое имя, а потом рассказать историю его происхождения.

## ***2. Шестерка (15 минут)***

Все участники встают в круг. Каждый участник группы по очереди называет числа натурального ряда: один, два, три... Запрещается называть числа, заканчивающиеся на цифру 6 и кратные 6 (например, 6, 12, 16 и т. д.). Если игроку досталось такое число, он должен молча подпрыгнуть и хлопнуть в ладоши. Тот, кто ошибся, выбывает из игры. Играть можно до трех оставшихся наиболее внимательных игроков.

Обсуждение: сложно было добиться результата?

## ***3. «Поменяйтесь местами» (15 минут)***

Все участники сидят на стульях в кругу. Тот, кого я выберу ведущим выходит на середину круга и говорит фразу: «Поменяйтесь местами те, кто... (умеет жарить яичницу)». В конце называется какой-либо признак или умение. Задача тех, кто обладает данным умением или признаком поменяться местами. Задача ведущего - успеть сесть на любое освободившееся место. Тот, кто не успел сесть, становится новым ведущим.

Обсуждение: что нового узнали об участниках?

## ***4. Упражнение «Закон гармонии» (30 минут)***

*Материалы:* листы бумаги, карандаши.

В цивилизованном социуме существует неписанный закон гармонии общения и межличностных отношений, затрагивающий их нормативную сферу. Следуя ему можно не допустить зарождение многих антагонистических противоречий, конфликтов, обид. Звучит он так: «Позволяя себе – позволяй другим. Запрещая другим – запрещай себе». Довольно справедливо, что выполнение этого правила избавляет нас от взаимных упрёков и деформации легитимной (нормативной) сферы личности. Но понятие нормы отношений и общения мы воспринимаем, понимаем, оцениваем субъективно. Так, например, мы не позволяем другим повышать на нас голос, указывать, критиковать нас,

устанавливать нам запреты. Вместе с тем, порой сами кричим на других, ругаем и поучаем их, стараемся ограничить их действия. Каким же образом контролировать свои действия в тех или иных ситуациях общения? «Разделите лист на две части:

1.«Позволяю себе, запрещая другим». Перечислите ваши поступки, направленные на получение преимущества за счёт окружающих. Определите степень свободы ваших действий. Позволяете ли вы себе: опаздывать, повышать голос на других, игнорировать чье-то мнение (товарища, ребенка, подчиненного и др.), высмеивать кого-то и так далее.

2.«Запрещаю другим, позволяя себе». Перечислите, на какие действия окружающих налагаете запрет, но разрешаете себе. Например: критиковать, оценивать, чинить беспорядок, бездельничать. Время заполнения 15 минут.

Обсуждение: Стоит ли запрещать себе, быть свободным, чтобы иметь основания осуждать других? Стоит ли позволять себе заблуждаться, что, запрещая другим, вы имеете на это право?

**Перерыв 5 минут**

### **3. Основная часть**

#### **1. «Дом» (20 минут)**

*Материалы:* карточки с изображением животных.

Разделитесь на 2 команды. «Каждая команда должна стать полноценным домом. Каждый человек должен выбрать, кем он будет в этом доме – дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за Вами. Но не забывайте, что Вы должны быть полноценным и функциональным домом. В течение 10 минут постройте свой дом! Можно общаться между собой».

Обсуждение: Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли Вы смогли определить свою роль в «доме»? Почему Вы выбрали именно эту роль? Я думаю, Вы все поняли, что каждая часть Вашего «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным.

**Точно так же как предметы в доме, каждый человек является важным звеном в команде. Давайте поговорим о том, что такое команда.**

### ***1. Групповая работа (20 минут)***

*Материалы:* доска/флип-чарт, маркеры.

Участники обсуждают понятие «команда». Обсуждение проводится в форме структурированной дискуссии (с записью основных идей в флип-чарте) и в высоком темпе.

Обсуждение: Что нового узнали? Как проходила работа?

### ***2. Мини-лекция: Этапы формирования команды (20 минут)***

Существует несколько видов функционально-коммуникативных сообществ в организации с различной философией взаимодействия между людьми. Эти виды можно определить следующим образом:

***Группа.*** Группе характерна постоянная потеря энергии и ресурсов во взаимодействии людей друг с другом. Эта потеря происходит во время конфликтов, возникающих из-за дублирования функций, избегания ответственности, неоправданно высокого контроля. При таких условиях функционирования можно говорить о том, что группа из 10 человек, где каждый обладает, например, 10-ю единицами энергии, способна совершить полезной работы на 70 единиц.  $10 \cdot 10 = 70$ . Остальные 30 единиц энергия затрачивается на «трение» друг с другом. Философия такого взаимодействия: «Я выиграю, а ты проиграешь», «Я выиграю, за счет тебя», «Если я вижу, что проиграю, я сделаю так, чтобы все проиграли». Понятно, что с такой философией внутри группы потери будут неизбежными.

***Коллектив*** характеризуется тем, что каждый человек является вкладом в общее дело, ровно настолько, насколько от него требуют. В этом случае 10 человек, обладающих 10-ю единицами энергии каждый, способны совершить полезной работы на 100 единиц.  $10 \cdot 10 = 100$ . При таком взаимодействии практически нет потерь на межличностные конфликты. Такой форме взаимодействия характерна философия «Я выиграю сам, и ты выигрывай, как можешь сам», «Я выиграю, без тебя».

**Команда** – форма взаимодействия, в которой проявляется «синергетический эффект». За счет взаимодополнения, принятия ответственности за общий результат, открытости при обмене ресурсами становится возможным результат, не доступный при других видах взаимодействия. В этом случае 10 человек, обладающих 10-ю единицами энергии каждый, способны совершить полезной работы на 130 единиц.  $10 \cdot 10 = 130$ . При таком взаимодействии нет потерь на межличностные конфликты, на выяснение функциональной ответственности, дополнительное стимулирование к деятельности, при этом начинается волшебство командного духа и формируется настоящая корпоративная культура. Такому виду взаимодействия характерна философия «Я выиграю, тогда, когда выиграешь ты», «Я выиграю, когда мы все выиграем».

Обсуждение: Каким сообществом является Ваша организация? Почему?

На удивительном и полном открытий пути от группы к зрелой команде, как и при формировании характера человека, поведение группы невозможно точно предсказать. По мере развития команда проходит определенный ряд последовательных этапов:

**Первый этап: притирка.** На первый взгляд команда выглядит деловой и организованной, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все это влезть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает свой авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

**Второй этап: ближний бой.** Многие команды проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются коалиции и группировки, разногласия выражаются открыто и остро. Личные взаимоотношения приобретают значение, проявляются сильные и слабые стороны людей. Коман-

да начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая борьба за лидерство.

**Третий этап: экспериментирование.** Потенциал команды возрастает, и встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто такая команда работает рывками, однако есть энергия и интерес понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности.

**Четвертый этап: эффективность.** Команда приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на эффективном использовании времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице». На проблемы смотрят реалистически, и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому, в зависимости от конкретной задачи.

**Пятый этап: зрелость.** В зрелой команде действуют прочные связи между ее членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер, и приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Команда превращается в благополучную ячейку общества и вызывает восхищение посторонних. Она способна показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений. Для достижения такого результата важно, чтобы соблюдались следующие условия:

- все члены команды четко представляют себе цели и преимущества совместной работы;
- умения каждого человека известны остальным и функции распределены;
- организационное строение команды соответствует выполняемой задаче;
- в команде идет поиск новых более совершенных методов работы;

- развита самодисциплина, позволяющая эффективно использовать время и ресурсы;
- созданы достаточные возможности, чтобы собраться и обсудить любые вопросы, разрешить конфликты;
- команда поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения;
- отношения в команде открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

Обсуждение: На каком этапе развития находится Ваша команда? Чего в команде не хватает для того, чтобы назвать её зрелой?

## ***2. Игра «Создание островной страны» (1 час)***

*Материалы:* 4 листа ватмана склеены вместе и вырезаны в виде острова, наборы красок, кисти, фломастеры, цветная бумага, различные фигурки из бумаги: домики, деревья, фабрики, заводы, люди и т.д. магнитофон с кассетой, клей, ножницы.

«Сегодня здесь собрались великие мудрецы. Однажды вы отправились в странствия. Вам хотелось отыскать такое место на земле, которое ещё не было освоено людьми. Вы долго путешествовали, встречали разных людей, видели разные места на земле. И вот однажды вам посчастливилось добраться до необитаемого острова. Сомнений не было – вы нашли то, что так долго искали. Вам не надо исправлять чужие ошибки, переделывать. Вы можете начать с нуля, в ваших силах создать идеально место для жизни, работы и отдыха. О, мудрейшие! Превратите этот остров в самое замечательно место на земле. Каждый из вас могучий волшебник и может преобразовать эту землю на благо всем и себе». Участникам даётся 15 минут для того, чтобы они создали свою страну. Обсуждение созданной страны:

- расскажите о стране, которую вы создали и об истории её создания (важно, кто начинает рассказ о картине, либо лидер, либо тот, кто максимально вовлечен в процесс создания композиции, первым начинает рассказ тот,

кто готов брать на себя ответственность за группу).

- хотелось бы вам оказаться в этой стране (ответ покажет, насколько кандидаты готовы создать для себя комфортные условия, если участник не хочет попасть в эту страну, то ему некомфортно в группе).

- хотелось бы вам что-либо изменить в этом мире (желание большинства изменить что-либо свидетельствует о неудовлетворенности общим результатом; если изменения хочет внести один участник коллектива, то посмотреть, как он поведет себя в дальнейшем: будет ли настаивать, будет ли советоваться с командой или предпочтет внести свои изменения сразу, пока комментирует их; навязывание участником своей линии, может говорить о том, что перед нами потенциальный источник напряжения в команде, её слабое звено).

- что бы вам хотелось взять для себя из этой страны в реальный мир: идею, состояние, мысль, ощущение, впечатление (вопрос показывает ценность происходящего для участников, уровень их вовлеченности в групповую деятельность)

Обсуждение: Как взаимодействовали участники группы? Кто был лидером? Какие роли играл каждый участник? Какой прогноз относительно жизнеспособности группы?

### ***3. Чего я избегаю (20 минут)***

Каждому участнику дается карандаш, бумага и 5 минут времени, чтобы написать список под общим заголовком: «Чего я избегаю». Это могут быть темы разговоров и чувства, личности и действия, точки зрения и мнения. Надо попытаться сделать это, не упрекая себя ни в чем и не думая о том, что скажет по этому поводу кто-либо. Все люди чего-нибудь не любят и избегают, это совершенно нормальная ситуация. Это упражнение дает возможность задуматься над тем, насколько мы довольны своей жизнью. Список включает в себя столько пунктов, сколько участник успеет написать за 5 минут.

Теперь все участники разбиваются на пары, и каждый беседует с партнером относительно своего списка. Однако этот разговор вовсе не

обязывает участников изменить свое поведение и перестать избегать тех или иных вещей. Но когда мы знаем, чего избегаем, нам становится легче изменить ситуацию. Если человек осознает определенные барьеры, ему становится легче понять, откуда они возникли. Участники общаются в парах в течение 10 минут. Обсуждение: Какие чувства вы испытали, когда всем рассказывали о том чего избегаете? Легко ли было об этом говорить?

### **Перерыв на обед (30 минут)**

#### ***4. Кто это? (30 минут)***

Материалы: листки бумаги

В этой игре мы осознанно не будем затрагивать глубинные личные вопросы, хотя глубина откровений будет зависеть исключительно от желания самого человека поделиться чем-то личным. Вы не только лучше узнаете себя, но и поймете, насколько верно вас воспринимают окружающие.

Я раздаю листы бумаги. Каждый должен написать на своей карточке три качества, которые, по его мнению, характерны для него. На карточках не надо писать свое имя. Затем я перемешиваю все карточки. Каждый подходит, вытаскивает одну, читает то, что написано на карточке и высказывает предположение, каким должен быть человек, наиболее соответствующий написанным на карточке качествам: это мужчина или женщина, каковы его возраст, профессия, темперамент, семейное положение и т. д. Кроме того, этот участник пытается угадать, кто из группы мог описать себя этими качествами. Потом мы обсуждаем возможные варианты.

Каждый участник, естественно, знает, когда говорят о его собственной карточке. Он может сравнить свое представление о себе с представлениями всей группы, но может и не признаваться в своем авторстве, если этого не захочет.

Обсуждение в общем кругу: Что нового вы узнали о себе?

#### ***5. Пойми меня (25 минут)***

Группа садится в круг. Вызываются два добровольца, один из них покидает комнату, а другой остается.

Группа решает, какие действия должен выполнить игрок А после того, как вернется. Например, он должен почихать, или погавкать или почесать ухо.

У игрока Б есть ровно 3 минуты, чтобы осведомить игрока А о характере его действий. Но игрок Б не говорит партнеру прямо, что тот должен выполнить. Он может давать ему неявные указания.

Например, если игрок А должен чихнуть, то игрок Б начинает говорить так: «Ах, ты бедный, ты так выглядишь, словно простудился – нос красный и глаза слезятся». Если игрок А высморкался, то он показал, что правильно понял основную мысль и находится на верном пути. Игрок Б продолжает помогать ему: «Ты мне не говорил, что так давно страдаешь аллергией!» Если после этого игрок А чихнет, то он доказал свою способность к пониманию и заслужил аплодисменты от остальных.

Игрок Б, который формулирует предложения, всегда должен быть готов пробовать различные способы донесения до партнера информации о сути его действий. Группа также может давать игроку А полезные советы: «Прими витамин С, проглоти средство от кашля, ложись в постель, позвони врачу, чтобы сказать, что ты болен».

Обсуждение: Легко ли было объяснить человеку что он должен делать? Все ли способы вы испробовали?

#### **4. Завершение**

##### ***1. Правда и ложь (15 минут)***

Материалы: резиновый мяч

У меня есть две сестры, старшая и младшая. Мы все работаем в больнице». «У меня есть сестра на два года младше, которая работает учительницей. А еще у меня есть брат, который на десять лет меня младше. Он терапевт и работает практикующим врачом». Я могу произнести эти две фразы с одинаковой интонацией, но одна из них соответствует реальности, а другая ложна.

Каждый из вас должен задумать и произнести по две фразы, одна из которых соответствует действительности, а другая – нет. Вся группа решает,

какая из фраз правдива, а какая – нет. Для этого участники должны проанализировать содержание сказанного, манеру речи и язык тела говорящего. (Например, многие склонны не смотреть в глаза собеседника, когда говорят неправду.) Участники сами определяют выбор тем для своих фраз: сказанное может касаться событий их жизни, личных предпочтений, целей и желаний. Фразы не обязательно должны принадлежать к одной области или как-то соотноситься по смыслу. Очередность выступлений можете определять как Вы, так и сами участники (например, говорящий держит в руках мяч и по окончании своего выступления бросает этот мяч любому другому участнику, который должен продолжить). Игра должна пройти несколько кругов. Обращайте внимание на то, чтобы в ней приняли равное участие все. Обычно эта игра начинается в несколько несерьезной атмосфере и только через какое-то время становится более интимной.

## ***2. Притча(10 минут)***

А теперь займите наиболее удобную для вас позу, расслабьтесь и закройте глаза. Я расскажу вам притчу.

### **Притча: Обиды на песке**

Два друга, шли в пустыне. В один момент они поспорили и один из них дал пощёчину другому. Последний, чувствуя боль, но ничего не говоря, написал на песке: «Сегодня мой самый лучший друг дал мне пощёчину.»

Они продолжали идти, и нашли оазис, в котором они решили искупаться. Тот, который получил пощёчину, едва не утонул, и его друг его спас. Когда он пришёл в себя, он написал на камне: Сегодня мой самый лучший друг спас мне жизнь.

Тот, кто дал пощёчину и который спас жизнь своему другу спросил его: «Когда я тебя обидел, ты написал на песке, а теперь ты пишешь на камне. Почему?» Друг ответил: «Когда кто-либо нас обижает, мы должны написать это на песке, чтобы ветры могли стереть это. Но когда кто-либо делает что-либо хорошее, мы должны выгравировать это на камне, чтобы никакой ветер

не смог бы стереть это». Научись писать обиды на песке и гравировать радости на камне. Оставь немного времени для жизни! И пусть будет легко и светло. А теперь, каждый из вас должен оставить свои обиды и все негативные переживания в прошлом. Когда вы откроете глаза с вами останутся только ваши положительные эмоции и ощущения.

#### **Подведение итогов второго дня:**

- обсуждение полученных знаний;
- сравнение мнений об участниках на первом и на втором дне;
- обсуждение упражнений (какие понравились, какие нет);
- обсуждение чувств, испытываемых, к членам группы.

#### **День третий: Командообразование**

**Цель:** создание эффективной команды

#### **Расписание:**

1. Знакомство с тренером (введение правил взаимодействия) – 20 минут.
2. Разогрев (знакомство, разогревающие упражнения) – 1, 10 минут.
3. Основная часть (упражнения на сплочение) – 3 часа 45 минут (вместе с перерывом на обед 30 минут и перерывом между упражнениями 10 минут)
4. Завершение – 25 минут.

#### **1. Знакомство с тренером**

Добрый день! Я рада вас видеть на третьем дне нашего тренинга, напоминаю, что меня зовут Анна.

*Введение правил взаимодействия в группе (2 минут)*

*Процедура проведения:* Участники называют те правила, которые необходимо выполнять для успешной работы на тренинге. Обсуждаются и принимаются основные правила групповой работы:

- правило активности;
- правило контроля времени;
- правило организованной коммуникации;

- правило чуткости к себе и окружающим;
- правило закрытости информации и дисциплины.

## **2. Разогрев**

### *1. Встреча (15 минут)*

Встаньте в круг. Все по очереди представляются и делают при этом какое-либо движение, жест, принимают ту или иную позу, стараясь продемонстрировать свое отношение к собственному имени в данный момент. При этом тот, кто представляется, делает шаг вперед. После каждого представления вся группа пытается догадаться, какое чувство сейчас хотел выразить выступавший.

Каждый участник должен назвать свое имя не менее трех раз, выражая свои чувства тремя различными способами соответственно.

### *2. Уйти, чтобы остаться (20 минут)*

Садитесь или ложитесь поудобнее и закройте глаза. Сделайте три глубоких выдоха. Вспомните момент, когда вы ощущали состояние полной удовлетворенности. Вспомните, как вы тогда ощущали себя. Как двигались? Как дышали? Есть ли какая-нибудь поза, соответствующая этому состоянию? Примите эту позу и сделайте три глубоких вдоха и выдоха, представив свое дыхание как три огромных волны, на гребне которых вы находитесь и которые уносят вас глубоко в ваш внутренний мир.

Теперь в ваших фантазиях идите в то место, где вы чувствуете себя лучше всего, где нет проблем, напряжения, а все окружающее радует глаз. Это может быть место, которое вы знаете, или место, существующее только в вашей фантазии. Когда вы окажетесь там, осмотритесь: какие цвета вокруг, какие формы имеют окружающие вас вещи, тепло здесь или холодно, как вы здесь дышите? Какие звуки вы слышите, что можете потрогать? Хочется ли вам походить, посидеть или полежать в этом месте? Вам понравилось бы что-то делать здесь или вы просто наслаждаетесь атмосферой этого места? Осваивайтесь здесь, испытайте все возможности, какие вам дает это место (1 минута).

Вдруг вы замечаете лежащий на видном месте подарок. Это подарок для вас. Подойдите ближе, потрогайте его, рассмотрите со всех сторон. Исследуйте его, подумайте, что вы сможете с ним сделать. Потратьте часть времени на то, чтобы сжиться с ним, полюбить его (1 минута).

Если вы уже готовы вернуться, снова три раза сделайте глубокие вдох и выдох и попрощайтесь со своим местом, запомните его, чтобы вам всегда было легко сюда вернуться. Сохраните в себе впечатления от подарка. Потянитесь и откройте глаза. Вы снова окажетесь среди нас, но отдохнувшие и расслабившиеся.

Обсуждение: Расскажите о том, где вы побывали и как нашли свой подарок.

### *3. Бутылочка (25 минут)*

Материалы: Стеклянная пустая бутылка.

Вся группа садится в круг, в центр круга я кладу бутылку. Один из участников (все равно кто) выходит в центр круга, где лежит бутылка и объявляет задание: «Тот, на кого сейчас укажет бутылка, должен будет нам рассказать о том, чем он особенно гордится». Затем он раскручивает бутылку и ждет, пока та остановится и покажет на кого-нибудь. Участник, на которого оказывается направлено горлышко бутылки, должен выполнить задание. Затем он выходит в центр круга, дает свое задание, раскручивает бутылку и т. д.

*Примеры заданий:*

Тот, на кого укажет бутылка, должен:

- сказать, каким было его первое впечатление обо мне (имеется в виду тот, кто спрашивает);
- сказать, пришел ли он сюда по собственному желанию или его кто-то направил;
- сказать о том, мешает ли ему своим присутствием какой-либо член группы;

- сказать, готов ли он еще принимать участие в подобных мероприятиях;

- пройти через комнату, как прошел бы слепой;
- изобразить какого-нибудь человека, которого многие знают.

Обсуждение: Расскажите о степени комфорта при выполнении этого задания.

### **Перерыв 10 минут**

## **3. Основная часть**

### ***1. «Необитаемый остров» (90 минут)***

«Ваша группа летела на ковре-самолете и случайно попала неизвестно куда. Оказалось, что это необитаемый остров, представляющий собой высоко поднятое над морем плато, имеющий обрывистые скалистые берега и узкую полоску земли внизу, на побережье.

На плато есть деревья, животные, пресная вода, то есть условия для жизни. На побережье нет ничего. Поэтому на острове можно просуществовать лишь несколько дней.

Исследуя остров, вы обнаруживаете в скале пещеру, и от случайно произнесённых слов, которых никто не запомнил, она неожиданно открылась. В ней есть любые предметы.

Каждый из вас может взять по 10 предметов. Советоваться с другими нельзя. Поделиться, обменяться предметами с другими участниками потом тоже будет нельзя.

Составьте список тех предметов, которые вы хотели бы взять из пещеры. Время на составление списка – 7 – 8 минут».

После выполнения этой части задания задание будет следующее: «У каждого из вас есть по 10 предметов, однако ситуация такова, что вся группа может унести из пещеры только 10 предметов. В течение 20 минут вы должны посоветоваться между собой и составить единый, общегрупповой список. Обсуждение: Удалось ли участникам группы договориться? Если нет,

то почему? Какие формы взаимодействия в группе способствовали достижению результата, а какие препятствовали? Был ли в дискуссии лидер? Назначили его сознательно или он проявил себя сам? В процессе осуждения можно выйти на алгоритм принятия решения: Продолжение: «Хотите продолжить эту игру? Тогда я усложняю задачу – список предметов сокращается до пяти наименований, время принятия решения – 10 минут. Обсуждение: Легко ли было принимать решение во второй раз, удалось ли договориться в группе?

### **Перерыв 10 минут**

#### **2. «Красная шапочка» (60 минут)**

Материалы: карточки с названием стран для жеребьевки  
Разделитесь на три подгруппы и послушайте инструкцию: «На фестивале “Сказочный лес” различные киностудии представляют свои версии фильмов, снятых по мотивам сказки “Красная шапочка”.

В конкурсе участвовали три киностудии.

Первая – американская киностудия, поставившая фильм ужасов со всеми сопутствующими кошмарами.

Вторая – французская, она представляет мелодраму. Нежную романтическую историю с драматическими событиями, но со счастливым финалом.

И третья киностудия – из Италии – предлагает детективный вариант “Красной шапочки”. В этом фильме не обошлось без мафии, стрельбы и неутомимой журналистки в красном берете.

У вас есть 20 – 30 минут для подготовки и 3 – 5 минут для демонстрации своей киноленты. Вы должны поставить своё воображение на первый план для демонстрации новой киноленты “Красной шапочки” согласно темы постановки киностудии, которую вы вытяните при жеребьевке».

Обсуждение: Эффективно ли было взаимодействие участников в ходе выполнения задания? Был ли кто-то, кто не полностью реализовался или вообще не был услышан? Кто был лидером в каждой подгруппе? Различными ли были типы лидерства в разных подгруппах? Какими они были?

### **Перерыв на обед 30 минут**

### 3. Ассоциации (35 минут)

Садитесь в круг, один из участников загадывает кого-нибудь из группы, не сообщая остальным о своем выборе. Задача группы – угадать, кого задумал игрок. Чтобы это сделать, совещающиеся начинают задавать ему вопросы-метафоры, например, «Если бы тот человек, которого ты загадал, был зданием, то к какому типу зданий он бы относился?» Сферы для ассоциаций выбираются совершенно произвольно, например, музыка, цвет, время года, модель автомобиля, местность, орудие труда, время суток и т. д.

Ведущий представляет себе того, кого он выбрал, ищет подходящие ассоциации и отвечает, например, следующим образом: «Если бы он был зданием, то был бы старой деревенской кузницей, в которой пылает огонь, стоит огромная наковальня, стены покрыты сажей и повсюду лежат железные заготовки». Мастерство спрашивающих заключается в том, чтобы находить новые сферы, описывающие искомого человека с разных сторон, так что по ходу вопросов становится все более понятно, кто это. Например, «Как бы ты мог описать выражение лица того, кого мы ищем?» Это вопрос, который многое проясняет, потому что по ответу можно определить темперамент человека, которого ищут. Я буду записывать все ответы. Этот список будет своеобразным подарком тому, кого загадали. После того как каждый член группы задал свой вопрос, все начинают высказывать предположения о том, кто это, объясняя при этом, почему им в голову пришла именно эта идея. Наконец ведущий рассказывает остальным, кого же он все-таки имел в виду. Так заканчивается первый круг, и очередь загадывать переходит к другому игроку.

Обсуждение: Понравились ли вам ассоциации участников группы, кем или чем вы бы хотели, чтобы вас видели окружающие?

### 4. Завершение

#### 1. Упражнение бесплатные советы (10 минут)

Материалы: Листы бумаги формата А4, карандаши.

Садитесь в общий круг, сейчас я раздам вам листочки бумаги и карандаши. Каждый участник пишет на обратной стороне листка вверху свое имя,

например «Иванов Михаил», после чего переворачивает лист и передает его участнику, сидящему справа. Участник, сидящий справа, в течение одной минуты пишет рекомендации, которые он мог бы дать человеку, листочек с именем, которого он получил. После этого все листы по команде тренера передаются дальше направо. Следующий сосед добавляет свои рекомендации. Упражнение продолжается до тех пор, пока каждый не получит назад свой собственный лист с написанными на нем рекомендациями от каждого члена группы.

## **2. Связующая нить (20 минут)**

Материалы: моток прочных толстых нитей.

Встаньте в круг на расстоянии вытянутых рук и закройте глаза. Сейчас я расскажу вам историю: *Много лет назад на земле жил мудрец, который долгие годы провел сначала в путешествиях по всем удивительным городам и весям, а затем посвятил годы размышлениям о сущности человеческой. И сплел мудрец длинную тончайшую нить. Задумал он обойти добрых сердцем людей и связать их этой чудесной тончайшей нитью.*

Ведущий рассказывает историю и обходит участников, вкладывая каждому в руки нить. На последнем участнике ведущий отрезает нить и завязывает концы. Таким образом, нить образует замкнутый круг. Воистину, нить была уникальна. Гладкая, тонкая, она была совершенно незаметна для человека, но, несмотря на это, влияла на его взаимоотношения с другими людьми. Те, кому мудрец передал чудесную нить, стали добрее, спокойнее, терпеливее. Они стали более внимательно относиться друг к другу, стремились понять мысли и чувства ближнего. Иногда они спорили, но, о чудо, нить натягивалась, но не рвалась. Иногда они ссорились, и нить разрывалась, но при примирении оборванные концы нити связывались вновь. Только узелок напоминал о прошлой ссоре. Что сделали люди с подарком мудреца? Кто-то бережно берег, передавая её тайну из поколения в поколение. Кто-то, не ощущая присутствия нити, оставлял на ней множество узелков, да и характер его постепенно становился

«узловатым». Но, главное, у каждого появилась способность протягивать нити к тем, кого он считал близкими и друзьями, соратниками и партнерами. Сейчас вы ощущаете в своих руках чудесную нить, подарок мудреца. Давайте проверим, что может произойти, если каждый потянет её на себя. Она натянется, и будет резать руки. Такие отношения называются натянутыми. А если кто-то потянет нить на себя, а кто-то не станет это делать. Равновесие круга нарушится. Кто-то будет чувствовать более устойчиво. О таких ситуациях говорят: он тянет одеяло на себя. Некоторые люди предпочитают надевать эту нить себе на шею. Хотите попробовать? Ощутили, как больно нить режет шею? В подобных ситуациях говорят: посадил себе на шею. Разные эксперименты можно проводить с этой нитью. Многие люди даже посвящают этому целую жизнь. Натянут, разорвут, завяжут узел, наденут на шею, или вообще отпустят. Давайте сейчас найдем такое положение и натяжение нити, которое для всех нас будет наиболее удобным. И запомним это состояние каждой клеточкой своего тела. Обсуждение: Каковы были ваши впечатления от соприкосновения с чудесной нитью, подарком мудреца? Что было легко, что трудно в этой игре? Чему эта игра может научить команду? Ощущение невидимой связи помогает установить доверительные отношения в команде, комфортность взаимоотношений зависит от того, в каком состоянии находится нить: натянутом или свободном. Экспериментируя с натяжением нити, мы символически проживали различные типы взаимоотношений друг с другом. Главное, несмотря ни на что, уметь восстанавливать комфортное состояние нити.

### **Завершение тренинга:**

Ну что ж наш тренинг подошел к концу, сегодня была наша последняя встреча. Мне хочется поблагодарить каждого из вас за активное участие и желание взаимодействовать. Придя на тренинг каждый из вас был сам за себя, а теперь вы активная, дружная и сплоченная команда. Желаю вам успехов в вашей трудовой деятельности и никогда не забывать тех уникальных знаний, которые вы получили.

**Благодарю за внимание!**

**До новых встреч!**

## Тренинг развития межличностных отношений и профилактики конфликтов в коллективе

### ДЕНЬ 1

**Блок 1. Тема: Знакомство. Обучение релаксации. Создание предпосылок для более свободного выражения своих чувств.**

Потребуется листки бумаги для именных табличек. Ведущий: «Предлагаю каждому из вас взять по табличке и написать на ней свое имя. Не обязательно это будет ваше настоящее имя, вы можете назвать себя по-другому. Если вы решили взять другое имя, то, представляясь, скажите и настоящее, а потом попытайтесь сказать, почему вы решили его сменить. Начинаем».

Упражнение 1. Учимся расслабляться. Ведущий рассказывает о том, что в случаях, когда испытываешь напряжение, «зажатость», тревогу, можно помочь себе, расслабляясь с помощью простых приемов, которые помогают не только почувствовать себя комфортнее и спокойнее, но и создать условия для более взвешенного, обдуманного поведения, которое не наносит ущерб интересам другого человека. Затем проводятся упражнения на релаксацию.

«Сядем удобнее. Спина расслаблена, опирается на спинку стула, руки спокойно лежат на коленях. Можно закрыть глаза. Сделаем по десять глубоких медленных вдохов и выдохов. Чтобы замедлить их, вдыхая, сосчитаем про себя до семи, а выдыхая - до девяти». По окончании: «Теперь можно закрыть глаза. Расскажем, что испытали, почувствовали, выполняя упражнение. Можно я начну?» Ведущий в данном случае показывает, как можно говорить о своих чувствах, стараясь описать то, что испытывал.

Упражнение 2. «Глаза в глаза» Ведущий говорит о том, что в обычной жизни зачастую люди довольствуются поверхностными, неглубокими контактами друг с другом, не пытаюсь увидеть, что чувствует, переживает другой, после чего предлагает участникам занятия в течение 3-5 минут смотреть в глаза другим, стараясь установить контакт с каждым членом группы. По окончании ведущий спрашивает о чувствах, испытанных во время упражнения, кому и по-

чему было трудно установить зрительный контакт. Далее ведущий предлагает правила поведения на группе, особо подчеркивая, что они распространяются и на него самого. Вывешивается плакат с правилами, который присутствует на всех дальнейших занятиях. Дается обещание соблюдать правила.

### Упражнение 3. «Животные»

Все члены группы садятся в круг. Каждый участник группы выбирает себе какого-то животного и объявляет его. Название животного можно написать на бейджике и прикрепить к костюму на видном месте.

Ведущий встает в центр круга, его стул остается свободным. Тот, кто сидит справа от освободившегося места ведущего, должен вслух произнести название одного из тех животных, которых выбрали себе члены группы. Названный член группы должен быстро занять свободное место. На это же место претендует и ведущий, который стоит в центре круга. Ведущим становится тот, кто не успел занять освободившееся место. А тот, кто сидит справа от освободившегося места, должен назвать новое животное. Тренер задает членам группы следующие вопросы: Как изменилось настроение? Почему улучшилось (ухудшилось)? Как работала группа в целом?

## **Блок 2. Тема: Осознание себя. Внимание к поведению другого.**

### **Умение вести разговор.**

Упражнение 4. «Части моего «Я». Потребуется бумага, наборы цветных карандашей. Ведущий предлагает вспомнить, какими бывают участники в разных случаях, в зависимости от обстоятельств (порой настолько не похожими на себя самих, будто это разные люди), как они, случается, ведут внутренний диалог с собой, и попытаться нарисовать эти разные части своего «Я». Это можно сделать так, как получится, символически.

После выполнения задания участники, в том числе ведущий, по очереди показывая свои рисунки группе, рассказывают, что на них изображено. Они обмениваются впечатлениями, трудно ли было выполнить задание, трудно ли рассказать, что изобразили. При согласии каждого из участников ведущий

собирает рисунки (желающие могут оставить их у себя) с условием, что они не будут никому показаны, но участники могут их посмотреть до и после занятий.

#### Упражнение 5. «Молчащее и говорящее зеркало»

Из группы выбираются трое водящих. Один – тот, кто угадывает; он стоит напротив двух других выбранных. Второй играет роль «молчащего» зеркала, он стоит рядом с третьим и напротив водящего. Третий играет роль «говорящего» зеркала, он стоит рядом со вторым и напротив водящего.

Водящий стоит лицом к говорящему и молчащему зеркалам. А они, в свою очередь, лицом к водящему и всей остальной группе. Получается, что спиной к группе стоит только водящий. Один из членов группы как можно тише подходит к водящему и встает за его спиной. Того, кто подошел, видят только зеркала.

Задача зеркал – показать водящему, кто подошел к нему сзади, так, чтобы он назвал имя подошедшего, то есть угадал его.

Начинает помогать молчащее зеркало. Тот, кто играет эту роль, должен только жестами, позами показать подошедшего человека. Если водящий не угадывает того, кого показывает молчащее зеркало, то начинает помогать говорящее зеркало, которое может рассказывать об этом человеке. Говорящее зеркало не может называть человека по имени, описывать его одежду, вспоминать эпизоды общения, известные всем. Его описание должно быть скорее метафоричным.

Если водящий угадал, то он становится молчащим зеркалом, а говорящее зеркало уходит в группу. Из группы на место водящего приходит новый человек. Игра продолжается. Если водящий не угадал, то он должен отгадать следующего члена группы.

Анализ. Тренер задает членам группы следующие вопросы: Почему было трудно (легко) угадывать? Какие моменты в том, что показывали зеркала, помогали, какие мешали? Почему одних членов группы было угадывать легко, а других – трудно? Кем было легче быть – молчащим или говорящим

зеркалом? Почему? Что нового (неизвестного) узнали о членах группы? Изменилось ли настроение и если да, то как?

Упражнение 6. «Таможня». Ведущий: «Предлагаю попрактиковаться в наблюдательности, внимательном анализе поведения другого человека, умении понять его душевное состояние. Итак, наша группа – пассажиры, идущие на рейс самолета. Один из них – контрабандист. Он пытается вывезти из страны уникальное ювелирное изделие (используется какой-либо маленький предмет). Итак, кто хочет быть таможенником?» Взявший на себя эту роль выходит. Один из участников группы (по желанию) прячет у себя ключ, после чего впускают «таможенника». Мимо него по одному проходят «пассажиры», он пытается определить, кто «контрабандист». Чтобы облегчить задачу ему предоставляют две или три попытки. После того, как в роли «таможенника» побывали двое-трое подростков, ведущий просит их рассказать, на что они ориентировались, определяя «контрабандиста». Желательно, чтобы сам ведущий побывал в роли и «таможенника», и «контрабандиста».

Упражнение 7. «Умение вести разговор». Ведущий говорит о том, что за неумением вести разговор, поддерживать беседу часто скрывается отсутствие интереса к другому человеку, недостаток сопереживания, живого участия по отношению к нему, боязнь тесных контактов с людьми. Преодолевать эти черты начинают с развития навыков ведения и поддержания разговора. Группа разбивается на пары. Темы выбираются самостоятельно, но несколько примеров подсказывает ведущий:

- что беспокоит на работе;
- что трудно в отношениях с друзьями;
- что хотелось бы развить в себе, участвуя в тренинге.

На первом этапе разрешается задавать только открытые вопросы (на которые нельзя ответить просто «да» или «нет»). Ответы рекомендуется давать также развернутые, подробные. После трех-пяти минут разговора партнеры меняются ролями. На втором этапе упражнения участники самостоятельно

высказывают свой личный опыт, дают личную информацию.

### **Блок 3. Тема: Умение слушать. Люди, значимые для меня. Работа с чувствами.**

Упражнение 8. «Слушаем молча». Ведущий, напомнив окончание предыдущего занятия, говорит, что в жизни важно уметь не только поддерживать разговор, проявляя собственную активность, но и молча выслушивать собеседника, что является подчас не менее важным проявлением участия, сопереживания другому. Участники разбиваются на пары. В паре сначала один из участников рассказывает о себе нечто, что его волнует, беспокоит, на что он не находит ответа. Партнеру разрешается только невербальное выражение чувств по отношению к словам собеседника. Потом участники меняются местами и тот, кто выступал в роли слушателя, говорит о себе.

Обмен чувствами, возникшими во время упражнения можно провести и при работе в парах, но следует сделать это и в конце упражнения, когда вся группа соберется.

Упражнение 9. Значимые люди. Потребуется бумага и набор цветных карандашей. Ведущий просит участников нарисовать трех самых значимых для них людей. Это могут быть не обязательно те, с кем он постоянно общается в настоящее время, но непременно те, кто значит для него больше, чем все остальные, кого он или она знал (а), кто для него дороже всех. Ведущий также выполняет рисунок. После того, как рисунки выполнены, ведущий просит участников группы по очереди показывать рисунки, рассказывая при этом об изображенных там людях:

- кто они;
- чем значимы для автора рисунка;
- так же ли близки они ему теперь, если речь идет о прошлом;
- хотели бы они им что-нибудь сказать, будь у них такая возможность прямо сейчас.

Упражнение 10. «Список чувств». Потребуется бумага и ручки. Ведущий: «В жизни все мы испытываем различные чувства - положительные, отрицательные. вспомните их названия. Запишите их в два столбика: слева – положительные, справа – отрицательные». На выполнение задания дается примерно 5 минут. После этого ведущий просит подчеркнуть названия самого приятного чувства среди первых и самого неприятного – среди вторых; спрашивает, сколько вспомнилось положительного и сколько - отрицательного.

#### Упражнение 11. «Объединяемся»

Члены группы делятся на пары. Каждая пара должна найти для себя какую-то совместную цель (продажа чего-либо, представление проекта, решение проблемы и т. п.).

Далее каждая из пар должна для себя ответить на вопрос: «Что мы можем придумать, чтобы другая пара захотела вместе с нами развивать нашу деятельность, работать на нашу цель?»

После того как каждая пара ответила для себя на этот вопрос, парам предлагается пообщаться друг с другом и выбрать тех, кто готов с ними объединиться. Если какая-то из пар не хочет объединяться, то она должна обосновать свой отказ. Привлекать к себе в объединение можно любое количество пар. Выигрывает то объединение, которое собрало под свою цель самое большое количество участников группы.

Анализ. Тренер задает членам группы следующие вопросы: Как происходило общение внутри каждой пары? Какую цель каждая пара выбрала для себя и почему? Каким образом уговаривали другие пары примкнуть к себе? Какие доводы приводились во время отказа? Почему большинство приняло именно эту цель? Какое настроение сейчас?

## ДЕНЬ 2

### **Блок 4. Тема: Типичные проблемы. Игровой тренинг.**

Упражнение 12. «Мои проблемы». Потребуется бумага и ручки. Ведущий: «В жизни все мы испытываем разные трудности, обнаруживая у себя черты, осложняющие нам жизнь. В том же время, если припомнить, найдутся

примеры, показывающие, что мы вполне способны с ними справиться. Вот, например, склонность откладывать на потом, когда мы дотягиваем с делами, которые нужно выполнить к определенному сроку, до последнего момента, когда успеть уже почти нереально. Но все мы можем, наверное, вспомнить и случаи, когда заблаговременно запланировав сделать что-то успевали вовремя. Стало быть, все в наших руках». Участникам группы предлагается вспомнить и записать такие случаи (по одному), а затем рассказать о них. После обсуждения ведущий предлагает таким же образом вспомнить о своих: боязни или раздражения, вызываемых критикой в свой адрес; стремлении обвинить в своих проблемах других.

Данное упражнение создает у каждого участника группы ощущение близости и общности с другими участниками группы и в трудностях, и в возможностях совладания с ними.

Упражнение 13. «Ассоциации». Ведущий (участники группы вызываются на эту роль добровольно) выходит, остальные участники группы загадывают кого-то из оставшихся. Ведущий по ассоциациям должен отгадать того, кто загадан группой. Перед началом игры ведущий объясняет, что все вопросы водящего должны быть однотипны - на что или на кого похож тот, кого загадали: на какое время суток; на какую погоду; на какой день недели; на какой цвет радуги и др.

Следует особо напомнить, что задание нужно выполнять так, чтобы не задеть самолюбия, не оскорбить того, кто был загадан. Данное упражнение помогает участникам группы подготовиться к получению обратной связи в других упражнениях.

#### Упражнение 14. «Джаз и симфонический оркестр»

Группа делится на две (три) подгруппы, в зависимости от количества членов в группе. В каждой подгруппе должно быть примерно 7 человек. Каждая из подгрупп решает, какой музыкальный коллектив она выбирает: джазовый ансамбль, симфонический оркестр, ансамбль народных инструментов, рок-группа и т. п. Из группы выбирается один водящий, который после

объяснения задания будет играть роль единственного в городе пианиста (гитариста и т. п.). Его цель – основываясь на собственных чувствах, выбрать ту подгруппу, которая, по его мнению, уговорила его лучше, и рассказать, почему он сделал такой выбор.

После того как каждая подгруппа выбрала, кем она будет, группам объясняется контекст задания. Каждая из подгрупп перед выступлением лишилась пианиста (гитариста и т. п.). Каждая из подгрупп должна выступать завтра в разных залах, но в одно и то же время. В городе есть только один пианист (гитарист и т. п.), который в состоянии заменить выбывшего. Его будет играть тот член группы, которого выбрали водящим. Каждой из подгрупп дается время (15-20 минут) для того, чтобы она придумала текст, с помощью которого будет уговаривать пианиста (гитариста и т. п.) играть у нее.

В определенное время подготовка в подгруппах заканчивается и предлагается, чтобы от каждой подгруппы были выделены люди (один или несколько, по усмотрению подгруппы) для уговаривания ведущего играть именно с их оркестром (ансамблем и т. п.). Подгруппы тянут жребий, кто будет первым уговаривать ведущего. Затем, по жребию, по очереди, от каждой подгруппы выходит участник (или несколько), который проводит беседу с ведущим. Все остальные при этом внимательно наблюдают за разговором.

После того как каждая группа провела процедуру уговаривания, дается слово ведущему (пианисту, гитаристу и т. п.). Ведущий говорит, у кого он будет играть, и почему выбрал именно эту подгруппу.

Анализ. Тренер задает ведущему следующие вопросы: Почему вы выбрали именно эту подгруппу? Что было решающим в процессе выбора? Какое эмоциональное состояние было во время уговаривания? Как зависело эмоциональное состояние от того, кто говорил и что говорил? Что вы считаете идеальным для уговаривания вас?

**Блок 5. Тема: Необычный опыт общения. Осознание своих идеалов и различных черт.**

Упражнение 15. «Спина к спине». Ведущий говорит о том, что на группе имеется возможность получить опыт общения, недоступный в повседневной жизни. Двое участников группы садятся спиной к спине друг к другу и стараются в таком положении в течение 3-5 минут поддерживать разговор. По окончании они делятся своими ощущениями. Ведущий может спросить:

- легко ли было вести разговор;
- было ли это похоже на знакомые житейские ситуации (например, телефонный разговор), в чем отличия;
- какой получается беседа - более откровенной или нет.

Остальные участники группы также могут поделиться своими чувствами.

Упражнение 16. «Мои идеалы». Ведущий предлагает участникам группы выделить разные, достаточно большие периоды в своей жизни и попытаться вспомнить, кто из ныне живущих или живших в прошлом людей был для них примером, на кого они хотели быть похожими – в чем-то или во всем. Это могут быть не только родные или близкие, знакомые, друзья и др., но и вымышленные герои – персонажи книг, фильмов, пьес, это могут быть и исторические личности (писатели, художники, политики и др.), и ныне живущие знаменитости. Чем они привлекательны? Помогли они в жизни, или может, помешали в чем-то?

Упражнение 17. «Монстр». Ведущий: «Все мы признаем за собой разные недостатки. Но так ли уж они, если вдуматься, страшны? Представим себе, что в центре нашего круга стоит чучело – несимпатичное такое, вроде как ставят на огородах отпугивать птиц. Он обладает всеми теми качествами, которые мы считаем своими недостатками. Так, если кто-то признает за собой некоторую слабость, он говорит: «Чучело такое-то» - и называет этот недостаток. Затем каждый из нас скажет, чем, вообще-то, неплохи те качества, которые

были названы, но не про те качества, которые назвал сам, а про те, которые назвали у нашего чучела другие». Ведущий записывает, что называют участники группы, сам называет одну или несколько «черт чучела». После того, как все участники высказались, ведущий называет, что записал, а остальные говорят, какие плюсы имеет то или иное качество.

#### Упражнение 18. «Веревка»

Для этого упражнения необходимо 40 метров веревки, связанной концами, и повязки на глаза для каждого члена группы. Упражнение должно проводиться в большом пространстве (зал, спортивный зал, большая аудитория без мебели и т. п.).

Все упражнение проводится с завязанными глазами. Все члены группы должны встать в круг и надеть повязки на глаза. Тренер кладет веревку в центр круга и сообщает об этом группе. Группе дается задание: сделать из веревки квадрат так, чтобы каждый член группы участвовал в этом, ощущая веревку в своих руках. Группе разрешается разговаривать, но запрещается подсматривать. Упражнение считается выполненным, если группа сообщает тренеру, что квадрат готов.

**Анализ.** Тренер задает членам группы следующие вопросы: Как работала группа? Кто руководил процессом? Какие стратегии руководства применялись во время построения квадрата? Какие приказы хотелось выполнять, а какие нет? Почему именно эти приемы руководства были применены? Какое настроение было во время выполнения упражнения и что влияло на его изменение? Какое настроение сейчас? Каковы были действия участников во время выполнения этого упражнения?

#### **Блок 6. Тема: Осознание проблем в отношениях с людьми.**

Упражнение 19. «Мои проблемы» (продолжение упражнения 9). Ведущий предлагает участникам группы назвать примеры того, когда в их жизни проявлялись и когда удавалось совладать с:

- неумением позаботиться о другом человеке и/или о себе;

- манипулированием другими для того, чтобы добиться их расположения к себе и любви;
- трудностью мысленно поставить себя на место другого, понять его интересы, признать его права и т.д.

В групповой дискуссии по завершении упражнения желательно обсудить, стало ли проще понять свои проблемы, найти способ их решения.

Упражнение 20. «Свое пространство». Один из участников группы («протагонист») добровольно встает в центр круга. Ведущий предлагает ему представить себя «светилом», на различном расстоянии от которого находятся остальные участники группы – «планеты». Протагонист, поворачиваясь лицом к участникам группы, просит встать их на различном расстоянии от себя – так, чтобы очередной участник группы отошел от него на расстояние, соответствующее воображаемой дистанции в межличностных отношениях. После того, как расстановка группы завершена, ведущий спрашивает протагониста, насколько комфортно созданное им пространство и не хотел бы он внести какие-то изменения.

Проводить это упражнение более чем с тремя участниками в качестве «светила» за один раз не рекомендуется. В дискуссии не допускается обсуждение созданной схемы, но можно поделиться чувствами в зависимости от того, на какое расстояние оказался удаленным тот или иной участник, порассуждать, из чего складывается это расстояние, от чего оно зависит, хочется ли его сократить (увеличить). Последнее желательно обсуждать в абстрактном плане.

Упражнение 21. «Крокодил». Ведущий говорит о том, что многие люди боятся показаться окружающим смешными, нелепыми, и спрашивает участников, кому знакомо это чувство. Следующая игра предлагается как средство избавиться от этого опасения. Группа разбивается на две команды. Первая команда загадывает некоторое слово или словосочетание, вторая – делегирует своего участника, которому сообщается загаданное слово. Последний должен изобразить это слово с помощью жестов, а его команда попытаться понять, что было загадано.

Команды участников группы загадывают слова по очереди. После того, как в роли изображающего побывало большинство участников, можно обсудить собственные чувства, возникавшие, когда приходилось что-то изображать.

### **Блок 7. Тема: Осознание мотивов межличностных отношений.**

#### **Выражение чувств.**

Упражнение 22. Мотивы наших поступков. Потребуется бумага и ручки. Ведущий: «Наши поступки по отношению к другим людям вызваны разными побудительными силами. Мы делаем что-то для других людей и потому, что симпатизируем им, любим их, и потому, что «так положено», так принято в обществе. Важно понимать, что движет нами в том или ином случае. Вот, например, страх, боязнь наказания иногда осознается нами так или иначе, иногда мы делаем что-то, может, не осознавая зачем, а может, думая, что из лучших побуждений, но в основе – все тот же страх. Вспомните два случая – одни, когда вы сделали что-то для другого человека потому, что боялись его или чьего-то еще гнева, осуждения, наказания, хотя в тот момент и не осознавали этого, и другой, когда вы сделали что-то для другого по той же причине, но при этом прекрасно понимая, почему вы это делаете».

Участники группы, записав примеры из жизни, делятся ими. Затем ведущий просит вспомнить два поступка, продиктованные стремлением следовать социальной норме, «быть как все», «не высовываться». Затем обсуждается вопрос: что было труднее выполнить, не было ли трудно рассказать об этом и т.п.

Упражнение 23. «Чувства без слов». Участники группы разбиваются на пары. Пары по очереди выходят в центр круга. Один из участников загадывает некоторое чувство (такое, чтобы его можно было назвать одним словом или словосочетанием) и пытается изобразить его без помощи слов, только жестами и мимикой, а его партнер должен отгадать, что изображено. Затем участники меняются ролями, и «отгадчик», загадав чувство, пытается его изобразить.

Остальные участники группы тоже могут принимать участие в отгадывании, но после того, как у «отгадчика» закончатся все предположения.

### ДЕНЬ 3

#### **Блок 8. Тема: Чем мы обязаны другим. Чувство благодарности.**

Упражнение 24. Особые дары. Ведущий предлагает участникам вспомнить, что они получили от окружающих (родных, близких, друзей, коллег и т.п.) такого, что можно было бы назвать «дар» в полном смысле этого слова. Когда участники заполнили листок, ведущий просит рассказать их о каком-нибудь из перечисленных ими даров – любом, на выбор. Затем он просит участников рассказать, нет ли по отношению к кому-то из упомянутых людей чувства невыраженной благодарности. Если есть, то ведущий предлагает участникам по очереди высказать свою благодарность этому человеку ли пользуясь техникой «пустого стула», или попросив кого-то из участников группы выступить протагонистом.

Упражнение 25. «Благодарность без слов». Участники разбиваются на пары. Сначала один, а потом другой пытаются без помощи слов выразить чувство благодарности. Затем партнеры делятся впечатлениями о том, что чувствовал, выполняя это упражнение; искренно или наигранно выглядело изображение благодарности партнером; понятно ли было, какое чувство изображает партнер.

Упражнение 26. «Волшебный магазин». Ведущий предлагает участникам подумать, какими личными качествами они обладают. Затем просит представить себе волшебный магазин, где он – продавец, и где в обмен на те свои качества (ум, смелость, честность или лень, занудство, равнодушие), которых, как считают участники, у него в избытке, или те, от которых он хотел бы избавиться, можно получить другие личностные качества, нужные для себя. «Покупатель» сдает свои качества, «продавец» говорит, есть ли то, что требуется, сколько он мог бы дать взамен и т.д. В дискуссии участники группы делятся

своими переживаниями от игры, обсуждают, любое ли человеческое качество ценно и т.д.

### **Блок 9. Тема: Мотивы наших поступков. Обратная связь.**

Упражнение 27. «Мотивы наших поступков». Потребуется бумага и ручки. Ведущий напоминает участникам упражнение 17 и предлагает вспомнить по два случая, в одном из которых поступок был вызван неосознанным мотивом, а в другом – тот же мотив осознавался. На этот раз названы:

- мотив любопытства (желание посмотреть, как поведет себя другой человек в ответ на какой-то поступок, желание узнавать предел его терпения);
- мотив завоевывания любви другого человека (желание посмотреть, как поведет себя другой человек в ответ на какой-то поступок, возможно, желание узнать предел его терпения);
- мотив завоевывания любви другого человека (желание непременно добиться расположения, симпатии, дружбы, любви другого при помощи манипулирования им).

В обсуждении участники делятся, легко ли было вспомнить такие случаи, а если трудно, то почему, легко ли было осознать тот мотив межличностных отношений и какие чувства владели, когда нужно было об этом рассказать.

Упражнение 28. «Горячее место». Ведущий предлагает участникам узнать мнение о них остальных участников группы. Высказываться друг о друге он рекомендует приблизительно в такой форме: «Когда ты делаешь или говоришь то-то и то-то, у меня возникают такие-то чувства, и мне кажется, что это могло быть то-то и то-то». Используется только тот опыт, который был получен во время занятий. Следует избегать определений «нравится», «хорошо», «плохо».

Один из участников по желанию садится в центр круга. После того, как все высказались, он коротко рассказывает, что испытал, когда говорили о нем. Участники высказываются по очереди, но на «горячее место» садятся

только по желанию. В обсуждении участники делятся впечатлениями, как изменились их чувства по отношению друг к другу после этого упражнения.

Упражнение 29. «Медитация». Ведущий просит участников сесть поудобнее, и расслабиться, возможно, используя при этом приемы релаксации. Говоря негромко и неторопливо ведущий просит участников представить себе, что они идут по лесу. По обе стороны лесной дороги шелестят деревья. Они выходят на поляну, посреди которой растет старое кряжистое дерево, под которым сидит мудрец. Ему можно задать вопрос и потом, терпеливо подождав, получить ответ. Участникам рекомендуется спросить его о какой-либо проблеме в отношениях с другими людьми. После этого нужно мысленно обойти вокруг дерева. На обратной стороне ствола висит отрывной календарь. «Какое на нем число? Как оно связано с окружающими людьми и с тобой?» После упражнения участники делятся друг с другом: какой вопрос они задали мудрецу, и какой получили ответ.

**Блок 10. Тема: Смирение в отношениях с людьми. Обратная связь (продолжение). Завершение группы.**

Упражнение 30. «Молитва об умиротворении». Ведущий читает участникам группы молитву об умиротворении: «Боже, дай мне разум и душевный покой принять то, что я не в силах изменить, мужество изменить то, что могу, и мудрость, чтобы отличать одно от другого». Затем участники вслед за ведущим повторяют молитву. Ведущий просит подумать, какую проблему из собственной жизни можно было бы проанализировать при помощи молитвы, т.е. вычленив в ней то, что изменить нельзя, то, что можно изменить и попытаться отделить одно от другого. В обсуждении участникам предлагается подумать о том, легко ли дается решение оставить попытки изменить что-то в других людях, и прежде всего их личностные качества, и найти, что для этого нужно (смирение, альтруизм, рассудительность).

Упражнение 31. «Телеграммы». Данное упражнение используется для завершения группы. Для проведения упражнения необходимы:

«волшебная папка», бланки «телеграмм», ручки. Ведущий раздает участникам группы по набору «бланков телеграмм» – листков с именами всех участников группы, и просит написать самое хорошее, что каждый участник узнал о других участниках и о себе самом. Ведущий собирает «телеграммы» и «волшебную папку», чтобы во время следующего упражнения просмотреть, нет ли оскорбительный и грубых телеграмм, и если есть, вернуть авторам с просьбой переписать.

Упражнение 32. «Я – реальный, идеальный, глазами других». Потребуется бумага и цветные карандаши. Ведущий просит участников группы нарисовать себя таким, как есть, таким, каким хотел бы быть, и таким, каким тебя видят другие люди. В обсуждении участники пытаются ответить на вопросы, чем вызваны расхождения в представлении о том, каким ты хотел бы быть и каким тебя видят другие, с тем, какой ты есть на самом деле. Были бы эти расхождения сильнее, если провести это задание в начале группы, и почему?

Завершение группы. Заключительное слово ведущего. Раздача «телеграмм».

И.С. Бубнова

**Влияние стиля руководства  
в образовательной организации  
на стратегию поведения сотрудников  
в конфликтной ситуации**

*Монография*

Формат 60x84/8.  
Усл. печ. л. 19.53. Тираж 500 экз.

---

ГБОУ ДПО «Институт развития образования» Краснодарского края  
350080, г. Краснодар, ул. Сормовская, д. 167