

Приложение 1.1

Определите свой уровень стрессоустойчивости

(опросник Т. Иванченко «Инвентаризация симптомов стресса»).

Выберите наиболее подходящий вариант ответа:

почти никогда - 1 балл, редко - 2 балла, часто - 3 балла, почти всегда - 4 балла.

Вопросы

1. Легко ли Вы раздражаетесь из-за мелочей?
2. Нервничаете ли Вы, если приходится чего-то или кого-то долго ждать?
3. Можете ли Вы обидеть того, кто случайно попался под горячую руку?
4. Часто ли Вы краснеете, испытываете чувство неловкости?
5. Выводит ли Вас из себя критика?
6. Если Вас толкнут в транспорте, Вы ответите тем же, скажете что-нибудь обидное?
7. Стремитесь ли Вы заполнять какой-нибудь деятельностью все время?
8. Вы опаздываете на работу или на назначенные встречи?
9. Хочется ли Вам во время разговора перебивать собеседника, дополнять его высказывания или переводить разговор на себя?
10. Страдаете ли Вы чрезмерным аппетитом или его отсутствием?
11. Испытываете ли Вы беспричинное беспокойство?
12. Бывает ли у Вас по утрам плохое самочувствие, головокружения?
13. Быстро ли Вы устаете?
14. Бывает ли, что даже продолжительный сон не дает Вам ощущения отдыха?
15. Чувствуете ли Вы, что у Вас что-то не в порядке с сердцем?
16. Страдаете ли Вы от болей в спине или шее?
17. Замечаете ли Вы, что барабаните пальцами по столу (покачиваете ногой, теревите пуговицу)?
18. Считаете ли, что Вас могли бы побольше хвалить за то, что Вы делаете?
19. Считаете ли Вы себя лучше и достойнее многих, обижаются ли, что окружающие этого не замечают?
20. Сидите ли Вы на специальной диете, чтобы похудеть?

Результаты.

До 30 баллов. Вы легко справляетесь с проблемами, которые преподносит жизнь. К трудностям относитесь спокойно и рассудительно. Вас можно назвать стрессоустойчивым человеком.

От 31 до 45 баллов. Вы живете довольно напряженной жизнью, но получаете от этого удовлетворение, так как умеете добиваться своего. Стресс Вам пока не угрожает, но стоит научиться расслабляться.

От 46 до 60 баллов. Вы в постоянном напряжении. Возможно, мечтаете о больших достижениях, и страх ошибиться не дает Вам расслабиться. Научитесь философски относиться к неудачам, не отказывайте себе в отдыхе. Учитесь радоваться жизни без всяких причин и условий

Более 60 баллов. Хронический стресс уже угрожает Вашему здоровью. Вам нужно срочно поменять образ жизни. Постарайтесь перейти на более спокойный ритм, начните делать то, что доставляет Вам удовольствие, займитесь спортом, откажитесь от вредных привычек.

Приложение 1.2

Надо ли делать перерывы?

Конечно, необходимо успеть сделать больше, практически не останавливаясь и не позволяя себе отдохнуть. Мы боимся упустить время. Но всегда ли такой путь самый эффективный? Для размышления предлагается притча «Два дровосека».

*** Конкурс на лучшего дровосека. Финал. Участвуют двое лучших: канадец и норвежец. Их задача была такова. Каждому из них отводился определенный участок леса. Победителем становился тот, кто смог бы повалить наибольшее количество деревьев с 8 утра до четырех часов дня. В восемь часов утра раздался свисток, и два лесоруба заняли свои позиции. Они рубили дерево за деревом, пока канадец не услышал, что норвежец остановился. Поняв, что это его шанс, канадец удвоил свои усилия.

В девять часов канадец услышал, что норвежец снова принялся за работу. И снова они работали почти синхронно, как вдруг без десяти десять канадец услышал, что норвежец снова остановился. И снова канадец принялся за работу, желая воспользоваться слабостью противника.

В десять часов норвежец снова включился в работу. Пока без десяти одиннадцать он ненадолго не прервался. Со все возрастающим чувством ликования канадец продолжил работу в том же ритме, уже ощущая запах победы.

И так продолжалось целый день. Каждый час норвежец останавливался на десять минут, а канадец продолжал работу. Когда раздался сигнал об окончании соревнования, ровно в четыре часа пополудни, канадец был совершенно уверен, что приз у него в кармане.

Вы можете себе представить, как он удивился, узнав, что проиграл?

- Как это получилось? - спросил он норвежца. - Каждый час я слышал, как ты на десять минут прекращаешь работу. Как, черт тебя подери, ты умудрился нарубить больше древесины, чем я? Это невозможно.

- На самом деле все очень просто, - прямо ответил норвежец. - Каждый час я останавливался на десять минут. И в то время, как ты продолжал рубить лес, я точил свой топор. ***

Что значит «точить свой топор»?

- Остановиться и подумать, осмыслить происходящее;
- чередовать работу с отдыхом, вид деятельности, иначе можно быстро перегореть в прямом и переносном смысле;
- использовать то, что доступно.

Приложение 1.3

Схема стрессоров в зависимости от причины возникновения

Общие	Специфические	Внеслужебная деятельность
организация служебной деятельности	нечёткие ролевые обязанности	супруг
недостаток сотрудников	ролевой конфликт	дети
режим рабочего времени	взаимодействие с коллегами по горизонтали	родители
статусные проблемы	общение с вышестоящими организациями	родственники
формализм, ненужные ритуалы	общение с клиентами и подчинёнными	домашняя обстановка
непредсказуемость развития событий в организации, неопределённость	нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству (перфекционизм)	давление окружающей среды

Приложение 1.4

Анкета. Отметьте, что вызывает у Вас стресс на рабочем месте.

потеря рабочего времени из-за сбоя работы техники	
расположение вашего рабочего места	
негативно настроенные клиенты	
невозможность отойти на кратковременный перерыв с рабочего места	
эмоциональное давление стоящей за прозрачной перегородкой очереди	
другое (укажите, что именно)	
другое (укажите, что именно)	

Приложение 1.5

Тест на уровень стресса, служит для оценки степени раздражительности, нервозности, вспыльчивости и способности контролировать эти качества. Очки суммируются. Максимально возможное количество - 48.

Ответьте одним из трех способов: "да, безусловно" - 3 балла; "да, но не очень" - 1; "нет, ни в коем случае" - 0.

Раздражает ли Вас:

1. Смятая страница газеты, которую Вы хотите прочитать?
2. Женщина "в годах", одетая как молоденькая девушка?
3. Чрезмерная близость собеседника при разговоре?
4. Женщина, курящая на улице или в общественном месте?
5. Человек, кашляющий в Вашу сторону?
6. Когда кто-то грызет ногти на Ваших глазах?
7. Когда кто-то смеется невпопад?
8. Когда кто-то пытается учить Вас, что и как делать?
9. Когда партнёр (или подруга) постоянно опаздывает?
10. Когда в кинотеатре тот, кто сидит перед Вами, все время вертится и обсуждает фильм?
11. Когда Вам пересказывают сюжет интересной книги, которую Вы только собираетесь прочесть.
12. Когда Вам дарят ненужные вещи?
13. Громкий разговор в общественном транспорте?
14. Слишком сильный запах духов?
15. Человек, жестикулирующий во время разговора?
16. Коллега, часто употребляющий иностранные слова?

Более 36. Вас не отнесешь к числу терпеливых и спокойных людей. Вас раздражает почти все, даже самое незначительное. Вы вспыльчивы и легко выходите из себя. Это расшатывает Вашу нервную систему, усиливая трения с окружающими. **От 13 до 36.** Вы принадлежите к наиболее распространенной группе людей. Вас раздражают только очень неприятные вещи. Не драматизируя повседневные невзгоды, Вы способны легко забывать о них. **Менее 13.** Вы достаточно спокойный человек, реально смотрящий на жизнь. Вас не так-то просто вывести из равновесия. А это гарантия против стрессов.

Приложение 1.6

Когда тебе грубит клиент.

1. Взгляд. Пристально и внимательно посмотрите клиенту в глаза и сконцентрируйте свое внимание на вопросе.

2. Пусть клиент говорит. Задавайте уточняющие вопросы, чтобы позволить клиенту говорить больше. Помните, когда человек выговаривается, его эмоциональное состояние становится сбалансированным.
3. Заверьте его в том, что вы согласны с ним.
4. Скажите, что вам жаль, что он расстроен. Это позволяет клиенту почувствовать, что вы его слушаете и понимаете. Это снизит уровень грубости.
5. Сохраняйте нейтральный тон голоса. Повышая ваш голос в гневе или при разговоре с клиентом, лишь приведет к ругани и ничего не решит. Контролируйте даже свое дыхание, и сосредоточьтесь на сохранении спокойствия в вашем голосе и состоянии, когда вы разговариваете с клиентом.
6. Переходите к проблеме.
7. Реальная проблема заключается в самом сердце грубости клиента. Делайте заметки, в то время как клиент говорит, чтобы вы могли направить разговор в сторону решения реальной проблемы. Активно слушайте клиента, так как его грубость поможет вам не реагировать на оскорбления и показать клиенту, что вас не тревожат его грубость или высокомерие.
8. Контролируйте свои эмоции.
9. Никогда не кричите на грубого клиента или начинайте плакать из-за его слов или поведения. Это приведет к потере контроля над ситуацией. Вежливо постарайтесь успокоить клиента или попросите его или ее подождать, пока вы попросите начальника или сотрудника о помощи, если вы чувствуете, что не в состоянии спокойно справиться с заказчиком.
10. Нейтрализуйте грубое поведение.
11. Избегайте отвечать на грубость клиента отрицательными комментариями. Скажите клиенту, что вы цените его или ее честность, и вы хотите попытаться, чтобы их следующий опыт сотрудничества был лучше. Положительная формулировка будет уводить разговор от разгневанных, грубых комментариев.

Помните, что это не личное. Клиент грубит вам в контексте вашей работы. Держите грубые комментарии в проекции вашей работы и не принимайте комментарии лично.

Хочется еще раз обратить внимание на то, что стресс, как всякую болезнь, легче предупредить, чем лечить. Поэтому так важно не допускать возникновения конфликтов, а возникшие – урегулировать. Тогда конфликтов будет меньше, особенно тех, в которых не заинтересован ни один из участников.

Приложение 1.7

Упражнение «Зеркало» (Семёнова Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога. Из-во Института Психотерапии, М., 2002).

Цели: научиться концентрировать внимание на партнере и на его невербальном языке; убедиться в том, что телесная подстройка ведет к повышению взаимопонимания между партнерами; развить эмпатические возможности участников тренинга.

Размер группы: нет ограничений. Ресурсы: большая комната, позволяющая свободное движение участников. Время: 30-60 минут.

Первый этап. Группа разбивается на пары. В каждой паре один игрок — первый номер, второй игрок — второй номер. По хлопку тренера вторые номера превратятся в зеркало. Они должны понять, что это превращение потребует от них определенного изменения поведения и выполнения определенных обязанностей. Первый номер — это человек перед зеркалом, выполняющий в свободной форме простые физические движения. Он не ставит перед собой цель заставить «зеркало» запутаться или сбиться. Темп упражнения спокойный. Участники пытаются максимально точно пристроиться друг к другу — т. е. ощутить не только физиологию жеста партнера, но и войти в суть действия, его ритм, понять его эмоциональную подоплеку... В таком режиме пары работают 5-7 мин. Все это время тренер переходит от пары к паре и контролирует ход упражнения, поправляет участников. Затем по хлопку ведущего роли в паре меняются. Теперь уже второй игрок будет играть роль человека перед зеркалом, а первый превратится в зеркало.

Обсуждение первого этапа упражнения:

- Кем проще быть в этом упражнении?
- Удалось ли вам лучше почувствовать партнера, понять его эмоциональный настрой?
- Может ли, на ваш взгляд, подобное упражнение помочь установлению более эффективно коммуникации между людьми?

Второй этап. Участник под первым номером получает задание в течение 5 мин. рассказать партнеру о своем любимом виде спорта (книге, фильме, способе проводить свободное время и т. д.) и убедить своего собеседника в несомненных преимуществах этого вида спорта (книги, др.) перед

другими. Участник под вторым номером получает при этом инструкцию, в соответствии с которой он должен посылать своему собеседнику постоянные невербальные сигналы о том, что тема разговора ему неинтересна, все доводы говорящего нелогичны, слабы и неэффективны. Он избегает зрительного контакта с говорящим, демонстрирует закрытые позы, руки постоянно заняты — теребят волосы и края одежды, стряхивают с нее ворсинки... Нужно вести эту роль с максимальной естественностью, чтобы не давать собеседнику заподозрить нарочитость поведения!

Затем роли меняются. Убеждать своего партнера придется участнику под вторым номером. Первый же игрок получает от тренера инструкцию пользоваться невербальными сигналами позитивного слушания: качать в знак согласия головой, поддакивать, подать корпус вперед — к говорящему, следить за тем, чтобы не использовались закрытые позы...

Обсуждение второго этапа упражнения

Вопросы к говорящему:

- Удалось ли вам убедить собеседника в своей правоте?
- Как вы чувствовали себя во время разговора? Как вы можете оценить поведение своего партнера? Считаете ли вы, что он во время вашего монолога передавал вам сигналы, имеющие скрытый смысл?
- Была ли разница в результатах общения в первом и втором случаях? В чем она заключалась?

Приложение 1.8

Определение доминирующих стратегий конфликтного поведения, метафорический вариант

(Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М., 2002. С.208-210).

Назначение. Использование диагностического материала в форме метафор (поговорки, устоявшиеся истины) нацелено на снижение стереотипов, самоидеализации, квазиответов. Данная методика ориентирована на выявление наиболее распространенных стратегий в конфликтных ситуациях: стратегию достижения эгоцентричных (личных) целей и стратегию сохранения благоприятных межличностных отношений. По соотношению этих двух стратегий в данной методике выделено пять метафорических стратегий.

Инструкция. Сейчас вам будет дано необычное задание. Оно заключается в оценке степени использования предложенных поговорок в своей поведенческой практике. В ходе работы следует придерживаться правила: не существует плохих или хороших ответов, а существуют реальные, наиболее употребляемые в тех или иных жизненных ситуациях. Следуя этому правилу, в бланке ответов рядом с номером вопроса поставьте один из трех ответов: «да» или «+»; «нет» или «-»; трудно сказать или «±». К последней форме ответа старайтесь прибегать в исключительных случаях. Порядок заполнения построчный, слева направо.

Опросник

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если вы не можете другого сделать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спит.
4. Рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит, друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.

32. В этом мире есть только две породы людей — победители и побежденные.
 33. Если в тебя швырнули камень, брось в ответ кусок ваты.
 34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
 35. Копай и копай без усталости и докопайся до истины.

Обработка и интерпретация данных

Подсчитывается количество баллов в каждой из пяти колонок.

Наибольшее количество баллов в той или иной колонке свидетельствует о приверженности исследуемого той или иной стратегии в конфликтных ситуациях. Если в каких-то колонках наблюдается одинаковое количество баллов, то это свидетельствует о равнозначности использования двух стратегий.

По соотношению двух доминирующих целей, отражающих направленность «на себя» и «взаимодействие с другими людьми», выделены следующие метафорические стратегии конфликтного поведения:

Тип I. «Черепашка» — стратегия ухода под панцирь, то есть отказа как от достижения личных целей, так и от ориентации на благоприятные взаимоотношения с окружающими.

Тип II. «Акула» — силовая стратегия. Для приверженцев этой стратегии цели очень важны, взаимоотношения — нет. Им неважно, любят ли их. Они считают, что конфликты решаются лишь выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» — стратегия сглаживания острых углов. Взаимоотношения важны, цели — нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали, любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» — стратегия компромисса. Умеренно важны и цели, и взаимоотношения; такие люди готовы отказаться от части целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

БЛАНК ОТВЕТОВ

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

Приложение 1.9

Диагностика уровня развития малой группы (Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. — М. Изд-во Института Психотерапии, 2002).

Назначение. Методика дает возможность, обобщив ответы всех членов группы, определять уровень ее развития, а также сравнивать между собой различные группы.

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений, которые охватывают самые разные стороны взаимоотношений в первичной группе. Членам группы нужно оценить, в какой степени каждое из предложенных для оценки утверждений характерно для данной групп. Давать оценку следует на основании одного из четырех вариантов:

- данное утверждение полностью соответствует характеру отношений, сложившихся в нашей группе;
- данное утверждение в общем характерно для нашей группы;
- данное утверждение лишь в незначительной степени применимо к нашей группе;
- данное утверждение не характерно для системы отношений, сложившихся в нашей группе (у нас все наоборот).

Обработка и интерпретация результатов

Обработка данных может производиться двумя способами. Первый способ заключается в дифференцированном количественном подсчете и сопоставлении буквенных знаков (А, Б, В, Г).

Преобладание ответов по п. А свидетельствует о том, что группа, согласно мнению ее членов, может быть отнесена к коллективу, по п. Б — к среднему уровню развития, по п. В — к низкому уровню развития, по п. Г — к группе номинального или корпоративного типа.

Второй способ заключается в переводе буквенных ответов в баллы по следующей схеме:

А — 3 балла; Б — 2 балла; В — 1 балл; Г — 0 баллов. После определения общего суммарного результата производится его соотнесение с уровнем развития малой группы. По опыту диагностики и оценки динамики малых групп, полученным количественным данным соответствуют следующие уровни группового развития (Л.И. Уманский, А.Н. Лутошкин): 67—81 — коллектив — «Горящий факел», 66-50 — автономия — «Алый парус», 49-34 — кооперация — «Мерцающий маяк», 33-20 — ассоциация — «Мягкая глина», 19 и менее — диффузная группа — «Песчаная россыпь».

«Горящий факел» (группа-коллектив). Горящий факел — это живое пламя, горючим материалом которого являются тесная дружба, единая воля, отличное взаимопонимание, деловое сотрудничество, ответственность каждого не только за себя, но и за весь коллектив. Да, здесь хорошо — проявляются все качества коллектива, которые мы видели на ступени «Алый парус». Но это не всё.

Светить можно и для себя, пробираясь сквозь заросли, подымаясь на скалы, спускаясь в ущелья, проторяя первые тропы. Но разве можно чувствовать себя счастливым, если рядом кому-то трудно, если позади тебя коллективы, группы, которым нужна твоя помощь и твоя крепкая рука? Настоящий коллектив тот, где бескорыстно приходят на помощь, делают всё, чтобы принести пользу людям, подобно легендарному Данко, освещая своим сердцем дорогу другим.

Романтично? Но зато иллюстративно и удобно для работы с группами школьников и студентов. Но Вы — гениальный и конкретный менеджер и хотели бы увидеть более «деловую» классификацию стилей управления. Рассмотрим и такую.

«Алый парус» (группа-автономия). Алый парус — это символ устремлённости вперед, неуспокоенности, дружеской верности, преданности своему долгу. Здесь действуют по принципу «Один за всех — все за одного».

Дружеское участие и заинтересованность делами друг друга сочетаются с принципиальностью и взаимной требовательностью. Командный состав парусника — знающие и надёжные организаторы, авторитетные товарищи. К ним идут за советом, обращаются за помощью, и они бескорыстно оказывают её.

У большинства членов «экипажа» проявляется чувство гордости за свой коллектив; все переживают горечь, когда их постигают неудачи. Группа активно интересуется, как обстоят дела в других группах, например в соседних. Бывает, что приходят на помощь, когда их об этом не просят.

Хотя коллектив и сплочён, но бывают моменты, когда он не готов идти наперекор бурям и ненастьям. Не всегда хватает мужества признать свои ошибки сразу, но постепенно положение может быть исправлено.

«Мерцающий маяк» (группа-кооперация). В штормовом море маяк и опытному, и начинающему мореходу приносит уверенность: курс выбран правильно, «так держать!». Заметьте, маяк горит не постоянно, а периодически выбрасывает пучки света, как бы говоря: «Я здесь, я готов прийти на помощь».

Формирующийся коллектив стремится, чтобы каждый шёл верным путём, в таком коллективе преобладает желание трудиться сообща, помогать друг другу, бывать вместе. Но желание — это еще не всё. Дружба, товарищеская взаимопомощь требуют постоянного горения, а не одиночных, пусть даже частых, вспышек. В группе есть на кого опереться. Авторитетны «смотрители» маяка, те, кто не даёт погаснуть огню, — организаторы, актив.

Группа заметно выделяется среди других групп своей индивидуальностью. Однако ей трудно бывает до конца собрать всю волю, найти во всём общий язык, проявить настойчивость в преодолении трудностей, не всегда хватает сил у некоторых членов группы подчиниться коллективным требованиям. Недостаточно проявляется инициатива, не так уж часто вносятся предложения по улучшению дел. Мы видим проявления активности всплесками, да и то не у всех.

«Мягкая глина» (группа-ассоциация). Известно, что мягкая глина — материал, который сравнительно легко поддается воздействию, и из него можно лепить различные изделия. В руках хорошего мастера этот материал превращается в искусный сосуд, прекрасное изделие. Но он может остаться простым куском глины, если к нему не приложить усилий. Больше того, когда мягкая глина окажется в руках неспособного человека, она может принять самые неопределённые формы.

В группе, находящейся на этой ступени, заметны первые усилия по сплочению коллектива, хотя они и робки. Не всё получается у организаторов, нет достаточного опыта совместной работы.

Скрепляющим звеном здесь ещё являются формальная дисциплина и требования старших (руководителей, педагогов). Отношения разные — доброжелательные, конфликтные. Студенты по своей инициативе редко приходят на помощь друг другу. Существуют замкнутые приятельские группировки, которые мало общаются между собой, нередко ссорятся. Подлинного мастера — хорошего организатора пока нет или ему трудно себя проявить так как по-настоящему его некому поддержать.

«Песчаная россыпь» (номинальная группа). Присмотритесь к песчаной россыпи: сколько песчинок собрано вместе, и, в то же время, каждая из них — сама по себе. Налетит слабый ветерок и отнесет часть песка в сторону, рассылет его по площадке. Дунет ветерок посильнее — и не станет россыпи. Бывает так и в группах людей. Там тоже каждый как песчинка: вроде бы все вместе, и, в то же время, каждый отдельно. Нет того, что сцепляло бы, соединяло людей. Здесь люди или еще мало знают друг друга или просто не решаются, а может быть, и не желают пойти навстречу друг другу. Нет общих интересов, общих дел. Отсутствие твердого, авторитетного центра приводит к рыхлости, «рассыпчатости» группы. Группа эта существует формально, не принося радости и удовлетворения всем, кто в нее входит.

Автор концепции **А.Н. Лутошкин** предложил образные описания стадий группового развития, чтобы легче и нагляднее было представить содержание стадий. **Группа-автономия.** 1. Внутреннее единство, межгрупповая активность, высокая подготовленность членов группы, развитый самоконтроль. 2. Факторы формирования коллектива: применение групповых форм организации совместной деятельности; система функциональной, материальной, информационной взаимосвязи и взаимозависимости членов группы; компетентное руководство и положительный личный пример руководителя; формирование самосознания коллектива, ориентация на его самосовершенствование. **Группа-коллектив.** 1. Общественно-значимая цель и деятельность по её достижению, морально-психологическое единство, организационная структура, высокая подготовленность. 2. Коллектив - высшая стадия развития группы. Можно рассматривать её как идеал, к которому стоит стремиться. Можно как модель представить нормальную семью (там есть глава, подчинённые, но это — СЕМЬЯ). Можно вспомнить японскую концепцию фирмы-семьи. Факторы формирования коллектива мы можем начать осторожно применять уже на ранних стадиях развития группы.

Опросник

	а) да	б) почти да	в) почти нет	г) нет
1. В нашей группе главный критерий ценности человека - его отношение к труду, к коллективу.				
2. В нашей группе новичок скорее всего не почувствует себя чужаком, а встретит доброжелательность и радушие.				
3. В нашей группе нет "козлов отпущения" и "любимчиков"				
4. Члены нашей группы не пройдут равнодушно мимо чьей-то беды, им чужда мораль "моя хата с краю".				
5. Дух бескорыстия и взаимопомощи отличает нашу группу.				
6. Каждый из нас достаточно инициативен, чтобы в случае необходимости взять на себя ответственность за какое-то дело.				
7. Для нас неприемлем принцип "Своя рубашка ближе к телу".				
8. Успех каждого из нас искренне радует всех и ни у кого не вызывает зависти.				
9. Большинство из нас всегда может поступиться личным ради общего дела.				
10. Наша группа обычно не ждет указаний, инициативы ей не занимать.				

11. В нашей группе каждый ощущает себя ответственным за ее успех.				
12. Как правило, при решении важных вопросов мы всегда единодушны.				
13. Наша группа достаточно сплоченная и организованная.				
14. В случае неудач и поражений мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах.				
15. Когда с нами нет руководителя, мы не теряемся и работаем не менее эффективно, чем в его присутствии.				
16. Когда к нам в группу приходит руководитель, все обычно бывают рады.				
17. Стиль руководства нашей группой ровный, доброжелательный.				
18. Для нас не характерно, чтобы под горячую руку от руководства доставалось и правому, и виноватому.				
19. У нас не принято отсиживаться или прятаться за спинами других.				
20. Зная, что в своем стремлении поступить определенным образом группа пойдет по ложному пути, у каждого из нас хватило бы сил, чтобы остановить ее от необдуманного шага.				
21. У нас не промолчат, если увидят, что ты не прав.				
22. После работы мы нередко свободное время проводим вместе.				
23. У нас принято делиться своими семейными радостями и заботами.				
24. У нас тоже есть "диады" и "триады", но это не мешает нам чувствовать себя единой дружной семьей.				
25. В нашей группе нарушитель дисциплины будет держать ответ не только перед руководителем, но и перед всей группой.				
26. В нашей группе силы, внешней привлекательности, обладания престижными вещами еще не достаточно для того, чтобы пользоваться уважением и популярностью.				
27. Наша сплоченность скорее всего не пострадает, если в группу вольется сразу несколько новых членов.				
Итог				

Приложение 1.10

Особенности работы «на телефоне» (Телефонный этикет – стандарты профессионального телефонного общения. Электронный ресурс: <http://coachexpert.info/telefonny-j-e-tiket-standarty-professional-nogo-telefonnogo-obshheniya/>).

Телефонная коммуникация: ограничения и преимущества. Специфика общения по телефону – отличия телефонного разговора от личного контакта.

Голос - визитная карточка человека и эффективный инструмент телефонной коммуникации. Характеристики голоса и речи. Стереотипы восприятия голоса. Выразительность голоса и интонирование. Работа над интонацией. Метод «телефонной улыбки». Скорость и ритм телефонного общения, эмоции в общении. Развитие навыков постановки голоса и правильного дыхания. Работа с дикцией (артикуляционная гимнастика).

Стандарты делового этикета при общении по телефону. Основные виды телефонной вежливости. Деловой тон. Лексика и стилистика телефонного делового общения. Слова и фразы, не соответствующие деловому стилю общения. Речевые формулы приветствия, запроса имени абонента, переадресации звонка, постановки звонка в режим «ожидания», завершения телефонного разговора и другие речевые стандарты телефонного общения. Грамотная речь – важная составляющая эффективной коммуникации. Влияние речевых ошибок на ход разговора. Слова — паразиты, слова-раздражители и технология работы с ними. Ограничения в телефонном общении: что можно и что не следует говорить по телефону. Позитивность речи как навык эффективной коммуникации

Правила телефонного этикета при использовании мобильного телефона.

Эффективность телефонного разговора. Входящие звонки: стандарты ведения разговора. Этапы телефонного разговора. Секреты эффективного приема информации, умение слушать и слышать. Навыки активного слушания и «грамотных вопросов». «Управление» ходом беседы. Эффективные способы донесения информации собеседнику и завершения разговора.

Проблемные разговоры по телефону. Способы поведения, нейтрализующие конфликты. Профилактика конфликтных ситуаций. Методы саморегуляции, техники восстановления эмоционального состояния.

Необходимо:

- знать особенности и правила телефонного разговора, телефонный деловой этикет;
- уметь работать с собственным голосом и речью;
- устанавливать и поддерживать доверительный контакт, располагать клиента к себе и к организации;
- повышать свою компетентность в осуществлении делового телефонного разговора.

Практическая отработка умений и навыков

- смоделировать ситуации, с которыми они сталкиваются на работе,
- разобрать реальные рабочие ситуации, вызывающие сложности.

Особенности телефонной коммуникации

Телефонный разговор – это репутация организации, а не только презентабельность специалиста.

Преимущества телефона, перед иными видами коммуникации – это быстрая передача информации, независимость от расстояния, непосредственность и возможность диалога вне встречи для достижения договоренности, немедленная связь, автономная от места пребывания абонента, экономия средств, так как нет необходимости организовывать другие виды контактов. Касательно недостатков, то здесь можно выделить лимит времени и сугубо слуховое восприятие информации.

Чтобы повысить эффективность телефонного контакта нужно:

- научиться лаконично высказываться,
- озвучивать информацию четко, структурировано,
- ориентироваться на предельную образность и доходчивость.

Отличительные черты телефонного общения:

- отсутствие зрительного контакта, его внезапность,
- краткость и лаконичность общения,
- оперативность, лимит времени,
- создание образа собеседника исходя из голосовых характеристик.

В вашем распоряжении имеется от 3-х до 15-ти минут, чтобы провести деловой телефонный разговор.

Основные принципы телефонного разговора: вежливость, доверительный тон, чёткое и искреннее звучание голоса, предельная лаконичность, наибольшая структурированность сообщения, максимальная образность и доходчивость.

Приятный тембр, исключительная тактичность, вежливые манеры - главные слагаемые этикета, которые составляют в конечном итоге телефонный имидж организации.

Стандарты профессионального общения по телефону.

1. Старайтесь не заставлять звонящего ждать и снимать трубку как можно скорее. Чем дольше его ожидание, тем сильнее он эмоционально «разогрет» уже к началу разговора.
2. Не отвечайте на звонок просто «алло». Снимая трубку, назовите организацию. Тем самым клиент уже с первых минут разговора поймет, что попал туда, куда надо.
3. Всегда держите перед собой блокнот, в который Вы можете сделать необходимые для себя пометки. Это поможет держать всю основную информацию перед глазами и не забыть все, что Вам сказали.
4. Не используйте в разговоре ненормативную лексику. Всегда перед глазами держите подсказку с речевыми модулями и удачными фразами.
5. Держите все необходимые документы под рукой: перечни, требования, и т.д.
6. Старайтесь не запутать звонящего и перегрузить его лишней информацией. Ваши ответы должны быть краткими и понятными.
7. Если звонящий непонятно изъясняется, не стесняйтесь задавать наводящие вопросы.
8. Помните о возможном осуществлении записи телефонного разговора.
9. Когда Вам звонят рассерженные и недовольные клиенты, проявите терпение. Если в этот момент Вы не готовы дать ответ, попросите номер телефона и перезвоните ему после предварительной подготовки речи.
10. Разговаривая по телефону, улыбайтесь. Как правило, Ваше настроение передается даже по телефону.

Приложение 1.11

Стандартные фразы-заготовки.

Приветствие. Поднимать трубку принято после первого и до четвертого звонка. Подняв трубку, следует спокойно сделать вдох и четко представиться: «Пенсионный фонд. Здравствуйте».

Представление клиента. «Представьтесь, пожалуйста».

«Дежурные фразы». «Для уточнения информации Вам следует обратиться в районное управление Пенсионного фонда по месту жительства. Одну минуту, я сейчас продиктую Вам номер телефона. Будете записывать?», «Мы сделаем себе пометку, чтобы больше не беспокоить Вас». «К сожалению, сейчас я не могу ответить на ваш вопрос. Для получения ответа перезвоните позже или оставьте свой телефон, чтобы Вам перезвонили». «Будьте любезны, повторите свой вопрос, я его запишу».

Реплики для корректировки общения. «Как Вы меня слышите?», «Не могли бы Вы повторить?», «Извините, очень плохо слышно», «Простите, я не расслышала, что Вы сказали».

Прощание. Прощание - лакмусовая бумажка телефонного этикета (помните фразу: «Штирлиц знал, что запоминается последняя фраза»?). Как заканчивается разговор, как прощаются люди, характеризует их не меньше, чем умение выстроить беседу.

Несколько телефонных табу. В разговоре надо стараться избегать речевых оборотов с «**не/нет**»: «Я не знаю», «Не уверен» и т.п. Подобные выражения лишают организацию доверия; указывают на непрофессиональность сотрудника.

Приложение 1.12

Работа с голосом. «Памятка волшебника» (Специальный гекзаметр, предложенный А.В. Прянишниковым. Цит. по кн.: Найденов Б. С. и др. Выразительное чтение: М., 1972, с. 132—133).

Заучив наизусть предлагаемое упражнение, Вы тем самым принесете себе значительную помощь в разработке и постановке голоса.

Твердо запомни, что прежде, чем слово начать в упражнении,
Следует клетку грудную расширить слегка и при этом
Низ живота подобрать для опоры дыхательной звуку.
Плечи во время дыхания должны быть в покое, недвижны.
Каждую строчку стихов говори на одном выдыханьи
И последи, чтобы грудь не сжималась в течение речи,
Так как при выдохе движется только одна диафрагма.
Чтенье закончив строки, не спеши с переходом к дальнейшей:
Выдержи паузу краткую в темпе стиха, в то же время
Воздуха часть добери, но лишь пользуясь нижним дыханьем,
Воздух сдержи на мгновенье, затем уже чтенье продолжи.
Помни о дикции ясной и чистой на звуках согласных;
Голоса звук не глуши придыхательным тусклым оттенком -
Голос и в тихом звучанье должен хранить металличность.
Прежде чем брать упражненье на темп, высоту и на громкость,
Нужно вниманье направить на ровность, устойчивость звука:
Пристально слушать, чтоб голос нигде не дрожал, не кончался;
Выдох вести экономно - с расчетом на целую строчку.
Собранность, звонкость, полетность, устойчивость, медленность,
плавность - Вот что внимательно слухом сначала ищи в упражненьи.

Приложение 1.13

Упражнение «Передать одним словом» (Коммуникативные упражнения. Электронный ресурс: <http://trenerskaya.ru/article/view/kommunikativnye-uprazhneniya>).

Цель: упражнение помогает подчеркнуть важность интонаций в процессе коммуникации.

Необходимые материалы: карточки размером с визитку с напечатанными на них названиями эмоций. Размер группы: 10–20 человек. Время: 10–15 минут.

Описание. Тренер раздает группе карточки, на которых написаны названия эмоций, и просит не показывать их другим участникам. Далее тренер просит каждого по очереди произнести только одно слово: «Ага», «Алло» или «Здравствуйте!» с интонацией, соответствующей эмоции, написанной на карточке участника. Вся группа отгадывает, какую эмоцию пытался изобразить участник.

Вопросы для обсуждения. Насколько легко удавалось угадать эмоцию по интонациям? В реальной жизни, насколько часто в телефонном разговоре вы по интонации с первых слов понимаете, в каком настроении находится ваш собеседник? Было ли так, что, позвонив в организацию, вы по интонации первых слов понимали, что вам здесь не рады? Насколько безупречно ваше собственное телефонное общение? *Вариант.* Можно предложить рассказать короткий стишок типа «уронили мишку на пол».

Список эмоций: радость, удивление, сожаление, разочарование, подозрительность, грусть, веселье, холодное равнодушие, спокойствие, заинтересованность, уверенность, желание помочь, усталость, волнение, энтузиазм.