

И. Ю. ИВАНОВА

**ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ:
ТЕХНОЛОГИИ И ПРАКТИКА**

Учебно-методические рекомендации

Челябинск
2025

ББК 371(021)
УДК 74.00я73
И 21

Иванова И.Ю. Тренинг управленческого общения: технологии и практика [Электронный ресурс]: учебно-методические рекомендации / И. Ю. Иванова. – [Челябинск] : Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2025. – 162 с.

ISBN 978-5-93162-309-3

В данных учебно-методических рекомендациях изложены методические материалы, обеспечивающие процесс подготовки студентов педагогического вуза к практическим (семинарским) занятиям и промежуточной аттестации по дисциплине «Тренинг управленческого общения: технологии и практика». Пособие содержит методические материалы для студентов. Рекомендуется для самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению 44.03.05 «Педагогическое образование (с двумя профилиями подготовки)», профиля подготовки «Дошкольное образование. Управление дошкольным образованием».

Рецензенты:
М.Е. Беломестнова, к-т пед. наук, доцент
С.В. Проняева, к-т пед. наук, доцент

ISBN 978-5-93162-309-3

© Иванова И.Ю., 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Раздел 1. Понятие и суть управленческого общения.....	11
1.1 Понятие управленческого общения.....	11
1.2 Структурные компоненты управленческого общения.....	19
Раздел 2 Основные направления совершенствования управленческих навыков общения.....	28
2.1 Развитие коммуникативной компетентности руководителя.....	28
Раздел 3: Феномен лидерства.....	37
3.1. Основные подходы к изучению лидерства.....	37
3.2. Соотношение понятий «управление» и «руководство».....	43
3.3. Роль управленческого общения в работе руководителя дошкольного учреждения.....	51
Раздел 4: Мотивация как один из методов управления эффективностью работы персонала.....	55
4.1 Мотивация персонала.....	55

Раздел 5. Имидж делового человека.....	65
5.1. Компоненты имиджа делового человека.....	65
Раздел 6. Тренинг развития управленческих умений менеджера.....	70
6.1 Социально-психологический тренинг для руководителей.....	70
6.2 Тренинг разрешения конфликтов.....	79
6.3 Тренинг организационного развития.....	96
6.4 Тренинг командообразования.....	107
Заключение	126
Словарь	128
Список литературы	145

Введение

Настоящее учебно-методическое пособие разработано для методического сопровождения дисциплины «Тренинг управленческого общения» и предназначено для подготовки бакалавров направления 44.03.05 «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)» профиля «Дошкольное образование. Управление дошкольным образованием». Пособие нацелено на развитие у студентов компетентностей, необходимых для осуществления эффективной управленческой деятельности в сфере дошкольного образования, и предполагает комплексное развитие их коммуникативной компетентности, лидерских качеств и навыков конструктивного взаимодействия.

Актуальность разработки данного пособия обусловлена возрастающими требованиями к качеству подготовки управленческих кадров в системе дошкольного образования. Эффективное управленческое общение является стратегическим ресурсом развития образовательных организаций и определяет качество внутриорганизационного взаимодействия, психологическое благополучие коллектива и результативность образовательного процесса. Тренинговые методы обучения, предложенные в пособии, позволяют студентам не только овладеть теоретическими знаниями в области коммуникации и менеджмента, но и получить практический опыт применения эффективных стратегий общения в моделируемых управленческих ситуациях.

Пособие разработано в полном соответствии с ключевыми федеральными нормативно-правовыми документами, определяющими

стратегический вектор развития системы высшего педагогического образования в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», устанавливающий правовые основы функционирования системы образования; Национальная доктрина образования на период до 2025 года, определяющая приоритетные направления развития образовательной политики государства; Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 304-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" по вопросам воспитания обучающихся», ориентирующий образовательные организации на воспитательное воздействие и развитие личностных качеств обучающихся; Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 44.03.05 «Педагогическое образование», устанавливающий требования к результатам обучения, сформулированные на компетентностной основе; Стратегия развития образования в Российской Федерации на период до 2025 года, определяющая ориентиры модернизации системы высшего педагогического образования; Приказ Минтруда России от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)», определяющий функциональные требования к профессиональной компетентности педагогов дошкольных образовательных организаций.

Методологическую базу пособия составляет компетентностный подход, признанный в качестве концептуального ядра современного высшего образования в России. Компетентностный подход предусматривает ориентацию на результаты обучения, выраженные в виде компетенций – интегрированных характеристик личности,

включающих знания, умения, опыт и установки, необходимые для успешного выполнения профессиональных функций.

В рамках данного пособия формируются следующие компетенции:

- универсальные компетенции: системное и критическое мышление, командная работа и лидерство, коммуникация, межкультурное взаимодействие;
- общепрофессиональные компетенции: способность к осуществлению образовательной деятельности на основе знаний нормативных документов, регулирующих развитие образования; способность к взаимодействию с участниками образовательных отношений;
- профессиональные компетенции, ориентированные на осуществление управленческой деятельности в дошкольных образовательных организациях: способность проектировать образовательный процесс с использованием современных технологий; способность создавать условия для развития детской инициативы и самостоятельности; способность к конструктивному взаимодействию с родителями (законными представителями) обучающихся.

Основная цель пособия – обеспечение комплексного методического сопровождения подготовки студентов-бакалавров к практическим занятиям, лабораторным работам и промежуточной аттестации по дисциплине «Тренинг управленческого общения» посредством интеграции теоретических знаний с практическими навыками эффективного взаимодействия.

Задачи пособия:

1. Систематизировать теоретические основы управленческого общения, включая психологические механизмы коммуникации, типологию конфликтов и стратегии их разрешения.

2. Представить комплекс апробированных тренинговых методик, направленных на развитие коммуникативной компетентности в управлеченческом контексте.

3. Обеспечить студентов практическими упражнениями, ролевыми играми и кейсами, моделирующими реальные ситуации управлеченческого взаимодействия в дошкольной образовательной организации.

4. Способствовать формированию у студентов навыков активного слушания, эмоциональной интеллектуальности, конструктивного разрешения конфликтов и создания благоприятного психологического климата в коллективе.

5. Развивать рефлексивные способности студентов, позволяющие осмыслять собственный опыт общения и выстраивать адекватные стратегии взаимодействия в зависимости от контекста управлеченческой ситуации.

6. Подготовить будущих руководителей дошкольных образовательных организаций к эффективному взаимодействию с педагогическим коллективом, родительской общественностью и органами управления образованием.

Данное пособие построено по принципу «от простого к сложному» и структурировано следующим образом:

- теоретический модуль, содержащий основные концепции и подходы к изучению управлеченческого общения, психологические основы коммуникации, типологию коммуникативных стилей;
- практический модуль, включающий тренинговые упражнения, сценарии ролевых игр, кейс-методы, групповые дискуссии и деловые симуляции;
- методический модуль с рекомендациями для преподавателей по организации и проведению тренинговых занятий, критериями оценки результатов обучения;

- справочный материал: глоссарий, список рекомендуемой литературы, приложения с анкетами и методиками диагностики коммуникативной компетентности.

Материал пособия дополнен авторскими разработками, основанными на практическом опыте организации тренингов в системе педагогического образования, и будет периодически актуализироваться в соответствии с новыми научными исследованиями в области психологии управления, педагогических инноваций и передовых технологий обучения.

Пособие адресовано, прежде всего, студентам бакалавриата направления 44.03.05 «Педагогическое образование» профиля «Дошкольное образование. Управление дошкольным образованием», обучающимся по очной форме, а также преподавателям высших педагогических учреждений, осуществляющим подготовку будущих руководителей и методистов дошкольных образовательных организаций.

Содержание пособия может быть успешно адаптировано применительно к различным форматам обучения и категориям слушателей:

- для студентов очной формы обучения пособие служит основой для аудиторных практических занятий и самостоятельной подготовки к промежуточной аттестации;
- для студентов заочной формы обучения материал структурирован таким образом, чтобы обеспечить эффективное самостоятельное изучение с последующей интенсивной отработкой практических навыков на очных сессиях;
- для студентов программ дистанционного обучения пособие адаптировано с учетом специфики онлайн-взаимодействия и может быть дополнено видеоконтентом, интерактивными тестами и виртуальными симуляциями;

- для обучающихся по программам магистратуры пособие служит методологической базой для углубленного изучения вопросов организационной коммуникации и стратегического управления в образовательных учреждениях;
- для слушателей программ дополнительного профессионального образования и повышения квалификации материал может быть использован для организации краткосрочных семинаров и практико-ориентированных тренингов по развитию управленческих компетенций.

Оптимальный результат обучения достигается при условии систематического освоения материала в рекомендуемой последовательности, активного участия в групповых упражнениях и рефлексии собственного коммуникативного опыта. Преподавателю рекомендуется:

- уделять особое внимание интерактивным компонентам занятий, обеспечивающим практическое овладение навыками;
- создавать безопасную психологическую атмосферу, способствующую открытому выражению мыслей и чувств участников;
- осуществлять систематическую обратную связь в отношении прогресса студентов в развитии коммуникативных компетенций;
- адаптировать содержание и методы в соответствии с уровнем подготовки студентов и особенностями их контингента.

Пособие предоставляет собой комплексное, научно обоснованное и практико-ориентированное решение задачи подготовки компетентных управленческих кадров для системы дошкольного образования, способных эффективно решать коммуникативные и организационные задачи в условиях современной образовательной среды.

Раздел 1. Понятие и суть управленческого общения

1.1. Понятие управленческого общения

Управленческое общение – это целенаправленное и специально организованное взаимодействие руководителя и подчинённых, направленное на выполнение производственных задач, обеспечение командной работы и гармонизацию внутрифирменных процессов. Такое общение принципиально отличается от обычной бытовой коммуникации как минимум двумя факторами:

– Предметностью. Каждое слово и каждое действие в управленческом общении преследует чёткую производственную цель.

– Нормированностью. Управленческое общение регламентировано нормами корпоративной культуры, должностными инструкциями и кодексами деловой этики.

Исследования последних десятилетий показывают, что практически половина рабочего времени руководителя тратится на коммуникацию с сотрудниками. А неэффективное общение зачастую оказывается причиной снижения производительности труда и демотивации персонала. Так, неправильное распределение обязанностей, некорректная постановка задач или недостаток координации ведут к значительным издержкам предприятия. Отсюда следует очевидный вывод: умелое управление процессом общения должно рассматриваться как неотъемлемая часть управленческой деятельности.

В современной литературе управленческое общение трактуется как особая разновидность делового общения, в которой субъектом выступает

руководитель, а объектом – подчинённые, и которое обусловлено потребностями управления в организации. Управленческое общение – это общение между субъектом и объектом управления в организациях, обусловленное потребностями управления. В его процессе ставятся конкретные цели и задачи, которые требуют своего решения.

Согласно определению, приведённому в учебнике по психологии управления, управленческое общение – это общение руководителя с подчинёнными в процессе их профессиональной деятельности, обусловленное необходимостью своевременного и качественного выполнения стоящих перед ними задач. Оно представляет собой не просто обмен информацией, а целенаправленное воздействие одного участника (руководителя) на другого (подчинённого) с целью организации и координации их совместной деятельности.

Управленческое общение отличается от других видов общения рядом характерных признаков:

1. Целенаправленность. Управленческое общение всегда связано с достижением определённых управленческих целей: постановкой задач, контролем их выполнения, оценкой результатов, мотивацией персонала, разрешением конфликтов и т.д. Каждое сообщение в управленческом общении имеет конкретную цель и ожидаемый результат.

2. Субординационный характер. В основе управленческого общения лежит иерархия: руководитель выступает как субъект управления, а подчинённый — как объект управления. Это определяет специфику стиля общения, норм поведения и форматов взаимодействия (приказы, распоряжения, указания, отчёты, доклады и т.п.).

3. Нормативность. Управленческое общение регламентировано нормами: законодательными актами, внутренними документами организации (должностными инструкциями, регламентами, кодексами деловой этики), а также нормами деловой культуры. Это придаёт

общению официальный, служебный характер и ограничивает свободу поведения участников.

4. Предметность и функциональность. В управленческом общении предметом являются производственные задачи, процессы, результаты деятельности. Эмоциональные, бытовые и личные темы, если и затрагиваются, то в той мере, в какой они влияют на выполнение служебных обязанностей.

5. Оперативность и результативность. Управленческое общение требует оперативной передачи информации, быстрой обратной связи и достижения конкретных результатов. Задержки, искажения и неполнота информации ведут к сбоям в работе, ошибкам и снижению эффективности управления.

Управленческое общение выполняет ряд ключевых функций, без которых невозможна эффективная управленческая деятельность:

1. Информационная функция. Обеспечивает передачу необходимой информации от руководителя к подчинённым (задания, инструкции, распоряжения, указания) и обратную связь от подчинённых к руководителю (отчёты, доклады, предложения, жалобы). Без полной, своевременной и достоверной информации принятие управленческих решений становится невозможным.

2. Регулятивная функция. Позволяет руководителю регулировать поведение подчинённых, координировать их действия, корректировать отклонения от плана, устанавливать приоритеты и распределять ресурсы. Через общение осуществляется контроль за ходом выполнения задач и вносятся необходимые корректизы.

3. Мотивационная функция. Управленческое общение служит важным инструментом мотивации персонала. Похвала, признание заслуг, постановка амбициозных, но реалистичных целей, объяснение значимости работы – всё это повышает вовлечённость сотрудников и их заинтересованность в результатах.

4. Контрольная функция. Через общение руководитель получает обратную связь о ходе и результатах выполнения заданий, оценивает качество работы, выявляет проблемы и принимает меры по их устранению. Контрольная функция тесно связана с информационной и регулятивной.

5. Интегративная (объединяющая) функция. Управленческое общение способствует формированию командного духа, сплочённости коллектива, созданию благоприятного психологического климата. Через общение руководитель передаёт ценности организации, формирует корпоративную культуру и укрепляет вертикальные и горизонтальные связи в коллективе.

6. Коммуникативная функция. Обеспечивает установление и поддержание контактов между руководителем и подчинёнными, между подразделениями, между различными уровнями управления. Эта функция включает в себя как официальные, так и неофициальные формы взаимодействия.

В управленческой практике выделяют несколько основных форм общения, каждая из которых имеет свои особенности и сферу применения:

1. Субординационная форма. Общение в строгой иерархической последовательности «руководитель – подчинённый». Характеризуется официальным стилем, использованием приказов, распоряжений, указаний, строгим соблюдением должностных инструкций и регламентов. Эта форма наиболее распространена на высших и средних уровнях управления.

2. Служебно-товарищеская форма. Общение, в котором деловые вопросы решаются в более мягкой, неформальной манере (например, в форме просьбы, совета, рекомендации). Эта форма способствует установлению доверительных отношений, повышению инициативности подчинённых и снижению напряжённости в коллективе.

3. Дружеская форма. Общение, основанное на личных симпатиях, дружеских отношениях между коллегами. В управленческом общении эта форма может использоваться для получения дополнительной информации, выяснения истинных мотивов поведения сотрудников, создания благоприятного психологического климата. Однако её чрезмерное использование может привести к нарушению субординации и снижению требовательности.

4. Официальная форма. Общение, строго регламентированное документами, протоколами, регламентами. Включает в себя приказы, распоряжения, указания, отчёты, доклады, служебные записки, протоколы совещаний и т.п. Эта форма обеспечивает юридическую и организационную определённость управленческих решений.

5. Неофициальная форма. Общение, не регламентированное документами, происходящее в ходе неформальных бесед, обсуждений, «кулуарных» переговоров. Неофициальное общение играет важную роль в формировании корпоративной культуры, передаче неформальной информации, разрешении конфликтов и поддержании морального климата в коллективе.

Стиль управленческого общения – это устойчивая манера взаимодействия руководителя с подчинёнными, определяемая его личностными качествами, системой ценностей, уровнем профессиональной подготовки и особенностями организационной культуры. В литературе выделяют несколько основных стилей:

1. Авторитарный стиль. Руководитель принимает решения единолично, не учитывая мнения подчинённых. Общение строится по принципу «приказ – исполнение». Преимущества: быстрота принятия решений, чёткость распоряжений. Недостатки: подавление инициативы, снижение мотивации, высокий риск ошибок из-за отсутствия обратной связи.

2. Демократический стиль. Руководитель активно вовлекает подчинённых в процесс принятия решений, учитывает их мнения и предложения. Общение строится на основе диалога, обсуждения, согласования. Преимущества: высокая мотивация, инициативность, сплочённость коллектива. Недостатки: более длительный процесс принятия решений, необходимость высокой квалификации подчинённых.

3. Либеральный (попустительский) стиль. Руководитель предоставляет подчинённым максимальную свободу действий, минимально вмешивается в их деятельность. Общение носит характер рекомендаций, советов, пожеланий. Преимущества: высокая самостоятельность, инициативность. Недостатки: риск потери контроля, снижение дисциплины, несогласованность действий.

4. Ситуационный стиль. Руководитель гибко меняет стиль общения в зависимости от конкретной ситуации, задачи, уровня зрелости подчинённых, характера проблемы. Это наиболее эффективный стиль в современных условиях, так как позволяет адаптировать подход к управлению под меняющиеся обстоятельства.

Барьеры управленческого общения:

В процессе управленческого общения часто возникают барьеры, затрудняющие или искажающие передачу и восприятие информации. К основным барьерам относятся:

1. Организационные барьеры. Слишком длинные каналы передачи информации, чрезмерная иерархичность, отсутствие чётких регламентов, дублирование функций, конкуренция между подразделениями.

2. Психологические барьеры. Эмоциональное напряжение, предубеждения, стереотипы, недоверие, страх перед руководителем, низкая самооценка, конфликтные установки.

3. Личностные барьеры. Низкий уровень коммуникативной компетентности, неумение слушать, агрессивность, пассивность, неадекватная самооценка, неумение управлять эмоциями.

4. Языковые и семантические барьеры. Использование сложной терминологии, жаргона, двусмысленных формулировок, различие в понимании одних и тех же слов и выражений.

5. Технические барьеры. Неисправность средств связи, плохая слышимость, низкое качество текстов, перегрузка информацией, неудобные формы документов.

Преодоление этих барьеров требует от руководителя высокой коммуникативной культуры, умения активно слушать, учитывать индивидуальные особенности подчинённых, выбирать адекватные формы и каналы общения, а также создания благоприятного психологического климата в коллективе.

Эффективность управленческого общения.

Эффективность управленческого общения оценивается по его результатам: насколько успешно достигаются поставленные цели, насколько качественно и своевременно выполняются задачи, насколько высока мотивация и удовлетворённость персонала.

Эффективное управленческое общение обеспечивает:

- оперативную передачу необходимой информации;
- оптимальное психологическое воздействие на подчинённых;
- взаимопонимание между субъектом и объектом управления;
- оптимальное взаимодействие всех участников управленческого процесса.

Неэффективное общение, напротив, ведёт к:

- искажению и потере информации;
- ошибкам в принятии решений;
- снижению производительности труда;

- росту конфликтности и напряжённости в коллективе;
- демотивации и текучести кадров.

Поэтому умение правильно общаться должно рассматриваться как важнейший элемент управленческой деятельности, требующий постоянного совершенствования и развития.

1.2. Структурные компоненты управленческого общения

Управленческое общение – это сложный, многокомпонентный процесс, в котором взаимодействуют не только люди, но и различные структурные элементы: информационные потоки, каналы передачи, формы и стили взаимодействия, организационные связи. Анализ структуры управленческого общения позволяет выделить его основные компоненты, которые определяют эффективность коммуникации в организации.

В современной литературе по психологии управления и деловому общению структура управленческого общения рассматривается на нескольких уровнях: как структура общения вообще (три стороны общения), как структура коммуникативного процесса (основные элементы коммуникации) и как структура организационных коммуникаций (формы, каналы, сети связи). Ниже представлены эти компоненты с опорой на учебники и пособия по психологии общения и управления.

1. Три стороны управленческого общения:

В психологии общения общепринято выделять три стороны (или аспекта) общения, которые в совокупности и составляют его структуру. Эти стороны сохраняются и в управленческом общении, хотя и приобретают специфическую направленность.

1.1. Коммуникативная сторона общения.

Коммуникативная сторона – это обмен информацией между участниками общения. В управленческом общении она проявляется в передаче приказов, распоряжений, инструкций, указаний, отчётов, докладов, служебных записок и другой служебной информации.

Основные характеристики коммуникативной стороны в управлении общении:

- Предметность – информация всегда связана с производственными задачами, процессами, результатами.
- Оперативность – информация должна передаваться своевременно, чтобы не тормозить управлочные процессы.
- Достоверность – информация должна быть точной, полной и проверяемой, иначе это ведёт к ошибкам в управлении.
- Формализованность – большая часть информации передаётся в письменной форме, по установленным формам и регламентам.

Коммуникативная сторона обеспечивает информационное обеспечение управлоческого процесса: от постановки задач до контроля их выполнения и оценки результатов.

1.2. Интерактивная сторона общения.

Интерактивная сторона – это организация взаимодействия между участниками общения. В управлоческом общении она проявляется в установлении и поддержании деловых контактов, координации действий, разрешении конфликтов, мотивации персонала.

Основные характеристики интерактивной стороны:

- Субординация – взаимодействие строится по линии «руководитель – подчинённый», с чётким распределением ролей и ответственности.
- Координация – согласование действий между подразделениями, уровнями управления, специалистами.
- Контроль – проверка хода и результатов выполнения поручений, выявление отклонений и принятие корректирующих мер.
- Обратная связь – получение от подчинённых информации о ходе выполнения заданий, трудностях, предложениях.

Интерактивная сторона определяет, насколько слаженно и эффективно работает коллектив, насколько быстро и точно решаются управлеченческие задачи.

1.3. Перцептивная сторона общения.

Перцептивная сторона – это процесс восприятия и понимания партнёра по общению. В управлеченческом общении она проявляется в том, как руководитель воспринимает подчинённых и как подчинённые воспринимают руководителя.

Основные характеристики перцептивной стороны:

- Восприятие личности – руководитель и подчинённые формируют представления друг о друге (о компетентности, надёжности, справедливости, доброжелательности и т.д.).
- Стереотипы и установки – предубеждения, ожидания, эмоциональные реакции, которые влияют на интерпретацию сообщений.
- Эмоциональное восприятие – оценка не только содержания сообщения, но и тона, мимики, жестов, интонации, что особенно важно в устном общении.
- Взаимопонимание – степень совпадения смыслов, которые вкладывают в сообщение отправитель и получатель.

Перцептивная сторона во многом определяет психологический климат в коллективе, уровень доверия, готовность к сотрудничеству и открытости в общении.

2. Элементы коммуникативного процесса.

Структура управлеченческого общения включает в себя основные элементы любого коммуникативного процесса. Эти элементы можно представить в виде схемы «отправитель – сообщение – канал – получатель – обратная связь».

2.1. Отправитель (источник сообщения).

В управлеченческом общении отправителем чаще всего выступает руководитель (или иной субъект управления), который:

- формулирует цель общения (постановка задачи, передача информации, мотивация, контроль и т.д.);
- выбирает содержание сообщения;
- определяет форму и стиль общения;
- выбирает канал и время передачи сообщения.

Качество общения во многом зависит от компетентности отправителя: его умения ясно формулировать мысли, учитывать особенности получателя, выбирать адекватные формы и стиль.

2.2. Сообщение (информация).

Сообщение – это содержание, которое передаётся от отправителя к получателю. В управлеченческом общении сообщение может быть:

- Информационным – факты, данные, инструкции, распоряжения.
- Мотивационным – похвала, признание, постановка целей, объяснение значимости работы.
- Контрольным – запрос отчёта, проверка выполнения задания, выявление отклонений.
- Регулятивным – корректировка действий, перераспределение задач, внесение изменений в план.

Сообщение должно быть чётким, полным, понятным, соответствующим уровню подготовки получателя и не допускать двусмысленности.

2.3. Канал коммуникации.

Канал – это средство, с помощью которого передаётся сообщение. В управлеченческом общении используются различные каналы:

- Устные каналы: личные беседы, совещания, инструктажи, телефонные переговоры, видеоконференции.
- Письменные каналы: приказы, распоряжения, служебные записки, отчёты, доклады, электронная почта, внутренние порталы.

- Технические каналы: внутренние сети, системы документооборота, CRM, ERP и другие информационные системы.

Выбор канала зависит от срочности, важности, объёма и характера информации. Например, срочные и конфиденциальные вопросы чаще решаются устно, а важные и формализованные – письменно.

2.4. Получатель (адресат сообщения).

Получатель – это подчинённый (или иной объект управления), который воспринимает, интерпретирует и использует сообщение. В управленческом общении эффективность зависит от того, насколько получатель:

- правильно понял содержание сообщения;
- уловил его смысл и цель;
- готов и способен выполнить поручение;
- воспринял сообщение адекватно, без искажений, вызванных эмоциями, предубеждениями, усталостью и т.д.

Руководитель должен учитывать уровень подготовки, опыт, мотивацию и индивидуальные особенности получателя при передаче сообщения.

2.5. Обратная связь.

Обратная связь – это реакция получателя на сообщение, которая позволяет отправителю оценить, насколько сообщение понято и выполнено. В управленческом общении обратная связь может быть:

- Верbalной – устные и письменные ответы, отчёты, доклады, вопросы, предложения.
- Невербальной – мимика, жесты, интонация, поведение, уровень активности, качество выполнения заданий.
- Формализованной – отчёты, аналитические записки, результаты контрольных мероприятий.
- Неформализованной – неофициальные беседы, «кулуарные» обсуждения, настроение коллектива.

Обратная связь позволяет руководителю корректировать свои действия, уточнять задачи, устранять недопонимание и повышать эффективность управления.

3. Структура организационных коммуникаций.

В управленческом общении важное значение имеет структура организационных коммуникаций – то есть система связей, каналов и форм взаимодействия в организации.

3.1. Формы управленческого общения.

В управленческой практике выделяют несколько основных форм общения:

- Вертикальное общение – по линии иерархии: «руководитель – подчинённый» и «подчинённый – руководитель». Включает приказы, распоряжения, отчёты, доклады, служебные записки.
- Горизонтальное общение – между коллегами, подразделениями одного уровня. Обеспечивает координацию, согласование, обмен опытом.
- Диагональное общение – между сотрудниками разных уровней и подразделений, не связанными прямыми отношениями подчинения. Позволяет ускорить передачу информации и решать комплексные задачи.

Каждая форма имеет свои преимущества и недостатки и должна использоваться в зависимости от задачи и ситуации.

3.2. Каналы и сети коммуникаций.

В организации существуют формальные и неформальные каналы и сети коммуникаций:

- Формальные каналы – установленные организационной структурой: иерархические линии, регламенты, документооборот, регулярные совещания, отчётность.

- Неформальные каналы – складывающиеся в процессе повседневного общения: «виноградная лоза», неофициальные беседы, обсуждения в кулуарах, общение в социальных сетях.

Сети коммуникаций могут быть:

- Цепочечные – информация передаётся последовательно от одного участника к другому.
- Звездообразные (радиальные) – все связи проходят через одного центрального участника (руководителя).
- Кольцевые – участники связаны в замкнутый круг, информация передаётся по кругу.
- Сетевые (децентрализованные) – участники связаны множеством прямых связей, что обеспечивает высокую гибкость и скорость обмена информацией.

Выбор структуры сети зависит от размера организации, характера задач, уровня централизации и других факторов.

3.3. Уровни управленческого общения.

Управленческое общение осуществляется на разных уровнях:

- Межличностный уровень – общение между двумя участниками (руководитель – подчинённый, коллега – коллега).
- Групповой уровень – общение в рамках коллектива, подразделения, команды (совещания, совместные проекты, командные встречи).
- Организационный уровень – общение между подразделениями, уровнями управления, структурными единицами организации.
- Внешний уровень – общение с внешними партнёрами, клиентами, поставщиками, органами власти, общественностью.

На каждом уровне управленческое общение имеет свои особенности, нормы, формы и стили.

4. Содержание и отношения в управленческом общении.

В структуре управленческого общения выделяют два основных плана: содержание и отношения.

4.1. Содержание общения.

Содержание – это предмет общения, то, о чём идёт речь. В управленческом общении содержание включает:

- постановку задач и целей;
- распределение обязанностей и ресурсов;
- контроль хода и результатов работы;
- обсуждение проблем и принятие решений;
- передачу информации о планах, изменениях, результатах.

Содержание общения должно быть чётким, конкретным, измеримым и соответствовать поставленным задачам.

4.2. Отношения между участниками.

Отношения – это то, как участники общения относятся друг к другу: степень доверия, уважения, поддержки, конфликтности. В управленческом общении отношения проявляются в:

- стиле общения (авторитарный, демократический, либеральный);
- эмоциональном тоне (доброжелательный, нейтральный, агрессивный);
- степени открытости и искренности;
- готовности к сотрудничеству и конструктивному диалогу.

Отношения во многом определяют, насколько эффективно будет воспринято содержание, насколько высока будет мотивация и вовлечённость подчинённых.

5. Роль структурных компонентов в эффективности управленческого общения.

Структурные компоненты управленческого общения – это не просто теоретические категории, а практические инструменты, от которых зависит эффективность управления.

- Коммуникативная сторона обеспечивает информационное обеспечение управленческого процесса.
- Интерактивная сторона определяет слаженность и координацию действий в коллективе.
- Перцептивная сторона влияет на психологический климат, уровень доверия и готовность к сотрудничеству.
- Элементы коммуникативного процесса (отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь) позволяют анализировать и оптимизировать каждый этап общения.
- Формы, каналы и сети коммуникаций определяют, насколько быстро, точно и полно передаётся информация в организации.
- Содержание и отношения показывают, что в управленческом общении важно не только «что сказано», но и «как сказано» и «как воспринято».

Понимание структурных компонентов управленческого общения позволяет руководителю:

- правильно формулировать задачи и инструкции;
- выбирать адекватные формы и каналы общения;
- учитывать особенности подчинённых и организационной культуры;
- выстраивать эффективные коммуникационные сети;
- создавать благоприятный психологический климат и повышать производительность труда.

Таким образом, структурные компоненты управленческого общения составляют основу его эффективности и являются обязательным элементом подготовки будущих руководителей дошкольных образовательных организаций.

Раздел 2. Основные направления совершенствования управленческих навыков общения

2.1 Развитие коммуникативной компетентности руководителя

Совершенствование управленческих навыков общения – это систематическая работа руководителя над собой как коммуникатором, направленная на повышение эффективности взаимодействия с подчинёнными, коллегами и внешними партнёрами. В современной литературе по психологии управления, деловому общению и менеджменту выделяют несколько ключевых направлений такой работы, которые позволяют выстроить конструктивную, результативную и психологически комфортную коммуникацию в организации.

1. Развитие коммуникативной компетентности.

Коммуникативная компетентность – это совокупность знаний, умений и установок, необходимых для эффективного общения в управленческой среде. Её развитие включает:

- Знание теоретических основ общения: понимание структуры коммуникации (отправитель – сообщение – канал – получатель – обратная связь), функций общения (информационной, регулятивной, мотивационной, интегративной), видов и форм управленческого общения.
- Умение формулировать цели общения: чётко определять, зачем ведётся разговор (дать задание, получить информацию, разрешить конфликт, мотивировать и т.д.) и какие результаты ожидаются.

- Формирование коммуникативных установок: развитие доброжелательного, уважительного отношения к собеседнику, готовности к диалогу, открытости к обратной связи и критике.

Руководитель, обладающий высокой коммуникативной компетентностью, умеет адаптировать стиль и форму общения под конкретную ситуацию и особенности собеседника, что повышает эффективность управленческого воздействия.

2. Овладение техниками активного слушания.

Активное слушание – один из ключевых навыков управленческого общения, позволяющий не просто слышать слова, а понимать смысл, чувства и намерения собеседника. Основные техники активного слушания:

- Внимание и концентрация: полное сосредоточение на собеседнике, отсутствие отвлечений (телефон, документы, посторонние мысли).
- Невербальные сигналы: кивки головой, зрительный контакт, открытая поза, кивки, улыбка – всё это показывает, что руководитель слушает и заинтересован.
- Переформулирование и уточнение: «Вы имеете в виду, что...?», «Правильно ли я понял, что...?» – это позволяет избежать недопонимания и показывает, что руководитель действительно вникает в суть.
- Отражение чувств: «Я понимаю, что это для вас важно», «Вижу, что вы обеспокоены» – помогает установить эмоциональный контакт и снизить напряжение.
- Поддержка и поощрение: «Расскажите подробнее», «Интересно, что вы думаете по этому поводу» – стимулирует открытость и инициативность подчинённых.

Развитие навыков активного слушания позволяет руководителю лучше понимать подчинённых, выявлять реальные проблемы и мотивы поведения, а также создавать атмосферу доверия и психологической безопасности в коллективе.

3. Развитие эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект – способность распознавать, понимать и управлять своими и чужими эмоциями. В управленческом общении он проявляется в следующих аспектах:

- Самосознание: понимание своих эмоций, триггеров, сильных и слабых сторон, стилей поведения в конфликтах и стрессовых ситуациях.
- Саморегуляция: умение контролировать свои эмоции, не поддаваться импульсивным реакциям, сохранять спокойствие и конструктивность даже в напряжённых ситуациях.
- Мотивация: внутренняя направленность на достижение целей, устойчивость к трудностям, способность вдохновлять и мотивировать других.
- Эмпатия: способность ставить себя на место другого, понимать его чувства, переживания, мотивы поведения.
- Навыки межличностного взаимодействия: умение выстраивать отношения, разрешать конфликты, управлять командой, влиять на людей.

Руководитель с высоким уровнем эмоционального интеллекта эффективнее взаимодействует с подчинёнными, быстрее снимает напряжение, предотвращает конфликты и способствует формированию благоприятного психологического климата.

4. Совершенствование стиля управленческого общения.

Стиль общения – устойчивая манера взаимодействия руководителя с подчинёнными. Основные направления совершенствования стиля:

- Осознание своего стиля: анализ собственного поведения (авторитарный, демократический, либеральный, ситуационный), его сильных и слабых сторон, влияния на коллектив.
- Развитие гибкости: умение адаптировать стиль под ситуацию, задачу, уровень зрелости подчинённых, характер проблемы. Например, в кризисной ситуации может потребоваться более директивный стиль, а при решении творческих задач – демократический.
- Снижение агрессивности и пассивности: замена обвинительных высказываний («Ты всегда...», «Ты не умеешь...») на конструктивные формулировки от первого лица («Я чувствую...», «Мне важно, чтобы...»).
- Развитие ассертивности: умение отстаивать свои интересы и требования, уважая права и интересы других, без агрессии и пассивности.

Совершенствование стиля общения позволяет руководителю более эффективно влиять на подчинённых, повышать их мотивацию и вовлечённость, а также снижать уровень конфликтности в коллективе.

5. Развитие навыков невербального общения.

Невербальное общение – передача информации без слов: мимика, жесты, поза, интонация, дистанция, зрительный контакт. В управленческом общении оно играет огромную роль, так как часто «говорит» больше, чем слова.

Основные направления совершенствования:

- Контроль мимики и жестов: умение использовать открытые жесты, избегать закрытой позы (скрещённые руки, отворот тела),

контролировать мимику, чтобы не выражать раздражение, пренебрежение, скуку.

- Работа с интонацией: использование спокойного, ровного, уверенного тона, избегание крика, сарказма, монотонности.
- Зрительный контакт: поддержание зрительного контакта как приёма установления доверия и демонстрации внимания.
- Дистанция и пространство: соблюдение комфортной дистанции (социальная, личная), умение использовать пространство кабинета, рабочего места для создания нужной атмосферы (например, приглашение сесть за стол для равноправного диалога).

Развитие навыков невербального общения позволяет руководителю более точно передавать свои намерения, устанавливать контакт и повышать эффективность коммуникации.

6. Развитие навыков конструктивного разрешения конфликтов.

Конфликты в организации – явление неизбежное, но их последствия зависят от того, как руководитель их воспринимает и разрешает. Основные направления совершенствования:

- Изменение установки на конфликт: переход от восприятия конфликта как угрозы к восприятию его как возможности для развития, выявления проблем и улучшения взаимодействия.
- Овладение стилями разрешения конфликтов: развитие способности использовать разные стратегии – соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление – в зависимости от ситуации.
- Техники деэскалации напряжения: умение снизить эмоциональное напряжение, выслушать обе стороны, переформулировать претензии, найти общие интересы.

- Медиация и фасилитация: развитие навыков посредничества, умения организовать конструктивный диалог между конфликтующими сторонами.

Руководитель, умеющий конструктивно разрешать конфликты, способствует сохранению командного духа, снижению напряжённости и повышению эффективности работы коллектива.

7. Развитие навыков обратной связи.

Обратная связь – один из важнейших инструментов управленческого общения, позволяющий корректировать поведение подчинённых, мотивировать их и повышать результативность. Основные направления совершенствования:

- Формулирование конструктивной критики: использование техники «сэндвича» (похвала – критика – похвала), формулировка критики в виде конкретных, измеримых замечаний, а не оценок личности.
- Делание похвалы: умение конкретно, искренне и своевременно хвалить за достижения, усилия, инициативу, что повышает мотивацию и самооценку сотрудников.
- Получение обратной связи: создание условий, при которых подчинённые чувствуют себя в безопасности, чтобы открыто высказывать своё мнение о руководителе, процессах, решениях.
- Регулярность и системность: включение обратной связи в повседневную практику (регулярные встречи, оценки, обсуждения), а не только в кризисных ситуациях.

Развитие навыков обратной связи позволяет руководителю выстроить открытую, доверительную коммуникацию, повысить качество работы подчинённых и укрепить авторитет.

8. Развитие навыков публичного выступления и презентации.

В управленческой деятельности руководитель часто выступает перед коллективом, на совещаниях, перед партнёрами, родителями (в дошкольной организации). Основные направления совершенствования:

- Подготовка выступления: чёткая постановка цели, структурирование материала (введение – основная часть – заключение), подбор примеров, аргументов, визуальных материалов.
- Работа с аудиторией: умение учитывать состав аудитории, её интересы, уровень подготовки, поддерживать контакт, отвечать на вопросы.
- Контроль голоса и речи: работа с темпом, громкостью, интонацией, паузами, устранение слов-паразитов, повторов.
- Использование визуальных средств: грамотное оформление презентаций, использование графиков, схем, таблиц для наглядности и запоминаемости.

Развитие навыков публичного выступления позволяет руководителю уверенно и убедительно представлять информацию, мотивировать коллектив, защищать свои решения и повышать свой имидж.

9. Развитие навыков делового письма.

Письменное общение – неотъемлемая часть управленческой деятельности (приказы, распоряжения, служебные записки, отчёты, письма, электронная почта). Основные направления совершенствования:

- Ясность и лаконичность: формулировка мыслей чётко, без «воды», с использованием простых, понятных конструкций.
- Структурированность: логичное построение текста (введение – основная часть – вывод), использование абзацев, маркированных списков, заголовков.

- Соблюдение делового стиля: использование официально-деловой лексики, избегание разговорных выражений, сленга, эмоциональных оценок.
- Грамотность и оформление: соблюдение правил орфографии, пунктуации, синтаксиса, использование стандартных форм и шаблонов документов.

Развитие навыков делового письма позволяет руководителю точно передавать информацию, избегать недопонимания, повышать профессиональный имидж и снижать риски юридических и организационных последствий.

10. Развитие навыков межкультурной коммуникации.

В современных условиях руководитель всё чаще взаимодействует с людьми из разных культур (внутри страны – с представителями разных народов, регионов; на международном уровне – с иностранными партнёрами). Основные направления совершенствования:

- Знание культурных различий: понимание особенностей коммуникации, стилей общения, норм поведения, восприятия времени, иерархии, конфликтов в разных культурах.
- Развитие толерантности и уважения: умение принимать и уважать культурные различия, избегать стереотипов и предубеждений.
- Адаптация стиля общения: умение подстраиваться под культурные особенности собеседника (например, более формальный стиль в восточных культурах, более прямой – в западных).
- Работа с языковыми барьерами: использование простого языка, переформулирование, проверка понимания, при необходимости – привлечение переводчиков.

Развитие навыков межкультурной коммуникации позволяет руководителю эффективно взаимодействовать в многонациональной

среде, избегать конфликтов и строить долгосрочные партнёрские отношения.

11. Развитие навыков коучинга и менторства.

Коучинг и менторство – современные подходы к управленческому общению, направленные на развитие подчинённых, а не только на контроль и оценку. Основные направления совершенствования:

- Развитие навыков коучинга: умение задавать открытые вопросы, помогать подчинённому формулировать цели, находить решения, развивать самостоятельность и ответственность.
- Развитие навыков менторства: долгосрочное наставничество, передача опыта, поддержка в профессиональном и личностном развитии.
- Создание условий для развития: организация обучения, наставничества, обратной связи, карьерного роста, что повышает лояльность и вовлечённость персонала.

Руководитель, использующий коучинг и менторство, способствует развитию команды, повышает её компетентность и укрепляет доверительные отношения.

12. Развитие навыков работы в команде и командообразования.

Управленческое общение в значительной степени направлено на формирование и развитие команды. Основные направления совершенствования:

- Формирование командного духа: создание общих целей, ценностей, норм поведения, традиций, праздников.

Раздел 3: Феномен лидерства

3.1. Основные подходы к изучению лидерства

Лидерство – это способность влиять на человека и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения организационных целей. Источник этого влияния может быть формальным, обеспеченным, позицией руководителя в организационной структуре. Так как позиция руководителя имеет некоторую степень формально данной власти, можно предположить, что лидерская роль является результатом формальной позиции в организации.

Формальным лидерством называется влияние с позиции должности (места в структурной иерархии организации). Но не все лидеры являются руководителями, точно так же, как не все руководители – лидеры. Нельзя быть уверенным в том, что человек будет эффективным лидером только потому, что организация предоставила ему некоторые права.

Помимо формального лидерства, существует и неформальное или несанкционированное лидерство. Этим термином принято обозначать способность человека влиять на других людей. Эта способность базируется на психологических свойствах личности и вырастает из неформальной структуры организации. Другими словами, лидер в группе может возникнуть сам по себе без всякой санкции сверху, причем его влияние на производственные процессы не менее важно, чем формальное воздействие.

Неформальным лидерством называют влияние, выходящее за рамки должностной позиции, источник которого кроется в межличностных отношениях.

Неформальные лидеры доставляют много хлопот своим руководителям. Но всегда ли неформальное лидерство – это плохо? Конечно, нет.

Неформальные лидеры – это, как правило, личности с большим энергетическим потенциалом. Просто избавиться от них – значит заметно снизить энергетический потенциал организации.

Необходимо найти такие подходы к неформальным лидерам, которые помогли бы использовать их мощную энергию не во вред, а во благо организации.

Идеальным будет случай, когда формальное и неформальное лидерство совпадают.

Лидерство, прежде всего, это:

- способность открывать лучшие черты в членах своего коллектива;
- способность быть внимательным к людям и помогать им, развивать их лучшие качества;
- способность внушать веру и уверенность сотрудникам;
- способность вдохновлять, ободрять и мотивировать персонал;
- умение делиться с командой своим видением будущего;
- умение создать сильную команду.

2. Подходы к изучению лидерства

Существует огромное количество работ, посвященных лидерству. Начиная с 50-х годов, ежегодно появлялось более 100 исследований, относящихся к данной теме. К 2004 году количество опубликованных работ по теме лидерства превысило 3500.

В данных рекомендациях будут рассмотрены только наиболее признанные теории и модели, интересные, прежде всего, с прагматической точки зрения.

Теории и модели лидерства:

1. Теории лидерских качеств – это наиболее ранние исследования, интерес к которым вновь поднялся в 1980-1990-х годах. Они акцентируют внимание на характерных чертах лидера. В большинстве теории утверждается их генетическая природа. «Лидером рождаются».

2. Поведенческие (бихевиористские) теории – это исследования, направленные на изучение поведенческих моделей эффективного и неэффективного лидерства. Эти концепции интересны, прежде всего, потому, что они дают базу для формирования лидерских навыков у любого человека, позволяют «учить» лидерству. «Лидером может стать каждый, если его научить».

3. Модели ситуативного лидерства - это исследования, направленные на поиск ответа на вопрос: «Как должно меняться лидерское поведение, в зависимости от изменения ситуативных факторов?». «Лидер должен учитывать конкретную ситуацию и гибко изменять свое поведение».

4. Модель участного менеджмента («Решетка лидерства»). Данный подход находится в оппозиции предыдущему, поскольку направлен на выявление наиболее эффективного лидерского стиля для большинства рабочих ситуаций. «Лидер должен выработать такой идеальный стиль, который помогает разрешить различные ситуации».

5. Мотивационные теории лидерства (модель концентрированного лидерства Дж. Адаира). Она интересна тем, что в ней значительное внимание уделено командной работе и вопросам мотивирования лидером членов своей команды. «Лидер должен учитывать потребности группы и управлять ее развитием».

3. Этические аспекты лидерства.

- Соблюдение этических норм в отношениях руководителей и их подчиненных имеет особое значение.

- Управленческая этика – это совокупность правил и норм делового общения с людьми, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу.

- Предприниматель, руководитель – это прежде всего лидер, способный влиять на людей и коллектив, побуждать их эффективно работать для достижения поставленных целей.

- Успех любого лидера зависит от его личных качеств как человека и стиля его деятельности, иначе говоря, от его манеры поведения по отношению к подчиненным, от его способности оказывать на них свое воздействие.

Опытные руководители первостепенную роль отводят человеческим аспектам проблем, стоящих перед подчиненными, продуманно разделяют своих подчиненных на группы, в работе которых сами участвуют. Это отвечает желаниям подчиненных, которые ждут от руководителя помощи и поддержки во всех вопросах.

К правилам эффективного руководства, проверенным на практике, можно отнести следующие:

1. передача (делегирование) соответствующим структурам полномочий и ответственности за результаты использования предоставленной власти;

2. планирование основных направлений работы с людьми;

3. неуклонное стремление к достижению цели;

4. соотнесение возможностей исполнителей со сложностью поставленных задач;

5. формирование деловой и доброжелательной атмосферы во всех подразделениях фирмы;

6. поощрение за лучшие показатели в работе и исключение карательных мер и санкций за упущения;

7. гласность в работе (разумеется, при сохранении коммерческой тайны и других секретов фирмы);

8. строгий контроль за физическим и психологическим состоянием сотрудников;

9. материальная и моральная поддержка сотрудников в трудных ситуациях;

10. регулярные контакты руководителей с подчиненными и т.д.

Велика роль делового общения с людьми в деятельности руководителя. В процессе коммуникации он формулирует задания, осуществляет контроль, оказывает содействие и поддержку, обучает, воспитывает.

Правильно организовав деловое общение, руководитель способен оказывать влияние на своих подчиненных, привлекать их к работе, вовлекать в круг своих интересов.

Практикуются разные формы психологического воздействия на подчиненных.

- Метод убеждения наиболее эффективен применительно к работникам, имеющим высокий интеллектуальный и образовательный уровень.

Убеждение не поможет руководителю в случаях, когда он общается с людьми, имеющими иные жизненные ценности, а также там, где интеллектуальный и профессиональный уровень подчиненных намного ниже уровня подготовки руководителя. Метод убеждения не действует и там, где необходимо срочно принять какое-либо решение.

- Метод внушения, нацелен на то, чтобы собеседник принял сообщение без каких-либо доказательств, на веру. Сообщения внушающего характера будут приняты, если у руководителя имеется авторитет, он популярен, его уважают. Прибегающий к методу внушения должен иметь соответствующие данные: выразительный голос, выразительную внешность, хорошую дикцию.

- Метод принуждения основан на использовании руководителем своей власти и выражается в приказах, распоряжениях. Данный метод эффективен при нарушениях трудовой дисциплины, невыполнении заданий и т.д., однако неоправданно жесткий административный стиль управления способен вызвать конфликты в коллективе, безразличное отношение работников к своему делу, повышенную текучесть кадров.

Руководитель, обладающий определенными этическими подходами, способен стать опорой для своего подчиненного. Но верно также и то, что руководитель с неправильными этическими представлениями может причинить значительный вред своему работнику.

3.2. Соотношение понятий «управление» и «руководство»

Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления. Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи.

Остальные члены группы принимают лидерство, то есть строят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

При рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель». Для отечественных исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Требует рассмотрения проблема соотношения понятий «управление» и «руководство». Управление выступает более широким понятием, означающим направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств. Понятие «управление» относится как к техническим («машина – машина»), социотехническим («человек – машина»), так и к социальным («человек – человек») системам. Руководство же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство:

- ограничивается воздействием на людей и их общности;
- предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;

- призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям руководителя.

2. Различия между лидерством и руководством.

Этимология термина «лидерство» связана с «чувством управления». Слово lead - лидировать, вести, имеет англо-саксонские корни и обозначает дорогу, направление, путь корабля в море, подразумевает прогнозируемость последующих шагов. Термин «менеджмент» воспринимается иначе. Английское management – управление, происходит от латинского manus - рука и ассоциируется с мечом, кораблем, конем. Понятие менеджмента появилось в 19 веке с возникновением машинного труда и бухгалтерии, когда предпринимательская деятельность стала рассматриваться в качестве системы.

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему (по классификации И.Д. Ладанова):

- содержание понятий: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

- возникновение: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

- функционирование: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

- социальная роль руководителя и лидера: руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых

норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

- регламентация деятельности: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

- режим внешних связей: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

- руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Таким образом, руководство есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается).

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, лидерство есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения. Лидер влияет на окружающих главным образом по двум социально-психологическим каналам: по каналу авторитета (члены организации признают преимущества лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т. д.);

по каналу харизматических свойств (человечность, обходительность, нравственность).

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

В традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель – это, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) он стал лидером. Если это не удалось, то по неписанным правилам руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

Преимущества лидера заключаются в том, что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации.

Самым большим упрощением проблемы лидерства и руководства является представление о необходимости обязательного совпадения при всех обстоятельствах в одном человеке и лидера, и руководителя. На эту идею работает предлагаемое иногда деление на «официальных» и «неофициальных» лидеров, когда под «официальным» лидером понимается как раз руководитель. К сожалению, такая идея имеет некоторое распространение, и подчас проводятся исследования, имеющие целью выявить, совпадают ли в данной группе лидер и руководитель (или, в предлагаемой терминологии, «неофициальный» и «официальный» лидеры).

При обнаружении несоответствия дается рекомендация – заменить руководителя и назначить им того человека, который оказался лидером.

Осуществление подобных рекомендаций зачастую приводит к дезорганизации деятельности группы, поскольку лидер оказывается совершенно негодным для выполнения функций руководителя (Л.Д. Гиттельман).

В реальной жизни наряду с руководителем могут существовать различные лидеры, выдвигающиеся из членов группы в каких-то определенных проявлениях: то ли в качестве центров эмоционального притяжения, то ли еще в других. Психологически важно определить специфику сочетания деятельности руководителя и деятельности многочисленных лидеров, так же как и в его собственной деятельности сочетание черт руководителя и лидера.

Главное отличие руководителя-лидера от руководителя-администратора заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем.

Различия между лидером и менеджером сведены в таблицу 1.

Таблица 1. Различие между лидером и менеджером

Менеджер	Лидер
В классическом понимании это, прежде всего, администратор.	В противоположность администратору лидер дает своим последователям новое виденье, в этом смысле, он является инноватором.
Обычный менеджер ориентируется на цели, установленные руководством. Его	Лидеры сами устанавливают цели и используют их для изменения отношения людей к

позиция по отношению к целям, как правило, пассивна.	делу.
В основе действий менеджера – план	В основе действий лидера – виденье
Менеджер больше полагается на систему. Менеджер может использовать административные ресурсы, положение и авторитет, чтобы воздействовать на людей.	Лидер полагается на последователей. Лидер оказывает влияние на людей благодаря своим личным качествам и навыкам общения.
Сослуживцы следуют за менеджером в силу сложившихся организационных отношений и служебных обязанностей.	За лидером же последователи идут в силу субъективных причин, носящих в основном неформальный характер.
У менеджера есть подчиненные.	У лидера – сторонники, признающие целеустремленность лидера и его личное обаяние.

Итак, лидер превращает сослуживцев, независимо от того являются они подчиненными или нет, в своих последователей по убеждению.

3. Качества руководителя-лидера.

Руководителя-лидера характеризует (по классификации И.Д. Ладанова):

- способность воспринимать общие нужды и проблемы управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

- способность быть организатором совместной деятельности: он формулирует задачу, волнующую большинство членов коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но

обязательно основных, значимых условий решения этой задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; вовлекает людей в выполнение необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных исполнителей дел; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива;

- чуткость и проницательность, доверие к людям: он находит время, чтобы выслушать людей, и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает, в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе, и готов их отстаивать; способен понять трудности (проблемы) отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; готов вступиться за подчиненного, если с ним обходятся несправедливо; способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию;

- представительские склонности: он выразитель обших для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставит вопросы о нуждах коллектива перед руководством, не дожидаясь приказа «сверху»; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; является представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством;

- эмоционально-психологическое воздействие: лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста);

- оптимизм: лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

Над вопросом, как добиться соединения двух ролей в одном человеке давно трудятся психологи и руководители. Многое зависит от актуализации тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя.

3.3. Роль управленческого общения в работе руководителя дошкольного учреждения

Преимущества и выгоды эффективного управленческого общения.

В управлении дошкольным учреждением главным инструментом воздействия на коллектив и родителей является именно общение. Важно понимать, что грамотно выстроенное общение с педагогами, родителями и контролирующими органами способствует решению множества задач:

- Постановка задач и доведение их до исполнения.
- Согласование совместных действий и оперативное решение возникающих проблем.
- Обеспечение прозрачности и порядка в управлении.
- Повышение удовлетворенности сотрудников и родителей качеством предоставляемых услуг.

2. Основные компоненты управленческого общения.

Управленческое общение руководителя дошкольного учреждения включает три обязательных компонента:

- **Вербальная коммуникация.** Речь руководителя должна быть чёткой, грамотной и понятной. Важно не только то, что говорится, но и как говорится.
- **Невербальная коммуникация.** Это включает мимику, жесты, интонацию, позу, одежду и прочие внешние факторы, влияющие на восприятие информации.
- **Психологический климат.** Атмосфера, которую создает руководитель, должна быть благоприятной для совместного труда и взаимодействия.

Примеры управленческого общения:

- Верbalное общение: Руководитель проводит заседание педагогического совета, объясняя педагогам важность нового режима прогулок: «Уважаемые коллеги, в ближайшее время мы планируем изменить режим прогулок. Сейчас вы получите подробную инструкцию и расписание, пожалуйста, ознакомьтесь с изменениями и начните постепенный переход».
- Невербальное общение: При встрече с представителем департамента образования руководитель сохраняет выдержаный и серьезный тон, принимая бумаги обеими руками и благодарит посетителя за проверку.
- Психологический климат: Регулярное поздравление сотрудников с профессиональными праздниками и организация корпоративных праздников способствует улучшению внутреннего климата и сплочению коллектива.

3. Практические приёмы и техники общения руководителя с различными категориями партнеров

Общение с педагогами.

Техника общения с педагогами основана на сочетании требовательности и гуманизма. Должна быть учтена не только задача, но и человеческое достоинство педагога.

Пример успешного общения с педагогами: «Ольга Ивановна, нам необходимо пересмотреть программу дополнительного образования в течение ближайших двух недель. Я знаю, что вы можете справиться с этим заданием блестяще».

Общение с родителями.

Необходимость регулярно и честно информировать родителей о событиях в учреждении, включая медицинскую статистику, питание, расписание занятий и особые события.

Пример успешного общения с родителями: «Уважаемые родители, завтра состоится встреча по итогам диспансеризации детей. Просьба прибыть к 16:00, чтобы мы могли обсудить результаты осмотра педиатром».

Общение с инспекторами и контролирующими органами.

Необходимо сохранять спокойствие и профессионализм, последовательно представляя информацию и документацию.

Пример общения с представителем пожарной службы: «Добрый день, инспектор, добро пожаловать в наш детский сад. Мы готовы представить вам полную документацию по противопожарной безопасности, а также продемонстрировать объекты инфраструктуры».

4. Л.Н. Морева в своей книге «Тренинг педагогического общения» выделяет несколько ключевых моментов, которые полезны и для управленцев:

- Установление контакта. Сначала руководитель устанавливает личный контакт с человеком, прислушивается к нему и демонстрирует уважение.
- Использование позитивных установок. В любом сообщении необходимо использовать позитивные слова и призывы, направленные на достижение положительных результатов.
- Последовательность и ясность. Сообщения должны быть четко сформулированы и не допускать двойственного толкования.
- Эмоциональная устойчивость. Управляющий должен сохранять хладнокровие и спокойствие даже в стрессовых ситуациях.

Теория Л.Н. Моревой направлена на формирование у руководителей умения поддерживать продуктивное и позитивное общение с сотрудниками, родителями и проверяющими органами.

5. Типичные ошибки и трудности в управленческом общении.

Распространённые ошибки в управленческом общении:

- Чрезмерная формализация и холодность общения.

- Недостаточный объем информации при постановке задач.
- Отсутствие ясности в передаче информации.
- Способы устранения проблем:
- Постоянно уточняйте задачи и давайте разъяснения.
- Оставайтесь открытым для общения и демонстрации искренних человеческих чувств.

- Своевременно организуйте встречи и обсуждения.

6. Советы и рекомендации по развитию навыков управленческого общения.

Рекомендуется регулярно проходить курсы повышения квалификации, участвовать в профильных форумах и конференциях, а также читать специализированную литературу.

В заключении хотелось бы подчеркнуть, что эффективное управленческое общение – это искусство, которым должен владеть настоящий профессионал. Овладевайте навыками управленческого общения, и ваша деятельность принесет весомые плоды.

Раздел 4: Мотивация как один из методов управления эффективностью работы персонала

4.1 Мотивация персонала

Мотивация персонала – это один из ключевых методов управления, направленный на повышение эффективности работы сотрудников и всей организации в целом. В современных условиях эффективность управленческой деятельности во многом определяется тем, насколько грамотно построена система мотивации, способная стимулировать сотрудников к достижению стратегических целей организации. Мотивация рассматривается как целенаправленное воздействие на работников с целью побуждения их к активной, качественной и результативной деятельности.

1. Сущность мотивации в управлении персоналом.

Мотивация персонала – это комплекс мер, направленных на побуждение работников к труду, повышение их заинтересованности в результатах деятельности и достижении целей организации. Она представляет собой процесс, в ходе которого у сотрудника формируется внутренняя готовность действовать, стремление к достижению определённых результатов.

В управленческой литературе мотивация труда определяется как:

- процесс побуждения человека к деятельности, направленной на удовлетворение его потребностей и достижение целей организации;

- система стимулов, с помощью которых руководство воздействует на поведение работников, чтобы они работали более эффективно;
- механизм, позволяющий превратить потенциальные возможности персонала в реальные результаты.

Мотивация как метод управления эффективностью персонала предполагает, что руководитель не просто даёт задания и контролирует их выполнение, но и создаёт условия, при которых сотрудник хочет работать, стремится к высоким результатам, проявляет инициативу и берёт на себя ответственность.

2. Роль мотивации в повышении эффективности работы персонала.

Эффективность работы персонала напрямую зависит от уровня его мотивации. Замотивированный сотрудник:

- работает с большей отдачей и продуктивностью;
- проявляет инициативу, предлагает улучшения;
- более ответственно относится к своим обязанностям;
- лучше взаимодействует с коллегами и руководством;
- реже допускает ошибки и нарушения дисциплины;
- проявляет лояльность к организации и стремится к долгосрочной работе.

Исследования показывают, что правильно выстроенная система мотивации позволяет:

- повысить производительность труда отдельных сотрудников и команд;
- снизить текучесть кадров и затраты на подбор и адаптацию персонала;
- улучшить качество продукции или услуг;
- повысить удовлетворённость сотрудников и создать позитивный психологический климат;

- укрепить корпоративную культуру и повысить конкурентоспособность организации.

Таким образом, мотивация персонала – это не просто «поощрение», а стратегический инструмент управления, который напрямую влияет на финансовые и управленческие показатели организации.

3. Теоретические основы мотивации.

Для понимания мотивации как метода управления необходимо опираться на основные теории мотивации, которые объясняют, что движет человеком в трудовой деятельности.

3.1. Иерархия потребностей А. Маслоу.

Одной из наиболее известных теорий является иерархия потребностей А. Маслоу, в которой потребности человека расположены в виде пирамиды от низших к высшим:

1. Физиологические потребности – пища, вода, сон, отдых.
2. Потребность в безопасности – стабильность, защита от опасностей, социальные гарантии.
3. Социальные потребности – принадлежность к группе, дружба, признание, любовь.
4. Потребность в уважении – признание, статус, уважение со стороны других.
5. Потребность в самореализации – реализация своих способностей, творчество, развитие.

Руководитель, понимающий эту иерархию, может строить систему мотивации, учитывая, на каком уровне находятся потребности сотрудников, и предлагать соответствующие стимулы (от заработной платы и социальных гарантий до возможностей роста и признания).

3.2. Теория ожиданий В. Врума.

Теория ожиданий утверждает, что мотивация зависит от трёх факторов:

- Ожидания – вера сотрудника, что его усилия приведут к определённым результатам;
- Связь результатов и вознаграждения – уверенность, что хорошие результаты будут вознаграждены;
- Ценность вознаграждения – насколько важно для сотрудника то, что он получит (деньги, признание, карьера и т.д.).

Чем выше эти три компонента, тем выше мотивация. Руководитель должен обеспечивать:

- ясные цели и задачи;
- справедливую и прозрачную систему оплаты и поощрений;
- вознаграждение, которое действительно ценно для конкретного сотрудника.

3.3. Теория справедливости.

Сотрудники сравнивают свои усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями коллег. Если человек считает, что его труд оценивается несправедливо, его мотивация снижается, появляется недовольство, конфликты, снижение производительности.

Руководитель должен стремиться к справедливости в распределении обязанностей, ресурсов и вознаграждений, а также объяснять логику принимаемых решений, чтобы избежать ощущения несправедливости.

4. Виды мотивации.

Мотивация персонала подразделяется на несколько видов, каждый из которых играет свою роль в управлении эффективностью.

4.1. По характеру стимулов.

- Материальная мотивация – денежные и имущественные стимулы: заработная плата, премии, бонусы, подарки, льготы, компенсации, акции компании и т.д.

- Нематериальная мотивация – стимулы, не связанные с деньгами: признание, похвала, карьерный рост, обучение, участие в принятии решений, доверие, комфортные условия труда, гибкий график и т.д.

Оба вида необходимы: материальная мотивация удовлетворяет базовые потребности, а нематериальная – способствует лояльности, вовлечённости и самореализации.

4.2. По направленности воздействия:

- Позитивная мотивация – стимулирование сотрудника за достижение целей (поощрение, премия, благодарность, повышение).
- Негативная мотивация – применение санкций за невыполнение задач или нарушения (штрафы, выговоры, лишение премии, увольнение).

Позитивная мотивация считается более эффективной и гуманной, так как формирует у сотрудника желание работать хорошо. Негативная мотивация используется в ограниченных случаях, чтобы пресечь серьёзные нарушения, но её чрезмерное применение снижает мотивацию и ухудшает климат в коллективе.

4.3. По источнику мотивации:

- Внутренняя мотивация – желание работать ради удовлетворения от самой деятельности, интереса к делу, чувства достижения, самореализации.
- Внешняя мотивация – стремление к внешним наградам: деньгам, статусу, признанию, карьере.

Руководитель должен стремиться к тому, чтобы внешние стимулы постепенно трансформировались во внутреннюю мотивацию, когда сотрудник работает не только ради вознаграждения, но и потому, что ему нравится его работа.

5. Методы мотивации персонала.

Методы мотивации – это конкретные способы и приёмы, с помощью которых руководство воздействует на сотрудников. Они делятся на материальные и нематериальные.

5.1. Материальные методы мотивации.

Материальные стимулы – один из самых распространённых и эффективных инструментов мотивации:

- Заработка плата – основной стимул, обеспечивающий удовлетворение физиологических и социальных потребностей.
- Премии и бонусы – вознаграждение за выполнение или перевыполнение плана, достижение ключевых показателей (КPI), участие в проектах.
- Системы сдельной и повременной оплаты – позволяют увязать оплату с объёмом и качеством работы.
- Дополнительные выплаты – надбавки за квалификацию, стаж, сложность работы, работу в неблагоприятных условиях.
- Социальные льготы и компенсации – оплата питания, транспорта, жилья, медицинского обслуживания, отпусков, детских садов и т.д.
- Подарки и материальные поощрения – новогодние подарки, подарки к праздникам, премии за юбилей и т.д.

Материальная мотивация особенно эффективна для сотрудников, чьи базовые потребности ещё не полностью удовлетворены, а также в условиях высокой конкуренции на рынке труда.

5.2. Нематериальные методы мотивации.

Нематериальные стимулы играют всё более важную роль в современных организациях:

- Признание и похвала – благодарность за хорошую работу, публичное признание достижений, «доска почета», благодарственные письма, упоминания на совещаниях.

- Карьерный рост – возможность повышения по службе, переход на более ответственные должности, расширение зоны влияния.
- Обучение и развитие – участие в тренингах, курсах, конференциях, стажировках, получение новых знаний и навыков.
- Участие в принятии решений – вовлечение сотрудников в обсуждение планов, проектов, изменений, что повышает их ответственность и вовлечённость.
- Доверие и автономия – предоставление самостоятельности в работе, возможность принимать решения в рамках своей компетенции.
- Комфортные условия труда – удобное рабочее место, благоприятный микроклимат, гибкий график, удалённая работа, зоны отдыха.
- Корпоративная культура и командообразование – создание атмосферы уважения, поддержки, командного духа, проведение корпоративов, тимбилдингов, праздников.

Нематериальная мотивация особенно важна для высококвалифицированных специалистов, руководителей и сотрудников, стремящихся к самореализации.

6. Построение системы мотивации.

Для того чтобы мотивация действительно повышала эффективность работы персонала, она должна быть системной, а не разовой. Система мотивации включает:

- Цели и задачи – повышение производительности, удержание кадров, повышение лояльности, развитие персонала, улучшение качества работы.
- Анализ потребностей персонала – выявление, что важно для сотрудников (деньги, карьера, признание, развитие, условия труда).

- Выбор методов и стимулов – сочетание материальных и нематериальных методов, адаптированных к специфике организации, профилю деятельности и составу персонала.
- Разработка регламентов – чёткие правила начисления премий, критерии оценки, порядок поощрений и санкций.
- Прозрачность и справедливость – сотрудники должны понимать, за что и как они будут вознаграждаться, и видеть, что система работает справедливо.
- Обратная связь и корректировка – регулярный сбор обратной связи от сотрудников, анализ эффективности системы и её совершенствование.

Идеальная система мотивации – это такая, при которой сотрудники чётко видят, как их усилия связаны с результатами и вознаграждением, и чувствуют, что их труд действительно ценится.

7. Мотивация как инструмент повышения эффективности в дошкольной организации.

В сфере дошкольного образования, где ключевым ресурсом являются педагоги и руководители, мотивация играет особую роль. Эффективность работы персонала в дошкольной организации зависит от:

- уровня профессиональной заинтересованности воспитателей и методистов;
- их эмоционального состояния и удовлетворённости работой;
- готовности к инновациям, внедрению новых технологий, участию в профессиональных конкурсах и проектах.

Для повышения эффективности в дошкольной организации можно использовать:

- Материальные стимулы: премии за высокие результаты в образовательной деятельности, участие в конкурсах, выполнение дополнительных функций (методист, старший воспитатель и т.д.).

- Нематериальные стимулы: признание профессиональных достижений («Педагог года», «Лучший воспитатель», «Инноватор года»), участие в разработке программ и проектов, возможность выступать с докладами на конференциях, обучение за счёт организации.
- Создание благоприятного климата: поддержка инициативы, уважительное отношение, открытая коммуникация, помощь в решении профессиональных и личных трудностей.
- Развитие профессионального потенциала: организация курсов повышения квалификации, стажировок, наставничества, профессиональных сообществ.

Такой подход позволяет не только повысить эффективность работы персонала, но и сформировать устойчивую, лояльную и профессионально развитую команду.

8. Оценка эффективности системы мотивации.

Для управления эффективностью работы персонала важно не только внедрять систему мотивации, но и оценивать её результаты. Основные показатели эффективности:

- Производительность труда – рост объёма и качества выполняемых работ, выполнение планов, достижение KPI.
- Уровень удовлетворённости персонала – результаты опросов, анкетирования, интервью с сотрудниками.
- Текущесть кадров – снижение числа увольнений, особенно среди ключевых специалистов.
- Уровень вовлечённости и инициативности – количество предложений по улучшению работы, участие в проектах, инициативные действия.
- Климат в коллективе – снижение конфликтности, повышение командного духа, улучшение взаимоотношений.

На основе этих данных система мотивации корректируется: уточняются цели, пересматриваются стимулы, вводятся новые методы, устраняются несправедливости и «слепые зоны».

9. Заключение.

Мотивация персонала – это один из наиболее действенных методов управления эффективностью работы сотрудников. Она позволяет превратить потенциальные возможности коллектива в реальные результаты, повысить производительность, качество работы, лояльность.

Раздел 5. Имидж делового человека

5.1. Компоненты имиджа делового человека

Имидж делового человека – это сформированный в сознании окружающих образ профессионала, в котором выделяются ценные характеристики и черты, оказывающие определённое воздействие на партнёров, коллег и клиентов. Имидж складывается в ходе личных контактов, на основе мнений, высказываемых о человеке, и во многом определяет, хотят ли с ним сотрудничать, доверяют ли ему и воспринимают ли как компетентного и надёжного партнёра.

Привлекательный имидж является одним из ключевых факторов делового успеха. Он не сводится только к внешнему виду, а представляет собой целостную систему, включающую внешний облик, манеры поведения, стиль общения, деловую этику и профессиональные качества.

Основные компоненты имиджа делового человека.

Имидж делового человека состоит из нескольких взаимосвязанных компонентов:

1. Внешний облик (манера одеваться).

Внешний вид – это первое, что замечают окружающие. В деловой среде он должен быть аккуратным, опрятным, соответствующим должности, статусу и корпоративному стилю.

о Для мужчин: деловой костюм (брюки и пиджак), рубашка, галстук, туфли, ухоженная стрижка, чистые и коротко подстриженные ногти.

о Для женщин: строгий костюм, блузка, юбка или брюки, туфли на умеренном каблуке, ухоженная причёска, сдержанный макияж, нейтральный маникюр.

Одежда должна быть чистой, выглаженной, без следов износа и не соответствовать модным крайностям.

2. Тактика общения.

Умение ориентироваться в конкретной деловой ситуации, выбирать адекватный стиль общения (директивный, демократический, кооперативный), владеть механизмами психологического воздействия, активно слушать, задавать вопросы, формулировать мысли чётко и лаконично.

3. Деловой этикет и протокол.

Знание и соблюдение правил поведения в деловой среде: как представиться, как вести себя на совещаниях, переговорах, деловых встречах, как обращаться к партнёрам, как вести переписку, как использовать технические средства связи.

4. Этика делового общения.

Соблюдение моральных норм и принципов в профессиональной деятельности: честность, порядочность, уважение к собеседнику, ответственность за свои слова и действия, конфиденциальность, тактичность, умение разрешать конфликты без унижения партнёра.

Внешний облик как основа имиджа.

Внешний облик – это визуальная составляющая имиджа, которая формируется под влиянием:

- Одежды – должна соответствовать дресс-коду организации, быть уместной по случаю (совещание, переговоры, презентация, командировка).
- Причёски и уход за собой – аккуратная, ухоженная причёска, чистая кожа, умеренный запах парфюма (или его отсутствие).

- Осанки и походки – прямая осанка, уверенная, но не размашистая походка, спокойные и сдержанные движения.

- Жестов и мимики – жесты должны быть открытыми, доброжелательными, не резкими и не излишне активными; мимика – спокойной, уважительной, соответствующей содержанию разговора.

Важно помнить, что первое впечатление складывается за первые 7–10 секунд общения и на 55% определяется внешним видом, на 38% – голосом и интонацией и только на 7% – содержанием сказанного. Поэтому внешний облик – это не просто «одежка», а важный инструмент делового воздействия.

Манеры поведения и деловой этикет.

Манеры поведения – это совокупность привычек и норм, регулирующих поведение в деловой среде. Они включают:

- Приветствие и представление – умение представиться и представить других, правильно использовать имена и отчества, титулы.
- Поведение на совещаниях и переговорах – пунктуальность, умение слушать, не перебивать, вовремя вступать в разговор, аргументировать свою позицию.
- Обращение к собеседнику – использование вежливых форм обращения, уважительного тона, избегание фамильярности и грубости.
- Использование технических средств – умение вести деловую переписку, телефонные переговоры, видеоконференции, соблюдение правил делового этикета в электронной коммуникации.

Деловой этикет помогает избежать конфликтов, создать атмосферу уважения и доверия, а также подчёркивает статус и профессионализм человека.

Этика делового общения.

Этика делового общения – это система моральных норм и принципов, регулирующих поведение в профессиональной сфере. Она включает:

- Честность и порядочность – выполнение обещаний, соблюдение договорённостей, отсутствие обмана и манипуляций.
- Уважение к собеседнику – признание его прав, мнений, интересов, независимо от должности и статуса.
- Тактичность и деликатность – умение говорить правду, не обидев собеседника, избегать оскорблений, насмешек, публичной критики.
- Конфиденциальность – сохранение в тайне служебной, коммерческой и личной информации, полученной в ходе общения.
- Ответственность за слова и действия – готовность отвечать за свои высказывания, признавать ошибки, извиняться при необходимости.

Этика делового общения способствует формированию доверительных отношений, укреплению деловой репутации и созданию благоприятного психологического климата в коллективе.

Формирование имиджа: ключевые качества.

Для формирования сильного имиджа делового человека важно развивать следующие качества:

- Профессионализм – высокий уровень знаний, умений, опыта, способность эффективно решать задачи.
- Коммуникабельность – умение устанавливать контакт, слушать, понимать собеседника, вести диалог.
- Эмпатия – способность ставить себя на место другого, понимать его чувства, мотивы, интересы.
- Рефлексивность – умение анализировать своё поведение, слова, действия, их влияние на окружающих.

- Красноречие – умение ясно, логично, убедительно излагать мысли, как в устной, так и в письменной форме.
- Нравственные ценности – честность, справедливость, ответственность, уважение к людям.
- Психическое здоровье и уравновешенность – способность сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях, управлять эмоциями, не поддаваться панике и агрессии.

Заключение.

Имидж делового человека – это не просто внешний вид, а целостный образ профессионала, складывающийся из внешнего облика, манер поведения, стиля общения, делового этикета и этики делового общения. Формирование сильного имиджа требует системной работы над собой: соблюдения дресс-кода, развития коммуникативных навыков, усвоения норм делового этикета и следования моральным принципам.

Для будущих руководителей дошкольных образовательных организаций умение выстраивать профессиональный имидж и соблюдать этику делового общения является важной составляющей управлеченческой компетентности, способствующей установлению доверительных отношений с коллективом, родителями, партнёрами и органами управления образованием.

Раздел 6. Тренинг развития управленческих умений менеджера

6.1. Социально-психологический тренинг для руководителей

Понятие «эффективный руководитель» (менеджер) соответствует, как отмечал Р. Л. Кричевский, пониманию того, что руководитель считается эффективным, если возглавляемая им организация имеет высокие показатели по психологическим и непсихологическим критериям организационной эффективности. Не рассматривая показатели непсихологической эффективности деятельности организации, коснемся проблемы психологических, а точнее, личностных особенностей руководителя, обеспечивающих эффективность его управленческой деятельности (18 программ тренингов: Руководство для профессионалов / Под науч. ред. В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.).

Эти особенности необычайно многообразны. Классификация М. Шоу предполагает рассмотрение личности руководителя по трем основным личностным «блокам»: биографические характеристики, способности, черты личности. Биографические характеристики касаются, прежде всего, таких категорий, как возраст, пол, образование. Л. Якокка отмечает, что возраст – это во многом опыт, то есть не только природная, но и, в значительной степени социально-психологическая характеристика личности. Однако не только зрелый возраст, а значит, и опыт дает возможность человеку рассчитывать на высокую должность в организационной структуре. Существует множество примеров великолепно работающих менеджеров очень молодого возраста. Следует отметить, что связь возраста с эффективностью управления зависит от

такой характеристики, как зрелость личности. А. Маслоу отмечает, что зрелость личности может быть сформирована в двух возрастных периодах: от 19 до 35 лет и от 35 до 60 лет.

Другая биографическая характеристика личности руководителя – пол – особенно подвержена сильному влиянию социальных факторов. Последние исследования гендерного поведения, множества фактов предпринимательской, политической деятельности человека показывают все возрастающую роль женщины-менеджера в эффективном руководстве. И все же, по официальной статистике, процент женщин-руководителей сравнительно с представительством мужчин на высоких постах, невысок. В целом можно сказать, что вопрос о половых различиях в контексте проблемы эффективного руководства основывается, прежде всего, на поло-ролевых стереотипах, которые постепенно разрушаются под воздействием социальных реалий.

Образование, в отличие от предыдущих биографических характеристик, не нуждается в особом анализе, так как профессиональные знания являются чрезвычайно важной составляющей управленческой деятельности. Отмечается необходимость обладания менеджерами разнообразными знаниями не только в области управления и бизнеса, не только владения иностранными языками, но и психологическими умениями, знаниями в области культуры и искусства. То есть необходимо быть широко образованным человеком и иметь высокий уровень культуры.

Наряду с биографическими параметрами обязательно рассматриваются личностные характеристики руководителя, а именно способности. Среди них выделяют, прежде всего, интеллект, как совокупность всех познавательных функций человека. Большинство эмпирических исследований показывают устойчивую взаимосвязь эффективности руководства и уровня интеллекта, в том числе, по терминологии Б. М. Теплова, и его практического компонента.

Проявление других способностей человека связано с его управлеченческой деятельностью, менеджерскими функциями и в первую очередь с чертами личности и индивидуальными особенностями, то есть со структурой личности. В структуре личности руководителя особо выделяются социально-психологические качества: выраженная склонность к лидерству, общительность, независимость и самостоятельность, уверенность в себе и своих силах, ответственность, гибкость и пластичность как в общении, так и в принятии решений, предпримчивость, склонность к разумному риску, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность.

Выявлению и формированию указанных социально-психологических качеств в немалой степени может способствовать социально-психологический тренинг, концепцию которого мы предлагаем.

Безусловно, эти качества формируются, прежде всего, в непосредственной деятельности менеджера, а также в целенаправленном обучении и усвоении специальных управленческих умений и знаний. Итак, основой современного эффективного менеджмента является личность руководителя, ее психологические составляющие в сочетании с управленческими знаниями и умениями, а также с выполнением менеджерских функций, обусловленных организационной спецификой предприятия.

Практической реализацией изложенных выше положений является разработанная нами программа социально-психологического тренинга для руководителей, включающая в себя несколько модулей, позволяющих ведущему группы перестраивать базовую концепцию программы коммуникативного тренинга в соответствии с поставленными задачами каждой конкретной организации и группы.

Основная цель тренинга – развитие управленческих умений менеджера в соответствии с его личностными, психологическими

особенностями. Основное содержание обучения – принятие управленческих решений в ситуациях делового взаимодействия. Как отмечает Е. В. Сидоренко, «работа руководителей современного бизнеса – это, главным образом, общение (на 60-90%), непосредственное и опосредованное, причем общение, которое включает и деловые обсуждения, и неделовые беседы...» (6, с. 57). При этом Сидоренко подчеркивает, что границы между деловым, социально-ролевым и неделовым межличностным общением размываются. В связи с этим в задачи тренинга входит и задача повышения коммуникативной компетентности руководителя. Особенно важной задачей тренинга мы считаем формирование позитивного (конгруэнтного) отношения к себе и принятие себя, своей деятельности, что предполагает определенное наличие знаний, в том числе и о себе.

Представленная программа включает в себя традиционные процедуры тренинга: ролевые игры, дискуссии, методику «мозгового штурма», применяемую в рамках методов группового решения проблем, психогимнастики. Возможно введение в программу тренинга личностных тестов (по оценке структуры личности, склонности к выполнению определенных индивидуальных групповых и командных ролей).

День первый.

Цель. Знакомство с основными понятиями, связанными с коммуникативной компетентностью. Главное, что необходимо достигнуть к концу первого дня, - это приведение группы в состояние работоспособности, создание эмоционально-положительной обстановки, атмосферы доверия между участниками группы. Поэтому тренинг начинается с традиционного представления участников группы, а также со знакомства с базовыми понятиями коммуникации: критериями эффективной беседы и ее основными ступенями. На примере проведения групповой дискуссии участникам демонстрируются основные ошибки

общения и взаимодействия; они обучаются анализу позитивных и негативных моментов поведения, проявляемых какими-либо самими, так и другими участниками группы. На основании этого в дальнейшем идет отработка последовательности применения фаз партнерской беседы, чему способствуют ролевые игры на вступление в контакт с другим человеком (другими людьми) в различных деловых ситуациях. Подобный групповой анализ успешности и неуспешности установления контакта участниками игр позволяет при разборе остановить внимание на уникальности и одновременно типичности ситуаций, а также на проявлении индивидуальных особенностей партнеров по общению в социально-ролевом взаимодействии (например, начальник-подчиненный, взаимодействие коллег, ситуации делового и неформального взаимодействия и т. д.).

Заканчивается день оценкой участниками тренинга своей удовлетворенности содержанием работы и выражением чувств. Обычно в конце дня импульсивное поведение участников переводится на объективированный уровень – уровень мотивации обучения. В течение дня проводятся психогимнастические упражнения, цель которых – создание благоприятной атмосферы в группе. При необходимости, во второй половине дня возможно проведение тестовых личностных методик (например, Р. Кеттелла, Т. Лири и др.).

День второй.

Цель. Введение ориентировочных основ приемов поведения в деловой партнерской беседе.

Игры и упражнения этого дня направлены на выработку установок ориентировки на личность и мотивацию собеседника, знакомство с техниками активного слушания и их отработку. Для этого проводится ролевая игра, основанная на значимой управленческой ситуации. Во

время обсуждения необходимо остановиться на допущенных ошибках во взаимодействии с другими людьми, показать возможные варианты решения проблем. При этом с группой обсуждаются техники активного слушания и их возможности.

Далее идет отработка техник активного слушания с использованием «сухих» и «полусухих» упражнений (письменных, в парах или тройках), направленных на принятие решений. Например, выработка трех необходимых для успешного менеджера профессиональных качеств.

На следующем этапе второго дня проводится ролевая игра с элементами дискуссии и «мозгового штурма». Группа разделяется на две подгруппы, каждая из которых вырабатывает свои способы принятия управленческих решений. Подгруппы выделяют своих представителей, аргументирующих принятное решение. Общее групповое обсуждение игры направлено на сравнение качества принятых решений и, главное, на способы их принятия.

В связи с особенностями деятельности руководителя проводится ролевая игра «Один против всех». Выбирается наиболее сильный участник группы, который убеждает коллектив в правомерности принятия непопулярного для коллектива решения. Пока «руководитель» обдумывает аргументы, группе дается установка противодействовать и сопротивляться предлагаемому решению. При обсуждении этой игры наибольшее внимание уделяется установлению контакта с аудиторией, убедительности аргументов и возможности различных вариантов разрешения сложившейся конфликтной ситуации. Помимо умения аргументировать свои решения, в этой игре рассматривается вариативность выбора того или иного решения, а также особенности самопрезентации руководителя. После этой, достаточно напряженной, игры необходимо провести психогимнастическое невербальное упражнение на снятие эмоционального напряжения.

В процессе обсуждения итогов дня следует обратить внимание участников группы на выявление собственных профессиональных и личностных трудностей.

День третий.

Цель. Отработка специальных управленческих умений.

В течение дня проводятся ролевые игры, в которых проявляются административные, лидерские и менеджерские умения.

Достаточно показательны игры, идущие от обратного, например «Как создать организацию, чтобы она была подвержена саморазрушению?». Группа делится на три подгруппы, и каждая из них представляет свои варианты неэффективного развития организации. При этом в каждой подгруппе выделяются деловые и эмоциональные лидеры,рабатываются цели, планируется решение проблем. Выделение нескольких подгрупп позволяет показать возможности вариативности принятия решений.

Еще одна игра этого дня направлена на «целостное действие». Такая игра может быть основана на реальной задаче, представлять собой абстрактную или даже парадоксальную ситуацию, главное, чтобы в ней было заложено чрезвычайное и конфликтное содержание. В этой игре участники также разделяются на подгруппы. Основная цель игры – отработка умений стратегического планирования, обдумывания и передачи поручений (делегирование полномочий), проведение переговоров, контроль выполнения поставленных задач и взаимодействия структур организации. Результатом этой игры должно быть оптимальное решение проблемы или же осознание возможных вариантов поиска этого решения.

Анализ и обсуждение игр этого дня проходит в форме дискуссий и дает участникам группы возможность осознать уровень развития собственных менеджерских умений и лидерских качеств. В конце дня,

если проводилось тестирование, возможно ознакомление участников с его результатами. Перед окончанием работы и подведением итогов дня желательно проведение упражнения, направленного на эмоциональную память и самооценку.

День четвертый.

Цель. Закрепление полученных знаний (техник активного слушания при проведении деловой беседы), менеджерских умений, а также отработка техник регулирования эмоционального напряжения и техник аргументации. Обе последние группы техник могут отрабатываться после знакомства с ними и их обсуждения в ролевой игре. В то же самое время закрепляются и техники активного слушания. В этом смысле показательными ролевыми играми могут быть игры «со скрытым мотивом». При этом желательно, чтобы это была серия игр – не менее трех, – в которых обыгрываются различные ситуации делового и межличностного взаимодействия. Особое внимание участников группы обращается на то, что главное действующее лицо игры должно понять скрытый мотив партнера или партнеров, снять эмоциональное напряжение и найти оптимальное управлеченческое решение, устраивающее обе стороны в предконфликтной или конфликтной ситуации. При обсуждении и анализе игр обращается внимание на использование полученных умений.

В этот же день отрабатываются техники аргументации с учетом личностных особенностей участников. Проводятся упражнения по самопрезентации и управлению впечатлением, которые строятся с ориентацией на целевую персону и аудиторию в целом.

В конце дня проводится ролевая игра, основная задача которой – моделирование структуры организации с распределением должностных функций.

Завершением тренинга является процедура обратной связи от группы каждому участнику по поводу его личностных и профессиональных качеств. Кроме этого, каждый участник высказываетя по поводу своих впечатлений о тренинге в целом и о том, что нового он узнал о себе как личности и профессионале.

В результате тренинговых занятий каждый участник получает адекватное представление о самом себе; совершенствует базовые управленческие умения, проявляет свои лидерские качества, гибкость и креативность в принятии управленческих решений. Предлагаемая концепция тренинга направлена на развитие и формирование психологических параметров, способствующих эффективному руководству. В рамках этого тренинга кроме ролевых игр возможно использование и деловых игр, хотя более целесообразно применять их на следующем этапе обучения для закрепления и развития базовых психологических управленческих умений. Помимо этого, результатом тренинга является и создание команды партнеров и единомышленников, что способствует позитивным деловым взаимоотношениям в организации.

6.2. Тренинг разрешения конфликтов

Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личностные отношения между людьми нередко порождают конфликтные ситуации, которые субъективно сопровождаются серьезными психологическими переживаниями (18 программ тренингов: Руководство для профессионалов / Под науч. ред. В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.).

С обыденной точки зрения конфликт ассоциируется с агрессией, глубокими эмоциями, спорами, угрозами, враждебностью и т. п. Бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное и его необходимо по возможности избегать и уж, если он возник, немедленно разрешать. Однако современная психология позволяет рассматривать конфликт как способ развития организации, группы и отдельной личности, выделяя в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, связанные с развитием и субъективным осмысливанием жизненных ситуаций. Именно поэтому, понимая неизбежность конфликтов, необходимость их регулирования, движущую силу, а также то, что их легче предупредить, чем «лечить», многие организации делают заказы на тренинг разрешения конфликтов. Эта программа тренинга является одной из наиболее востребованных, а ее построение базируется на изложенных ниже теоретических основах.

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus*, что в переводе означает «столкновение». В таком понимании это слово в близком, но не тождественном смысле применяется в психологии.

Употребление термина «конфликт» встречается при разработке проблем психологии личности, в общей, медицинской, социальной и

организационной психологии, психотерапии, педагогике и политологии. Конфликт может рассматриваться как состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию и, соответственно, как генератор новых структур. В этом определении М. А. Робер и Ф. Тильман указывают на современное понимание конфликта как позитивного явления. По мнению Дж. Фон Неймана и О. Моргенштейна, конфликт – это взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также с планированием целенаправленных действий.

К. Левин характеризует конфликт как ситуацию, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. Наряду с «силовыми» линиями ситуации активную роль в разрешении конфликтов, их понимании и видении играет сама личность. Поэтому в работах Левина рассматриваются как внутриличностные, так и межличностные конфликты.

С точки зрения ролевой теории под конфликтом понимается ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым подвержена личность, играющая ту или иную роль в социальной и межличностной структуре. Обычно такие конфликты делятся на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.

По теории социального конфликта Л. Козера конфликт – это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками. Автор также делает упор на позитивной функции конфликтов – поддержании динамического равновесия

социальной системы. По его мнению, если конфликт связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

В сущности, конфликт чаще всего рассматривается как конкуренция в удовлетворении интересов. Какую ситуацию можно назвать конфликтной? На этот вопрос отвечает так называемая теорема Томаса: если ситуации определяются как реальные, то они реальны по своим последствиям, то есть конфликт становится реальностью тогда, когда он переживается как конфликт хотя бы одной из сторон. В отечественной социальной психологии рассматривают социальные, межличностные и межгрупповые конфликты и чаще всего придерживаются следующего определения конфликта: конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

В литературе имеются различные классификации конфликтов. Основаниями для них могут быть их источник, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т. д.

Некоторые из представленных ниже классификаций конфликтов могут служить базовым материалом для тренинга разрешения конфликтов при работе по переводу эмоционального содержания конфликтной ситуации на объективированный уровень.

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные» и «вертикальные», кроме этого, выделяют и «смешанные». К горизонтальным относят такие конфликты, в которых не замешаны лица, находящиеся в подчинении друг у друга. К вертикальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, то есть вертикальные и смешанные, - это приблизительно 70-80% всех конфликтов.

По значению для группы и организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные (разрушительные, негативные). Первые приносят делу пользу, вторые – вред. От первых уходить нельзя, от вторых – нужно.

По У. Ф. Линкольну, положительное воздействие конфликта (это необходимо четко осознать участникам тренинга при формировании позитивного отношения к любым жизненным событиям и ситуациям) часто проявляется в следующем:

- конфликт ускоряет процесс самосознания;
- под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей;
- конфликт способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств – до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;
- конфликт приводит к объединению единомышленников;
 - он способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты;
 - конфликт способствует расстановке приоритетов;
 - он играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;

- благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
- конфликт приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;
- благодаря ему стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.

Отрицательное воздействие конфликта часто проявляется в следующем:

- конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;
- он угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;
- конфликт препятствует быстрому осуществлению перемен;
- он приводит к потере поддержки;
- конфликт ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию;
- вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
- конфликт вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;
- в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;
- конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;
- он в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами вторые – субъективными, личностными. Объективный конфликт чаще разрешается конструктивно, субъективный, напротив, как правило, разрешается деструктивно.

М. Дойч классифицирует конфликты по критерию истинности-ложности или реальности:

- «подлинный» конфликт – существующий объективно и воспринимаемый адекватно;
- «случайный, или условный» конфликт – зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;
- «смешанный» конфликт – явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;
- «неверно приписанный» конфликт – конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;
- «латентный» конфликт – конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;
- «ложный» конфликт – конфликт, существующий только в силу ошибок восприятия и понимания при отсутствии объективных оснований.

По типу социальной формализации конфликты подразделяются на официальные и неофициальные (формальные и неформальные). Эти конфликты, как правило, связаны с организационной структурой, ее особенностями и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными».

По своему социально-психологическому эффекту конфликты делятся на две группы:

- развивающие, утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;
- способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

По объему социального взаимодействия выделяются конфликты межгрупповые, внутригрупповые, межличностные и внутриличностные.

Межгрупповые конфликты предполагают, что сторонами конфликта являются социальные группы, преследующие несовместимые цели и своими практическими действиями препятствующие друг другу. Это может быть конфликт между представителями различных социальных категорий (например, в организации: рабочие и ИТР, линейный и офисный персонал, профсоюз и администрация и т. д.). В социально-психологических исследованиях показано, что «своя» группа в любой ситуации выглядит лучше «другой». Это так называемый феномен ингруппового фаворитизма, который выражается в том, что члены группы в той или иной форме благоприятствуют своей группе. Это и есть, считает автор, источник межгрупповой напряженности и конфликтов. Основной вывод, который делают из этих закономерностей социальные психологи, следующий: если мы хотим снять межгрупповой конфликт, то необходимо уменьшить различия между группами (например, отсутствие привилегий, справедливая оплата труда и т. д.).

Внутригрупповой конфликт включает, как правило, саморегуляционные механизмы. Если групповая саморегуляция не срабатывает, а конфликт развивается медленно, то конфликтность в группе становится нормой отношений. Если же конфликт развивается быстро и нет саморегуляции, то наступает деструкция. Если конфликтная ситуация развивается по деструктивному типу, то возможен ряд дисфункциональных последствий. Это могут быть общая неудовлетворенность, плохое состояние духа, уменьшение

сотрудничества, сильная преданность своей группе при большой непродуктивной конкуренции с другими группами. Довольно часто возникает представление о другой стороне как о «враге», о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как отрицательных, уменьшается взаимодействие и общение между сторонами, больше значения придается «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Группа более устойчива к конфликтам, если она кооперативно взаимосвязана. Следствием этой кооперации являются свобода и открытость коммуникаций, взаимная поддержка, дружелюбие и доверие по отношению к другой стороне. Поэтому вероятность межгрупповых конфликтов выше в диффузных, незрелых, малосплоченных и ценностно разрозненных группах.

Межличностный конфликт – это наиболее часто возникающий конфликт. Возникновение межличностных конфликтов определяется ситуацией, личностными особенностями людей, отношением личности к ситуации и психологическими особенностями межличностных отношений. Возникновение и развитие межличностного конфликта во многом обусловлены демографическими и индивидуально-психологическими характеристиками. Для женщин более характерны конфликты, связанные с личными проблемами, для мужчин – с профессиональной деятельностью.

Психологически малоконструктивное поведение в конфликте часто объясняется индивидуально-личностными особенностями человека. К чертам «конфликтной» личности относят нетерпимость к недостаткам других, пониженная самокритичность, импульсивность, несдержанность в чувствах, укоренившиеся негативные предрассудки, предубежденное отношение к другим людям, агрессивность, тревожность, невысокий уровень общительности и др.

Внутриличностный конфликт – это, как правило, конфликт мотивации, чувств, потребностей, интересов и поведения у одного и того же человека. Безусловно, максимальная психологическая сложность внутренних конфликтов не позволяет глубинно прорабатывать их в тренинге поведенческой направленности, программа которого по регулированию конфликтов представлена ниже.

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его значение ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, групп, отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устраниению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.

Межличностное управление конфликтом отражается хорошо известной схемой К. Томаса, описывающей различные стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от двух основных характеристик: степени настойчивости в удовлетворении собственных интересов и степени сотрудничества в удовлетворении интересов других. В терминологии Томаса это избегание, приспособление, конкуренция, компромисс и сотрудничество.

Если говорить об аспектах личностного поведения в конфликтной ситуации, то конструктивное решение конфликтов зависит как минимум от четырех факторов:

- 1) адекватного восприятия конфликтов, когда присутствует точная, не искаженная личными пристрастиями, оценка действий, намерений, позиций оппонентов и своих собственных;
- 2) открытого и эффективного общения;
- 3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;

4) определения существа конфликта.

В разрешении конфликтов большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий. На основе работ Р. Фишера и У. Юри нами предлагается схема конструктивных и неконструктивных средств, применяемых в переговорах.

Все сказанное выше является теоретической базой для построения авторской (В. А. Чикер) тренинговой программы «Тренинг разрешения конфликтов».

Основная цель тренинга – обучение адекватным способам эффективного разрешения конфликтов путем осмыслиения содержания конфликтной ситуации и оптимизации личного поведения. Программа тренинга в основном базируется на идеях поведенческого коммуникативного тренинга, однако в нее входят и некоторые элементы работы с личностью участников групп, включающие в себя осознание индивидуальных качеств, мешающих разрешению противоречивых ситуаций и нарушающих внутриличностное равновесие. Прежде всего, это работа с эмоциями человека, которые являются неизменным спутником конфликтов. Поэтому наряду с традиционными для поведенческого тренинга методами работы (дискуссии и обсуждения, деловые игры, психогимнастики, постигровая и ежедневная рефлексия опыта) дополнительно проводится работа с личностными проблемами участников групп, балиновские сессии, тестирование (например, методика Томаса, диагностика уровня профессионального выгорания, многофакторная диагностика личности и др.). Основные подходы к разбору, анализу и интерпретации возникающих ситуаций, дискуссий и

ролевых игр лежат в плоскости анализа, принятого в классических социально-психологических тренингах. Ключевая роль ведущего в поведенческих тренингах – помочь участникам группы в переводе импульсивного поведения, весьма характерного для конфликтных ситуаций, на уровень объективированного, осмысленного и конструктивного.

Программа тренинга является логическим продолжением освоения программы коммуникативного тренинга, так как конфликты усложнены непониманием и эмоциональными переживаниями коммуникации между людьми, группами, организациями. Спланированная нами программа тренинга разрешения конфликтов рассчитана на три дня восьмичасовой работы по традиционной схеме деления на «сессии» (интенсивная работа в течение полутора-двух часов) – логически выстроенные части, касающиеся освоения основных тем, после которых делаются перерывы для отдыха.

День первый

Цель. Определение содержания понятия «конфликт», его типов и видов, построение различных классификаций конфликтов, осознание не только негативных следствий конфликта, но, также, и его позитивных, развивающих составляющих. В этот день актуализируются знания, полученные ранее на коммуникативном тренинге или, если участники до этого не участвовали в таком тренинге, закладывается их основа.

Любое занятие с группой начинается с вводной лекции ведущего, с обозначения цели, задач и правил взаимодействия, а также знакомства участников группы (или возобновления его, если тренинг разрешения конфликтов является логическим продолжением коммуникативного тренинга, что представляется нам весьма эффективным).

В качестве вопроса, настраивающего на основную тему работы, можно предложить вопрос о том, что помогает и мешает каждому

участнику группы в решении конфликтных ситуаций. Возможен также вопрос о том, какие ассоциации возникают при слове «конфликт»; с каким животным, погодой, цветом ассоциируется это понятие.

Затем для уточнения понятия «конфликт» и его классификации предлагается провести работу в минигруппах. Обобщенные мнения, полученные при обсуждении, выносятся ведущим на флипчарт и остаются в группе на весь период ее работы в качестве методического сопровождения. К результатам выработанной классификации Удобно возвращаться при рассмотрении конкретных случаев анализа конфликтных ситуаций. Таким же образом возможно обсуждение причин возникновения конфликта.

Развивает тему первая ролевая игра на тему «День приема руководителя по личным вопросам», когда к «руководителю» организации приходят по личным конфликтным вопросам и претензиям «сотрудники». При анализе игры очень важно обратить внимание группы как на вербальные, так и на невербальные проявления конфликтного поведения (молчание, взгляд, поза, мимика, тон речи, резкие возражения в разговоре, прозвища, устный и письменный спор и все другие особенности манеры обращения и общения). Кроме этого, результатом анализа может быть подведение итогов, касающихся негативных и, самое главное, возможных позитивных следствий каждой анализируемой ситуации для той и другой стороны взаимодействия. Таким образом, тренинг становится базой для формирования позитивного взгляда на жизненные ситуации, конфликтное содержание которых является основой для личностного развития.

Следующая игра может быть посвящена посредничеству в решении конфликтных ситуаций. Часто посредниками в решении конфликтов выступают руководители, и ситуация такого рода может быть смоделирована в тренинге. Например, сюжетом ролевой игры может быть ситуация, когда двое сотрудников отказываются совместно

участвовать в проекте (или супруги не желают продолжать совместную жизнь). Задача руководителя (консультанта) – решить эту ситуацию, применяя необходимый алгоритм: выслушивание одной стороны, повторение этой точки зрения другой стороной, затем проведение этой же процедуры с точкой зрения другой стороны, прояснение руководителем совпадений точек зрения, нахождение общего и решение конфликта. Анализ результатов игры предполагает обращение к техникам установления контакта, активного слушания и аргументации, что позволяет всем участникам в полной мере понимать точку зрения коллег.

Итоги дня обсуждаются в общем круге. Эта процедура позволяет ведущему тренинга подвести итоги первого дня, выяснить наиболее важные направления дальнейшей работы и обратить внимание на личные переживания участников группы, их состояние.

День второй

Цель. Рассмотрение субъективных составляющих конфликта. Это подразумевает разделение субъективных и объективных причин и составляющих решения конфликта. Главное направление этого анализа – эмоции и чувства, которые существенно затрудняют решение проблемных ситуаций. Поэтому особым предметом рассмотрения в этот день является вербализация (проговаривание) чувств своих и участников взаимодействия. Обращается внимание не только на результат – получение выгоды или достижение поставленной цели, но и на чувства, сопровождающие этот процесс. Показывается разрешение конфликтных ситуаций возможно лишь при избегании чисто оценочных суждений, замены их описаниями собственных эмоциональных суждений.

День начинается с настроя на работу – с психогимнастических упражнений, которые, как правило, направлены на диагностику эмоционального состояния участников группы, проявление их чувств.

Особое внимание уделяется осознанию психологической множественности и субъективности трактовки практически любой ситуации, когда каждый из участников видит ее только со своей точки зрения. Для этого вполне подходит работа в небольших группах по интерпретации содержания притчи (в качестве материалов для интерпретации вполне подойдет книга Н. Пезешкиана «Торговец и попугай»). Анализируется неоднозначность понимания описанной ситуации и необходимость прояснения других возможных взглядов на нее.

Одним из упражнений тренинга может быть психогимнастика, содержательным анализом которой будет анализ первого впечатления о человеке, неточность которого часто влияет на ситуацию взаимодействия. Участникам группы задается вопрос о том, какое впечатление произвел партнер во время первого контакта и почему впечатление было именно таким. Обращается внимание на элементы социальной стереотипизации при восприятии окружающих.

Далее в тройках анализируются черты личности, являющиеся субъективными предпосылками конфликта, и на флипчарте строится классификация так называемых «конфликтных личностей» (демонстративная, ригидная, неуправляемая, сверхточная, бесконфликтная и целенаправленно конфликтная), обсуждаются способы понимания таких людей и умения найти с ними общий язык при помощи установления контакта и вербализации чувств.

Важный момент второго дня – тема контроля эмоционального состояния в конфликтной ситуации и приемов саморегуляции. Для этого возможно моделирование в виде ролевой игры ситуации межличностного взаимодействия в семейном конфликте, а также межличностных

претензий. Важно показать, что с точки зрения личностного обучения и развития именно «отрицательные» эмоции являются самым «положительным» и информативным фактором. Ситуации, в которых возникают такие эмоции, – это ситуации, к которым человеку нужно подойти наиболее внимательно, как к уроку, который нужно усвоить и учитывать в будущем.

В этот же день может быть проведена индивидуальная психодиагностика, касающаяся, например, преимущественных способов решения конфликтных ситуаций (тест Томаса), обсуждаются преимущества и недостатки каждого из способов реагирования.

День заканчивается групповой рефлексией, подведением итогов в контексте ведущей темы дня.

День третий

Цель. Рассмотрение межгрупповых конфликтов, их специфики и профилактики, а также посредничества в конфликтных ситуациях.

После вводных упражнений по созданию рабочей атмосферы возможно провести ролевую игру по противостоянию двух команд «соперников» (руководители – подчиненные, администрация – профсоюз, ученики – учителя, продавцы – покупатели, отцы – дети и т. д., в зависимости от целевой аудитории), когда каждый из участников команды после группового обсуждения общего списка претензий предъявляет личную претензию представителю противоположной команды. При ответе на претензию учитывается как решение вопроса, так и эмоциональные составляющие этого процесса.

Далее ведущим группы формулируется возможность запроса на решение личной конфликтной ситуации, которая волнует конкретных участников группы. Если эти запросы сформулированы (а это возможно к третьему дню тренинга, когда доверие участников группы друг к другу

и к процедуре тренинга возрастает), то можно работать с ними в рамках балиновской сессии. Поскольку количество таких запросов может быть велико, то и продолжительность сессии может быть очень значительной.

Иным способом ответа на конкретные вопросы участников группы может быть рассмотрение реальных случаев из повседневной или профессиональной практики, связанных с конфликтным взаимодействием, которые представляются самими участниками (сбор проблем) или являются достаточно типичными для данной ситуации (кейсы). В этом контексте правомерно, если об этом не заходила речь ранее обратить внимание на различие в понятиях «повод» и «причина», лежащих в основании конфликта.

На последнем этапе третьего дня тренинга подводятся итоги по конструктивным и неконструктивным способам решения конфликтов, проводится игра на целостное действие. В качестве основной моделирующей ситуации рассматривается ситуация переговоров с ограниченными ресурсами и претензиями сторон друг другу. Тема переговоров формулируется исходя из специфики и интересов группы, а также задач конкретной организации. Важно обратить внимание на разграничение интересов и позиций сторон, четкость их формулировок.

Обобщающая схема конструктивных и неконструктивных способов ведения переговоров представлена в приложении. Обсуждение ее может быть своеобразным подведением итогов тренинга.

Заключительный круг тренинга дает всем участникам группы возможность высказаться, выразить собственные чувства и сформулировать личные задачи на фоне решения ситуаций конфликтного взаимодействия.

Особый контекст применения программы тренинга разрешения конфликтов полностью зависит от целевой аудитории и задач, поставленных перед ведущим группы, а репертуар игр и ситуаций,

анализируемых в тренинге, легко может быть изменен без коррекции его общей концепции.

6.3. Тренинг организационного развития

Способность быстрого приспособления к изменчивым внешним условиям является не только желательным, но и во многих случаях необходимым фактором для успешного развития и существования современной организации. Для многих компаний вопрос стоит не в том, меняться или нет, а в том, как это делать и как избежать серьезных материальных и психологических проблем. И практика, и данные научных исследований позволяют сделать вывод о необходимости периодического проведения руководством любой компании планируемых целенаправленных изменений и инноваций, вплоть до реинжиниринга. Организационные изменения, лежащие в основе организационного развития и осуществляемые целенаправленно, зачастую определяются термином «инновации». Под инновациями понимаются «процессы активного внедрения нового в различные сферы организационной и общественной деятельности, производства и промышленности». Западные экономисты и специалисты по менеджменту полагают, что умеренную реорганизацию нужно проводить по крайней мере один раз в год, коренную – один раз в четыре-пять лет. Отечественные предприятия столкнулись с этой задачей в последнее время на уровне реальной практики выживания на рынке товаров и услуг (18 программ тренингов: Руководство для профессионалов / Под науч. ред. В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.).

Проблема управляемости и планомерности изменений и нововведений внутри организации (впрочем, как и многих других процессов, например формирования культуры, командообразования) может быть рассмотрена в русле процессов организационного развития. Под организационным развитием понимается «долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в

организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации».

Таким образом, организационное развитие, реализация изменений и внедрение инноваций неразрывно связаны с культурой организации. Исследователи особо подчеркивают взаимосвязь успешности Организационного развития и характера культуры организации, приводя в качестве примеров успешные корпорации, обладающие сложившейся, хорошо видимой культурой, четко осознаваемой персоналом этих фирм. Эта точка зрения подтверждается следующими аргументами: функцией организационной культуры является уменьшение степени коллективной неопределенности, особенно в ситуации изменений, что в условиях внешней неопределенности будет способствовать тесной внутренней интеграции. Культура вносит ясность в ожидания персонала, обеспечивает целостность организации, создает чувство причастности к организации, стимулируя движение в сторону четко обозначенной цели. В идеале любая программа изменений должна быть связана с теми аспектами организационной культуры, которые препятствуют эффективной работе организации.

Целенаправленные нововведения в организации могут быть реализованы на трех уровнях:

- 1) организационном (например, изменение структуры фирмы или изменение технологии производства);
- 2) групповом (например, изменение групповых ценностей и норм);
- 3) индивидуальном (например, изменение представлений о цели деятельности).

Очевидно, что любое изменение, реализуясь на организационном уровне, так или иначе отражается на групповом (социально-психологические последствия) и индивидуальном (личностные психологические изменения) уровнях. Именно это определяет крайне

важную роль психологического сопровождения изменений в организации.

На психологическом уровне основным фактором успешности реализации изменений будет наличие или отсутствие сопротивления инновациям со стороны сотрудников разных уровней и отдельных подразделений. Причины сопротивления нововведениям, по мнению К. Девиса, таковы: 1) экономические (боязнь безработицы, снижения социального статуса и пр.); 2) личностные (боязнь роста интенсивности труда, нежелание переучиваться, стремление к стабильности и пр.); 3) социально-психологические (боязнь изменения социально-психологического климата, стремление сохранить социальные связи и личностный статус и т. д.). Кроме этого, называются такие определяющие сопротивление инновациям факторы, как неспособность персонала реализовывать изменения, отсутствие информации об изменениях, неверие в их эффективность, несогласие с инновациями, неопределенность, ощущение неизбежности потерь и убеждение в том, что изменения ничего хорошего не принесут. Необходимо особо отметить, что как на индивидуальном так и на групповом уровне эти представления являются частью организационной культуры. По нашему мнению, успешной реализации изменений будет способствовать организационное представление о необходимости развития персонала и ценности обучения и саморазвития, что будет отражением культуры организации.

Ценность такого личностного качества, как обучаемость, стимулирует соответствующее поведение членов организации в условиях нововведений, а значит, способствует снятию барьеров недоверия, тревоги, страха, неуверенности на пути к реализации нововведений. На индивидуальном и групповом уровнях восприятия нововведений практически любое организационное изменение предполагает обучение. Отметим, что зачастую под организационным развитием как раз и

подразумевают «нормативную стратегию обучения», подчеркивая значимость индивидуального и группового уровней рассмотрения эффекта инноваций.

Среди самых распространенных средств реализации изменений – тренинг и деловые игры. Опыт показывает, что тренинг как средство развития и изменения знаний, навыков, установок и чувств является мощным средством снижения сопротивления нововведениям. Так, например, тренинг может способствовать налаживанию эффективного коммуникативного взаимодействия между сотрудниками, достижению согласия относительно необходимости и способов реализации изменений, повышению уверенности в необходимости нововведений, участию в принятии решений и, самое главное, снижению личностной тревоги, страха, неуверенности и других негативных чувств, часто сопровождающих изменения.

Целью тренинговых занятий может являться как небольшое изменение поведения, так и крупные перемены. В зависимости от этого выстраивается методический план обучения и рассмотрения проблем. Занятия могут проводиться как с инициаторами этих изменений (руководство организации), так и с их реципиентами (рабочие группы, сотрудники). Задачи каждой конкретной организации создают необходимость создания индивидуальной концепции тренинговой программы организационного развития и изменений. Тренер при этом фокусируется не только на предстоящих формальных организационных изменениях, но и на развитии знаний, умений, личностных установок или проживании чувств. В случае необходимости небольших организационных изменений потребуется обучение, направленное на приобретение новых знаний, а при планировании серьезных изменений следует акцентировать внимание на смене установок и работе с чувствами. Такой подход позволяет варьировать программу тренинга и

более гибко подходить к степени воздействия тренинговых занятий на дальнейшее поведение его участников.

Идея создания конкретной программы тренинга организационного развития и принятия инноваций в организации, отражающей специфику российской действительности, возникла у нас с профессором Е. К. Завьяловой по запросу одной из активно развивающихся компаний-производителей пищевых продуктов в середине 1990-х гг. Это был период активного развития организации, выхода ее на новые сегменты рынка и при этом неустойчивости ее организационной структуры, частой смены высшего руководства, слабой и несформированной организационной культуры. К своему удивлению, руководство компании столкнулось с негативными психологическими последствиями позитивных, на его взгляд, изменений, связанных с организационным развитием, в виде постоянного недовольства линейных руководителей производства неопределенностью ситуации, критичностью производственников по отношению к высшему руководству и сотрудникам офиса. В организации возрастало чувство тревоги, неопределенности, отчужденности и неуверенности в завтрашнем дне, проявлялось отрицательное отношение к любым усилиям администрации что-либо изменять. Речь, на наш взгляд, могла идти либо об «инновационном шоке», либо об «инновационной усталости». Поэтому при разработке программы тренинга, который решило провести руководство, мы сосредоточили свое внимание на работе с людьми, непосредственно включенными в инновационный процесс – реципиентами инноваций. На первом плане стояли вопросы об осмыслении сложившейся ситуации, о возможности позитивного вклада каждого участника группы в организационное развитие, о его личных чувствах и переживаниях, о работе с этими чувствами и включении каждого сотрудника в процесс осмысления организационных изменений.

Исходная идея тренинга может быть подвергнута переработке и изменению в зависимости от организационной специфики, ключевых проблем организации и целевой аудитории. Ниже представлена достаточно универсальная авторская программа тренинга (В. А. Чикер) организационного развития и инноваций, которая носит концептуальный характер и при необходимости может быть наполнена различным содержанием.

Программа «Тренинг организационного развития (инновационный тренинг)» включает в себя несколько модулей, позволяющих ведущему группы гибко перестраивать базовую концепцию тренинга в соответствии с задачами каждой конкретной организации и составом участников групп.

Основная цель тренинга – осознание, переживание, интериоризация и объективизация мыслей и чувств, связанных с организационным развитием, являющимся следствием внедрения инноваций в организации. В рамках программы участникам дается возможность «прожить» основные этапы развития организации: ее создание, стабилизацию, внезапно или запланировано происходящие изменения, продиктованные различными внешними или внутренними причинами. Особое внимание уделяется эмоциональным аспектам и переживанию внедрения новшеств на индивидуальном уровне и уровне группы, то есть личностным последствиям нововведений. В соответствии с контекстом организационных изменений и организационного развития могут рассматриваться также межкультуральные аспекты внедрения нововведений и специфика развития совместных предприятий.

Помимо традиционных процедур (дискуссии, ролевые игры, психогимнастики), программа тренинга включает в себя теоретико-дискуссионные блоки, способствующие пониманию сущности организации и организационного развития, а также тестовые методы (например, измерение индивидуальных установок по отношению к

инновациям, методику изучения командных ролей М. Белбина – см. приложение). В арсенале используемых методов есть и деловые игры, и разбор кейсов, которые позволяют максимально приблизить обсуждаемый материал к реальной деятельности организации.

День первый

Цель. Изучение основных представлений, связанных с развитием организации и внедрением нововведений.

После традиционного начала тренинга (презентация тренинга и ведущего групповые правила, форма обращения и знакомство) эти представления являются основанием для проведения групповой дискуссии на тему «Пять предполагаемых последствий внедрения нововведения в нашей организации».

Дальнейшая работа на протяжении всего тренинга проводится в нескольких командах – минигруппах (в зависимости от числа участников группы, которое, кстати, может быть значительно больше, чем в обычном тренинге, и достигать 30 человек), представляющих «реально действующие» организации.

Основная задача первого дня тренинга – создание формальной структуры организации: название, структура (направление деятельности, структурные подразделения, штатное расписание), а также случайное (путем жеребьевки) распределение статусно-ролевых позиций и обязанностей. Случайное распределение ролевых позиций позволяет в дальнейшем обратить внимание участников групп на такие важные проблемы реализации и функционирования сформированных команд, как лидерство и руководство в организациях: выявить различия и возможности этих процессов, а также индивидуальный лидерский потенциал. Важная составляющая работы «организаций» – работа с элементами организационной культуры (миссия, провозглашаемые

ценности, слоган, корпоративные стандарты), предполагаемый территориальный план организации.

Таким образом, результатом первого дня работы является создание и начало функционирования различных организаций, которые в конце дня презентируются их «руководителями». День заканчивается оценкой участниками тренинга своей удовлетворенности содержанием работы и чувствами. Как правило, созидательная деятельность формирует у участников групп позитивные чувства и оценки.

День второй

Цель. «Прожить жизнью» стабильной организации и почувствовать начало изменений.

Участникам тренинга предлагается игра «Совещание», которая позволяет обсудить психологические аспекты ролевого и статусного взаимодействия в организациях и эффективность лидеров. Для осмыслиения эффективных способов решения сложных внутригрупповых ситуаций возможно проигрывание ситуации «Распределение окладов в фирме».

В этот же день проводится игра «Самая высокая башня». Эта игра фокусирует внимание на некоторых важных скрытых проблемах группы, возникающих в связи с коммуникацией и мотивацией, планированием и осуществлением принятых решений. Игра проводится в еще относительно стабильной ситуации существования «организаций». Это задание, несомненно, является самым эмоциональным из всех предложенных участникам и поэтому нуждается в обязательном подробном обсуждении и глубокой рефлексии.

После проведения небольшого теоретико-дискуссионного блока, подводящего итоги предшествующей работы, каждой «команде-организации» предлагается разработать сценарий «Корпоративного

праздника» (в зависимости от контекста ситуации – День дошкольной организации, Новый год, День педагога дошкольного образования и др.). Пока команды выполняют задание, «руководителям» сообщается о готовящемся слиянии (а точнее, о покупке одной организацией остальных) и предлагается предварительно обсудить структуру новой организации и, самое главное, решить, как, кем и в какой форме о предполагаемых глобальных изменениях будет сообщено сотрудникам. На момент сообщения об изменениях «организации» участники тренинга, как правило, находятся на высоком уровне развития и сплоченности, лояльности и мотивации совместной деятельности, а также позитивно эмоционально включены во все происходящее. Таким способом решается одна из задач тренинга

— изучение последствий столкновения позитивных ожиданий с неожиданным организационным изменением.

В конце дня также провозится процедура оценки удовлетворенности участников своим состоянием и работой. Как правило, динамика этих чувств, по сравнению с предыдущим днем, негативная. Возможные причины этого следует обсудить в круге при подведении итогов дня.

День третий

Цель. Изучение различных аспектов создания и функционирования новой организации, столкнувшейся с глубокими структурными изменениями. Задача этого дня – осознание участниками последствий (особенно переживаний и чувств) и выход на новый уровень их осмысления. Так, например, могут быть проанализированы и классифицированы основные психологические барьеры, возникающие по отношению к инновациям. Участники распределяются руководством по новым подразделениям, при этом важным условием является сохранение

в организации по возможности, всех сотрудников. Команды «руководителей» и «сотрудников» должны дать название новой организации, распределить новые роли, определить структуру и выработать миссию организации, а также предполагаемые проблемные зоны будущего развития. Заключительные презентации проектов развития организации обсуждаются всеми участниками тренинга, методом экспертной оценки выбирается лучший. На этом этапе, так же как и всех предыдущих, важной процедурой является сценка удовлетворенности участниками группы деятельностью и своим эмоциональным состоянием. Эти оценки организационного развития и изменений, отраженные в виде диаграммы на флипчарте, а также их психологический анализ исключительно важны для понимания сути происходящего на тренинге.

Важная, завершающая часть тренинга – выработка мер и действий организации и персонала по преодолению негативных психологических последствий изменений в организации как на организационном, так и на индивидуальном уровне. Эта работа может проводиться в мини-группах и отражать позитивные моменты проделанной группой за три дня работы.

На заключительном этапе тренинга подводятся итоги, касающиеся личного и группового переживания инновации изменений на индивидуальном и организационном уровнях, эмоциональных состояний, возникающих при провозглашении изменений; того, что усиливает или ослабляет эти чувства. Тренинг приводит к пониманию того, почему сотрудники так остро переживают организационные изменения и как влияет информированность о проведении этих изменений на сплоченность коллектива, на уровень страха, тревоги и неопределенности. Участники тренинга пытаются выделить и определить основные этапы принятия или непринятия организационных изменений,

а также выявить психологически составляющие, наиболее ярко проявляющиеся на каждом этапе организационного развития.

Таким образом, предлагаемая концепция тренинга позволяет показать основные этапы организационного развития, изменений и инноваций, а также их психологические последствия на групповом и личностном уровнях.

6.4. Тренинг командообразования

Одним из основных вопросов современного менеджмента является вопрос о том, какими средствами можно улучшать взаимодействие между сотрудниками, работающими в одной организации на общий результат, и тем самым добиться повышения эффективности деятельности этой организации. При этом, в силу все ускоряющихся темпов современной жизни, результат хотелось бы получить минимальными затратами и в короткие сроки. Ответом на этот вопрос стала разработка различных программ тренингов и, в частности, тренинга командообразования. Как правило, объектами воздействия в таком тренинге являются реальные рабочие группы (сотрудники отдела, члены управленческой команды), функционирующие в действующих организациях. Основная цель такого тренинга – создание позитивных изменений в социально-психологических параметрах команды после непосредственного участия в обучении, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему организационному развитию (18 программ тренингов: Руководство для профессионалов / Под науч. ред. В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2007. – 368 с.).

Нами представлены теоретическая концепция тренинга командообразования и описание ее практической реализации с выделением смысловых и временных блоков этой программы. Кроме этого, определены и описаны параметры командной работы, которые могут быть изменены или улучшены в ходе тренинга командообразования.

Тренинг командообразования как способ развития организации появился в деловой среде США и Западной Европы с середины 1970-х гг. В работах по организационному поведению возникло разделение «традиционной организации» и «новейшей организации». Традиционная

организация «нацелена на обеспечение выполнения рабочих заданий (...) ее ахиллесова пятна – низкий уровень психологической поддержки».

Новейшая организация обеспечивает как выполнение рабочих заданий, так и психологическую поддержку. «Новейшая организация» ввела доктрину командного менеджмента (team management), предполагающую участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность за результаты труда, использование индивидуального и группового потенциалов.

Сам метод командообразования глобально опирается на два подхода.

1. Вовлечение персонала (Employee Involvement) – служащих нижнего звена – в процесс решения проблем, получения от них предложений по улучшению производственного процесса и обратной связи на решения руководства. Этот отход от традиционной иерархической структуры часто называют структурой наделения полномочиями – empowerment (15).

2. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management), что предполагает создание «кружков качества» для улучшения всех стадий рабочего процесса.

Командообразование необходимо современным организациям также и потому, что оно позволяет преодолеть сложности, связанные со следующими тенденциями современного бизнеса:

- глобализация бизнеса и, как следствие, мультикультуральная среда;
- виртуализация бизнеса;
- изменения в составе сотрудников: в организациях, объединяющих сотрудников различных поколений, приходится преодолевать культурный разрыв между поколениями, поскольку

слишком сильно отличается стиль жизни тех, кто родился в 1970-х гг., от стиля жизни «поколения MTV»;

- увеличение проектных групп с так называемым «разделенным лидерством», что вызывает необходимость развивать навыки командной работы (15).

Мы рассматриваем командообразование как важную часть организационного консультирования и процесс организационного развития. Групповые отношения являются важной их составляющей, а мероприятия по командообразованию – предметом особого внимания. Очевидно также, что межличностные отношения могут отделяться от групповых отношений лишь условно, поскольку межличностное общение членов группы – основной групповой процесс.

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

Если отойти от понимания самого явления «команда», которое часто - по поводу и без повода – используется в бизнесе, можно увидеть, что в специальной литературе существует несколько различных подходов к объяснению феномена командной работы.

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

Объяснение феномена команды через взаимозависимость берет свое начало в работах К. Левина. Команда может быть определена как группа индивидуальностей, которые видят себя и другие видят их как социальное единство, которое взаимозависимо благодаря задачам, выполняемым членами группы. Оно включено в одну или несколько

более глобальных социальных систем. Ключевой момент командной работы – взаимозависимость, и это основной фактор, отличающий группу от команды.

Объяснение феномена команды через сплоченность подразумевает, что команда есть высокосплоченная группа, а одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды единомышленников. В целом сплоченность понимается, прежде всего, как эмоциональный феномен. «Групповая сплоченность связана с тем, насколько члены какой-то группы испытывают притяжение друг к другу и к группе в целом; в тесно сплоченной группе каждый ее член чувствует себя обязанным способствовать сохранению группы». Предпосылками сплоченности являются срабатываемость и совместимость членов группы. Сплоченность, – безусловно, важное, но не единственное и не определяющее условие существования команды. Необходимо подчеркнуть тот факт, что команда как разновидность рабочей группы – в некотором смысле вынужденное образование. В реальности люди уже работают, а не объединяются по интересам. Кроме того, понимание сплоченности как единодушия, единомыслия отрицает разнообразие подходов и может повредить эффективности командной работы, в частности, при принятии решений (например, явление «группомыслия», или «огруппления мышления»). Добавим, что высокосплоченная группа – не всегда эффективная рабочая группа.

Объяснение феномена команды через синергию также связано с работами К. Левина, который говорил, что «группа – это нечто большее, чем сумма ее членов». Так, определяя феномен команды М. Вудкок выделяет, прежде всего, явление синергии: «Командная работа – это люди, работающие вместе, чтобы сделать больше, чем они могли бы сделать по отдельности; кроме того, их совместная работа приносит им удовлетворение и радость». Этот подход очень популярен в западной традиции – формула « $1 + 1 = 5$ » часто встречается в различных статьях и

практических разработках по командообразованию. Безусловно, этот «арифметически выраженный» подход обладает определенной образностью, эффективностью и хорошо воспринимается.

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

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

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

1. Выявление проблемных «узлов». Конечно, во всех командах имеются проблемы разного качества и уровня сложности. Но можно сказать, что наиболее часто встречаются проблемы, связанные с человеческим фактором и структурой организации. Поэтому, оценивая людей вне рабочей ситуации (на тренинге), легче определить, какие черты личности проявляются сильнее, как это влияет на взаимодействие и эффективность выполнения задач.

2. Развитие системы коммуникации среди участников команды. Несмотря на очевидность заявления о важности общения в командной работе, ему не всегда уделяется необходимое внимание в реальной рабочей ситуации. Тренинг же строится таким образом, что становится понятным: если участники команды не будут эффективно общаться, эффективно взаимодействовать друг с другом, их постигнет неудача, поэтому необходимо овладеть навыками компетентного общения.

3. Развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии. В ходе тренинга после каждого упражнения ведущий предлагает участникам обсудить, что только что произошло: что им удалось сделать хорошо, что

— хуже, что бы они сделали по-другому. Рефлексия — это метод осознания того, что они пережили и узнали нового, она дает возможность учиться на своем прошлом опыте и переносить знания в новые об- ласти

деятельности. Постепенно участники группы научаются синтезировать свои навыки в единогрупповое знание решения задач и преодоления трудностей.

4. Создание позитивного социального окружения. Странно было бы предположить, что человек может работать в группе, не вступая во взаимодействие с другими членами и не получая поддержки.

Поэтому для эффективной работы необходимо создать позитивное социальное окружение, в котором каждый участник понимает друг друга, способен взаимодействовать с другими, чтобы быть продуктивной командой. Для этого во время тренинга затрагиваются такие области, как эмоции, аспекты личности и взаимоотношения. Часто это дает возможность взглянуть на человека другими глазами, понять, почему он в какой-то ситуации введет себя так, а не иначе. Помимо этого, участники тренинга учатся выражать и распознавать эмоции. Именно поэтому в тренинге командообразования очень часто используются методики социально-психологического тренинга с фиксацией специфических задач. Программа тренинга и упражнения, включенные в нее, должны отличаться, в зависимости оттого, на какой стадии развития находится группа. Как правило, для оценки этих стадий используется известная модель Б. Такмена. Для разработки программы тренинга командообразования важен, прежде всего, опыт и история совместной работы.

Необходимо также принимать во внимание, что тренинг командообразования, являясь «социальным заказом», проводится для группы людей (сотрудников отдела, управленческой команды и т. п.), которая возникла вне зависимости от входящих в нее членов как официальная, формальная организационная единица. Эта единица «встроена» в структуру и культуру некой организации – более широкой социальной системы и зависит от нее. Тренинг, как относительно кратковременная интервенция, может лишь частично повлиять на

параметры команды – то есть не может повлиять на те условия ее функционирования, которые находятся в сфере действия правил социальной системы, в которую вписана данная группа. Соответственно, первая задача в построении модели тренинга командообразования – определиться с тем, на что тренинг может повлиять в организации, а на что – нет.

На наш взгляд, социальная направленность групповой деятельности (цели и задачи организации) и организованность (субординация и координация) относятся, скорее, к сфере объективных, непсихологических факторов образования группы. Тренинг может влиять на эти параметры лишь опосредованно: так, например, при обсуждении проблемных «узлов» командной работы может выясниться, что у участников существует разное представление о цели, к которой в данный момент идет компания, или что организационная структура подразделения недостаточно эффективна (не отвечающая текущим задачам и т. п.). В дальнейшем этот вопрос может решаться на уровне компании (структурно-организационном, процедурном уровне).

Существуют модели тренинга командообразования, которые пытаются включить в работу как собственно психологические, субъективные факторы, так и объективные, непсихологические факторы функционирования группы. Такова модель, предложенная М. Вудкоком. Он предлагает подход к формированию команды названный им «Строительные блоки эффективной командной работы». Однако, с нашей точки зрения, модель Вудкоа даст реальные результаты в том случае, если речь идет не о единичном тренинге командообразования, а о планомерной работе по совершенствованию командной работы, ведущейся в организации, когда подключаются процедуры анализа и реинжиниринга бизнес-процессов.

Наш опыт показывает, что структурно тренинг командообразования может компоноваться вокруг двух основных

параметров командной работы. Во-первых, это параметр «подготовленность» (сработанность) – степень «обученности» взаимодействию в результате опыта, имеющихся знаний о качествах друг друга, возможностях людей – то, что в психологической литературе часто называют навыками групповой работы. Под навыками групповой работы понимают следующее:

- навыки эффективного общения;
- решение проблем и принятие решений, достижение согласия (консенсуса);
- навыки обратной связи (конструктивной критики);
- работа на собраниях команды (то есть сама «техника» организации дискуссий, проведения собраний).

Навыки групповой работы предполагают, что члены команды могут достигать согласия, обсуждая принципиальные для команды вопросы: что должно быть достигнуто (цели, задачи) и как (ценности, приоритеты, нормы и процедуры); что ожидается от каждого (роли, вклад членов команды, ожидания).

Во-вторых, это параметр «психологическое единство». Как указывалось выше, психологическое единство подразумевает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство членов команды. Здесь интересно отметить, что психологические эксперименты показывают следующие тенденции: «развитие межличностных отношений (их упорядоченность, структурированность) в сфере деловой активности изучавшихся групп намного опережало аналогичный процесс в эмоциональной сфере».

Аналогичная идея заключена в формулировке «создание позитивного социального окружения». Нам представляется целесообразным объединить задачи создания психологического единства и позитивного социального окружения в понятие «климат». Социально-психологический климат – это состояние психологии организации как

единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния; это устойчивые взаимоотношения (эмоциональная окраска связей) членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду, то есть то, что члены команды чувствуют по поводу функционирования команды, включая степень их комфорта, согласия с нормами и поведением команды в целом. Климат влияет на степень честности, открытости, доверия, которые сложились в коллективе; на степень активности участников, их вклад в достижение целей, соблюдение ценностей, ответственность за достижения команды. Именно поэтому в ходе тренинга командообразования решается ряд задач:

- затрагиваются такие области, как эмоции, аспекты личности и взаимоотношений. Часто это дает возможность взглянуть на человека другими глазами, понять, почему он в какой-то ситуации введет себя так, а не иначе;
- участники тренинга учатся выражать и распознавать эмоции. Все это приводит к тому, что члены команды начинают понимать друг друга лучше, а, следовательно, более эффективно взаимодействовать;
- делается акцент на том, что разные точки зрения – это мощный ресурс командной работы, и терпимость как понимание и признание сильных и слабых сторон каждого – это важный аспект командной работы.

Необходимо упомянуть также, что для двух первых пунктов в качестве частной задачи актуально развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии.

С нашей точки зрения, тренинг командообразования в представленной ниже концепции может повлиять лишь на неформальную структуру, то есть на наличие товарищеских контактов, отношения сотрудничества, взаимопомощи и, в некоторой степени, на стиль руководства – в том случае, если на тренинге присутствует руководитель и его команда, что противопоказано и не характерно для

всех других видов коммуникативных поведенческих тренингов. К неформальной структуре принято также относить индивидуальные психологические особенности членов коллектива, которые обусловливают психологическую совместимость. Тренинг командообразования не призван изменять индивидуальные психологические особенности участников группы, однако работа в направлении повышения психологической совместимости, толерантности по отношению друг к другу на тренинге возможна.

Судить о состоянии социально-психологического климата в организации можно по показателю удовлетворенности/неудовлетворенности, причем в формировании этого состояния участвуют и объективные, и субъективные обстоятельства функционирования команды. На нашем тренинге мы, прежде всего, стремились повысить удовлетворенность участников группы от совместной работы.

Таким образом, под тренингом командообразования понимается целенаправленное формирование эффективного взаимодействия людей в команде (и/или улучшение такого взаимодействия) через развитие навыков групповой работы, создание позитивного социального окружения, позволяющего членам команды реализовывать их потенциал сообразно существующим стратегическим целям компании.

Представленная ниже авторская программа тренинга командообразования (А. М. Захарова), рассчитанная на два восьмичасовых дня работы, призвана решить следующие задачи:

- продемонстрировать преимущества командной работы;
- усовершенствовать общение в команде;
- освоить навыки обратной связи;
- усовершенствовать процессы принятия решений в команде;
- научить видеть человека в командной роли, развить среди членов команды уважение к роли каждого, улучшить способность

принимать ограничения и использовать сильные стороны каждого участника;

- получить удовольствие от совместной работы.

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

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

Для выявления динамических изменений социально-психологических параметров командной работы нами составлен опросник (см. приложение). Участникам предлагается заполнить его в начале и в конце тренинга и оценить эти параметры по 7-балльной шкале от «- 3» до «+3». Опросник предназначен для оценки шести социально-психологических параметров командной работы:

- 1) умение общаться;
- 2) умение договариваться (в сложных, конфликтных ситуациях, при решении проблем);
- 3) умение критиковать конструктивно;
- 4) умение видеть человека в командной роли, использовать сильные стороны каждого;

- 5) терпимость друг к другу;
- 6) удовлетворенность от участия в совместной деятельности.

В качестве психодиагностических методов можно также использовать социометрию и анализ рисунка на заданную тему.

Тренинг, решаящий свои основные задачи, ведет к позитивным изменениям некоторых социально-психологических параметров командной работы. Измерить эти изменения позволяет социометрия. Вероятно, что в конце тренинга количество отрицательных социометрических выборов уменьшится, количество положительных выборов останется без изменений или возрастет, а количество выборов по критерию «близость к цели тренинга – улучшение командной работы» возрастет. Результаты социометрического опроса в начале и конце тренинга представляются в виде социограммы, которая позволяет провести качественный анализ полученных результатов. При анализе социограммы активно используется понятие социометрического статуса, отражающего меру признания личности и характеризующего ее позицию в группе, основанную на комплексе ее человеческих, социально-психологических поведенческих свойств. Социометрический статус вычисляется по формуле:

Проективный рисуночный тест включает два задания:

1. В начале тренинга нарисовать свою команду так, чтобы в рисунке был обозначен каждый из присутствующих.
2. Когда тренинг окончен, нарисовать свою команду и обозначить в рисунке каждого из присутствующих.

При качественном анализе рисунков (см. приложение) можно смотреть как когнитивные, так и эмоциональные моменты динамики группы и состояний каждого из участников тренинга. Обращается внимание на следующие компоненты рисунка:

- 1) интерпретация рисуночной графики;
- 2) интерпретация рисуночной символики.

День первый

Цель. Знакомство участников группы, снятие напряжения и создание атмосферы взаимопонимания и сотрудничества.

В содержательном плане прорабатываются темы тренинга, связанные с прояснением общих принципов командной работы и эффективным общением в команде.

В своей презентации и презентации тренинга ведущий сообщает группе о цели, задачах и регламенте тренинга. 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. Проясняются ожидания участников группы. Чаще всего в тренинге командообразования участники хорошо знакомы друг с другом; в ходе предтренинговых интервью они познакомились и с тренером. Поэтому, после того как озвучены ожидания участников от тренинга, можно перейти к упражнению-представлению «Мои таланты». Это упражнение позволяет участникам «настроиться» друг на друга и решает, прежде всего, такую задачу Ренинга, как создание позитивного социального настроя.

Содержательная работа начинается с группового обсуждения понятия «команда». По нашим наблюдениям, участники, как правило, хорошо знакомы с идеей командной работы (вероятно связано с тем, что в современных компаниях командный стиль работы как минимум приветствуется, если не наслаждается). Именно по этому, на наш взгляд, целесообразно проводить этот фрагмент в форме структурированной дискуссии (с записью основных идей в флип-чарте) и в высоком темпе.

После того как достигнуто единое понимание того, что ее команда и командная работа, участникам предлагается общая игра на командное взаимодействие (с видеозаписью). Наш опыт говори о том, что чем дальше сюжет игры от реального режима взаимодействия участников, тем ярче она позволяет продемонстрировать основные процессы, протекающие в команде.

Для обсуждения игры мы использовали специальную форму, которую каждый участник индивидуально заполняет перед общим устным обсуждением. Форма помогает участникам, во-первых, выйти из игры (накал страстей после игры очень силен) и, во-вторых, более предметно анализировать произошедшее. Основная задача обсуждения – обратить внимание участников на стадии развития команды, поведение и чувства участников, разделение ролей в команде, необходимость владения навыками командной работы. В подведении итогов часто возникают острые моменты, особенно если кто-нибудь из участников испытывал негативные эмоции в ходе игры (например, оказался выключенным из процесса, или его решение не было принято командой). Важно обязательно обсудить это. Таким образом, участники тренинга учатся распознавать причины возникновения некоторых эмоций, выражать их конструктивно. Просмотр видеозаписи позволяет еще раз увидеть ключевые моменты игры. В завершение каждый участник формулирует один вывод по игре, который можно перенести на реальную рабочую ситуацию.

Далее участникам предлагается теоретический материал, обобщающий необходимые условия эффективной командной работы. Мы используем модель Вудкоха «Строительные блоки работы в команде» – она охватывает достаточное количество аспектов командной работы и при этом хорошо воспринимается участниками.

Игра « Куда мы хотим пойти?» дает участникам возможность «настроиться» друг на друга и достичь лучшего взаимопонимания, развивает отношения доверия; кроме того, игра дает участникам возможность повеселиться и расслабиться.

Мы считаем, что количество теоретической информации и подбор упражнений, отрабатывающих механизмы общения, зависит от уровня знаний. В некоторых группах целесообразно начинать, например, с очень известного упражнения «Иван Петрович» на точность передачи информации, а в других можно сразу переходить к более сложным техникам активного слушания и обратной связи.

В этом блоке для отработки навыков обратной связи важно использовать ролевые игры, созданные на реальном рабочем материале. Для ряда групп следует расширить этот блок за счет некоторых понятий асsertивности – уверенного поведения каждого участника команды, что повышает общую эффективность деятельности и говорит о важности индивидуального вклада каждого участника в групповую работу.

Упражнением «Наша культура» целесообразно завершить день. В этом упражнении участники работают в трех группах: одна группа выписывает «словечки» и выражения, используемые именно в этой команде, вторая группа формализует традиции команды/компании, третья группа вспоминает истории о команде и ее героях, которые передаются «из уст в уста». По окончании работы каждая группа делает короткую презентацию. Упражнение помогает увеличить сплоченность команды, причем оно включает и когнитивный, и эмоциональный компоненты отношения к культуре организации и служит хорошим завершением дня.

В качестве домашнего задания или в конце тренингового дня участники получают для заполнения опросник М. Белбина «Командные роли» (см. приложение), который может быть заполнен как самооценочный и как экспертный. По нашим наблюдениям, участники

зачастую настороженно относятся к любым опросам вообще и к процедуре экспертной оценки в частности. Поэтому, анонсируя анкету, важно подчеркнуть, что в ней нет плохих и хороших ответов, а порученный результат поможет лучше понять себя и то, как тебя видят окружающие.

День второй

Цель. Знакомство с ролевыми моделями и изучение распределения командных ролей в группе.

Центральная часть этого блока – получение участниками результатов опросника и знакомство с моделью М. Белбина (см. приложение). Однако перед этим можно предложить участникам в мини-группах самостоятельно создать свою ролевую модель. Это упражнение проходит очень весело и активно (при условии, что участники соблюдают правило чуткости). По нашим наблюдениям, чаще всего для создания таких моделей либо выбираются аналогии из животного мира, либо названия ролей придумываются самостоятельно. В обоих случаях классификации оказываются близкими к модели М. Белбина. При работе с групповыми ролями можно воспользоваться упражнением «Метод «Шести шляп», представленным в книге Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой и Д. Ф. Фролова.

Далее, закрепляя этот материал, но уже несколько в ином ключе, целесообразно предложить участникам упражнения, отрабатывающие умение встать на позицию другого. Например, упражнение «Выбор подарка», в котором каждый должен выбрать для «именинника» подарок из списка таким образом, чтобы подарки не повторялись; у дарителей нет возможности предварительно посоветоваться, и, выбирая свой подарок, каждому приходится думать о том, что подарит коллега.

В игре «Поиск сокровищ» подгруппы получают по списку вещи, которые надо за определенный срок найти и принести в тренинговую

комнату. Списки нельзя выносить из комнаты. В списках есть как обычные предметы, для поиска которых необходимо проявить смекалку, так и несуществующие реально предметы, для «поиска» которых члены команды используют нестандартный подход и фантазию. В игре совмещаются несколько сторон работы эффективной команды: четкая формулировка цели, распределение ролей, взаимозависимость и поддержка, творческое мышление. Кроме того, если есть возможность, эту игру можно проводить на воздухе – это повышает общий уровень активности тренинга.

Следующая тема, обсуждаемая на тренинге, – это решение проблем и принятие решений в команде. Участникам предлагается для решения проблемная ситуация – например, можно организовать дискуссию на тему: «Какие предметы мы возьмем с собой на Луну?» (с одновременной видеозаписью). Просмотр видеозаписи помогает проанализировать то, что помогало и мешало в поиске совместного решения; участники обсуждают продуктивное и непродуктивное поведение в принятии окончательного решения. В заключение этой дискуссии тренер предлагает участникам алгоритм принятия решений в команде.

Далее участникам предлагается какое-либо упражнение – интеллектуальная задача, – предназначенное для того, чтобы помочь закрепить алгоритм принятия решений в команде. Как правило, проанализировав ошибки, допущенные в ходе дискуссии и освоив этот алгоритм, участники справляются с заданием быстро, что создает необходимое для завершения тренинга ощущение успеха.

В качестве заключительного упражнения может быть подобрано любое. Мы используем упражнение «Дипломы» (шутливые дипломы, которые участники пишут друг для друга, упоминая качества, проявленные на тренинге) или «Реклама» (создание рекламного произведения, которое «продвигает» кого-либо из коллег, не называя его имени, зрители же угадывают, кого именно рекламировали). Главное,

чтобы оно подчеркнуло ценность каждого участника для команды и одновременно дало бы возможность еще раз почувствовать взаимозависимость членов команды. Практика показывает, что участники весьма творчески воспринимают это задание, зачастую устраивая своеобразное, завершающее тренинг, «шоу». С нашей точки зрения, это оправданно: очень важно, чтобы заключительное упражнение было оптимистичным и увеличивало чувство удовлетворенности от участия в совместной командной деятельности.

Предложенная программа, несмотря на ее краткосрочность, позволяет решать ряд проблем, связанных с функционированием команды в организации, «здесь и сейчас», в ходе тренинга, не обращаясь к глобальным изменениям на организационном уровне. Она дает возможность участникам совершенствовать навыки командной работы, создает позитивный и индивидуальный настрой по отношению к большинству ее членов, улучшает социально-психологический климат в организации.

Заключение

Настоящее учебно-методическое пособие по дисциплине «Тренинг управленческого общения» разработано в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 44.03.05 «Педагогическое образование (с двумя профилиями подготовки)» «Дошкольное образование. Управление дошкольным образованием» и нацелено на формирование у студентов профессиональной компетентности, необходимой для эффективной управленческой деятельности в сфере дошкольного образования.

Пособие обеспечивает комплексное методическое сопровождение практической составляющей дисциплины, интегрируя теоретические основы управленческого общения с практико-ориентированными тренинговыми технологиями. Представленные материалы способствуют развитию ключевых компетенций: навыков конструктивного взаимодействия, управления конфликтами, построения раппорта, активного слушания и эмоционального интеллекта в управленческом контексте.

Использование пособия позволяет студентам не только освоить теоретические знания, но и отработать в моделируемых управленческих ситуациях практические навыки коммуникации, необходимые для успешного взаимодействия с педагогическим коллективом, родительской общественностью и органами управления образованием. Практические задания, кейсы и ролевые игры способствуют формированию рефлексивного подхода к собственному коммуникативному поведению и

выработке адекватных стратегий поведения в различных управленческих ситуациях.

Содержание дисциплины соответствует требованиям Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования и интегрирует философские, психолого-педагогические, инновационные и методические аспекты профессиональной подготовки педагогов. Пособие может быть эффективно использовано в образовательном процессе вуза при подготовке бакалавров по профилю «Дошкольное образование. Управление дошкольным образованием», а также адаптировано для применения в программах магистратуры и дополнительного профессионального образования. Регулярное обновление и дополнение материалов пособия с учётом новых научных исследований и педагогических технологий обеспечивает его актуальность и практическую значимость в условиях динамично развивающейся системы дошкольного образования.

Словарь

А

Авторитет – 1. Влияние индивида, основанное на занимаемом положении, должности. 2. Степень доверия человеку, внутреннее признание окружающими за человеком права на принятие ответственного решения в условиях значимой совместной деятельности.

Авторитет учителя – особая профессиональная позиция, определяющая влияние на учащихся, дающая право принимать решения, выражать оценку, давать советы.

Адаптация – 1. Приспособление индивида к изменившейся среде с помощью различных средств воздействия. 2. Профессиональная – процесс приспособления человека к условиям основной профессиональной деятельности.

Активное слушание – совокупность приёмов внимательного и поддерживающего слушания.

Ассертивность – уверенное, уважающее других отстаивание собственных прав и интересов.

Аттракция – социально-психологическое явление формирования восприятия одного человека другим как привлекательного; возникновение симпатии, положительной установки на другого человека.

Б

Барьер общения – психологические трудности, возникающие в процессе общения, служащие причиной конфликтов или препятствующие взаимопониманию и взаимодействию.

Барьер психологический – мотив, препятствующий выполнению определенной деятельности или действий, в частности общению с отдельным человеком или группой людей.

В

Верbalное общение – взаимодействие с помощью устной или письменной речи.

Взаимодействие – способ организации совместной деятельности, которая осуществляется на основании социальной перцепции и с помощью общения.

Взаимодействие педагогическое – случайный или преднамеренный, частный или публичный, длительный или кратковременный, вербальный или невербальный личностный контакт воспитателя и воспитанников, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок.

Видеоматериалы – средства педагогического взаимодействия с родителями предполагают широкое использование как короткометражных научно-популярных, обучающих фильмов, так и видеосюжетов из жизни детей в ДОУ. Использование видеокамеры помогает родителям увидеть своих детей в естественной обстановке детского сада и сделать соответствующие выводы. Видеофильмы могут предлагаться родителям для домашнего просмотра или использоваться как наглядное дополнение других форм работы (родительские собрания, консультации, семинары и т.д.).

Воздействие педагогическое – влияние педагога на сознание, волю, эмоции воспитуемых, на организацию их жизни и деятельности в интересах формирования у них требуемых качеств и обеспечения успешного достижения заданных целей.

Г

Государственный образовательный стандарт – 1. Основной документ, определяющий образовательный уровень, который должен

быть достигнут выпускниками независимо от форм получения образования; 2. Основной документ, в котором определены конечные результаты образования по учебному предмету.

Готовность к деятельности – сложная динамическая система, включающая интеллектуальные, эмоциональные, мотивационные и волевые стороны психики. Формой готовности многие исследователи считают установку.

Групповая динамика – изменения и процессы, происходящие в группе по мере её развития.

Групповая идентичность – ощущение принадлежности к группе и отождествление себя с её ценностями.

Групповая сплочённость – степень эмоциональной привязанности членов группы и их ориентации на сохранение принадлежности к ней.

Д

Действия – относительно законченные элементы деятельности, направленные на достижение промежуточных целей, подчиненные общему замыслу.

Декодирование – процесс понимания и интерпретации полученного сообщения.

Деловая этика – нормы и правила поведения в профессиональной сфере.

Деловое совещание – форма группового обсуждения управлеченческих вопросов с принятием решений.

День открытых дверей – форма работы с родителями в детском саду. Проводятся 3-4 раза в год в назначенные числа. В эти дни родители могут без предварительной договоренности побывать в детском саду, в той или иной возрастной группе. Деятельность родителей включает наблюдение за проведением занятий, играми детей, режимными моментами. После просмотра проводится небольшая коллективная беседа, родители задают вопросы, делятся впечатлениями.

Деструктивная критика – критика, направленная на обесценивание личности или подрыв мотивации.

Деятельность – процесс активного взаимодействия человека с миром: с окружающими людьми, с предметами объективной действительности.

Доминантный стиль – авторитарно-наступательная манера общения с акцентом на власти.

3

Задача педагогическая – осмысление сложившейся педагогической ситуации, принятие на этой основе решения и необходимых действий.

И

Идеал – образ, являющийся воплощением совершенства, образец. Высшая цель стремлений человека.

Имидж руководителя – целостный образ руководителя в восприятии сотрудников и партнёров.

Индивидуальный стиль педагогической деятельности – совокупность характерных и устойчивых для данного учителя задач, средств и способов педагогической деятельности и общения, а также более частных особенностей таких, как ритм работы.

Интерактивное общение – выработка тактики и стратегии взаимодействия, организация совместной деятельности людей.

Интерес-ориентированные переговоры – переговоры, ориентированные на выявление и согласование реальных интересов сторон.

Интеркультурная коммуникация – взаимодействие представителей разных культур с учётом различий норм и ценностей.

Интуиция – чутье, тонкое понимание, проникновение в самую суть чего-нибудь, «целостное охватывание» условий проблемной ситуации.

Информационно-образовательная среда «Виртуальный детский сад» – это информационно-образовательная среда (ИОС) для методической поддержки педагогов дошкольного образования, оказание помощи им в организации учебно-воспитательной и просветительской работы. Создана в рамках проекта Министерства образования и науки России «Обеспечение дистанционной методической поддержки дошкольного образования, в том числе семейного воспитания и частных детских садов, для реализации федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования и современных методик дошкольного образования». ИОС включает средства поддержки работы администраторов дошкольной образовательной организации (ДОО) и педагогов, средства для составления расписания и основной образовательной программы ДОО, конспекты игр и других видов взаимодействия взрослого с ребенком для всех дошкольных возрастов, объекты медиатеки, средства для общения педагога с родителями, между собой, куратором и авторами курсов.

Информирование – уведомление, сигнализирование, оповещение, сообщение, осведомление, извещение, передача сведений, докладывание; передача сведений, осведомление, уведомление, извещение, оповещение, сообщение (Словарь русских синонимов).

К

Канал коммуникации – средство передачи сообщения (устный, письменный, визуальный, цифровой и др.).

Кейс-метод – анализ и разбор реальных или специально сконструированных ситуаций (кейсов).

Кодирование – преобразование замысла в словесную или невербальную форму сообщения.

Коммуникативная агрессия – словесные и невербальные действия, направленные на нанесение психологического ущерба собеседнику.

Коммуникативная компетентность – совокупность знаний, навыков и установок, обеспечивающих успешное взаимодействие.

Коммуникативная роль – ожидаемый тип поведения участника общения в соответствии с его статусом и функциями.

Коммуникативная стратегия – общий план поведения в общении для достижения долгосрочной цели.

Коммуникативная тактика – набор конкретных шагов и приёмов, реализующих выбранную стратегию в ситуации общения.

Коммуникативная установка – относительно устойчивое отношение к общению, определяющее готовность к определённому стилю взаимодействия.

Коммуникативный барьер – это психологическое препятствие на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению. Согласно Н.И. Шевандрину, можно говорить о существовании барьеров понимания, барьерах социально-культурного различия и барьерах отношения.

Коммуникация – процесс обмена информацией, значениями и эмоциями между людьми.

Коммуникация – сообщение, передача информации от человека к человеку посредством языка, речи или иных знаковых систем в процессе межличностного взаимодействия.

Компетентность – наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области; качество человека, обладающего всесторонними знаниями в какой-либо области и мнение которого является веским и авторитетным.

Компетенция – круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен; круг чьих-нибудь полномочий, прав.

Компромисс – взаимные уступки сторон для частичного удовлетворения интересов.

Конгруэнтность – (в педагогической технологии) – совпадение жестов и речевых высказываний учителя в процессе педагогического общения.

Конструктивная критика – критическое высказывание, ориентированное на улучшение ситуации и поддержание отношений.

Конфликт – столкновение противоположных интересов, целей или ценностей сторон.

Конфликтная ситуация – совокупность условий, предрасполагающих к возникновению конфликта.

Конфликтный потенциал – степень вероятности возникновения конфликта в конкретной ситуации или системе отношений.

Конфликтоген – действие, слово или фактор, способствующий обострению напряжения и возникновению конфликта.

Креативность – уровень творческой одаренности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику личности.

Культура общения – совокупность принятых обществом норм, ценностей и правил взаимодействия.

Культура профессионального самообразования педагога – высокий уровень развития и совершенствования всех компонентов профессионального самообразования педагога.

Культура речи – степень совершенства устной и письменной речи, характеризующаяся соблюдением ее нормативности, выразительности, лексическим богатством.

Культура учителя (педагогическая культура) – совокупность реализуемых в деятельности учителя общекультурных и профессиональных ЗУН, способов и форм общения, опыта результативной педагогической деятельности, уровня развития педагогического сознания.

Л

Лидерство – способность оказывать влияние на людей и направлять их деятельность.

Любовь к детям – 1. Положительное эмоциональное отношение к ним и специфическая деятельность по усилению личностного начала в каждом ребенке, развитию его способностей к самоопределению и самореализации, выработке самостоятельной системы жизненных ценностей и отношений; 2. одно из важнейших свойств человека, избирающих педагогическую деятельность.

М

Манипулирование – система способов идеологического и социально- психологического воздействия с целью изменения мышления и поведения людей вопреки их интересам и зачастую неосознаваемое ими.

Манипуляция в общении – скрытое влияние на собеседника в интересах манипулятора.

Мастерство педагогическое – высокий уровень овладения педагогической деятельностью, достигнутый на основе глубоких профессиональных и общих знаний, определенного опыта, гибких умений навыков творческого подхода, обеспечивающий ее успешность.

Медиация – процесс урегулирования конфликта при помощи нейтрального посредника.

Модерация – управление ходом обсуждения с целью соблюдения регламента и вовлечения участников.

Мозговой штурм – коллективный способ генерации идей при временном снятии критики.

Н

Направленность личности – система устойчиво доминирующих мотивов, которые определяют целостную структуру личности.

Направленность педагогическая – интегральная характеристика труда учителя, в которой выражается стремление педагога к росту и развитию в сфере педагогической жизнедеятельности.

Невербальное общение – передача информации через мимику, жесты, позу, интонацию, дистанцию.

Нейтральный стиль – сдержанная, дистанцированная манера, избегание выражения сильных эмоций и вовлечённости.

О

Образование – формирование образа мыслей, действий человека в обществе; процесс усвоения знаний, умений, навыков; процесс передачи и освоения социально-культурного опыта, сориентированный на формирование комплекса способностей к его обогащению.

Обратная связь – реакция на сообщение или поведение, позволяющая оценить их результативность.

Обучение – двусторонний процесс учения и преподавания; процесс передачи и усвоения знаний, умений, навыков, способов познавательной деятельности.

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя как минимум три различных процесса: коммуникацию, интеракцию, перцепцию.

Общение невербальное – общение без слов с помощью мимики, жестов, и других невербальных (бессловесных) способов.

Общение перцептивное – адекватное восприятие человека, умение проникнуть в его внутренний мир. Почувствовать его психическое состояние в каждый отдельный момент, умение понять мотивы его поведения.

Общительность – черта характера личности, выражающая потребность и способность человека к общению, контактам с другими людьми, установлению с ними взаимопонимания.

Опыт педагогический – творческое, активное освоение и реализация учителем в практике законов и принципов педагогики с учетом конкретных условий, особенностей детей, детского коллектива и собственной личности.

П

Парадигма педагогическая – совокупность установок и стереотипов, принятых учителем, образовательным учреждением или обществом в целом на определенном этапе развития.

Пассивная агрессия – скрытые, косвенные формы агрессивного поведения (затягивание сроков, игнорирование, сарказм).

Педагогическая компетентность – это свойство личности, базирующееся на эрудиции, авторитетности педагога и позволяющие продуктивно решать учебно-воспитательные задачи, направленные на формирование личности другого человека.

Педагогическая культура – существенная часть общечеловеческой культуры, в которой запечатлелись духовные и материальные ценности; способы творческой педагогической деятельности людей, необходимые человечеству) для обслуживания исторического процесса смены поколений и социализации (взросления, становления) личности.

Педагогический потенциал – это своеобразная психолого-педагогическая основа воспитания и общего психического развития индивида в семье, складывающегося на базе типа воспитания ребенка и типа эмоционального контакта, как адекватного, регулирующего деятельность ребенка сопереживания, поступающего извне (от другого лица) и несущего те или иные оценки мотивов, поступков и действий ребенка.

Переговоры – целенаправленный процесс согласования интересов сторон для достижения договорённости.

Позиционный торг – ведение переговоров, основанное на жёстком отстаивании заранее выбранных позиций.

Позиция «Мы» – ориентация на общие цели и коллективные интересы в общении.

Позиция «Ты» – манера речи, фокусирующаяся на оценке и обвинении другого.

Позиция «Я» – способ высказывания, акцентирующий собственные чувства и потребности говорящего.

Покорный стиль – уступчивая, пассивная манера общения с отказом от отстаивания своих интересов.

Презентация – структурированное представление информации, проекта или решения с использованием визуальных средств.

Преподавание – деятельность учителя по управлению процессом учения школьников.

Проблемная ситуация – соотношение обстоятельств и условий, в которых разворачивается деятельность индивида или группы, содержащее противоречие и не имеющее однозначного решения.

Профessionальное выгорание – состояние эмоционального истощения, цинизма и снижения эффективности, влияющее на стиль общения руководителя.

Профessionальный стандарт педагога – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

Публичное выступление – форма монологического общения руководителя с аудиторией.

P

Разъяснение – разъяснить, ню, нишь; нённый (ён, ена); сов., что. Объяснить, сделать ясным, яснее, понятным. Р. задачу. Толковый словарь Ожегова. С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. 1949, 1992. Толковый словарь Ожегова; процесс действия по гл. разъяснить I, разъяснить; результат такого действия; изложение, вносящее ясность во что либо,

разъясняющее что либо. Толковый словарь Ефремовой. Т.Ф. Ефремова. 2000.

Результативность труда педагога – наличие качественных изменений (позитивных и негативных, прогрессивных и регрессивных) в психическом развитии учащихся и самого педагога.

Рефлексия – осмысление человеком своих действий, состояний и способов взаимодействия для последующей коррекции поведения.

Ролевая игра – моделирование участниками типичных или проблемных ситуаций общения по ролям.

Руководство – управленческая деятельность по организации, мотивации и контролю работы подчинённых.

С

Самообучение – процесс непосредственного получения человеком знаний посредством собственных устремлений и самих выбранных средств.

Самооценка – оценивание человеком своих собственных психологических качеств и поведения, достижений и неудач, достоинств и недостатков, места среди других людей.

Самопрезентация – осознанное представление себя и своих качеств в деловой среде.

Саморазвитие личности – способность человека становиться и быть подлинным субъектом своей собственной жизни, способность превращать собственную жизнь в предмет практического преобразования себя.

Самостоятельность – способность личности к деятельности, совершающей без вмешательства со стороны.

Самостоятельность мышления – способность человека, которая включает в себя знания, умения и навыки самостоятельно анализировать явления и акты общественной жизни, природы и давать им правильную оценку, разбираться в причинно – следственных связях, самостоятельно

ориентироваться в потоке научной и иной информации, защищать собственное мнение.

Самость (представление о себе) – взгляд человека на себя, основанный на прошлом опыте, данных настоящего и ожиданий будущего; выражение общей тенденции организма вести себя таким образом, чтобы поддерживать и усиливать себя.

Семинар-практикум – эффективная форма работы с родителями, которые нуждаются в приобретении практических навыков воспитания ребёнка-дошкольника. Они проводятся для продуктивного обучения родителей определённым методам взаимодействия с детьми дошкольного возраста, эффективным приёмам организации детской деятельности. Семинары-практикумы могут включать элементы деловых игр, тренингов, мастер-классов, разборы проблемных ситуаций по видеосъёмкам, решение педагогических кроссвордов, и другие способы организации активизирующего общения с каждым родителем.

Синхронизация – подстройка к темпу, тону и стилю поведения собеседника.

Ситуация педагогическая – совокупность условий и обстоятельств, специально задаваемых учителем, или возникающих спонтанно в педагогическом процессе.

Слушание – вид коммуникативной деятельности в процессе общения, связанный с восприятием и пониманием речи участников общения и реагирования на нее.

Сотрудничество – это общение «на равных», где никому не принадлежит привилегия указывать, контролировать, оценивать.

Социальная роль – закреплённый за позицией в группе или организации набор норм и ожиданий.

Становление – это процесс, в ходе которого новый предмет, новое явление начинает из реальной возможности превращаться в реальную действительность, но пока еще не стало; возникновение, образование

чего-нибудь в процессе развития; процесс развития, в котором индивид берет на себя ответственность за максимально полную реализацию своего потенциала.

Стили разрешения конфликта – устойчивые способы поведения в конфликте (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление).

Стиль общения – индивидуально-типичная манера взаимодействия с людьми.

Стиль педагогического общения – стиль отношений и характер взаимодействия в процессе руководства воспитанием детей; индивидуально-типологические особенности взаимодействия педагога с воспитанниками.

Стрессоустойчивость – способность сохранять эффективность и конструктивный стиль общения в условиях стресса.

Структурные элементы – самопознание, саморегуляция, самоорганизация, самореализация, самообразование, самовоспитание, самоопределение.

Т

Такт педагогический – чувство меры в поведении и действиях учителя, включающее в себя высокую гуманность, уважение достоинств ученика, справедливость, выдержку и самообладание в отношениях с детьми, родителями, коллегами по труду.

Тематическая выставка – форма, дополняющая словесную информацию для родителей рисунками, фотографиями, натуральными предметами (образцами игрушек, игровых материалов, работ по художественному труду и т.д.), сделанными руками детей, родителей, воспитателей. Тематические выставки создаются как для родительского коллектива всего детского сада, так и для родителей одной группы. К их оформлению можно привлекать самих родителей: поручить подбор

материала по определенной теме, найти вырезки из газет и журналов, сделать выкройки игрушек-самоделок.

Техника педагогическая – совокупность умений и навыков, обеспечивающих оптимальное поведение учителя и его эффективное взаимодействие с детьми в различных педагогических ситуациях; комплекс общепедагогических и общепсихологических умений учителя, обеспечивающих владение своим психофизиологическим состоянием, настроением, эмоциями, телом, речью и организацию педагогически целесообразного общения.

Тренинг – форма интенсивного обучения, нацеленная на развитие конкретных навыков и моделей поведения.

Тренинговая группа – объединение участников тренинга для совместного освоения навыков и опыта.

Тренинговая программа – структурированное описание целей, содержания, методов и этапов тренинга.

Тренинговая техника – конкретный приём или метод работы с группой в рамках тренинга.

У

Управленческое общение – целенаправленный процесс обмена информацией между руководителем и подчинёнными для достижения целей организации.

Ф

Фасилитация – организация групповой работы, направленная на повышение её эффективности и включённости участников.

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – это совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ высшего образования.

Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования – это совокупность требований, обязательных

при реализации основных образовательных программ дошкольного образования.

Фидбек (обратная связь) – структурированный отзыв о поведении участника в тренинговой ситуации.

Формальное образование – программа или курс, по завершении которых у лица возникает определенная совокупность законодательно установленных прав. В частности, право заниматься оплачиваемой профессиональной деятельностью по профилю пройденного курса, занимать более высокую должность, поступать в образовательные учреждения более высокого ранга. Основанием для их предоставления служит диплом или иной сертификат государственного образца.

Х

Харизма – наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности.

Ц

Ценность – идеи, вещи, явления, смыслы, имеющие позитивную значимость для человека и общества.

Ш

Шум в коммуникации – любые помехи, затрудняющие точное принятие сообщения.

Э

Эмоциональный интеллект – способность распознавать, оценивать и регулировать эмоции свои и других.

Эмпатия – способность понимать и разделять эмоциональные состояния другого человека.

Этика педагогическая – составная часть этики, отражающая специфику функционирования морали (нравственности) в условиях целостного педагогического процесса.

Я

Язык – стихийно возникающая в человеческом обществе и постоянно развивающаяся знаковая система, являющаяся средством коммуникации, мышления, самовыражения личности, а также хранения и передачи информации, реализующаяся и существующая в речи.

Список литературы

1. Адэйр Дж. Думай как лидер [Электронный ресурс] / Дж. Адэйр; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2016. – 288 с.
2. Адэйр Дж. Эффективное лидерство: развитие ваших управленческих способностей [Электронный ресурс] / Дж. Адэйр; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Бизнес-букс, 2014. – 288 с.
3. Акимова Ю.В. Психология управления [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Ю.В. Акимова. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2025. – 487 с. – URL: <https://urait.ru/book/psihologiya-upravleniya-489478>
4. Анн Л.Ф. Психологический тренинг с подростками [Электронный ресурс] / Л.Ф. Анн. – Электрон. текстовые данные. – СПб.: Питер, 2014. – 272 с.
5. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология [Электронный ресурс]: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 591 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / М. Армстронг; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: ИКСИ, 2013. – 848 с.
7. Бабушкин А.Н. Организационное поведение [Электронный ресурс]: курс лекций / А.Н. Бабушкин. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 352 с.

8. Безручко П. Без воды. Как писать предложения и отчеты для первых лиц [Электронный ресурс] / П. Безручко. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 176 с.

9. Берк Д. Наука убеждения [Электронный ресурс] / Д. Берк; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2017. – 480 с.

10. Большая книга игр и упражнений для любого тренинга [Электронный ресурс] / Авт.-сост. М. Кипнис; под ред. И.Л. Соломина. – Электрон. текстовые данные. – М.: Генезис, 2014. – 432 с. – URL: <https://phv-sch1.ru/wp-content/uploads/2024/02/>

11. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! [Электронный ресурс] / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Наука, 2010. – 192 с.

12. Боуши П. Эмпауэрмент: освобождение потенциала человека [Электронный ресурс] / П. Боуши; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 224 с.

13. Брюэр Дж. Сигналы лидерства: как коммуницировать так, чтобы вас услышали [Электронный ресурс] / Дж. Брюэр; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 272 с.

14. Ванделей Р. Невербальная коммуникация в бизнесе [Электронный ресурс] / Р. Ванделей; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2018. – 192 с.

15. Вачков И.В. Групповые методы в работе психолога [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.В. Вачков. – Электрон. текстовые данные. – М.: Ось-89, 2015. – 224 с.

16. Введенский Е.Л. Деловая этика [Электронный ресурс] / Е.Л. Введенский. – Электрон. текстовые данные. – М.: Синергия, 2013. – 192 с.

17. Венедиктов С.Ю., Венедиктова Я.М. Общение: искусство и ремесло [Электронный ресурс] / С.Ю. Венедиктов, Я.М. Венедиктова. – Электрон. текстовые данные. – СПб.: Питер, 2018. – 240 с.
18. Вересотин Д. Система разрешения конфликтов путем переговоров [Электронный ресурс] / Д. Вересотин. – Электрон. текстовые данные. – М.: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2017. – 220 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/dmitriy-veretencev/sistema-razresheniya-konfliktov-putem-peregovorov-68361826/chitat-onlayn/>
19. Вестерман А. Построение и развитие команды: научный подход к управлению людьми [Электронный ресурс] / А. Вестерман; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2020. – 240 с.
20. Виконт К. Харизма лидера. Как её развить и использовать [Электронный ресурс] / К. Виконт; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2017. – 208 с.
21. Вилкинсон М. Секреты фасилитации. Проведение встреч, на которых принимаются эффективные решения [Электронный ресурс] / М. Вилкинсон; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 384 с.
22. Гасенко Л.В., Хромова Л.И. Управление конфликтами [Электронный ресурс]: практическое пособие / Л.В. Гасенко, Л.И. Хромова. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.
23. Гладкова И.В., Осипова О.П. Коммуникативная компетентность специалиста [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.В. Гладкова, О.П. Осипова. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 304 с.
24. Гоулман Д. Резонансное лидерство: путь к эффективному руководству [Электронный ресурс] / Д. Гоулман, Р. Бояцис, А. Макки; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 336 с.

25. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект 2.0 [Электронный ресурс] / Д. Гоулман; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2019. – 512 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/deniel-goulman/emocionalnyy-intellekt-pochemu-on-mozhet-znachit-bolshe-che-5024477/>

26. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ [Электронный ресурс] / Д. Гоулман; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с. – URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/catalog/product/emotional-intelligence/>

27. Грин Р. 48 законов власти [Электронный ресурс] / Р. Грин; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2018. – 672 с.

28. Грин Р. 48 законов власти. Часть 2 [Электронный ресурс] / Р. Грин; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2019. – 560 с.

29. Громова О.Н. Конфликтология [Электронный ресурс]: курс лекций / О.Н. Громова. – Электрон. текстовые данные. – М.: Экмос, 2014. – 320 с.

30. Гулиев Т.А. Техника публичного выступления [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Т.А. Гулиев. – Электрон. текстовые данные. – М.: ФЛИНТА, 2014. – 154 с.

31. Деловые коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие / ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте». – Электрон. издание. – М.: ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2018. – 3,8 Мб. – URL: https://dblib.rsreu.ru/data/publications/6992_info.pdf

32. Джеймс Дж. Спешка синдром. Справиться с перегруженностью и стрессом [Электронный ресурс] / Дж. Джеймс; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 256 с.

33. Дильдина Н.А. Тренинг управленческого общения [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Н.А. Дильдина. – Электрон. текстовые данные. – Челябинск: Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2019. – 185 с. – URL: <http://elib.cspu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/15646/>
34. Емельянова И.Н. Деловые коммуникации [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.Н. Емельянова. – Электрон. текстовые данные. – Томск: Томский политехнический университет, 2004. – 185 с. – URL: <https://edu.tusur.ru/publications/4572>
35. Жернакова М.Б., Румянцева И.А. Деловые коммуникации [Электронный ресурс]: учебник и практикум / М.Б. Жернакова, И.А. Румянцева. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2025. – 408 с. – URL: <https://urait.ru/book/delovye-kommunikacii-468746>
36. Живица О.В. Лидерство [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.В. Живица. – Электрон. текстовые данные. – М.: Синергия, 2020. – 240 с.
37. Зарифьян А.А. Эффективная коммуникация в организации [Электронный ресурс] / А.А. Зарифьян. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2019. – 320 с.
38. Захарова Л.Н. Психология управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л.Н. Захарова. – Электрон. текстовые данные. – М.: Логос, 2015. – 376 с. – URL: <https://www.directmedia.ru/book-84987-psikhologiya-upravleniya-uchebnoe-posobie/>
39. Золотухина И.Н. Мастерство делового общения [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.Н. Золотухина. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2015. – 256 с.
40. Иванова И.Ю. Адаптация студентов факультета дошкольного образования к обучению в вузе: проблемы и средства их решения в студенческом общежитии. В сб.: Актуальные проблемы дошкольного

образования. – Челябинск: Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2022. – С. 217-221.

41. Иванова И.Ю. Компетентностный подход в становлении профессионально-педагогической деятельности будущего учителя // Педагогические науки, 2016. – № 3. – С. 121.

42. Иванова И.Ю. Модель становления профессионально-педагогической деятельности студентов педагогического вуза на основе самоопределения // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология, 2017. – № 2. – С. 131-141.

43. Иванова И.Ю. Подготовка бакалавров педагогического образования к взаимодействию с семьями воспитанников. – Челябинск, 2020. – 105 с.

44. Иванова И.Ю. Подготовка студентов педагогического вуза к организации просветительской деятельности. – Челябинск, 2020. – 105 с.

45. Иванова И.Ю. Рефлексия как составляющая профессионально-педагогической деятельности будущего педагога профессионального обучения // Вестник Учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию, 2012. – № 1 (46). – С. 234-237.

46. Иванова И.Ю. Становление профессионально-педагогической деятельности студентов в образовательном процессе. Дисс. на соиск. ученой степени кандид. пед. наук / Уральский государственный педагогический университет. – Екатеринбург, 2006.

47. Иванова И.Ю. Становление профессионально-педагогической деятельности будущего учителя в образовательном процессе // Новые педагогические исследования, 2006. – № 5. – С. 68-73.

48. Иванова И.Ю., Беломестнова М.Е. Осмысление проблемы профессионального самоопределения будущих педагогов в области физической культуры и спорта // Спортивно-педагогическое образование, 2021. – № 1. – С. 39-45.

49. Иванова И.Ю., Беломестнова М.Е. Результаты исследования проблемы профессионального самоопределения будущих педагогов. В сб.: Стратегические ориентиры развития высшей школы. Сборник научных трудов участников II Национальной научно-практической конференции: сборник статей. – Москва, 2020. – С. 103-107.
50. Иванова И.Ю., Дусенко С.В., Беломестнова М.Е., Никифорова Ю.О. Отношение студентов и педагогов к дистанционному обучению: опыт российских спортивных вузов // Теория и практика физической культуры, 2022. – № 6. – С. 60-62.
51. Иванова И.Ю., Евтушенко И.Н., Артеменко Б.А. Реализация компетентностного подхода в процессе подготовки студентов к просветительской деятельности в дошкольной образовательной организации // Азимут научных исследований: педагогика и психология, 2019. – Т. 8. – № 3 (28). – С. 111-114.
52. Иванова И.Ю., Евтушенко И.Н., Артеменко Б.А., Терещенко М.Н., Галкина Л.Н. Изучение состояния процесса формирования социокультурной идентичности студентов средствами организации студенческих сообществ в условиях цифровой трансформации общества // Азимут научных исследований: педагогика и психология, 2023. – Т. 12. – № 2 (43). – С. 33-38.
53. Иванова И.Ю., Евтушенко И.Н., Батенова Ю.В. Организация работы студентов и аспирантов с научно-педагогическими публикациями – Челябинск: Издательство: Южно-Уральский научный центр РАО, 2021. – 74 с.
54. Иванова И.Ю., Иванов С.М. Роль куратора в решении проблем адаптации студентов к общежитию. В сб.: Управление человеческими ресурсами в сфере физической культуры, спорта и здорового образа жизни. сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья

им. П.Ф. Лесгата. – Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2019. – С. 434-437.

55. Иванова И.Ю., Прохорова А.А., Иванов С.М. Профессионально-педагогическое самоопределение будущего педагога как условие становления профессионально-педагогической деятельности. В сб.: Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы. – Красноярск: Литера-принт, 2017. – С. 79-81.

56. Ильяхов М., Сарычева Л. Ясно, понятно. Как писать, чтобы вас понимали [Электронный ресурс] / М. Ильяхов, Л. Сарычева. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2018. – 336 с.

57. Казакова О.А. Деловая коммуникация [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.А. Казакова. – Электрон. текстовые данные. – Томск: Томский политехнический университет, 2013. – 220 с. – URL: <https://portal.tpu.ru/SHARED/k/KAZAKOVAOA/methodical/Tab/up.pdf>

58. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры [Электронный ресурс] / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 432 с.

59. Камынина Н.Н., Островская И.В., Пьяных А.В. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс]: учебник / Н.Н. Камынина, И.В. Островская, А.В. Пьяных. – Электрон. текстовые данные. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012. – 528 с.

60. Кан Г. Управление собственной деятельностью [Электронный ресурс] / Г. Кан; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2015. – 176 с.

61. Карлайл Дж. Коучинг и наставничество на рабочем месте [Электронный ресурс] / Дж. Карлайл; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 384 с.

62. Карнеги Д. Как выработать уверенность и влиять на людей, выступая публично [Электронный ресурс] / Д. Карнеги; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Попурри, 2015. – 432 с.

63. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей [Электронный ресурс] / Д. Карнеги; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Попурри, 2018. – 480 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/deyl-karnegi/kak-zavoevyvat-druzey-i-okazyvat-vliyanie-na-ludey-10831668/>

64. Кеннеди Г. Договориться можно обо всём! Как добиваться максимума в любых переговорах [Электронный ресурс] / Г. Кеннеди; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЭКСМО, 2014. – 432 с.

65. Кипнис М. Актерские студии для работников XXI века [Электронный ресурс] / М. Кипнис. – Электрон. текстовые данные. – М.: Попурри, 2013. – 240 с.

66. Кислицын С.А. Практика управленческого общения: тренинговый курс [Электронный ресурс] / С.А. Кислицын. – Электрон. текстовые данные. – М.: РИП-холдинг, 2011. – 344 с.

67. Кови С.Р. Принцип приоритета. Жить на основе выбора, а не по случаю [Электронный ресурс] / С.Р. Кови; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2018. – 352 с.

68. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности [Электронный ресурс] / С.Р. Кови; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2020. – 608 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/stiven-kovi/semy-navykov-vysokoeffektivnyh-ludey-moschnye-instrumenty-razvitiya-4239285/>

69. Кодекс профессиональной этики. Документ по развитию социального партнёрства в организациях [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Междунар. организация труда, 2012. – 108 с.

70. Козлов Н.И. Как относиться к себе и людям. Практическая психология на каждый день [Электронный ресурс] / Н.И. Козлов. – Электрон. текстовые данные. – М.: АСТ, 2014. – 400 с.

71. Кольбер Дж. Командное руководство [Электронный ресурс] / Дж. Кольбер; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2015. – 296 с.

72. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты [Электронный ресурс] / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Стингер, 2004. – 216 с.

73. Кочкурова Е.А., Позднева Т.В. Менеджмент и лидерство [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.А. Кочкурова, Т.В. Позднева. – Электрон. текстовые данные. – Нижний Новгород: НГМА, 2018. – 180 с.

74. Крейнер С., Дойл К. Новые лидеры: как выживают и преуспевают бизнесмены в нестабильном мире [Электронный ресурс] / С. Крейнер, К. Дойл; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 384 с.

75. Лэкс Д., Себениус Дж. Переговоры в трех измерениях [Электронный ресурс] / Д. Лэкс, Дж. Себениус; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2014. – 400 с.

76. Лэпп Б. Создание корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Б. Лэпп; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Нобель Пресс, 2017. – 304 с.

77. Макарова В.В., Макаров В.П. Эффективная деловая коммуникация [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Макарова, В.П. Макаров. – Электрон. текстовые данные. – СПб.: ГРАНД, 2015. – 256 с. – URL: <https://docs.vlgr.ranepa.ru/podr/ipc/elizd/>

78. Маклаков А.Г. Психология и педагогика: основы профессиональной деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие

/ А.Г. Маклаков. – Электрон. текстовые данные. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.

79. Маргулис М. Искусство общения: практический справочник [Электронный ресурс] / М. Маргулис; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: АСТ, 2015. – 320 с.

80. Матвеев Л.П. Основы спортивной тренировки [Электронный ресурс] / Л.П. Матвеев. – Электрон. текстовые данные. – М.: Физическая культура, 2012. – 272 с.

81. Мехрабиан А. Язык телодвижений [Электронный ресурс] / А. Мехрабиан; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Инфра-М, 2016. – 224 с.

82. Минцберг Г. Прямое и косвенное управление [Электронный ресурс] / Г. Минцберг; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2015. – 304 с.

83. Молл О. Эффективность без спешки: как достичь большего, делая меньше [Электронный ресурс] / О. Молл; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2017. – 256 с.

84. Морозов А.В. Деловое общение [Электронный ресурс]: курс лекций / А.В. Морозов. – Электрон. текстовые данные. – М.: ТДК, 2015. – 232 с.

85. Морозова Е.А. Этика деловых отношений [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.А. Морозова. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2015. – 240 с.

86. Напыленко О.М. Групповая динамика в тренинге формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс] // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2018. – № 2. – С. 45-52.

87. Новичков В.И., Виноградова И.М., Коротун О.Н., Кошель И.С. Лидерство [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.И. Новичков, И.М. Виноградова, О.Н. Коротун, И.С. Кошель. – Электрон. текстовые

данные. – М.: Дашков и К, 2017. – 102 с. – URL:
<https://e.lanbook.com/book/103768>

88. Норман А. Кто на самом деле ты? Открытая психология личности [Электронный ресурс] / А. Норман; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Попурри, 2016. – 320 с.

89. Норт Дж. Деловой театр: искусство презентации [Электронный ресурс] / Дж. Норт; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2015. – 224 с.

90. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы [Электронный ресурс] / А.Ю. Панасюк. – Электрон. текстовые данные. – М.: Экономика, 1990. – 112 с. – URL:
<https://s.siteapi.org/ae32fceecd600e8/docs/f87a3aee5d5f973786de7103a4e8aa748fb9882.pdf>

91. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: теория и практика [Электронный ресурс]: научно-практическое пособие / А.Ю. Панасюк. – Электрон. текстовые данные. – М.: Издание автора, 2010. – 540 с.

92. Петрова Е.В., Петрова Р.Г. Практикум по общей психологии [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Петрова, Р.Г. Петрова. – Электрон. текстовые данные. – М.: Московский государственный университет, 2013. – 336 с.

93. Пеша А.В. Исследование групповой динамики в тренинге формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс] // Вестник Российского университета дружбы народов. – 2018. – № 3. – С. 120-135. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-gruppovoy-dinamiki-v-treninge-formirovaniya-korporativnoy-kultury.pdf>

94. Погожина И.Н. Деятельностный групповой тренинг формирования сложных коммуникативных умений [Электронный ресурс] // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 2012. – № 4. – С. 123-132. – URL:
https://msupsyj.ru/pdf/vestnik_2012_4/vestnik_2012-4_123-132.Pdf

95. Розенблюм Б. Мотивация персонала: практические методы эффективного управления [Электронный ресурс] / Б. Розенблюм. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2015. – 224 с.

96. Санталинен Т. Стратегический менеджмент. Учебник для практиков [Электронный ресурс] / Т. Санталинен; пер. с финск. – Электрон. текстовые данные. – М.: Консультант, 2012. – 240 с.

97. Сарычев А.С., Логинова О.В. Педагогика высшей школы: курс лекций [Электронный ресурс] / А.С. Сарычев, О.В. Логинова. – Электрон. текстовые данные. – Смоленск: СмГУ, 2013. – 356 с.

98. Синек С. Лидеры едят последними. Как создать команду мечты [Электронный ресурс] / С. Синек; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2020. – 480 с.

99. Скотт К. Радикальная прямота. Как управлять людьми, не теряя человечности [Электронный ресурс] / К. Скотт; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 368 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/kim-skott/radikalnaya-pryamota-kak-upravlyat-ludmi-ne-teryaya-chelovechnos-50288652/>

100. Смит Ф. Человеческое поведение: предсказуемо ли оно? [Электронный ресурс] / Ф. Смит; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2016. – 320 с.

101. Спивак В.А. Лидерство [Электронный ресурс]: учебник для вузов / В.А. Спивак. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2024. – 397 с. – URL: <https://urait.ru/book/liderstvo-536169>

102. Сулайманов Э.В. Система управления конфликтами в организации [Электронный ресурс] / Э.В. Сулайманов. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2016. – 152 с.

103. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов [Электронный ресурс] / Т.С. Сулимова. – Электрон. текстовые данные. – М.: Автор, 2011. – 384 с.

104. Томсон Р. Управление умом: психология на службе управления [Электронный ресурс] / Р. Томсон; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Интеллект-Центр, 2016. – 288 с.
105. Уоттс Дж. Как управлять конфликтом. 7 шагов к разрешению [Электронный ресурс] / Дж. Уоттс; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: РИПОЛ Классик, 2011. – 336 с.
106. Филипс М. Притягивающая организация. Привлечение и удержание ценных сотрудников [Электронный ресурс] / М. Филипс; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
107. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод [Электронный ресурс] / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 304 с. – URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/catalog/product/gettingtoyes/>
108. Чалдини Р. Предвидение. Психология умных решений и их последствий [Электронный ресурс] / Р. Чалдини; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 544 с.
109. Чалдини Р. Психология влияния. 7-е расширенное издание [Электронный ресурс] / Р. Чалдини; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. – 736 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/robert-chaldini/psihologiya-vliyaniya-7-e-rasshirennoe-izdanie-6994167/>
110. Чаран Р. Восемь навыков руководителя [Электронный ресурс] / Р. Чаран; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишерз, 2018. – 288 с.
111. Чернявская А.П. Педагогическая техника [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.П. Чернявская. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 197 с.

112. Шейнов В.П. Конфликты в организации и пути их преодоления [Электронный ресурс] / В.П. Шейнов. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Харвест, 2012. – 256 с.

113. Шейнов В.П. Управление конфликтами [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.П. Шейнов. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Амалфея, 2014. – 320 с.

114. Шеховцова А.В. Социальная психология управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Шеховцова. – Электрон. текстовые данные. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.

115. Юри У. Переговоры с дьяволом. Как вести переговоры с трудными людьми [Электронный ресурс] / У. Юри; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 240 с.

116. Юри У. Третья сторона. Роль посредника в разрешении конфликтов [Электронный ресурс] / У. Юри; пер. с англ. – Электрон. текстовые данные. – М.: Вершина, 2005. – 320 с.

Электронные ресурсы

1. «КонсультантПлюс» [<https://www.consultant.ru>] – справочная система с федеральными законами и актами (требует подписки)

2. «Мир педагогики и психологии» [<https://scipress.ru/pedagogy>] – научный журнал с актуальными статьями по педагогике

3. «Педагогика. Вопросы теории и практики» [<https://www.gramota.net>] – журнал с современными исследованиями в области педагогики

4. «Педагогическое образование» [<https://po-journal.ru>] – журнал, специализирующийся на подготовке педагогических кадров

5. 1 Яндекс – Энциклопедии и словари <http://slovaki.yandex.ru>

6. 2 Министерство науки и высшего образования РФ <https://minobrnauki.gov.ru/>

7. 3 Педагогическая библиотека http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Pedagog/index.php

8. 4 Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>

9. 5 Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru>

10. JSTOR [<https://www.jstor.org>] – архив научных журналов и статей по педагогике (требует подписки)

11. NSPortal (Социальная сеть работников образования) [<https://nsportal.ru>] – публикации педагогов, методические материалы, доклады

12. Государственные информационные порталы и справочные системы:

13. Гуманистическая парадигма современного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://infourok.ru/gumanisticheskaya-paradigma-sovremenennogo-obrazovaniya-4217977.html>

14. Министерство просвещения Российской Федерации [<https://edu.gov.ru>] – официальная информация о ФГОС, нормативно-правовых актах, стратегии развития образования

15. Научные журналы и периодические издания:

16. Образовательный портал InfoUrok [<https://infourok.ru>] – методические материалы, конспекты, презентации для педагогов

17. Педагогическое образование. Современные исследования [Текст] / под ред. Целковникова Б.М. // Журнал "Педагогическое образование". – 2025. – Т. 6, № 6. – URL: <https://po-journal.ru/wp-content/uploads/2025/07/po-2025-t6-6.pdf>

18. Портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [<https://window.edu.ru>] – федеральный портал образовательных ресурсов

19. РЭП (Реестр Электронных Публикаций) [<https://cyberleninka.ru>] – бесплатный доступ к научным статьям, включая педагогические исследования
20. Система «Гарант» [<https://www.garant.ru>] – справочная правовая система по законодательству в сфере образования
21. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине:
22. Специализированные ресурсы по дошкольному образованию:
23. ЭБС «IPRbooks» [<https://www.iprbookshop.ru>] – научные монографии, учебные пособия, статьи из научных журналов
24. ЭБС «Знаниум» [<https://znanium.com>] – учебная и научная литература по педагогике и образованию
25. ЭБС «Юрайт» [<https://urait.ru>] – актуальные учебники и учебные пособия по педагогике (включая издания 2024-2025 гг.)

Ирина Юрьевна Иванова

ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ:
ТЕХНОЛОГИИ И ПРАКТИКА

Учебно-методические рекомендации

Уч.-изд. л. 10 п.л.