

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
«ГУКОВСКИЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ ТЕХНИКУМ»



Утверждаю:
Директор ГБПОУ РО «ГСТ»
А.И. Авилов

« 01 » 09 2025г.

**ПРОФИЛАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ
ПРОГРАММА
«#ХОЧУ. #МОГУ. #РАЗВИВАЮСЬ.
СТОП ВЫГОРАНИЮ»**

Разработчик программы:
Морозова М.А.

г. Гуково 2025 г.

Содержание

1	Аннотация программы	4
2	Актуальность	4
3	Вид программы, описание проблемной ситуации, на решение которой она направлена	5
4	Описание целей и задач программы	5
5	Описание участников программы	6
6	Научно-методические и нормативно-правовые основания программы	6
7	Используемые методики, технологии, инструментарий	6
8	Сроки и этапы реализации программы	8
9	Структура и содержание программы	8
10	Ресурсы, необходимые для эффективной реализации программы	9
11	Сферы ответственности, основные права и обязанности участников программы	10
12	Способы, которыми обеспечивается гарантия прав участников программы	10
13	Ожидаемые результаты реализации программы	11
14	Система организации внутреннего контроля за реализацией программы	11
15	Критерии оценки достижения планируемых результатов	11
16	Сведения о практической апробации программы	11
17	Результаты, подтверждающие эффективность реализации программы	12
18	Примеры конспектов семинаров-тренингов	16
19	Список используемых источников	39
20	Приложения	41
	Приложение 1. Профессиональное и эмоциональное выгорание. Теория вопроса	41
	Приложение 2. Диагностика синдрома профессионального выгорания. Основные психодиагностические средства: наблюдение, беседа, тестирование, анкетирование, опрос.	55
	Приложение 3. Тест на самооценку стрессоустойчивости личности	57
	Приложение 4. Методика «Прогноз»	58
	Приложение 5. Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В.В. Бойко	59
	Приложение 6. Регуляция и саморегуляция психических состояний	67
	Приложение 7. Психодиагностика через рисунок	76

Приложение 8. Как разгадывать ребусы	83
Приложение 9. Джон Миллер. Пять принципов проактивного мышления	86
Приложение 10. Что такое тайм-менеджмент – определение и история возникновения	112
Приложение 11. Тест-опросник самоорганизации деятельности (ОСД)	132
Приложение 12. Психология творчества, креативности, одаренности	137

1. Аннотация программы.

Психолого-педагогическая Программа «#ХОЧУ. #МОГУ. #РАЗВИВАЮСЬ. STOP ВЫГОРАНИЮ» (далее – Программа) является программой работы психолога с педагогическими коллективами и педагогами. Она направлена на предупреждение эмоционального выгорания, личностных и профессиональных деформаций педагогических работников.

Реалистичность поставленных задач и эффективность средств по их достижению: одна из самых главных проблем нашего общества, в том числе и педагогического сообщества – хроническая нехватка времени, в том числе и на себя. Данная программа не требует изыскания дополнительного времени. Ее можно включать в различные мероприятия, проводимые с педагогами.

Наличие количественных и качественных индикаторов по замеру результатов деятельности: опросник на определение уровня психического выгорания (МВИ) (Авторы методики: американские психологи К. Маслач и С. Джексон. Данный вариант адаптирован Н.Е. Водопьяновой).

Наличие методических материалов: в приложении к Программе собраны теоретические материалы, необходимые для проведения занятий.

Описание механизмов по интеграции профилактической программы в учебно-воспитательный процесс образовательных организаций: включение программы в различные мероприятия, проводимые с педагогами.

Экономическая эффективность: не требует больших материальных и временных затрат.

2. Актуальность.

В настоящее время в современном образовательном пространстве происходит множество нововведений: внедрение ФГОС, новых профессиональных стандартов, меняющиеся правила аттестации педагогических работников, постоянно увеличивающиеся требования как к уровню профессионализма педагога, так и к его личности в целом. В течение последних десятилетий особенно острой стала проблема сохранения психического здоровья педагога в образовательном учреждении.

Научно-методическими и нормативно-правовыми основаниями программы стали труды А.К. Марковой, Л.М. Митиной, Л.Т. Дикой, Л.В. Мохнач, Н.А. Аминова и др.

Все это, а также необходимость систематично использовать личностно-ориентированный подход ко всем субъектам образовательного процесса приводит к сильной подверженности педагогов различным стрессовым воздействиям. Безусловно, это отражается на физическом и психологическом здоровье специалистов.

Впервые о синдроме эмоционального выгорания заговорил американский психиатр Герберт Фрейденбергер. Основным его проявлением он считал нарастающее эмоциональное истощение, которое может повлечь за собой личностные изменения в сфере общения с людьми (вплоть до глубоких когнитивных искажений).

Все вышеперечисленное указывает на несомненную актуальность данной

проблемы.

3. Вид программы и ее направленность.

Предлагаемая программа «#ХОЧУ. #МОГУ. #РАЗВИВАЮСЬ. STOP ВЫГОРАНИЮ» предназначена для педагогических работников образовательных учреждений. Она направлена на предупреждение эмоционального выгорания, личностных и профессиональных деформаций у различных категорий педагогических работников. Представленная система работы позволяет сформировать у педагогов умения и навыки по сохранению и укреплению психического здоровья, обучить навыкам психофизиологической саморегуляции, обогатить их психологическую культуру на личностном уровне.

4. Описание целей и задач программы.

Целью программы является предупреждение эмоционального выгорания, личностных и профессиональных деформаций педагогических работников.

Задачи:

- развивать информационно-теоретическую компетентность педагогов, активизировать «прошлый» опыт;
- развивать направленное осознание и имеющиеся личностные ресурсы, способствующие формированию здорового жизненного стиля;
- формировать самопринятие, позитивное отношение к себе, критическую самооценку и позитивное отношение к возможностям своего развития;
- развивать навыки рационального использования собственного времени;
- развивать умение бесконфликтно общаться с различными категориями людей (коллегами, учениками и их родителями).

5. Описание участников программы.

Целевая группа: педагоги и мастера производственного обучения ГБПОУ РО «ГСТ»

6. Научно-методические и нормативно-правовые основания программы.

Научно-методические основания программы: Программа разработана на основе тщательного изучения проблемы эмоционального выгорания, анализа литературы по данной теме зарубежных и отечественных исследователей Г. Френденбергера, К. Маслач, С. Джексона, В.В. Бойко, В.Е. Орла, Н.Е. Водопьянова, А.А. Рукавишниковой, Н.П. Фетискиной.

Наиболее распространенной является трёхкомпонентная модель синдрома «выгорания» американских исследователей К. Маслач и С. Джексона. В соответствии с данной моделью, «**выгорание**» понимается как синдром

эмоционального истощения, деперсонализации и редукции своих личных достижений.

Нормативно-правовые основания программы: Конституция Российской Федерации; Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273 «Об образовании в Российской Федерации»; Профессиональный стандарт педагога, утверждённый приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 г. № 544; Этические кодекс и принципы педагога-психолога службы практической психологии образования; Правила безопасности применяемых методик и корректного использования сведений психологического характера (приняты Всероссийским совещанием «Служба практической психологии в системе образования России. Итоги и перспективы» (6-7 июня 2002, г. Москва).

7. Используемые методики, технологии, инструментарий.

Методы, применяемые в ходе реализации программы: объяснительный, обучающий, творческий, исследовательско-поисковый, моделирование и анализ заданных ситуаций, игровой.

Для анализа эффективности реализации программы используются количественные и качественные индикаторы по замеру результатов деятельности: опросник на определение уровня психического выгорания (МВИ) (Авторы методики: американские психологи К. Маслач и С. Джексон. Данный вариант адаптирован Н.Е. Водопьяновой)¹.

Методика предназначена для диагностики «эмоционального истощения», «деперсонализации» и «профессиональных достижений», которая содержит 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности. О наличии высокого уровня выгорания свидетельствуют высокие оценки по субшкалам «эмоционального истощения» и «деперсонализации» и низкие - по шкале «профессиональная эффективность» (редукция персональных достижений).

Кроме того, в программе представлены другие способы диагностики синдрома профессионального выгорания: наблюдение, беседа, тестирование, анкетирование, опрос, проективные рисуночные методики (Приложение 2-5, 7). Они могут быть использованы в качестве альтернативного или дополнительного инструментария оценки.

Используемые технологии: изучение литературы, игры, упражнения, художественно-творческая деятельность (рисование, моделирование с бумагой, красками; прослушивание музыки, просмотр картин; составление рассказов, образов, сказок посредством флештренингов, психологических видеороликов) и т.п.

Используемый материал и инструментарий:

- краски, карандаши, фломастеры, маркеры, восковые мелки (для

¹ Источник: Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2012. С. 360-362.

рисования), кисти разных размеров, губки для закрашивания больших поверхностей;

- журналы, цветная бумага (для создания коллажей или объемных композиций);

- ножницы, нитки, клей, скотч и пр.;

- брошюры, памятки.

В общем виде можно перечислить следующие используемые интерактивные формы:

- работа в парах: обсуждение, взятие интервью у напарника, анализ творческой работы партнера, разработка вопросов к группе и др.;

- работа в малых группах: когда нужно решить сложные проблемы коллективным разумом;

- мозговой штурм: участникам обсуждения предлагают высказать возможно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике;

- ролевая (деловая) игра;

- групповые дискуссии и дебаты (убедить других в том, что его подход к решению проблемы правилен);

- «Микрофон» - дает возможность каждому высказать свою мысль или позицию, но не комментировать и не оценивать ответ, не перебивать, не выкрикивать. Говорит только тот, у кого символический микрофон;

- метод мини-проектов и др.

8. Сроки и этапы реализации программы.

Реализация Программы рассчитана на полгода.

В течение двух месяцев проходит изучение педагогом-психологом (который будет проводить мероприятия) Программы и подготовка к ее реализации.

Далее проводится 4 занятия, в рамках методических советов специалистов психолого-педагогического сопровождения образовательных организаций.

Занятия рекомендуется проводить 1 раз в месяц.

Этап	Содержание	Сроки
Подготовительный	1. Изучение теоретического и практического опыта по синдрому эмоционального выгорания. 2. Подбор диагностического материала. 3. Продвижение программы. 4. Размещение теоретических материалов на сайте для информирования педагогов.	октябрь 2025 г.

Основной	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание условий для реализации программы. 2. Проведение первичной диагностики. 3. Внедрение программы в образовательный процесс. 4. Проведение итоговой диагностики. 	Ноябрь- апрель
Итогово-аналитический	<ol style="list-style-type: none"> 1. Качественный и количественный анализ результатов. 2. Обобщение полученных результатов с целью оценки эффективности проведенной работы. 	Май 2025 г.

9. Структура и содержание программы.

Структура занятий:

1. Вводная часть.
2. Основная часть, включающая теоретический и практический аспекты.
3. Заключительная часть.

Занятия рекомендуется проводить 1 раз в месяц.

Новизна программы: данная программа является продуктом тщательного изучения и анализа теоретических источников различных наук (психология, педагогика, социология, менеджмент, эргономика), а также понятия о селф-детерминизме и уже существующих программ по профилактике эмоционального выгорания педагогов, т. е. генерализацией лучшего опыта по данной теме.

КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

№ п/п	Месяц	Тема занятия
1	Октябрь 2025 г.	Знакомство с основными направлениями Программы. Презентация Программы. Изготовление буклетов
2	Ноябрь 2025 г.	Продвижение программы.
3	Декабрь 2025 г.	Занятие № 1
4	Январь 2026 г.	Занятие № 2
5	Февраль 2026 г.	Занятие № 3
6	Март 2026 г.	Занятие № 4
7	Апрель 2026 г.	Занятие №5
8		Подведение итогов

10. Ресурсы, необходимые для эффективной реализации программы.

Перечень учебных и методических материалов, необходимых для реализации программы:

- пакет диагностического инструментария и стимульный материал к диагностическим методикам; картотека игр и упражнений, направленных на повышение психологической компетентности педагогических работников;
- раздаточный материал к занятиям, информационные листы.

Требования к материально-технической оснащенности организации для реализации программы:

- помещение для занятий, позволяющее поставить стулья в круг и проводить подвижные игры, обеспечивающее возможность расставить мебель для работы в микрогруппах, желательное отсутствие препятствий, отгораживающих участников друг от друга (столов, лишних парт);
- магнитная доска (флипчарт), мел, маркеры для доски;
- заготовки раздаточного материала для работы, обсуждения в группах;
- маркеры, фломастеры, краски, карандаши, восковые мелки (для рисования);
- принтер для размножения раздаточных материалов, диагностических методик, и материалов, нарабатываемых в ходе занятий;
- бумага для рисования разных форматов, цветов и оттенков, кисти разных размеров, губки для закрашивания больших поверхностей и пр.

Требования к информационной обеспеченности учреждения для реализации программы:

- интернет;
- мультимедийное оборудование для проведения семинаров-практикумов;
- внешние носители информации (диски и флеш-накопители) с музыкальными сопровождениями для проведения отдельных упражнений;
- готовые презентации на каждое мероприятие с необходимой информационной наполняемостью.

11. Сферы ответственности, основные права и обязанности участников программы.

Требования к специалистам, реализующим программу: педагог-психолог образовательного учреждения, специалисты ППМСП-центров, имеющие необходимое высшее профессиональное образование по профилю работы, обладающие опытом проведения тренингов со взрослыми с использованием интерактивных технологий.

Компетентность специалиста, реализующего программу, включает представление о планируемых результатах данной программы, умение проектировать зону ближайшего развития, психологически обеспечивать эмоционально-комфортную образовательную среду, что предполагает:

- знание основ психологической (консультативной, диагностической,

тренинговой, профилактической) работы с педагогическим коллективом, педагогическую психологию;

- владение современными технологиями проектирования образовательной среды;
- владение навыками работы с группой: умением оценивать навыки группового взаимодействия (есть ли контакт педагогов в процессе работы, все ли вовлечены в процесс обсуждения), умением помогать участникам почувствовать личностную свободу, принять себя и участников программы такими, какие они есть на самом деле, наблюдать за стилем поведения и творческим самовыражением участников.

12. Способы, которыми обеспечивается гарантия прав участников программы.

Гарантия прав участников программы обеспечивается посредством соблюдения ряда требований профессионально-этического и социально-правового характера, прописанных в этическом кодексе педагога-психолога службы практической психологии образовании России. При реализации программы учитываются принципы:

- принцип компетентности связан с владением методологии, теории психологии и психодиагностики, практическими и методическими умениями и навыками;
- принцип саморазвития участников работы в рамках программ;
- принцип сотрудничества (готовность к согласованной, слаженной работе с коллегами, открытость, уважительное отношение к различиям во мнениях и подходах);
- принцип использования имеющегося положительного профессионального и жизненного опыта участников;
- принцип корректировки устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний;
- принцип рефлексивности;
- принцип востребованности результатов участия в программе в практической деятельности;
- принцип эффективности рекомендаций предполагает, что они способствуют максимально эффективному достижению поставленной цели.

13. Ожидаемые результаты реализации программы.

- повышение уровня информационно-теоретической компетентности педагогов;
- формирование здорового жизненного стиля, жизненных ресурсов, препятствующих эмоциональному выгоранию у большинства педагогов;
- овладение и практическое применение полученной информации о действиях стрессогенных факторов и последствий;
- повышение самооценки, стрессоустойчивости, работоспособности, снижение уровня тревожности, эмоциональной напряженности, утомления.

14. Критерии оценки достижения планируемых результатов.

Количественные критерии – результаты диагностических срезов участников по методикам, указанным в пункте 7.

Качественными критериями эффективности реализации программы являются результаты наблюдения ведущих (педагогов-психологов); содержание обратной связи от участников занятий; востребованность мероприятий Программы в педагогическом сообществе города и др.

15. Примеры конспектов занятий.

ЗАНЯТИЕ 1. ЗНАКОМСТВО

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Цель – знакомство участников с содержанием, целями и задачами программы и первого занятия.

Задачи:

- сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия;
- активизация внимания, настрой на работу.

УПРАЖНЕНИЕ «СМЕШНЫЕ ЗАГАДКИ НА ЛОГИКУ»

Инструкция: участникам предлагается поделиться на три команды. Задача игроков первыми дать ответ и как можно больше набрать баллов, правильный ответ – 1 балл.

1. Кто под проливным дождем не намочит волосы? Ответ: Лысый
2. Серенький, маленький, похож на слона. Ответ: Слононок.
3. Как называется боязнь прихода Санта-Клауса? Ответ: Клаустрофобия.
4. Как поймать тигра в клетку? Ответ: Тигров в клетку не бывает, все тигры в полоску.
5. И капризна, и упряма, в детский сад не хочет... Ответ: Дочка, не мама.
6. Мальчик с собакой идет к лесному озеру. Ему навстречу движется класс из 25 человек и 2 учителя, родители 10 детей также принимают участие в прогулке. Пять матерей еще везут своих детей на колясках, учитель ведет собаку, а двое детей несут своих крыс. Сколько ног идет по дороге к лесному озеру? Ответ: По дороге к лесному озеру идут только 2 ноги – ноги мальчика, лапы собаки не считаются, а все, кого он встретил, возвращаются с озера.
7. Чик-чирик! Чик-чирик! – Кто поднял веселый крик? Эту птицу не пугай! Расшумелся... Ответ: Воробей, не попугай.
8. Про что всегда говорят в будущем времени? Ответ: Про «завтра».
9. Из какой посуды нельзя ничего съесть? Ответ: Пустой.
10. Как правильно? Пять плюс семь будет «одиннадцать» или «адиннадцать»? Ответ: Двенадцать.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

(Изучается самостоятельно, до проведения занятия. Материалы для ознакомления представлены в Приложении и заранее выкладываются на сайт).

Профессиональное и эмоциональное выгорание. Теория вопроса.

Цель – анализ и знакомство педагогов-психологов с теоретическими подходами по проблеме профилактики профессионального выгорания; психологическими технологиями, направленными на коррекцию и профилактику профессионального «выгорания».

Задачи:

- совершенствовать профессиональные компетенции, включающие в себя: способность к реализации методов и форм профилактики и коррекции профессионального эмоционального выгорания; способность целенаправленно и эффективно применять на практике диагностический инструментарий по профилактики профессионального выгорания, выявлению стадий и симптомов профессионального выгорания;
- активизировать знания по влиянию профессиональных стрессоров и копинг-поведения на профессиональное выгорание.

Темы для самостоятельного изучения.

Содержание понятия «эмоциональное выгорание». Факторы, детерминирующие формирование синдрома профессионального эмоционального выгорания. Стадии и симптомы развития синдрома эмоционального выгорания. Взаимосвязь стадий «эмоционального выгорания» с симптомами стресса. Психическое выгорание. Профессиональное выгорание: сущность синдрома профессионального выгорания и его взаимосвязь с профессиональным стрессом. Копинг-поведение. (приложение 1).

Диагностика синдрома профессионального выгорания. Основные психодиагностические средства: наблюдение, беседа, тестирование, анкетирование, опрос. (приложение 2).

Тест на самооценку стрессоустойчивости личности (Л.П. Пономаренко, Р.В. Белоусова) (приложение 3). Методика «Прогноз» (приложение 4). Методика «Диагностики уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко (приложение 5).

Психические состояния человека. Понятие психических состояний человека. Классификация психических состояний. Регуляция и саморегуляция психических состояний. Общие принципы регуляции состояний. Классификации методов регуляции состояний. Внешние методы регуляции психических состояний. Методы саморегуляции (приложение 6).

Психодиагностика через рисунок. Исследование способности противостоять неблагоприятным воздействиям внешне среды. Методика «Человек – Человек под дождем» (приложение 7).

Как разгадывать ребусы (приложение 8).

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Цель – диагностика «эмоционального истощения», «деперсонализации» и «профессиональных достижений».

Задачи:

- ознакомить с диагностическим инструментарием по выявлению симптомов профессионального выгорания;
- совершенствовать навыки применения методов диагностики синдрома профессионального выгорания;
- проведение исходного тестирования с педагогами-психологами, определение уровня психического выгорания.
- обучение приемам саморегуляции физического и эмоционального состояния.

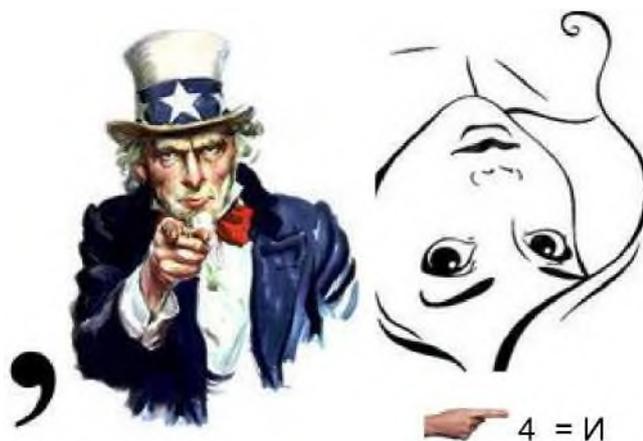
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КВЕСТ (ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ)

Инструкция: первоначально предлагается расшифровать ребус. После того как ребус расшифрован следует ответить на вопросы.



Ответ: выгорание

Дайте определение «эмоциональное выгорание», «психическое выгорание», «профессиональное выгорание»



Ответ: эмоции

Назовите симптомы эмоционального выгорания по Бойко



Ответ: стресс

Перечислите синдромы «эмоционального выгорания» характерные для фазы «Истощения»



Ответ: фактор

Перечислите факторы, детерминирующие формирование синдрома профессионального эмоционального выгорания

ПРОЙДИТЕ ТЕСТИРОВАНИЕ ОПРОСНИК НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ПСИХИЧЕСКОГО ВЫГОРАНИЯ (МВИ)

(Авторы методики: американские психологи К. Маслач и С. Джексон. Данный вариант адаптирован Н.Е. Водопьяновой). Методика предназначена для диагностики «эмоционального истощения», «деперсонализации» и «профессиональных достижений», которая содержит 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности. О наличии высокого уровня выгорания свидетельствуют высокие оценки по субшкалам «эмоционального истощения» и «деперсонализации» и низкие – по шкале «профессиональная эффективность» (редукция персональных достижений). Соответственно, чем ниже человек оценивает свои возможности и достижения, меньше удовлетворен самореализацией в профессиональной сфере, тем больше выражен синдром выгорания.

Инструкция: «Ответьте, пожалуйста, как часто Вы испытываете чувства, перечисленные ниже в опроснике. Для этого на бланке для ответов отметьте по каждому пункту позицию, которая соответствует частоте Ваших мыслей и переживаний: «никогда», «очень редко», «иногда», «часто», «очень часто», «каждый день». Ниже представлены варианты опросника, разработанные нами для различных групп профессий, «ключ» и средневозрастные значения, позволяющие определить персональные характеристики выгорания».

Текст опросника:

Вопросы	св ч н о	О л	св ч фт о	о н о св	К н Р св О	3
	к к		м к			
1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным						
2. После работы я чувствую себя, как «выжатый лимон»						
3. Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу						
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги и стараюсь учитывать это в интересах дела						
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми коллегами без теплоты и расположения к ним						
6. После работы мне на некоторое время хочется уединиться						
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами						
8. Я чувствую угнетенность и апатию						
9. Я уверена, что моя работа нужна людям						
10. В последнее время я стала более черствой по отношению к тем, с кем я работаю						
11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня						
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление						
13. Моя работа все больше меня разочаровывает						
14. Мне кажется, что я слишком много работаю						

15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими учениками и коллегами						
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех						
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе						
18. Во время работы я чувствую приятное оживление						
19. Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного						
20. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе						
21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами						
22. В последнее время мне кажется, что коллеги все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.						

Обработка результатов:

Опросник имеет 3 шкалы «психоэмоциональное истощение» (9 утверждений), «деперсонализация» (5 утверждений) и «редукция личных достижений» (8 утверждений). Ответы испытуемого оцениваются:

0 баллов – «никогда», 1 балл – «очень редко», 3 балла – «иногда», 4 балла – «часто», 5 баллов – «очень часто», 6 баллов – «каждый день».

Ключ:

«Психоэмоциональное истощение» – ответы по пунктам 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. (максимальная сумма баллов – 54).

«Деперсонализация» – ответы «да» по пунктам 5, 10, 11, 15, 22 (максимальная сумма баллов – 30).

«Редукция личных достижений» – ответы да по пунктам 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимальная сумма баллов – 48).

Выводы:

Чем больше сумма баллов по первой и второй шкале в отдельности, тем больше у обследуемого выражены различные стороны «выгорания».

Чем меньше сумма баллов по третьей шкале, тем меньше профессиональное «выгорание».

Таблица норм:

Компонент	Крайне низкие	Низкие значения	Средние значения	Высокие значения	Крайне высокие
«Психоэмоциональное истощение»	0 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - 40	41 - 54

«Деперсонализация» (личностное отдаление)	0 - 5	6 - 11	12 - 17	18 - 23	24 - 30
«Редукция личных достижений» (профессиональная мотивация)	39 - 48	29 - 38	19 - 28	9 - 18	0 - 8
Психическое выгорание	0 - 23	24 - 49	50 - 75	76 - 101	102 - 132

Для подсчета индекса «*Психического выгорания*» значения по всем трём компонентам («психоэмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений») суммируются. Однако по третьему компоненту «*Редукция личных достижений*» при определении итогового индекса используются его обратные значения (в таблице они указаны жирным шрифтом).

Содержательные характеристик шкал

«*Психоэмоциональное истощение*» – процесс истощения эмоциональных, физических, энергетических ресурсов профессионала, работающего с людьми. Истощение проявляется в хроническом эмоциональном и физическом утомлении, равнодушии и холодности по отношению к окружающим с признаками депрессии и раздражительности.

«*Деперсонализация*» (*личностное отдаление*) – специфическая форма социальной дезадаптации профессионала, работающего с людьми. Личностное отдаление проявляется в уменьшении количества контактов с окружающими, повышении раздражительности и нетерпимости в ситуациях общения, негативизме по отношению к другим людям.

«*Редукция личных достижений*» (*профессиональная мотивация*) – снижение чувства компетентности в своей работе, недовольство собой, уменьшение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональной сфере. Возникновение чувства вины за собственные негативные проявления или чувства, снижение профессиональной и личной самооценки, появление чувства собственной несостоятельности, безразличия к работе. Снижение уровня рабочей мотивации и энтузиазма по отношению к работе альтруистического содержания. Состояние мотивационной сферы оценивается таким показателем, как продуктивность профессиональной деятельности, оптимизм и заинтересованность в работе, самооценка профессиональной компетентности и степени успешности в работе с людьми.

УПРАЖНЕНИЕ «АФФИРМАЦИЯ НА УСПЕХ»

Участники делятся произвольно на 6 групп. Каждая группа получает свой конверт с материалами. Задание одно на всех: из слов составить предложение. Затем группы по очереди их зачитывают, получается фраза:

- 1 группа. Когда вы устали, двигайтесь медленно.
- 2 группа. Двигайтесь спокойно, не спеша, но не останавливайтесь.
- 3 группа. Вы устали по вполне объективным причинам.
- 4 группа. Вы устали, потому что многое меняете и делаете.
- 5 группа. Вы устали, потому что вы растете.

6 группа. И когда-нибудь этот рост сможет по-настоящему вдохновить вас.

ТЕХНИКА «ГАРМОНИЯ»

(источник журнал *Psychologies* № 21 ноябрь 2007)

Все, что мы делаем с нашим телом, прямо или косвенно отражается на эмоциональном состоянии. Мы не задумываемся о символике нашего тела, между тем она прочно запечатлелась в языке. Когда мы «валимся с ног» от усталости, «голова пухнет» от бесконечных дел, а из-за работы «вздохнуть некогда», мы на самом деле описываем телесные симптомы эмоционального напряжения. Стоит обратить внимание на то, как мы выражаем свое состояние в словах: в устойчивых выражениях и оборотах языка мы можем найти ключ к тому, какая часть нашего тела именно сейчас больше всего нуждается во внимании и как с помощью приёмов саморегуляции, в частности массажа и самомассажа мы можем благоприятно повлиять на наше как физическое, так и эмоциональное состояние.

Фраза: «Голова идет кругом»

Символика

Мы нередко говорим, что какое-либо дело у нас «не выходит из головы». Ощущение того, что «голова забита» мыслями чем-то, на уровне тела выражается напряжением шеи и мимических мышц лица, словно «тяжелые думы» буквально имеют вес. И наоборот, мы говорим «светлая голова» про того, кто постоянно генерирует идеи и легко находит выход из любого положения.

Методика

Мягкие, расслабляющие прикосновения позволяют снять спазм сосудов и улучшить кровоснабжение мозга, мгновенно создавая ощущение «легкой головы». Массаж шеи усиливает этот эффект. У массажа головы есть два дополнительных бонуса: это полезно для волос (так как улучшает питание корней) и одновременно придает отдохнувший вид лицу (так как снимает напряжение с мимических мышц).

Фраза: «Я это не перевариваю»

Символика

Согласно китайской медицине, наши внутренние органы связаны с такими эмоциями, как раздражение, гнев, ярость. Поэтому в ситуации, вызывающей неприятие, некоторые люди в буквальном смысле «не переваривают» происходящее.

Методика

Живот - средоточие жизни - считается на Востоке слишком интимным, сакральным местом прикосновения других людей к которому нежелательно. Мы предлагаем освоить самомассаж живота. Его главная цель состоит в том, чтобы расслабить блокированную стрессом брюшную полость. «Совершаемый ежедневно, этот массаж нормализует кровоснабжение органов и циркуляцию энергии. Через пару месяцев происходят улучшения не только в пищеварительной системе, но и при болях в спине и бессоннице».

Самомассаж делается сидя или лежа с согнутыми ногами, не ранее чем

через два часа после приема пищи.

Начните с «дыхания животом»: сделайте пять глубоких вдохов и выдохов, максимально поднимая и опуская переднюю стенку живот.

Мягко поглаживайте живот двумя ладонями по часовой стрелке.

Сделайте поглаживания более интенсивными и отметьте болезненные места. Контролируйте дыхание, проработайте их, разминая кожу подушечками пальцев.

В завершение сложите руки на животе, полежите минуту, прислушиваясь к себе.

Всякий раз в раздражающей ситуации «не переваривания» делайте пять глубоких вдохов животом. Избегайте массажа в периоды инфекций (гриппа, насморка, температуры).

Фраза: «Руки опускаются»

Символика

Руки - инструмент взаимодействия с миром. Символически ими мы творим - истоки такого восприятия лежат в прошлом, когда все необходимое для жизни производилось вручную и все произведения искусства создавались руками. И теперь, даже «работая головой», мы говорим, что «опускаются руки», если чувствуем недостаток творческой энергии, свежих идей или сил для их воплощения.

Методика

Самый простой самомассаж рук, согласно представлениям тибетской медицины, улучшает циркуляцию энергии во всем теле. Почти такое же действие производит согревающая ванночка для рук: ощущение тепла и расслабления приходит во все тело.

Фраза: «Я падаю с ног»

Символика

В ногах символически запечатлена способность трогаться с места, двигаться вперед: всем нам знакомы выражения «твердо стоять на ногах» или «уверенно шагать по жизни». Ноги в буквальном смысле служат нам опорой, и ощущение нестабильности, страха перед будущим или просто ситуации, когда человек не знает, как поступить, накладывают отпечаток на состояние стоп.

Методика

След босой человеческой ступни напоминает силуэт зародыша: это своего рода карта нашего тела, отражающая весь потенциал организма. Массаж стоп через нервные и энергетические каналы действует на все системы органов, устраняя блоки и восстанавливая циркуляцию энергии.

Фраза: «Не разгибая спины»

Символика

Это метафора груза забот на наших плечах: спина, и особенно позвоночник, в этом случае находятся в чрезмерном напряжении. Напряжение спины может быть связано с тем, что мы придаем некоторым аспектам жизни слишком большое значение (иначе говоря «большой вес»), или же с тем, что мы не умеем разделить это бремя хлопот с другими. «Разгрузить спину» в данном случае означает «отпустить ситуацию».

Методика

Разминания и растяжение мышц, точечные надавливания на определенные зоны вдоль позвоночника, легкие скользящие движения по ароматическому маслу способны снять напряжение со спины. Особенно важно хорошо прорабатывать область крестца - это зона заблокированной энергии у людей, проводящих большую часть времени сидя у компьютера, телевизора, за рулем.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Цель - рефлексия (получение обратной связи).

Задачи:

- закрепление полученного положительного опыта;
- подведение участниками личных итогов;
- планирование дальнейшей работы.

УПРАЖНЕНИЕ «СИНКВЕЙН»

Синквейн разработала американская поэтесса Аделаида Крэпси. Может применяться как заключительное задание по пройденному материалу:

- первая строка – название темы (одно существительное);
- вторая – описание темы в двух словах, два прилагательных;
- третья – строка описание действия в рамках этой темы тремя словами;
- четвёртая строка – это фраза из четырёх слов, показывает отношение к теме (целое предложение);
- последняя строка – синоним, который повторяет суть темы.

В этом выводе каждый участник соединяет и обобщает свои впечатления, знания, воображение.

В конце ведущий знакомит участников с темой следующего занятия.

ЗАНЯТИЕ 2. ПРОАКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ. ПРИНЦИПЫ МЕТОДА QVQ

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Цель – знакомство участников с содержанием, целями и задачами занятия.

Задачи:

- сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия;
- активизация внимания, настрой на работу.

УПРАЖНЕНИЕ «ОБЪЯВЛЕНИЕ»

Инструкция: «В течение 5 минут каждая команда должна составить краткое объявление о своих услугах, которое отражало бы профессиональную уникальность и включало нечто такое, чего не может предложить другой специалист. Затем это объявление зачитывается перед всеми. Мы можем задавать любые вопросы по содержанию объявления, для того чтобы удостовериться, действительно ли стоит воспользоваться данной услугой».

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

(Изучается самостоятельно, до проведения занятия. Материалы для ознакомления представлены в Приложении и заранее выкладываются на сайт).

Проактивное мышление.

Цель – ознакомление с теоретическими основами, характеристиками и способами развития проактивности.

Задачи:

- изучить концепцию проактивного мышления и поведения;

Темы для самостоятельного изучения (приложение 9).

Принципы метода QVQ – пять фундаментальных принципов, или ценностей, определяющих наши поступки:

1. Обучение.
2. Ответственность.
3. Креативность.
4. Служение.
5. Доверие.

Личная ответственность и метод QVQ.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Цель – работа с профессиональной идентичностью и смыслами профессиональной деятельности.

Задачи:

- самостоятельный рефрейминг установок;
- апробирование полученных теоретических знаний на практике.

БЛИЦ-ВИКТОРИНА. ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ 10 МИНУТ

1. Что такое проактивное мышление.
2. Суть метода QVQ.
3. Основополагающий принцип QVQ.
4. Что такое рефрейминг.
5. Виды ответственности.
6. Примеры правильных и неправильных вопросов (не менее 3).
7. «Мусорное мышление». Перечислите категории или установки, которые являются преградами на пути к обучению.

УПРАЖНЕНИЕ «ВОЛШЕБНЫЙ РЕФРЕЙМИНГ»

Психологические установки, связанные с работой.

Например:

«Я просто делаю свою работу – мне нужно кормить семью»

«Не трогайте меня»

«Надо всем показать, что я профессионал»

«Работа – важная часть моей жизни»

«С кем приходится работать!?»

«Работа – это каторга»

«Я работаю, как раб на галерах»

Какие из этих установок мешают Вам в реализации своих профессиональных целей?

Как можно переформулировать прежние убеждения, связанные с работой.

Например:

«Работа – важная, но не главная часть моей жизни»

«Мой профессиональный рост зависит от меня, а не от внешних обстоятельств»

«Я сам(а) выбрал(а) свою работу»

«Моя профессиональная деятельность развивает у меня такие качества, как терпение и стрессоустойчивость»

ПРОЕКТИВНАЯ ИГРА «ЧТО Я ДУМАЮ, ГОВОРЮ СЕБЕ В ЗАТРУДНИТЕЛЬНЫХ ИЛИ СТРЕССОГЕННЫХ СИТУАЦИЯХ?»

Участники записывают формулы (половицы, поговорки или крылатые выражения), которые обычно используют для поддержки себя или других людей, попавших в стрессогенные ситуации.

УПРАЖНЕНИЕ «ЛЕДЯНАЯ СТЕНА»

Цель: поиск внутренних и внешних ресурсов для преодоления синдрома эмоционального выгорания, помощь в устранении внутренних преград, мешающих нормальной жизни и взаимоотношениям с людьми.

Материалы: простые карандаши, кисти, краски, мелки, уголь, сангина, бумага А3 формата, магнитофон, аудиокассета со спокойной музыкой.

Сядьте удобно, расслабьтесь, закройте глаза и сосредоточьтесь на дыхании. Обратите внимание на то, как во время вдоха воздух заполняет ваши легкие, а при выдохе выходит из них. Переключите внимание на дыхательную паузу – небольшой промежуток времени между вдохом и выдохом. Что происходит в этот момент? Двигаетесь ли вы куда-нибудь? Просто отметьте и перестаньте думать об этом. Дыхание ваше ровное и ненапряженное, вы расслаблены, мысли приходят и уходят, не задерживайте свое внимание на них.

Представьте себе, что вы в теплой белой одежде сидите на санях на Северном полюсе. До самого горизонта простираются снежно-ледяные поля. Но вам совсем не холодно. Ярко светит солнце, в прозрачном воздухе искрится снежная пыль. Лицо немного пощипывает от свежего, чистого морозного воздуха. Отчетливо представьте себе эту картину, свои ощущения, свое местоположение.

Сидя в санях, посреди царства чистоты и света, ощутите, как с каждым вдохом (через нос) ваше тело наполняется сверкающим прозрачным воздухом. Обратите внимание: этот воздух насыщен светом. Вы купаетесь в сиянии, вдыхаете сияние.

Некоторое время побудьте в этом состоянии. Пусть мысли приходят и уходят, для вас не существует «правильных» и «неправильных» мыслей и ощущений. Следует лишь отметить, что испытывает ваше тело, что приходит на ум. Продолжая оставаться в тепле и комфорте, сидя в санях посреди снежного сияния, представьте себе ледяную стену, медленно вырастающую из-под земли.

В этой стене заключены все ваши внутренние преграды, все ваши страхи и тревоги, все то, что вам мешает жить.

Внимательно присмотритесь к этой стене. Какая она – дымчатая или прозрачная? Высокая или низкая? Какова ее толщина? Возможно, стена в некоторых местах толще, чем в других. Где она толще – у основания или наверху? Нет необходимости беспокоиться о том, что все эти особенности могут что-то означать. Вашему сознанию не стоит себя этим утруждать, доверьтесь подсознанию.

Обратите внимание на то, как ярко светит солнце. Его горячие лучи освещают ледяную стену, падают прямо на вас. Вы купаетесь в солнечных лучах, нежитесь в солнечных лучах. Вам хорошо приятно. Солнце светит так ярко, что стена льда начинает таять. Отчетливо представьте себе, что вся она состоит из ваших внутренних преград, страхов, тревог. Внимательно следите за тем, как ледяная стена тает под палящими лучами солнца – кап, кап, кап. На это требуется время. Могут возникнуть неприятные ощущения. Не исключены и более и более неприятные чувства. В этом случае необходимо просто отметить их мысленно, дав им уйти. Под лучами солнца стена тает, становится все меньше и тоньше, пока полностью не растает. Когда ледяная преграда полностью растает, вы ощутите разливающееся по телу тепло. Еще бы, удалось растопить столько внутреннего «льда». Все то, что мешало нормальной жизни, ушло навсегда.

Нарисуйте свои ощущения до и после того, как вам удалось «растопить лед». Поделитесь своими чувствами. Как менялись ваши чувства во время визуализации; после рисования? Какой момент был самым острым и волнующим?

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Цель – рефлексивный анализ (получение обратной связи).

Задачи:

- закрепление полученного положительного опыта;
- подведение участниками личных итогов;
- планирование дальнейшей работы.

УПРАЖНЕНИЕ «ТРЕНИНГ В РИСУНКАХ»

Описание. Участникам раздаются цветные карандаши, восковые мелки, фломастеры и бумага. Ведущий просит их в течение пяти минут нарисовать свои впечатления от тренинга (от сегодняшнего дня). Рисунок можно делать в любой манере, главное, чтобы он отражал реальные переживания и ощущения. Когда участники справились с заданием, ведущий предлагает каждому рассказать о своем рисунке.

В конце ведущий знакомит участников с темой следующего занятия.

ЗАНЯТИЕ 3. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ – УНИВЕРСАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Цель – знакомство участников с содержанием, целями и задачами занятия.

Задачи:

- сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия;
- активизация внимания, настрой на работу.

УПРАЖНЕНИЕ «КРОКОДИЛ И ЛЯГУШКИ»

Несколько участник играют роль крокодила, остальные - лягушки.

Все лягушки живут на болоте, на болоте есть островки. функцию островков выполняют листы бумаги, разбрасываем их на полу. Днем крокодилы спит, а лягушки гуляют по болоту. Как только наступает ночь, просыпаются крокодилы и начинается охота на лягушек. Крокодилы ловят тех лягушек, которые не успели встать на островки. игра проводится в несколько раундов, с каждым раундом количество островков уменьшаем. сколько нужно раундов решает ведущий, и также дает команду день - ночь. переход к теме занятия: в терминологии ТМ мелкие, не особенно приятные задачи принято называть лягушками. Если соблюдать правило «съесть» одну лягушку в день, через неделю этих дел (лягушек) станет уже намного меньше... (см. книгу Г. Архангельского «Тайм-драйв»).

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

(Изучается самостоятельно, до проведения занятия. Материалы для ознакомления представлены в Приложении и заранее выкладываются на сайт).

Цель – освоение компетенций, необходимых для управления профессиональными и личностными ресурсами, повышения личной эффективности.

Задачи:

- развивать способностью самостоятельно осуществлять работу с теоретическим материалом;
- знать общую концепцию тайм-менеджмента, процессы планирования времени на личном, командном уровне, методы целеполагания;
- освоить инструментарий в области организации и эффективного использования времени, планирования и целеполагания.

Темы для самостоятельного изучения (приложение 10).

1. Что такое тайм-менеджмент – определение и история возникновения. История тайм-менеджмента.

2. Мифы об управлении временем – 3 основных заблуждения.

Миф 1. Никто не может управлять временем.

Миф 2. Тайм-менеджмент заставит меня работать больше и интенсивнее.

Миф 3. Использование тайм-менеджмента превратит меня в робота, который всё будет делать по расписанию, лишит меня свободы и выбора.

3. Как управлять временем – 7 главных принципов тайм-менеджмента.

Принцип 1. Планируйте свои действия.

Принцип 2. Формулируйте желаемый результат в конкретные цели и задачи.

Принцип 3. Фиксируйте ваш план действий.

Принцип 4. Расставляйте приоритеты.

Способ АБВГД (ABCD).

Закон Парето.

Принцип 5. Фокусируйтесь на главном.

Принцип 6. Анализируйте свой опыт и создавайте свои правила тайм-менеджмента.

Принцип 7. Планируйте отдых.

Обзор популярных книг.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Цель – практическое освоение техник и приемов тайм-менеджмента в целях оптимизации профессиональной деятельности и профилактики эмоционального выгорания, как результата неправильной организационной культуры.

Задачи:

- контроль результатов самостоятельного изучения теоретического материала;
- сформировать мотивационную установку применять принципы и методы тайм-менеджмента в своей профессиональной и личной сферах;
- уметь творчески применять в решении практических задач инструменты целеполагания и расстановки приоритетов;
- методически правильно планировать личное и рабочее время, расстановив приоритеты, использовать инструменты оптимизации использования времени.

КВЕСТ-ТАЙМ «КАК УСПЕТЬ ВСЕ» (САМОПРОВЕРКА ПОЛУЧЕННЫХ ЗНАНИЙ)

1. Что такое тайм менеджмент.
2. Какие дела в соответствии с принципом Эйзенхауэра необходимо выполнять «во вторую очередь»?
 - а) срочные и важные;
 - б) срочные и не очень важные;
 - в) важные, но не очень срочные;
 - г) какие захочется.
4. Инструмент (или принцип) для формулировки и постановки локальных задач в тайм-менеджменте и целеполагании.
5. Как одной фразой можно выразить суть, основную идею хронометража?
6. Тест-опросник самоорганизации деятельности (ОСД). Психодиагностика управления временем (Тайм менеджмент) (приложение 11).

УПРАЖНЕНИЕ «ДЕМОНСТРАЦИЯ ДЕЛ»

Большая прозрачная пустая банка, несколько яблок или лимонов (что-то круглое), крупа (заранее рассчитываю количество крупы и яблок: кладу яблоки в банку и засыпаю до верха крупой). Рассказываю участникам: Яблоки - это крупные дела, крупа - мелкие дела. Закладываю в банку яблоки и засыпаю крупу - все уместается, вытряхиваю все и теперь засыпаю в пустую банку крупу - это мелкие и рутинные дела, затем поверх крупы кладу яблоки - все не лезут, остаются на столе и торчат из банки. Резюме: рутина съедает время, а крупные дела не сделаны или не завершены.

УПРАЖНЕНИЕ «ПОДЧИНЕНИЕ ИНСТРУКЦИЯМ»

В этом упражнении важно, чтобы вся группа мчала делать его одновременно, поэтому его следует использовать в том случае, когда вся группа уже в сборе.

«Умеете ли вы четко следовать инструкции? Для того чтобы пройти этот тест, у вас есть три минуты. Выполняйте задание с максимальной скоростью.

1. До того, как что-нибудь сделать, внимательно все прочитайте.
 2. Напишите ваше имя в правом верхнем углу листа.
 3. Обведите ваше имя.
 4. В левом верхнем углу нарисуйте пять маленьких квадратов.
 5. В каждом квадрате поставьте крестик.
 6. Напишите свою фамилию в верхней части листа.
 7. Под вашим именем в правом верхнем углу напишите номер своего телефона. Если у вас его нет, напишите номер 100.
 8. Шепотом назовите номер, который вы написали.
 9. Обведите этот номер.
 10. Поставьте крестик в левом нижнем углу листа.
 11. Обведите этот знак треугольником.
 12. Своим обычным голосом сосчитайте вслух в обратном порядке от 10 до 1.
 13. Заклучите в прямоугольник слово «угол» в предложении № 4.
 14. В верхней части листа сделайте острием карандаша или ручки три маленькие дырочки.
 15. Громко крикните: «Я почти закончил (закончила)!»
- Теперь, когда вы все внимательно прочитали, выполните только задания 1 и 2».

Потом ведущим делается вывод, что очень часто, когда мы получаем задание, мы не слушаем инструкции, домысливаем, и таким образом теряем и свое и чужое время.

А что еще «крадет» наше время? - вопрос группе.

УПРАЖНЕНИЕ «ПРИОРИТЕТЫ»

Начните упражнение, сообщив участникам, что они должны вспомнить все, что они делали вчера, в течение всех 24 часов.

Теперь дайте им 10 минут, чтобы подумать о том, что они сделали вчера, и записать. Все, что они записывают, должно составить 24 часа.

После того, как они все запишут, попросите, чтобы они расставили приоритеты по каждому пункту. Например, можно выделить приоритеты «А», «В» или «С».

К «А» относятся основные, жизненные цели или наивысшие приоритеты человека.

«В» указывает, что этот вопрос должен быть решен, но он не относится к жизненно важным целям.

«С» указывает на то, что это задание можно на некоторое время отложить или, возможно, не требуется делать в первую очередь.

После того, как будет составлен список, спросите, сколько каждый тратит времени на «А» приоритеты. Обсудите важность ежедневной работы над «А» приоритетами, избавляясь от «С» приоритетов.

1. Кто потратил больше всего времени на «С» приоритеты?
2. Кто потратил больше всего времени на «В» приоритеты?
3. Кто потратил больше всего времени на «А» приоритеты?
4. Насколько важна каждая из этих групп?
5. Помогите участникам найти баланс между рабочим и личным временем.
6. Могут ли люди вспомнить все, что они делали вчера? Если нет, то возможно, они не эффективно использовали свое время?

Итог занятия:

- Управлять временем - нельзя, но организовать - можно.
- Ежедневно съедайте минимум одну «лягушку».
- Сформулируйте личные ценности и поставьте долгосрочные цели, для воплощения мечты в реальность.
- Научитесь отсеивать лишнее, навязанные дела и выделять ключевые задачи с помощью ясных критериев - таким образом, всегда находя время на главное.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Цель – рефлексивный анализ (получение обратной связи).

Задачи:

- закрепление полученного положительного опыта;
- подведение участниками личных итогов;
- планирование дальнейшей работы.

УПРАЖНЕНИЕ «ДА!»

Участникам, сидящим в кругу, предлагается согнуть руки в локтях, направив ладони вперед и вверх. Затем тренер предлагает мысленно взять в правую руку идеи, которые они сочли рациональными и будут использовать в своей жизни, а в левую - те позитивные эмоции, которые вызвал у них тренинговый день. Ведущий: «И когда я скажу: "Готово!", вы все одновременно соедините руки в громком хлопке и громко скажете: "Да!"»

Тренер должен сделать небольшую паузу, прежде чем скомандовать: «Готово!», чтобы у участников группы было время вспомнить события дня и действительно сформулировать для себя то, что они «возьмут в руки», иначе у них останется некомфортное ощущение незавершенности работы. Ведущему нужно быть наблюдательным и интуитивным, чтобы зафиксировать момент готовности группы и не затягивать процесс.

Таким образом, процедура проходит в двух звуковых режимах: сосредоточенное молчание, затем громкое одновременное «Да!» с хлопком, и наступившая после этого громкого всплеска тишина. Этот контраст служит эффективным фоном завершения дня. А совместное действие работает на сплочение группы. Резкий громкий звук и хлопок в ладоши, кроме того, помогают быстро снять напряжение, копившееся в течение всего дня.

В конце ведущий знакомит участников с темой следующего занятия.

ЗАНЯТИЕ 4 РАЗВИТИЕ КРЕАТИВНОСТИ КАК СПОСОБ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

ВВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Цель – знакомство участников с содержанием, целями и задачами занятия.

Задачи:

- сплочение группы и построение эффективного командного

взаимодействия;

- развитие процесса воображения, активизация внимания, настрой

на работу.

УПРАЖНЕНИЕ «РЕЦЕПТ ХОРОШЕГО ДНЯ»

Инструкция: Для этого упражнения потребуются рецепты приготовления вкусных блюд. Ведущий может подготовить карточки с рецептами самостоятельно или попросить участников захватить их из дома. Рецепты должны быть аппетитными и включать не меньше 7–8 ингредиентов.

Участники разбиваются на подгруппы по 3–4 человека, каждой из подгрупп методом жеребьевки достается один из рецептов.

Задача участников – сохранив структуру рецепта и соотношение объемов/массы ингредиентов, составить рецепт хорошего дня (сохранять в рецептуре вид обработки ингредиентов необязательно: «поджаривать дозревшего ведущего на медленном огне» или «мелко покрошить свежевывспавшихся участников» – не лучшая затея...).

Рецепт должен быть итогом коллективного творчества и устраивать всех

членов подгруппы.

В состав рецепта может входить все что угодно. Клаус Фопель приводит в качестве примера такой рецепт: «Берем 20 интересных участников, килограмм обязательности, сто граммов опыта, обильно сдабриваем все это любознательностью, добавляем щепотку духа противоречия...».

На подготовку рецепта подгруппам дается 5 минут; после того как все рецепты будут сформулированы, они зачитываются всем участникам».

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

(Изучается самостоятельно, до проведения занятия. Материалы для ознакомления представлены в Приложении и заранее выкладываются на сайт).

Цель – повышение профессиональной компетенции.

Задачи:

- изучить потенциальные возможности использования методов и приемов развития креативности для профилактики эмоционального и профессионального выгорания педагогов.
- изучение теоретических основ сущности творчества и его психологических механизмах, творческого потенциала и творческих способностей – креативности, одаренности и ее проявление в основных сферах творческой деятельности.

Темы для самостоятельного изучения (приложение 12).

Творчество и его психологическая характеристика.

Психология творческой деятельности.

Интерес, любопытство.

Коллективное творчество и творчество в коллективе.

Особенности личности креативов. Характерные черты творческих личностей.

Синдром выгорания, как психологический барьер профессионального развития и феномен личностной деформации. Влияние уровня креативности на преодоление барьеров профессионального развития педагогов.

Нейробика как здоровьесберегающая технология.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

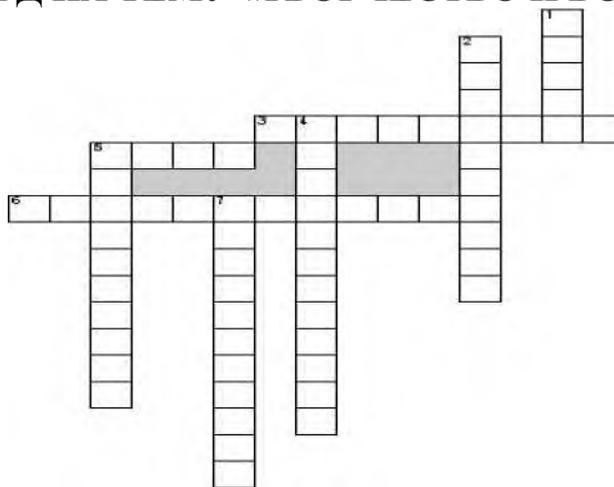
Цель – преодоление последствий эмоционального выгорания, а также психологических барьеров, возникающих в процессе профессиональной деятельности путем развития креативности.

Задачи:

- контроль результатов самостоятельного изучения теоретического материала;
- применении техник стимуляции творческой активности в контексте профилактики эмоционального выгорания и профессионального развития.

- осознание и преодоление барьеров для проявления и развития творческого мышления, осознание характеристики креативной среды, формирование навыков и умений управления творческим процессом.

КРОССВОРД НА ТЕМУ «ТВОРЧЕСТВО И ВООБРАЖЕНИЕ»



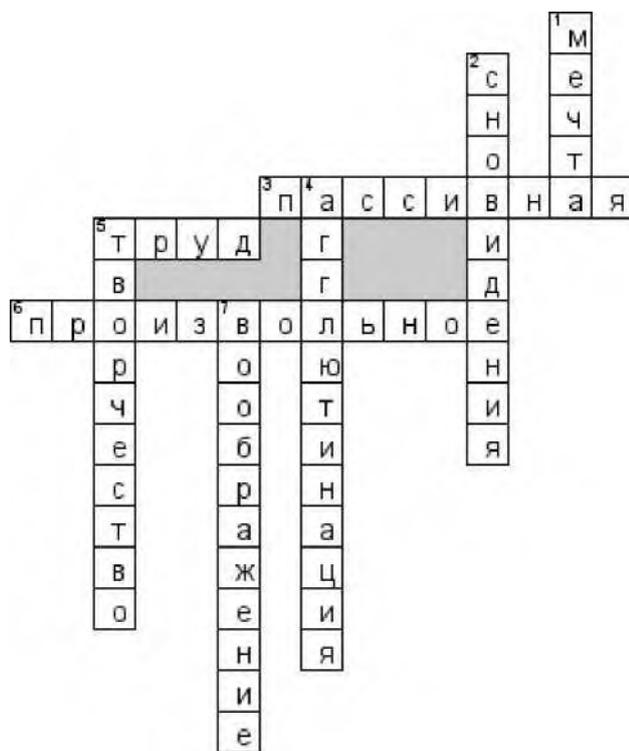
По горизонтали

3. Форма произвольной игры воображения, например, сон.
5. В процессе чего зарождается воображение?
6. Какое воображение включает в себя следующие формы: воссоздающее воображение, творческое воображение и мечту?

По вертикали

1. Тип воображения, который заключается в самостоятельном создании новых образов.
2. Крайний случай произвольной работы воображения.
4. Создание нового образа путем присоединения в воображении частей или свойств одного объекта другому.
5. Деятельность, порождающая нечто качественно новое, никогда ранее не бывшее.
7. Процесс преобразования представлений, отражающих реальную действительность, и создание на этой основе новых представлений.

Ответы:



УПРАЖНЕНИЕ «СОСТАВЛЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ»

Берутся наугад 3 слова, не связанные по смыслу, например «озеро», «карандаш» и «медведь». Надо составить как можно больше предложений, которые обязательно включали бы в себя эти 3 слова (можно менять их падеж и использовать другие слова).

ИГРА «ЧЕМ ВОРОН ПОХОЖ НА СТОЛ»

Очень мощная и очень весёлая игра, названная по знаменитому вопросу из «Алисы в Стране Чудес» К. Льюэса. Задействует основной механизм работы правого полушария - нахождение общего, в отличие от левого- аналитического, которое ищет различия, развивает правое полушарие и, как следствие, умение находить сходства, умение обобщать, образное мышление, гибкость мышления, креативность и чувство юмора. Главным козырем этой игры является то, что она каким-то образом очень сильно активизирует чувство юмора.

Как играть. Первый человек называет два абсолютно *несвязанных* предмета. Например, *небо и танк*. Второй человек должен назвать 3 (три) *общих* характерных свойства, чем небо похоже на танк? Например, у неба и танка есть внутри воздух, в небо и танк можно стрелять, небо и танк можно нарисовать. Когда названы три свойства, другой участник продолжает.

УПРАЖНЕНИЕ «ПАРНОЕ РИСОВАНИЕ»

Время проведения: 10-15 мин.

Необходимые материалы: краски, кисточки, карандаши, мелки, бумага, стаканчики для воды, цветная бумага, журналы, ножницы, клей, фломастеры, маркеры. Ход работы: группа делится по парам, каждой паре

раздается по листу бумаги, коробке красок, карандашей. Другие материалы могут лежать на отдельном столе, чтобы любой ребенок мог подойти и взять то,

что ему может понадобиться.

Инструкция: «Сейчас мы будем рисовать в парах. Двое рисуют на одном листе бумаги какую-то единую композицию или образ. При этом есть очень важное условие: нельзя заранее договариваться о том, что это будет за рисунок, нельзя разговаривать в процессе работы. Кроме красок и карандашей разрешается дополнять образ цветной бумагой, использовать готовые образы из журналов, вырезая и приклеивая их в дополнение к композиции. Начинаем по сигналу».

После того, как рисунки будут готовы, проводится обсуждение и выставка работ. Можно выбрать самую гармоничную, самую необычную или самую конфликтную работу и задать вопросы авторам, что им помогало, как они действовали, как договаривались на невербальном уровне что именно будут рисовать и т.д.

Так же обсуждается и негативный опыт взаимодействия в процессе парного рисования.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Цель – рефлексивный анализ (получение обратной связи).

Задачи:

- закрепление полученного положительного опыта;
- подведение участниками личных итогов.

ИГРА «КОТЯТА В ПАКЕТАХ»

Тренеру нужно накануне, а то и в начале тренинга подготовиться к ее проведению, так как для ее проведения потребуется много вспомогательного материала, а именно прозрачный целлофан и мелкие съедобные однородные предметы (количество единиц ассортимента должно превышать число членов группы на одну-две позиции). В качестве таких предметов могут выступать цукаты, сухарики, дражеаскорбинки, фигурки из жевательного мармелада, орехи, макаронные изделия и т. д. Если группа большая, а идеи съедобного стимульного материала иссякли, можно перейти к канцелярской тематике (разноцветные скрепки, старательные резинки). Или к любой другой.

Горсть этих однородных предметов заворачивается в прозрачный полиэтилен; получившийся пакет перетягивается шнурком или резинкой.

Все маленькие прозрачные пакеты складывается в большой непрозрачный пакет, и участники по очереди на ощупь вытягивают по пакету. Их задача - рассмотреть свою добычу и сформулировать для группы пожелание на будущее, навеянное содержимым пакета (скажем, вытаскивши сухарики из черного хлеба может пожелать сем всегда иметь дополнительный ресурс для непредвиденных ситуаций, а обнаруживший мармеладных крокодилов - не бояться кровожадных врагов, превращая их в тех, которые вполне «по зубам»...).

19. Список использованных источников.

1. Водопьянова Н.Е. Профессиональное выгорание и ресурсы его преодоления. СПб.: Питер, 2013.

2. Зеер Э.Ф., Попова Л.С. Влияние уровня креативности на преодоление барьеров профессионального развития педагогов // Образование и наука. 2012. № 1. С. 94–106.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Кудзилов Д.Б. Психодиагностика через рисунок в сказкотерапии. СПб.: Речь, 2014.
4. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности. СПб.: Питер, 2009.
5. Кац, Рубин: Нейробика: Экзерсисы для тренировки мозга. М., 2012.
6. Маклаков А.Г. Общая психология: Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
7. Миллер Дж. Проактивное мышление. Как простые вопросы могут изменить вашу работу и жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
8. Общая психология: Учебник / под ред. Р.Х. Тугушева и Е.И. Гарбера. М.: Эксмо, 2016.
9. Моргунова Н. В. Тайм-менеджмент: учеб. пособие. Владимир: ВлГУ, 2014.
10. Наумова Н. В. Нейробика как здоровьесберегающая технология в образовательном процессе. М., 2015.
11. Новоселов С.А. Дизайн искусственных стихов. Проект Сергея Новоселова. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2013. С. 283323.
12. Подымов Н.А. Психологические барьеры в профессиональной деятельности учителя: дис. ... д-ра психол. наук. М., 1999. 390 с.
13. Психология: учебник для студентов средних педагогических учебных заведений/ под ред. И.В. Дубровиной. 2-е изд. М.: Академия, 2012.
14. Розин, В.М. Психология: Наука и практика: учебное пособие. М.: РГГУ, Омега-Л, 2015.
15. Столяренко Л.Д. Психология: учебник для вузов. СПб.: Лидер, 2014.
16. Сыманюк Э.Э. Психологические барьеры профессионального развития личности. М.: МПСИ, 2015.
17. Техническое творчество: теория, методология, практика: энцикл. слов.- справ. / под ред. А.И. Половинкина, В.В. Попова. М.: Информ-система, 2015.
18. Тихомиров, О.К. Психология: учебник. М.: Высшее образование, 2006.
19. Хрящева Н.Ю., Макшанов С.И. Тренинг креативности // Психогимнастика в тренинге. СПб.: Речь; Ин-т тренинга, 2014.

Интернет-источники:

1. Как разгадывать ребусы. Электронный ресурс: <http://rebus1.com/>
2. Тайм-менеджмент - 7 главных принципов по управлению временем. Электронный ресурс: <https://hiterbober.ru/psychology-of-success>
3. Тайм-менеджмент, или умение управлять своим рабочим временем.

Электронный ресурс: <https://www.7ya.ru/article>

4. Упражнения для тренинга Тайм-менеджмент. Электронный ресурс: [https://trainingtechnology.ru /category/](https://trainingtechnology.ru/category/)

5. Тайм-менеджмент: простые способы управления временем. Электронный ресурс: <https://psyfactor.org/>

6. Тайм-менеджмент: тест-опросник самоорганизации. Электронный ресурс: <http://psycabi.net/testy/>

Приложение 1

Профессиональное и эмоциональное выгорание. Теория вопроса

В последнее время в научной литературе активно обсуждается проблема «выгорания», в том числе различные аспекты данного вопроса «психологическое выгорание», «профессиональное выгорание», «эмоциональное выгорание»,

«копинг-поведение», «селф-детерминизм».

Содержание понятия «эмоциональное выгорание».

Термин «burnout» («эмоциональное выгорание») был предложен американским психиатром Х. Фрейденбергом в 1974 году. Иногда его переводят на русский язык как «эмоциональное сгорание» или «профессиональное выгорание», рассматривая при этом комплекс особых психических проблем, возникающих у человека в связи с его профессиональной деятельностью. В дальнейшем синдром эмоционального выгорания (эмоциональное сгорание) рассматривался специалистами как специфический вид профессиональной деформации лиц, вынужденных во время выполнения своих обязанностей тесно общаться с людьми.

По мнению Е.В. Орла, «выгорание» представляет собой полисистемное образование, которое включено в ряд взаимодействующих систем разного уровня, где базовой системой, в которой зарождается и развивается выгорание, является система профессионального становления личности.

Выгорание является профессиональным феноменом, элементом подсистемы профессиональных деструкций, т. е. формируется и проявляется в профессиональной деятельности, отрицательно влияя на ее протекание и результаты. Качественная специфика выгорания по сравнению с другими профессиональными деструкциями заключается в том, что оно является проявлением полного профессионального регресса личности, проникая практически во все ее подструктуры и нарушая их оптимальное функционирование. Как элемент подсистемы личности выгорание имеет сходные особенности с психическими состояниями, но не сводится к ним по ряду признаков.

Специфика выгорания как самостоятельного феномена заключается в том, что оно представляет собой психический феномен, интегрирующий в единое целое традиционные состояния и отличающийся от них по степени необратимости и устойчивости во времени, приближаясь по этим параметрам к психическим свойствам. Несмотря на качественную специфику функционирования выгорания в разных системах, его качественная определенность сохраняется, что находит отражение в специфике его содержания и общей направленности воздействия на параметры личности и деятельности профессионала.

Факторы, детерминирующие формирование синдрома профессионального эмоционального выгорания

Эмоциональное выгорание является формой профессиональной деформации личности. Данный стереотип эмоционального восприятия действительности складывается под воздействием ряда факторов-предпосылок – внешних и внутренних.

Внешние факторы, провоцирующие «выгорание»

Хроническая напряженная психоэмоциональная деятельность.

Такая деятельность связана с интенсивным общением, точнее, с целенаправленным восприятием партнеров и воздействием на них. Профессионалу, работающему с людьми, приходится постоянно подкреплять

эмоциями разные аспекты общения: активно ставить и решать проблемы, внимательно воспринимать, усиленно запоминать и быстро интерпретировать визуальную, звуковую и письменную информацию, быстро взвешивать альтернативы и принимать решения.

Дестабилизирующая организация деятельности.

У врачей это тяжелые и умирающие больные. У педагогов и воспитателей – особые дети. У руководителя или командира – подчиненные с акцентированными характерами, неврозами, признаками психопатизации, нарушители дисциплины. У обслуживающего персонала – капризные и грубые клиенты. Механизм психологической защиты найден, но эмоциональная отстраненность может быть использована неуместно, и тогда вы не включаетесь в нужды и требования вполне нормального партнера по деловому общению. На этой почве возникают недоразумение и конфликт – эмоциональное выгорание проявилось своей дисфункциональной стороной.

Внутренние факторы, обуславливающие эмоциональное выгорание:

Интенсивная интериоризация (восприятие и переживание) событий, обстоятельств профессиональной деятельности

Данное психологическое явление возникает у людей с повышенной ответственностью за порученное дело, исполняемую роль.

Довольно часто молодые специалисты воспринимают все слишком эмоционально, отдаются делу без остатка. Каждый стрессогенный случай из практики оставляет глубокий след в душе. Постепенно эмоционально-энергетические ресурсы истощаются, и возникает необходимость восстанавливать их или беречь, прибегая к тем или иным приемам психологической защиты. Типичный вариант экономии ресурсов – эмоциональное выгорание.

Нередко бывает, что в работе профессионала чередуются периоды интенсивной интериоризации и психологической защиты. Временами восприятие неблагоприятных сторон деятельности обостряется, и тогда человек очень переживает стрессовые ситуации конфликты, допущенные ошибки. Педагог понимает, что надо проявить особое внимание к воспитаннику и его семье, однако не в силах предпринять соответствующие шаги. Эмоциональное выгорание обернулось безразличием и апатией.

Слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности.

Здесь два аспекта. Во-первых, профессионал в сфере общения не считает для себя необходимым или почему-то не заинтересован проявлять соучастие и сопереживание субъекту своей деятельности, а это означает безразличие, равнодушие, душевную черствость.

Во-вторых, человек не привык, не умеет поощрять себя за сопереживание и соучастие, проявляемые по отношению к субъектам профессиональной деятельности. Систему самооценок он поддерживает иными средствами – материальными или позиционными достижениями. Альтруистическая эмоциональная отдача для такого человека ничего не значит, и он не нуждается в ней, не испытывает от нее удовлетворения. Иное дело личность с

альтруистическими ценностями. Для нее важно помогать и сочувствовать другим. Утрату эмоциональности в общении она переживает как показатель нравственных потерь, как утрату человечности.

Нравственные дефекты и дезориентация личности.

Возможно, профессионал имел нравственный изъян еще до того как стал работать с людьми, или приобрел в процессе деятельности. Нравственный дефект обусловлен неспособностью «включать» во взаимодействие с деловыми партнерами такие моральные категории, как совесть, добродетель, добропорядочность, честность, уважение прав и достоинства другой личности. В случае нравственного дефекта, так и при наличии нравственной дезориентации, формирование эмоционального выгорания облегчается.

К *поведенческим проявлениям* можно отнести симптомы эмоционального выгорания, которые имеют очевидную связь со стрессом.

Стадии и симптомы развития синдрома эмоционального выгорания.

Стадии развития синдрома эмоционального выгорания рассматриваются по-разному. В.В. Бойко выделяет три фазы стресса:

- *нервное (тревожное) напряжение* – его создают хроническая

психоэмоциональная атмосфера, дестабилизирующая обстановка, повышенная ответственность, трудность контингента;

- *резистенция*, то есть сопротивление, – человек пытается более или

менее успешно оградить себя от неприятных впечатлений;

- *истощение* – оскудение психических ресурсов, снижение

эмоционального тонуса, которое наступает вследствие того, что проявленное сопротивление оказалось неэффективным.

Симптомы эмоционального выгорания.

8.8. Бойко описывает различные симптомы «выгорания»:

1. *Симптом «эмоционального дефицита».* К профессионалу приходит ощущение, что эмоционально он уже не может помогать субъектам своей деятельности. Не в состоянии войти в их положение, соучаствовать и сопереживать, отзываться на ситуации, которые должны трогать, побуждать, усиливать интеллектуальную, волевою и нравственную отдачу. О том, что это ничто иное, как эмоциональное выгорание, говорит его еще недавний опыт: некоторое время тому назад таких ощущений не было, и личность переживает их появление. Постепенно симптом усиливается и приобретает более осложненную форму, все реже проявляются положительные эмоции и все чаще отрицательные. Резкость, грубость, раздражительность, обиды, капризы – дополняют симптом «эмоционального дефицита».

2. *Симптом «эмоциональной отстраненности».* Личность почти полностью исключает эмоции из сферы профессиональной деятельности. Ее почти ничто не волнует, почти ничто не вызывает эмоционального отклика - ни позитивные обстоятельства, ни отрицательные. Причем это не исходный дефект эмоциональной сферы, не признак регидности, а приобретенная за годы

обслуживания людей эмоциональная защита. Человек постепенно научается работать как робот, как бездушный автомат. В других сферах он живет полнокровными эмоциями. Реагирование без чувств и эмоций наиболее яркий симптом выгорания. Он свидетельствует о профессиональной деформации личности и наносит ущерб субъекту общения. Партнер обычно переживает проявленное к нему безразличие и может быть глубоко травмирован.

3. *Симптом «личностной отстраненности, или деперсонализации».* Проявляется в широком диапазоне умонастроений и поступков профессионала в процессе общения. Прежде всего отмечается полная или частичная утрата интереса к человеку как субъекту профессионального действия. Он воспринимается как неодушевленный предмет, как объект для манипуляций – с ним приходится что-то делать. Объект тяготит своими проблемами, потребностями, неприятно его присутствие, сам факт его существования. Метастазы «выгорания» проникают в установки, принципы и систему ценностей личности. Возникает деперсонализированный защитный эмоционально-волевой антигуманистический настрой. Личность утверждает, что работа с людьми не интересна, не доставляет удовлетворения, не представляет социальной ценности. В наиболее тяжелых формах «выгорания» личность рьяно защищает свою антигуманистическую философию «ненавижу», «презираю», «взять бы автомат и всех». В таких случаях «выгорание» смыкается с психопатологическими проявлениями личности, с невротоподобными или психопатическими состояниями. Таким личностям противопоказана вся профессиональная деятельность. Но, увы, они ею заняты, поскольку нет психологического подбора кадров и аттестации.

4. *Симптом «психосоматических и психовегетативных нарушений».* Как следует из названия, симптом проявляется на уровне физического и психического самочувствия. Обычно он образуется по условнорефлекторной связи негативного свойства. Многие из того, что касается субъектов профессиональной деятельности, провоцирует отклонения в соматических или психических состояниях. Порой даже мысль о таких субъектах или контакт с ними вызывает плохое настроение, бессонницу, чувство страха, неприятные ощущения в области сердца, сосудистые реакции, обострения хронических заболеваний. Переход реакций с уровня эмоций на уровень психосоматики свидетельствует о том, что эмоциональная защита – «выгорание» – самостоятельно уже не справляются с нагрузками, и энергия эмоций перераспределяется между другими подсистемами индивида [3]. Таким способом организм спасает себя от разрушительной мощи эмоциональной энергии.

К симптомам эмоционального выгорания также относят:

1) *физические симптомы:* усталость, физическое утомление, истощение; уменьшенный или увеличенный вес; недостаточный сон, бессонница; жалобы на общее плохое самочувствие; затрудненное дыхание, одышка; тошнота, головокружение, чрезмерная потливость, дрожание; артериальная гипертензия (повышенное артериальное давление); боли в области сердца;

2) *эмоциональные симптомы*: недостаток эмоций, неэмоциональность; пессимизм, цинизм, черствость в работе и личной жизни; безразличие и усталость; раздражительность, агрессивность; тревога, усиление иррационального беспокойства, неспособность сосредоточиться; депрессия, чувство вины; потеря идеалов, надежд или профессиональных перспектив; увеличение деперсонализации - своей или других (люди начинают восприниматься безликими, как манекены); преобладание чувства одиночества;

3) *поведенческие симптомы*: рабочее время более 45 часов в неделю; во время рабочего дня появляются усталость и желание прерваться, отдохнуть; безразличие к еде; отсутствие физических нагрузок; частое употребление табака, алкоголя, лекарств;

4) *интеллектуальное состояние*: уменьшение интереса к новым теориям и идеям в работе; уменьшение интереса к альтернативным подходам в решении проблем (например, в работе); безразличие к новшествам, нововведениям; отказ от участия в развивающих экспериментах (тренингах, образовании); формальное выполнение работы;

5) *социальные симптомы*: отсутствие времени или энергии для социальной активности; уменьшение активности и интереса в области досуга, хобби; социальные контакты ограничиваются работой; скудные взаимоотношения с другими, как дома, так и на работе; ощущение изоляции, непонимания окружающих и со стороны окружающих; ощущение недостатка поддержки со стороны семьи, друзей, коллег.

Взаимосвязь стадий «эмоционального выгорания» с симптомами стресса.

Ганс Селье, основоположник учения о стрессе, рассматривал стресс как неспецифическую защитную реакцию организма в ответ на психотравмирующие факторы разного свойства.

Эмоциональное выгорание – динамический процесс и возникает поэтапно, в полном соответствии с механизмом развития стресса.

Фаза «Напряжения»

Нервное (тревожное) напряжение служит предвестником и «запускающим» механизмом в формировании эмоционального выгорания. Напряжение имеет динамический характер, что обуславливается изматывающим постоянством или усилением психотравмирующих факторов. Тревожное напряжение включает несколько симптомов:

Симптом «переживания психотравмирующих обстоятельств».

Проявляется усиливающимся осознанием психотравмирующих факторов профессиональной деятельности, которые трудно или вовсе неустранимы. Если человек не ригиден, то раздражение ими постепенно растет, накапливается отчаяние и негодование. Неразрешимость ситуации приводит к развитию прочих явлений «выгорания».

Симптом «неудовлетворенности собой».

В результате неудач или неспособности повлиять на психотравмирующие обстоятельства, человек обычно испытывает недовольство собой, избранной профессией, занимаемой должностью, конкретными обязанностями. Действует

«механизм «эмоционального переноса» – энергетика направляется не только и не столько вовне, сколько на себя. По крайней мере, возникает замкнутый энергетический контур «Я и обстоятельства»: впечатления от внешних факторов деятельности постоянно травмируют личность и побуждают ее вновь и вновь переживать психотравмирующие элементы профессиональной деятельности.

В этой схеме особое значение имеют известные нам внутренние факторы, способствующие появлению эмоционального выгорания: интенсивная интериоризация обязанностей, роли, обстоятельства деятельности, повышенная совестливость и чувство ответственности. На начальных этапах «выгорания» они нагнетают напряжение, а на последующих провоцируют психологическую защиту.

Симптом «загнанности в клетку»

Возникает не во всех случаях, хотя выступает логическим продолжением развивающегося стресса. Когда психотравмирующие обстоятельства очень давят и устранить их невозможно, к нам часто приходит чувство безысходности. Мы пытаемся что-то изменить, еще и еще раз обдумываем неудовлетворительные аспекты своей работы. Это приводит к усилению психической энергии за счет индукции идеального: работает мышление, действуют планы, цели, установки, смыслы, подключаются образы должного и желаемого. Концентрация психической энергии достигает внушительных объемов. И если она не находит выхода, если не сработало какое-либо средство психологической защиты, включая эмоциональное выгорание, то человек переживает ощущение «загнанности в клетку», интеллектуально-эмоционального затора, тупика.

В таких случаях мы в отчаянии произносим: «неужели это не имеет пределов», «нет сил с этим бороться», «я чувствую безысходность ситуации».

Симптом «тревоги и депрессии».

Обнаруживается в связи с профессиональной деятельностью в особо осложненных обстоятельствах, побуждающих к эмоциональному выгоранию как средству психологической защиты. Чувство неудовлетворенности работой и собой порождают мощные энергетические напряжения в форме переживания ситуативной или личностной тревоги, разочарования в себе, в избранной профессии, в конкретной должности или месте службы. Симптом «тревоги и депрессии», – пожалуй, крайняя точка в формировании тревожной напряженности при развитии эмоционального выгорания.

Фаза «Резистенции»

Вычленение этой фазы в самостоятельную весьма условно. Фактически сопротивление нарастающему стрессу начинается с момента появления тревожного напряжения. Это естественно: человек осознанно или бессознательно стремится к психологическому комфорту, снизить давление внешних обстоятельств с помощью имеющихся в его распоряжении средств. Формирование защиты с участием эмоционального выгорания происходит на фоне следующих явлений:

Симптом «неадекватного избирательного эмоционального реагирования».

Несомненный признак «выгорания», когда профессионал перестает улавливать разницу между двумя принципиально отличающимися явлениями: экономичное проявление эмоций и неадекватное избирательное эмоциональное реагирование.

В первом случае речь идет о выработанном со временем полезном навыке подключать к взаимодействию с деловыми партнерами эмоции довольно ограниченного регистра и умеренной интенсивности: легкая улыбка, приветливый взгляд, мягкий, спокойный тон речи, сдержанные реакции на сильные раздражители, лаконичные формы выражения несогласия, отсутствие категоричности, грубости. Такой режим общения можно приветствовать, ибо он свидетельствует о высоком уровне профессионализма.

Совсем иное дело, когда профессионал неадекватно «экономит» на эмоциях, ограничивает эмоциональную отдачу за счет выборочного реагирования в ходе рабочих контактов. Действует принцип «хочу или не хочу»: сочту нужным – уделю внимание данному партнеру, будет настроение – откликнусь на его состояния и потребности. При всей неприемлемости такого стиля эмоционального поведения, он весьма распространен. Дело в том, что человеку чаще всего кажется, будто он поступает допустимым образом. Однако субъект общения или сторонний наблюдатель фиксирует иное – эмоциональную черствость, неучтивость, равнодушие.

Неадекватное ограничение диапазона и интенсивности включения эмоций в профессиональное общение интерпретируется партнерами как неуважение к их личности, то есть переходит в плоскость нравственных оценок.

Симптом «эмоционально-нравственной дезориентации».

Он углубляет неадекватную реакцию в отношениях с партнером. Нередко у профессионала возникает потребность в самооправдании. Не проявляя должного эмоционального отношения к субъекту, он защищает свою стратегию. При этом звучат суждения: «это не тот случай, чтобы переживать», «такие люди не заслуживают доброго отношения», «таким нельзя сочувствовать», «почему я должен за всех волноваться».

Подобные мысли и оценки бесспорно свидетельствуют о том, что эмоции не пробуждают или недостаточно стимулируют нравственные чувства.

Симптом «расширения сферы экономии эмоций».

Такое доказательство эмоционального выгорания имеет место тогда, когда данная форма защиты осуществляется вне профессиональной области – в общении с родными, друзьями и знакомыми.

Симптом «редукции профессиональных обязанностей».

Термин редукция означает упрощение. В профессиональной деятельности редукция проявляется в попытках облегчить или сократить обязанности, которые требуют эмоциональных затрат.

Фаза «Истощения»

Характеризуется более или менее выраженным падением общего энергетического тонуса и ослаблением нервной системы. Эмоциональная защита в форме «выгорания» становится неотъемлемым атрибутом личности.

Симптом «эмоционального дефицита».

К профессионалу приходят ощущение, что эмоционально он уже не может помогать субъектам своей деятельности. Не в состоянии войти в их положение, соучаствовать и сопереживать, отзываться на ситуации, которые должны трогать, побуждать усиливать интеллектуальную, волевою и нравственную отдачу. Постепенно симптом усиливается и приобретает более осложненную форму: все реже проявляются положительные эмоции и все чаще отрицательные. Резкость, грубость, раздражительность, обиды, капризы – дополняют симптом «эмоционального дефицита».

Симптом «эмоциональной отстраненности».

Личность почти полностью исключает эмоции из сферы профессиональной деятельности. Ее почти ничто не волнует, почти ничто не вызывает эмоционального отклика – ни позитивные обстоятельства, ни отрицательные. Причем это не исходный дефект эмоциональной сферы, не признак ригидности, а приобретенная за годы обслуживания людей эмоциональная защита. Человек постепенно научается работать как робот, как бездушный автомат. В других сферах он живет полнокровными эмоциями.

Реагирование без чувств и эмоций наиболее яркий симптом «выгорания». Он свидетельствует о профессиональной деформации личности и наносит ущерб субъекту общения.

Симптом «личностной отстраненности, или деперсонализации».

Проявляется в широком диапазоне умонастроений и поступков профессионала в процессе общения. Прежде всего, отмечается полная или частичная утрата интереса к человеку - субъекту профессионального действия. Он воспринимается как неодушевленный предмет, как объект для манипуляций - с ним приходится что-то делать. Объект тяготит своими проблемами, потребностями, неприятно его присутствие, сам факт его существования. Метастазы «выгорания» проникают в установки, принципы и систему ценностей личности. Возникает деперсонализированный защитный эмоционально-волевой антигуманистический настрой. Личность утверждает, что работа с людьми не интересна, не доставляет удовлетворения, не представляет социальной ценности. В наиболее тяжелых формах «выгорания» личность рьяно защищает свою антигуманистическую философию: «ненавижу...», «презираю...». В таких случаях «выгорание» смыкается с психопатологическими проявлениями личности, с невротическими или психопатическими состояниями.

Психическое выгорание.

В настоящее время исследователи выделяют около 100 симптомов, так или иначе связанных с «психическим выгоранием»

Психическое выгорание характеризуется рядом функций в процессе профессионального становления личности противоположным по направленности традиционным функциям любого психического явления: *антимотивационную, антикогнитивную и дерегулятивную.*

Антимотивационная функция выгорания заключается в дестимулировании субъекта на выполнение своей профессиональной деятельности и снижении уровня достижений в реализации профессиональных и социальных целей.

Антикогнитивная функция выгорания проявляется в упрощении когнитивных структур личности, направленных на познание социальных объектов, сужении сферы профессионального опыта субъекта и формирование отрицательных оценочных суждений относительно его профессиональной компетентности и эффективности выполнения трудовых функций, а также относительно социального окружения.

Дерегуляторная функция выгорания проявляется в разрушении системы профессиональной деятельности, что находит свое выражение в снижении профессиональной эффективности и низкой степенью удовлетворенностью жизнью.

Выгорание с этих позиций является дезадаптационным симптомом, нарушающим протекание не только процесса профессиональной адаптации в ее чисто профессиональном и социально-психологическом аспекте, но и оказывающем отрицательное воздействие на ряд областей жизнедеятельности субъекта в целом.

Профессиональное выгорание. Сущность синдрома профессионального выгорания и его взаимосвязь с профессиональным стрессом.

Профессиональное выгорание - это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов работающего человека. Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки» или «освобождения» от них. По существу, профессиональное выгорание - это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома - стадия истощения (по Г. Селье).

В 1981 г. Э. Морроу (*A. Morrow*) предложил яркий эмоциональный образ, отражающий, по его мнению, внутреннее состояние работника, испытывающего дистресс профессионального выгорания: «Запах горячей психологической проводки».

К общим причинам относятся:

- интенсивное общение с разными людьми, в том числе негативно настроенными;
- работа в меняющихся условиях, столкновение с непредсказуемыми обстоятельствами;
- особенности жизни в мегаполисах, в условиях навязанного общения и взаимодействия с большим количеством незнакомых людей в общественных местах, отсутствие времени и средств на специальные действия по улучшению собственного здоровья.

К специфичным причинам можно отнести:

- проблемы профессионального характера (карьерного роста) и условий труда (недостаточный уровень з\п, состояние рабочих мест, отсутствие необходимого оборудования или препаратов для качественного и успешного выполнения своей работы);

- невозможность оказать помощь больному в некоторых случаях;
- более высокая летальность, чем в большинстве других отделений;
- воздействие пациентов и их близких, стремящихся решить свои

психологические проблемы за счет общения с врачом;

- тенденция последнего времени – угроза обращений родственников

больных в случае летального исхода с юридическими претензиями, исками, жалобами.

Профессиональное выгорание меньше касается людей, имеющих опыт успешного преодоления профессионального стресса и способных конструктивно меняться в напряженных условиях. Также ему более стойко противостоят люди, имеющие высокую самооценку и уверенность в себе, своих способностях и возможностях. Важной отличительной чертой людей, устойчивых к профессиональному выгоранию, является их способность формировать и поддерживать в себе позитивные, оптимистичные установки и ценности, как в отношении самих себя, так и других людей, и жизни вообще.

По данным Н.В. Самоукиной, ведущего научного сотрудника Психологического института РАО, симптомы, составляющие синдром профессионального выгорания, условно можно разделить на три группы: психофизические, социально-психологические и поведенческие.

К психофизическим симптомам профессионального выгорания относятся такие как:

- чувство постоянной, непроходящей усталости не только по вечерам, но и по утрам, сразу после сна (симптом хронической усталости);
- ощущение эмоционального и физического истощения;
- снижение восприимчивости и реактивности на изменения внешней среды (отсутствие реакции любопытства на фактор новизны или реакции страха на опасную ситуацию);
- общая астенизация (слабость, снижение активности и энергии, ухудшение биохимии крови и гормональных показателей);
- частые беспричинные головные боли; постоянные расстройства желудочно-кишечного тракта;
- резкая потеря или резкое увеличение веса;
- полная или частичная бессонница (быстрое засыпание и отсутствие сна ранним утром, начиная с 4 час. утра или, наоборот, неспособность заснуть вечером до 2-3 час. ночи и "тяжелое" пробуждение утром, когда нужно вставать на работу);
- постоянное заторможенное, сонливое состояние и желание спать в течение всего дня;

- одышка или нарушения дыхания при физической или эмоциональной нагрузке;
- заметное снижение внешней и внутренней сенсорной чувствительности: ухудшение зрения, слуха, обоняния и осязания, потеря внутренних, телесных ощущений.

К социально-психологическим симптомам профессионального выгорания относятся такие неприятные ощущения и реакции как:

- безразличие, скука, пассивность и депрессия (пониженный эмоциональный тонус, чувство подавленности);
- повышенная раздражительность на незначительные, мелкие события: частые нервные «срывы» (вспышки немотивированного гнева или отказы от общения, «уход в себя»);
- постоянное переживание негативных эмоций, для которых во внешней ситуации причин нет (чувство вины, обиды, подозрительности, стыда, скованности);
- чувство неосознанного беспокойства и повышенной тревожности (ощущение, что «что-то не так, как надо»);
- чувство гиперответственности и постоянное чувство страха, что «не получится» или человек «не справится»;
- общая негативная установка на жизненные и профессиональные перспективы (по типу «Как ни старайся, все равно ничего не получится»).

К поведенческим симптомам профессионального выгорания относятся следующие поступки и формы поведения работника:

- ощущение, что работа становится все тяжелее и тяжелее, а выполнять ее – все труднее и труднее;
- сотрудник заметно меняет свой рабочий режим дня (рано приходит на работу и поздно уходит либо, наоборот, поздно приходит на работу и рано уходит);
- вне зависимости от объективной необходимости работник постоянно берет работу домой, но дома ее не делает;
- руководитель отказывается от принятия решений, формулируя различные причины для объяснений себе и другим;
- чувство бесполезности, неверие в улучшения, снижение энтузиазма по отношению к работе, безразличие к результатам;
- невыполнение важных, приоритетных задач и «застревание» на мелких деталях, не соответствующая служебным требованиям трата большей части рабочего времени на мало осознаваемое или не осознаваемое выполнение автоматических и элементарных действий.

Главное отличие стресса и «выгорания», несмотря на сходство третьей фазы стресса и симптомов «выгорания» состоит в том, что стресс - реакция неспецифического характера, тогда как «выгорание» происходит лишь в определенных случаях. Соотношение между выгоранием и стрессом может быть рассмотрено с позиций временного фактора и успешности адаптации. Различие между стрессом и выгорание кроется, прежде всего, в длительности

этого процесса. Выгорание представляет собой длительный, «растянутый» во времени рабочий стресс. С точки зрения Селье, стресс представляет собой адаптивный синдром, который мобилизует все стороны психики, человека, выгорание же является срывом в адаптации. По определению выгорание является длительным процессом, поэтому относительное различие этих двух процессов можно сделать, если рассмотреть их в процессе развития во времени. Оба понятия могут быть определены ретроспективно, если адаптация успешно достигнута – это рабочий стресс, если произошло ухудшение адаптации – это выгорание.

Другим отличием стресса и выгорания является то, что выгорание характерно для людей, имеющих высокий уровень достижений. Стресс не обязательно может быть причиной выгорания. Люди прекрасно могут работать в стрессовых условиях, если считают, что их работа важна и значима.

Таким образом, хотя и существует некоторая общность между стрессом и выгоранием, однако последний можно считать относительно самостоятельным феноменом.

Селф-детерминизм - (от англ. self - «сам» и determinism - «принятие решений») свобода выбора; свобода принятия решений; способность определять собственные действия или решать, какими они будут.

Копинг–поведение (от англ. **coping** – совладение) - форма поведения, автор А. Маслоу. Готовность индивида решать жизненные проблемы. Представляет собой поведение, направленное на приспособление к обстоятельствам. Предполагает сформированное умение использовать определенные средства для преодоления эмоционального стресса.

Впервые термин появился в психологической литературе в 1962 году; Л. Мэрфи применила его, изучая, каким образом дети преодолевают кризисы развития. В 1966 году Ричард Лазарус в своей книге «Психологический стресс и процесс совладания с ним» (англ. *Psychological Stress and Coping Process*) обратился к копингу для описания осознанных стратегий совладания со стрессом и с другими порождающими тревогу событиями.

Как показано Лазарусом, стресс - это дискомфорт, испытываемый, когда отсутствует равновесие между индивидуальным восприятием запросов среды и ресурсов, доступных для взаимодействия с этими запросами. Именно индивид оценивает ситуацию как стрессовую или нет. По Лазарусу и Фолкман, индивиды оценивают для себя величину потенциального стрессора, сопоставляя запросы среды с собственной оценкой ресурсов, которыми они владеют, чтобы справиться с этими самыми запросами.

Со временем понятие «копинг» стало включать в себя реакцию не только на «чрезмерные или превышающие ресурсы человека требования», но и на каждодневные стрессовые ситуации. Содержание копинга при этом осталось тем же: копинг - это то, что делает человек, чтобы справиться со стрессом: он объединяет когнитивные, эмоциональные и поведенческие стратегии, которые используются, чтобы справиться с запросами обыденной жизни. Мысли, чувства и действия образуют копинг-стратегии, которые используются в различной степени в определенных обстоятельствах. Таким образом, копинг -

это поведенческие и когнитивные усилия, применяемые индивидами, чтобы справиться со взаимоотношениями человек-среда. При этом подчеркивается, что реакции индивида на стрессовую ситуацию могут быть как произвольными, так и непроизвольными. Непроизвольные реакции - это те, что основаны на индивидуальных различиях в темпераменте, а также те, что приобретены в результате повторения и больше не требуют сознательного контроля.

Современная социальная действительность делает трудные ситуации важными элементами взаимодействия человека с окружающим миром. В многочисленных исследованиях совладающего поведения установлено, что факторами, влияющими на выбор стиля и стратегии совладающего поведения, являются как особенности ситуации и воспринимаемый контроль над ней, так и особенности личности. Чаще всего среди личностных детерминант называют:

- самооценку, самопринятие, локус контроля и уровень тревожности;
- возраст, пол и гендер;
- социальную компетентность, принадлежность человека к большому и малому социуму (этнической группе и социальному слою), социальный опыт, приобретенный в семье, школе и социальную роль.

Психологи, занимающиеся проблематикой копинг-поведения, придерживаются разных точек зрения на эффективность стратегий совладания.

Ресурсный подход предполагает, что владение и управление ресурсами и применяемые копинг-стратегии могут оказывать друг на друга взаимное влияние. Так, если у подростка нет желания эффективно взаимодействовать со своим социальным окружением, у него будет мало друзей. В этом случае можно заявить, что копинг-стратегия повлияла на ресурсы. Напротив, в случае если ребенок рос в обедненной социальной среде, то есть, у ребенка были ограниченные ресурсы, это обстоятельство может повлиять на предпочитаемые им копинг-стратегии и на частоту использования им социальной поддержки в качестве стратегии совладания со стрессом (Frydenberg, Lewis).

Многие из классификаций копинг-стратегий, возникавшие вслед за классификацией Лазаруса и Фолкмана, составлялись в той же традиции, предлагая дихотическое разделение копинг-стратегий по принципу «работа с проблемой» / «работа с отношением к проблеме». Таким образом, многие классификации копинг-стратегий, в основном, сводятся к различению между активными, фокусированными на проблеме усилиями справиться с внешними запросами проблемы против более интроспективных усилий переформулировать или когнитивно переоценить проблему так, что она лучше соответствует внешним требованиям^[51].

Кроме того, некоторые исследователи предлагают классификации, в которых копинг-стратегии различаются в зависимости от типов процессов (когнитивных, поведенческих, эмоциональных), лежащих в их основе.

На сегодняшний день проблематика копинг-стратегий активно исследуется в самых разных сферах и на примере самых разных типов деятельности. Серьезное внимание уделяется изучению связи копинг-стратегий, которые применяет индивид, с его эмоциональным состоянием, успешностью в

социальной сфере и т. д. Так, например, получены данные, что копинговые реакции, фокусированные на проблеме (например, попытка изменить что-то в стрессовых взаимоотношениях с другим человеком или между другими людьми в своем социальном окружении) связаны с более низкими уровнями отрицательных эмоций в стрессовых ситуациях, которые воспринимаются как контролируемые. Положительной оценки также заслуживает такая стратегия, как активное решение проблем.

Приложение 2

Диагностика синдрома профессионального выгорания. Основные психодиагностические средства: наблюдение, беседа, тестирование, анкетирование, опрос

Работа по профилактике синдрома эмоционального выгорания как правило начинается с его диагностического исследования. Диагностический компонент в разном объеме присутствует в любых видах и формах работы.

Объектом диагностики могут быть психофизиологические, индивидуально-психологические особенности, эмоциональная и мотивационная сферы личности, социальная и профессиональная направленность.

Применяя психодиагностические методы, нужно руководствоваться принципом необходимости и достаточности для получения такой психологической информации, которая может реально помочь клиенту в

решении его проблем. Сравнив достаточно устойчивые особенности клиента с требованиями, предъявляемыми профессией, консультант может помочь ему перестроить или достроить желательные качества.

В конечном итоге наиболее ценный эффект в психодиагностике состоит в том, что клиент актуализирует для себя возможные пути решения имеющихся психологических проблем в личностной и эмоциональной сферах.

Основными психодиагностическими средствами практического психолога являются наблюдение, беседа, тестирование, анкетирование, опрос [13].

Наблюдение - один из основных методов, заключающийся в систематическом и целенаправленном восприятии объектов, ситуаций, явлений. Цель наблюдения - изучение явлений и объектов, их изменений в зависимости от определенных условий и установление причин или смысла происходящих изменений. Наблюдение один из наиболее субъективных методов, и его результаты зависят от состояния, личностных качеств, ценностных ориентации, стереотипов, а также от опыта и уровня квалификации психолога-наблюдателя.

При соблюдении следующих правил наблюдение можно сделать более объективным: 1) четко установить цель и задачи наблюдения (например, целью может быть наблюдение за взаимодействием воспитателя детского сада с детьми группы, а задачей - наблюдение за особенностями взаимоотношений в различных педагогических ситуациях или режимных моментах); 2) теоретически подготовиться к наблюдаемой ситуации (знать возрастные нормы, индивидуальные особенности и т. п.); 3) разработать систему фиксации (особые знаки, сокращения) наблюдаемых явлений; 4) разработать систему измерения и интерпретации наблюдаемых явлений. Измерения, как правило, проводятся по частоте проявления отдельных явлений, их длительности, интенсивности; 5) обобщения и выводы производить после многократных наблюдений за сходными ситуациями, подтверждать результаты другими методами исследований.

Анкетирование - процесс получения первичной социально-психологической информации на основе вербальной коммуникации, представляющей опросный лист для ответов на заранее составленные вопросы. Вопросы для анкеты составляются самим психологом или группой специалистов.

К формулировке вопросов предъявляется ряд требований: вопрос должен быть конкретным, не требующим обобщений, вычислений, воспоминаний; формулировка вопроса не должна включать в себя более 11 слов; вопрос не должен содержать длинных вводных фраз, незнакомых слов, речевых штампов; нельзя включать деликатные, интимные, тенденциозные вопросы или вопросы о фактах поведения; вопрос не должен содержать готового варианта ответа (или все варианты ответов или ни одного).

Опросник - вид анкеты, составленный для изучения и оценки отдельных свойств и проявлений личности. Отличительной особенностью опросника является наличие заранее составленных вариантов ответов на каждый вопрос. Результаты опросников, как правило, переводятся в особые стандартизированные баллы, что дает возможность сравнивать опрашиваемых

друг с другом или с заранее установленной нормой.

Тестирование выступает в качестве одного из основных методов психологической диагностики, позволяющих получить сопоставимые количественные и качественные показатели степени развитости изучаемых психологических свойств и состояний личности, необходимых теоретических знаний, практических умений и навыков.

Как к методу точной психодиагностики к тестам предъявляются особые требования: валидность, надежность, достоверность, социокультурная адаптированность теста, простота формулировок и однозначность тестовых заданий, ограниченное время выполнения тестовых заданий, тестовая норма.

Приложение 3 Тест на самооценку стрессоустойчивости личности

(авторы: Л.П. Пономаренко, Р.В. Белоусова)

Инструкция. Постарайтесь отвечать на вопросы откровенно. Необходимо выбрать один из вариантов ответа – «редко», «иногда», «часто». Ответ «редко» оценивается в 1 балл, ответ «иногда» – в 2 балла, ответ «часто» – в 3 балла.

Текст теста

1. Я думаю, что меня недооценивают в коллективе.
2. Я стараюсь работать, даже если бываю не совсем здоров.
3. Я постоянно переживаю за качество своей работы.
4. Я бываю настроен агрессивно.
5. Я не терплю критики в свой адрес.
6. Я бываю раздражителен.
7. Я стараюсь быть лидером там, где это возможно.
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым.
9. Я страдаю бессонницей.
10. Своим недругам я могу дать отпор.

11. Я эмоционально и болезненно переживаю неприятности.
12. У меня не хватает времени на отдых.
13. У меня возникают конфликтные ситуации.
14. Мне не хватает власти, чтобы реализовать себя.
15. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом.
16. Я все делаю быстро.
17. Я испытываю страх, что не поступлю в институт (или потеряю работу).
18. Я действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки.

Интерпретация результатов к тесту на самооценку стрессоустойчивости личности. Подсчитайте суммарное количество баллов, которое вы набрали, и определите, каков уровень вашей стрессоустойчивости, по ключу:

Уровни стрессоустойчивости Суммарное число баллов

- 1 – очень низкий 52–54
- 2 – низкий 50–51
- 3 – ниже среднего 46–49
- 4 – чуть ниже среднего 42–45
- 5 – средний 38–41
- 6 – чуть выше среднего 34–37
- 7 – выше среднего 30–33
- 8 – высокий 26–29
- 9 – очень высокий 18–25

Чем меньше число (суммарное число) баллов вы набрали, тем выше ваша стрессоустойчивость, и наоборот. Если у вас 1-й и даже 2-й уровень стрессоустойчивости, то вам необходимо кардинально менять свой образ жизни.

Приложение 4 Методика «Прогноз»

Методика «Прогноз» разработана в Санкт-Петербургской военно-медицинской академии и предназначена для определения уровня НПУ, риска дезадаптации в стрессе [14]. Она позволяет выявить отдельные предболезненные признаки личностных нарушений, а также оценить вероятность их развития и проявлений в поведении и деятельности человека. Необходимо в течение 30 минут ответить на 84 вопроса «да» или «нет». Анализ ответов может уточнить отдельные биографические сведения, особенности поведения и состояния психической деятельности в различных ситуациях.

Методика особенно информативна при подборе лиц, пригодных для работы или службы в трудных, непредсказуемых условиях, где к человеку предъявляются повышенные требования. На выполнение задания отводится 30 минут.

Шкала нервно-психической устойчивости

Полученные баллы НПУ	Пункты шкалы НПУ	Значение пунктов шкалы НПУ
33 и более 29–32 23–28 18–22	1 2 3 4	Чем ниже пункт, тем больше нервно-психическая неустойчивость в стрессе

14–17	5	Среднее
11–13 9–10 7–8 6 5 и менее	6 7 8 9 10	Чем выше пункты, тем больше нервно-психическая устойчивость и меньше риск дезадаптации в стрессе.

Обработка результатов. Подсчитывается сумма баллов – правильных ответов, соответствующих «ключу»:

– «да» – вопросы: 3, 5, 7, 10, 16, 20, 26, 27, 29, 32, 35, 37, 71, 40, 41, 42, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 57, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84.

– «нет» – вопросы: 2, 12, 13, 14, 19, 21, 23, 24, 28, 30, 33, 37, 38, 39, 46, 49, 54, 55, 58, 61, 68.

Методика содержит шкалу для проверки искренности ответов:

– «да» – вопросы: 1, 4, 6, 8, 9, 11, 15, 17, 18, 22, 25, 31, 34, 36, 43.

Приложение 5

Методика диагностики уровня эмоционального выгорания

В.В. Бойко

Цель: Выявление выраженности компонентов «выгорания» как стратегии защитного поведения у представителей коммуникативных профессий

Применение методики: В индивидуальном и групповом обследовании в сочетании с другими методиками по диагностике личностных особенностей.

Каждый компонент «выгорания» диагностируется по 4-м признакам, образующим соответствующие шкалы:

Компоненты «выгорания»	Признаки (шкалы)
«Напряжение»	- Переживание психотравмирующих обстоятельств - Неудовлетворенность собой - «загнанность в клетку» - тревога и депрессия
«Резистенция»	- неадекватное избирательное эмоциональное реагирование - эмоционально-нравственная дезориентация - расширение сферы экономии эмоций - редукция профессиональных обязанностей

«Истощение»	- эмоциональный дефицит - эмоциональная отстраненность - личностная отстраненность (деперсонализация) - психосоматические и психовегетативные нарушения
-------------	--

Данная методика дает подробную картину синдрома «эмоционального выгорания». Показатель каждого симптома выражен в интервале от 0 до 30 баллов. Методика выявляет ведущие симптомы выгорания (по соответствующим шкалам). Она измеряет достаточно разные явления - такие как *реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы*. Количественные показатели определяют степень сформированности каждой из фаз «выгорания». Диагностируются доминирующие симптомы (в отдельных фазах и в целом), определяется, какими факторами они вызваны (профессиональная среда или субъективно-личностные особенности). Результаты диагностики по данной методике дают основу для дальнейшей работы по снижению «факторов риска» выгорания в рамках профессиональной среды и работы с персоналом.

Проведение обследования: Работа с бланком методики, самооценка выраженности симптомов путем подсчета баллов и сопоставления их с ключом.

Инструкция: Ответьте на вопросы, касающиеся Вашей профессиональной деятельности и отношений с партнерами, «да» или «нет».

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться
 2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры
 3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место)
 4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее)
 5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения - хорошего или плохого
 6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров
 7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть одному, чтобы со мной никто не общался
 8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие)
 9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг
 10. Моя работа притупляет эмоции
1. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе
 2. Бывает, что я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой

3. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения
4. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения
5. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность
6. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь
7. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты
8. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером
9. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше
10. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимания партнеру меньше, чем положено
11. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение
12. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров
13. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей
14. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение
15. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций
16. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами
17. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной
18. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т.п.
19. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания
20. В общении на работе я придерживаюсь принципа «не делай людям добра, не получишь зла».
21. Я охотно рассказываю домашним о своей работе
22. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты)
23. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.
24. Я очень переживаю за свою работу
25. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности
26. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль
27. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.

28. Я часто радуюсь, что моя работа приносит пользу людям
29. Последнее время (или, как всегда) меня преследуют неудачи в работе
30. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние
31. Бывают дни, когда отношения с партнерами складываются хуже, чем обычно
32. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно
33. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми
34. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела
35. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении
36. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнером автоматически, без души
37. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого
38. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия
39. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки
40. Успехи на работе вдохновляют меня
41. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (почти безысходной)
42. Я потерял покой из-за работы
43. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнеров
44. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу
45. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции
46. Я часто работаю через силу
47. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь
48. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не трать нервы, береги здоровье
49. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать
50. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание
51. Контингент партнеров, с которыми я работаю, очень трудный
52. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю
53. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив
54. Я в отчаянии от того, что на работе у меня серьезные проблемы

55. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной
56. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание
57. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами
58. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день закончился
59. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют
60. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций
61. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня
62. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства
63. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко
64. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств
65. Моя карьера сложилась удачно
66. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой
67. Некоторых из моих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать
68. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах
69. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями
70. Если предоставляется случай, то я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил
71. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе
72. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство
73. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала - обозлила, сделала нервным, притупила эмоции
74. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье
- Обработка результатов:

Каждый вариант ответа оценивается в баллах от 1 до 10. Количество баллов за каждый вопрос (утвердительный ответ - «+», отрицательный «-») указано в ключе в скобках рядом с номером вопроса. Балльный показатель подчитывается по каждому из трех компонентов по каждой шкале: _____

Компонент	Признаки	№ вопросов и оценка в баллах
«Напряжение»	Переживание психотравмирующих обстоятельств	+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)
	Неудовлетворенность собой	-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)
	«Загнанность в клетку»	+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(3)
	Тревога и депрессия	+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)
«Резистенция»	Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	+5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)
	Эмоционально-нравственная дезориентация	+6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)
	Расширение сферы экономики эмоций	+7(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)
	Редукция профессиональных обязанностей	+8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)
«Истощение»	Эмоциональный дефицит	+9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)
	Эмоциональная отстраненность	+10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)
	Личностная отстраненность (деперсонализация)	+11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10)
	Психосоматические психовегетативные нарушения	+12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +73(10), +84(5)

Подсчет баллов:

1. Подсчитывается количество баллов по шкалам по отдельно взятым симптомам (12). Показатель выраженности каждого находится в интервале от 1 до 30 баллов:

- 9 и менее баллов - не сложившийся симптом
- 10-15 баллов - складывающийся симптом
- 16 и более - сложившийся; более 20 баллов - симптом считается

доминирующим

Симптомы с показателями 20 и выше относятся к доминирующим в фазе или во всем «синдроме выгорания»

2. Подсчитываются показатели по фазам (3). Для этого суммируются данные выраженности каждого из симптомов (по 4) в фазе.

Количественный показатель по фазе дает основание определить степень ее сформированности:

- 36 и менее баллов - фаза не сформировалась;

- 37- 60 баллов - фаза в стадии формирования;
- 61 и более баллов - сформированная фаза.

ЛИСТ ОТВЕТОВ

Методика В. В. Бойко «Синдром эмоционального выгорания»

ФАЗА «НАПРЯЖЕНИЯ»

СИМПТО- МЫ	№ вопроса	Ответ Да (+) Нет (-)	№	Ответ Да (+) Нет (-)	ИТОГО БАЛЛОВ										
№ 1	1		5		9		13		17		21		25		
№ 2	2		6		10		14		18		22		26		
№ 3	3		7		11		15		19		23		27		
№ 4	4		8		12		16		20		24		28		

ФАЗА «РЕЗИСТЕНЦИИ»

СИМПТО- МЫ	№ вопроса	Ответ Да (+) Нет (-)	№	Ответ Да (+) Нет (-)	ИТОГО БАЛЛОВ										
№ 1	1		5		9		13		17		21		25		
№ 2	2		6		10		14		18		22		26		
№ 3	3		7		11		15		19		23		27		
№ 4	4		8		12		16		20		24		28		

ФАЗА «ИСТОЩЕНИЯ»

СИМПТО- МЫ	№ вопроса	Ответ Да (+) Нет (-)	№	Ответ Да (+) Нет (-)	ИТОГО БАЛЛОВ										
№ 1	1		5		9		13		17		21		25		
№ 2	2		6		10		14		18		22		26		
№ 3	3		7		11		15		19		23		27		
№ 4	4		8		12		16		20		24		28		

КЛЮЧ ОТВЕТОВ

Методика В. В. Бойко «Синдром эмоционального выгорания» ФАЗА «НАПРЯЖЕНИЯ»

Симпто- мы	№ вопроса	Ответ в баллы	№ вопроса	Ответ в баллах										
№ 1	+ 1	2	+ 5	3	+ 9	2	- 13	3	+17	10	+ 21	5	- 25	5
№ 2	- 2	3	+ 6	2	+ 10	2	- 14	10	- 18	5	+ 22	5	- 26	3
№ 3	+ 3	10	+ 7	5	+ 11	2	+ 15	2	+ 19	5	+23	1	- 27	5
№ 4	+ 4	2	+ 8	3	+ 12	5	+ 16	5	+ 20	10	+ 24	2	+ 28	3

ФАЗА «РЕЗИСТЕНЦИИ»

Симпто- мы	№ вопроса	Ответ в баллы	№ вопроса	Ответ в баллах										
№ 1	+ 1	5	- 5	3	+ 9	10	+ 13	2	+ 17	2	+ 21	3	+ 25	5
№ 2	+ 2	10	- 6	3	+ 10	3	+ 14	5	+ 18	2	+ 22	2	- 26	5
№ 3	+ 3	2	+ 7	10	- 11	2	+ 15	5	+ 19	3	+ 23	3	- 27	5
№ 4	+ 4	5	+ 8	5	+ 12	2	- 16	2	+ 20	3	+ 24	3	+ 28	10

ФАЗА «ИСТОЩЕНИЯ»

Симпто- мы	№ вопроса	Ответ в баллы	№ вопроса	Ответ в баллах	№ вопро- са	Ответ в баллах	№ вопроса	Ответ в баллах						
№ 1	+ 1	3	+ 5	2	+ 9	5	- 13	5	+ 17	3	- 21	10	+ 25	2
№ 2	+ 2	2	+ 6	3	- 10	2	+ 14	3	+ 18	5	+ 22	5	+ 26	10
№ 3	+ 3	5	+ 7	3	+ 11	3	+ 15	5	+ 19	5	+ 23	2	+ 27	10
№ 4	+ 4	3	+ 8	2	+ 12	5	+ 16	3	+ 20	2	+24	10	+ 28	5

Регуляция и саморегуляция психических состояний

Психические состояния человека. Понятие психических состояний человека.

Любой человек хотя бы раз в жизни нуждался в изменении своего физиологического или психологического состояния в кратчайшие сроки. Кто-то научился это делать с помощью различных нехитрых средств: например, предаваясь воспоминаниям о каких-то положительных событиях жизни, или же попросту пытаются дышать глубже и медленнее. Другие люди никак не могут найти способ, который им поможет успокоиться, когда они очень нервничают или чувствовать себя хорошо, когда они очень устали.

Такая неспособность человека регулировать свое настроение может отрицательно сказаться не только на взаимоотношениях с окружающими, но и на качестве выполнения профессиональных обязанностей.

Длительное пребывание во власти негативных эмоциональных состояний (тревоги, ожидания неизвестного, вины, неудовлетворенности, злости и т.д.), неумение снизить остроту переживания неблагоприятных воздействий чревато еще и тем, что оказывает разрушающее воздействие на организм, физическое и психическое состояние.

Еще в древности была замечена связь между эмоциями человека и его физическим состоянием. Считалось, например, что необходимость постоянно сдерживать эмоции разрушает сердце; зависть и злость поражают органы пищеварения; печаль, уныние, тоска - ускоряют старение.

В настоящее время в отношении проблемы психической саморегуляции в деятельности существуют две различающихся по объекту регуляции позиции. С одной стороны, идет поиск ее решений в направлении выделения регуляторных компонентов в структуре деятельности, с другой – разрабатываются и находят применение различные техники саморегуляции состояния, вплоть до тех, которые резко снижают активность субъекта деятельности, и можно сказать, зомбируют человека (к ним относятся некоторые методы НЛП, психофармакологические препараты, аутогипноз и др.).

Психические состояния представляют собой целостные характеристики психической деятельности за определенный период времени. Сменяясь, они сопровождают жизнь человека в его отношениях с людьми, обществом и т. д.

В любом психическом состоянии можно выделить три общих измерения: мотивационно-побудительное, эмоционально-оценочное и активационно-энергетическое (определяющим выступает первое измерение).

Наряду с психическими состояниями отдельного человека существуют и «массовидные» состояния, т.е. психические состояния определенных общностей людей (микро-и макрогрупп, народов, обществ). В социологической и социально-психологической литературе специально рассматриваются два вида таких состояний общественное мнение и общественное настроение.

Психические состояния человека характеризуются целостностью,

подвижностью и относительной устойчивостью, взаимосвязью с психическими процессами и свойствами личности, индивидуальным своеобразием и типичностью, крайним многообразием, полярностью.

Целостность психических состояний проявляется в том, что они характеризуют в определенный промежуток времени всю психическую деятельность в целом, выражают конкретное взаимоотношение всех компонентов психики.

Подвижность психических состояний заключается в их изменчивости, в наличии стадий протекания (начало, определенная динамика и конец).

Психические состояния обладают относительной устойчивостью, их динамика менее выражена, чем у психических процессов (познавательных, волевых, эмоциональных). При этом психические процессы, состояния и свойства личности теснейшим образом взаимосвязаны между собой.

Психические состояния влияют на психические процессы, являясь фоном их протекания. В то же время они выступают в качестве «строительного материала» для формирования качеств личности, прежде всего характерологических. Например, состояние сосредоточенности мобилизует процессы внимания, восприятия, памяти, мышления, воли и эмоций человека. В свою очередь, это состояние, неоднократно повторяясь, может стать качеством личности - сосредоточенностью.

Психические состояния отличаются крайним многообразием и полярностью. Последнее понятие означает, что каждому психическому состоянию человека соответствует противоположное состояние (уверенность - неуверенность, активность - пассивность, фрустрация - толерантность и т.д.).

Классификация психических состояний.

Психические состояния человека можно классифицировать по следующим основаниям:

1) в зависимости от роли личности и ситуации в возникновении психических состояний: личностные и ситуативные;

2) в зависимости от доминирующих (ведущих) компонентов (если таковые явно выступают): интеллектуальные, волевые, эмоциональные и т. д.;

3) в зависимости от степени глубины: состояния (более или менее) глубокие, либо поверхностные;

4) в зависимости от времени протекания: кратковременные, затяжные, длительные и т. д.;

5) в зависимости от влияния на личность: положительные и отрицательные, стенические, повышающие жизнедеятельность, и астенические;

6) в зависимости от степени осознанности: состояния более или менее осознанные;

7) в зависимости от причин, их вызывающих;

8) в зависимости от степени адекватности вызвавшей их объективной обстановки.

Можно выделить типичные положительные и отрицательные психические состояния, свойственные большинству людей как в повседневной

жизни (любовь, счастье, горе и т. д.), так и в профессиональной деятельности, связанной с экстремальными (крайними, необычными) условиями. Сюда следует отнести психические состояния профессиональной пригодности, осознание значимости своей профессии, состояние радости от успехов в работе, состояние волевой активности и т. д.

Огромное значение для эффективности трудовой деятельности имеет психическое состояние профессиональной заинтересованности.

Для состояния профессиональной заинтересованности характерны: осознание значимости профессиональной деятельности; стремление больше узнать о ней и активно действовать в ее области; концентрация внимания на круге объектов, связанных с данной областью, и при этом указанные объекты начинают занимать господствующее положение в сознании специалиста.

Разнообразие и творческий характер профессиональной деятельности делают возможным возникновение у работника психических состояний, близких по своему содержанию и структуре к состоянию творческого вдохновения, свойственного ученым, писателям, художникам, актерам, музыкантам. Оно выражается в творческом подъеме, обострении восприятия, повышении способности воспроизведения ранее запечатленного, возрастания мощи воображения, возникновении целого ряда комбинаций оригинальных впечатлений и т. д.

Важное значение для эффективности профессиональной деятельности имеет психическое состояние готовности к ней в целом и к отдельным ее элементам, в частности.

Наряду с положительными (стеническими) состояниями у человека в процессе его жизнедеятельности (деятельности, общения) могут возникать и отрицательные (астенические) психические состояния. Например, нерешительность как психическое состояние может возникнуть не только при отсутствии у человека самостоятельности, уверенности в себе, но и ввиду новизны, неясности, запутанности той или иной жизненной ситуации в экстремальных (крайних) условиях. Такие условия приводят к возникновению состояния психической напряженности.

Можно и нужно говорить о состоянии сугубо операционной (операторной, «деловой») напряженности, т.е. напряженности, которая возникает как результат сложности выполняемой деятельности (трудности сенсорного различения, состояния бдительности, сложность зрительно-двигательной координации, интеллектуальная нагрузка и т. д.) и эмоциональной напряженности, вызванной эмоциональными экстремальными условиями (работой с людьми, в том числе с больными, правонарушителями и т. д.).

Регуляция и саморегуляция психических состояний. Общие принципы регуляции состояний.

В связи с тем, что ряд состояний приводит к дезорганизации поведения и деятельности, необходимо эти состояния регулировать. В самом широком смысле регуляция состояний может осуществляться двумя путями: предупреждением их возникновения и ликвидацией уже возникших состояний.

Каждый из этих путей может осуществляться либо через воздействия на психику человека извне (например, воздействие психолога на клиента путем использования психорегулирующей тренировки, использование цвета, музыки, природного ландшафта), либо через самовоздействие (самовнушение, самоубеждение, самоприказы). Во втором случае речь идет о саморегуляции.

В ходе регуляции состояний может решаться одна из трех задач:

1. сохранение имеющегося состояния;
2. перевод в новое, требуемое условиями состояние;
3. возвращение в прежнее состояние.

Последние две задачи реализуются, с одной стороны, через дополнительное генерирование нервной энергии и повышение уровня активации, с другой - через срочный и эффективный разряд чрезмерно большой нервной энергии по эффекторным каналам, т.е. через речевые, идеомоторные, двигательные и висцеральные реакции.

Эффективность многих приемов регуляции состояний зависит от ряда факторов: регулярности их использования, опыта специалиста, психологических особенностей человека, на которого оказывается воздействие, наконец, от того, верит ли сам человек в их эффективность.

Важно учитывать перед любым регулирующим воздействием, в каком состоянии находится человек или его отдельная функциональная система. Иначе оказываемое воздействие может привести к обратному эффекту.

Успешной, а главное - адекватной, регуляции состояний (особенно функциональных) способствует обратная связь, сообщающая об изменении физиологических и психологических параметров человека в процессе регуляции.

Классификации методов регуляции состояний.

Г. Ш. Габдреева делит методы регуляции на две группы: прямой регуляции (фармакологические средства, библиотерапия, музыка) и опосредованного влияния (трудотерапия, имитационные игры и внушение). Правда, Габдреева предлагает использовать имитационные игры для изменения личностных качеств человека, например, застенчивости.

Иной подход к классификации методов управления состоянием имеется у Л.Г. Дикой и Л.П. Гримака: все управляющие воздействия дифференцируются в зависимости от того, какими регулирующими и активирующими системами они реализуются: специфическими, неспецифическими, когнитивно-мотивационными и др. Благодаря процессам специфической и неспецифической активации в основном происходит бессознательная, произвольная, а с помощью процессов волевой регуляции - сознательная регуляция состояний.

Изард выделяет три метода устранения нежелательного эмоционального состояния:

- 1) регуляция посредством другой эмоции;
- 2) когнитивная регуляция;
- 3) моторная регуляция.

Первый способ регуляции предполагает сознательные усилия,

направленные на активацию другой эмоции, противоположной той, которую человек переживает и хочет устранить. Второй способ связан с использованием внимания и мышления для подавления нежелательной эмоции или установления контроля над нею. Это переключение сознания на события и деятельность, вызывающие у человека интерес, положительные эмоциональные переживания. Третий способ предполагает использование физической активности, как канала разрядки возникшего эмоционального напряжения.

В целом все методы регуляции делятся на две группы: внешние и внутренние (саморегуляция), хотя деление это чисто условное, так как внушение может быть и самовнушением, а массаж - и самомассажем и т. д.

Внешние методы регуляции психических состояний.

Имеется много эффективных внешних методов регуляции состояний: фармакологический, внешнее внушение, гипноз, музыкотерапия, воздействие цветом, физические средства (массаж, гидропроцедуры, акупунктура) и др.

Фармакотерапия - применение фармакологических средств с целью воздействия на состояние человека. Это один из самых древних и распространенных способов регуляции состояний. Еще на Олимпийских играх в Древней Греции атлеты пытались улучшить свои достижения путем применения возбуждающих средств.

В профессиональной деятельности также используются стимулирующие химические вещества, наиболее известными из которых являются кофеин и содержащие его фармакологические препараты. К возбуждающим и стимулирующим средствам относятся фенамин, эфедрин, кордиамин и др., близкие по своему химическому строению к адреналину.

В бытовом сознании людей существует мнение, что алкоголь тоже является стимулятором работоспособности. Считают, что он «просветляет» мысли и увеличивает физические возможности человека. Такое мнение сложилось потому, что появляющаяся при приеме алкоголя эйфория создает условия для неадекватной самооценки своего состояния и возможностей.

Использование психотропных средств способствует снятию угнетенного настроения, усталости и других неблагоприятных состояний. Вообще следует иметь в виду, что даже самые «безобидные» препараты нарушают естественное протекание процессов в организме и могут иметь нежелательные побочные проявления, которые усиливаются вместе с увеличением дозировки препаратов, так как наблюдается привыкание к ним.

Использование психорегуляции позволяет:

- повышать психическую адаптацию к высоким нагрузкам и монотонности работы, поддерживать высокий уровень мотива, содействовать быстрому нервному восстановлению;
- нейтрализовать отрицательные последствия воздействия на психику человека, перенесшего травму или потерпевшего неудачу в достижении высокозначимой цели;
- снять тревожность, мобилизовать усилия, поднять эмоциональный тонус, настроить на выполнение программы деятельности.

Гармоничная музыка - лучший психотерапевт. Когда человек засыпает под нежные мелодии, он всю ночь видит хорошие сны. Такая музыка успокаивает и расслабляет.

Изучение эмоциональной значимости отдельных элементов музыки (ритма, тональности) показало их способность вызывать определенные эмоциональные состояния человека. Минорные тональности обнаруживают «депрессивный эффект», быстрые пульсирующие ритмы и консонансы действуют возбуждающе и вызывают отрицательные эмоции, «мягкие» ритмы и консонансы успокаивают.

Следует учитывать, что воспринимается в музыке не только мелодия, но и ее смысл, поэтому законченное музыкальное произведение оказывает на человека большее эмоциональное воздействие, чем бессодержательное прелюдирование, состоящее из гамм, аккордов и т. п.

Если говорить об использовании цвета для регуляции состояний, то различные цвета по-разному воздействуют на психическое и функциональное состояние человека. Теплые цвета (красный, оранжевый) оказывают эрготропное влияние, повышая активность симпатического отдела вегетативной нервной системы и усиливая возбуждение центральной нервной системы. Холодные цвета (синий, голубой) оказывают трофотропный эффект, т. е. успокаивают, снижая активность симпатического отдела и повышая активность парасимпатического отдела вегетативной нервной системы. В связи с этим уменьшаются частота дыхания, сердечных сокращений, артериальное давление.

Катарсис (в переводе с греч. - очищение) - один из способов снятия психического напряжения. Первоначально, с легкой руки Аристотеля, это понятие означало эмоциональное потрясение и следующее за ним состояние внутреннего очищения у зрителя античной трагедии, герой которой, как правило, погибает. В дальнейшем (в психоанализе) катарсис превратился в специальный прием терапевтического воздействия, заключающийся в разрядке, «отреагировании» аффекта, ранее вытесненного в подсознание и явившегося причиной невроза.

Имитационные игры включают в себя ролевые и деловые игры. Проигрывая ту или иную роль и деловую ситуацию, можно уменьшить имеющееся у человека волнение.

Библиотерапия (либроспихотерапия) как средство регуляции состояний предложена В.М. Бехтеревым, а физиологическая ее сущность раскрыта К.И. Платоновым. Читая, человек незаметно для себя втягивается в созданный писателем мир, становится как бы соучастником описываемых событий, сопереживает любимым героям. При этом из сознания вытесняются собственные неприятные эмоции и мысли. На производстве этот метод обычно используется в виде прослушивания отрывков из художественных произведений для нейтрализации состояния монотонии.

В последнее время заявило о себе новое направление управления эмоциональными состояниями - гелотология (от греч. gelos - смех). Установлено, что смех оказывает разнообразное положительное воздействие

на психические и физиологические процессы. Он подавляет боль, так как во время смеха высвобождаются гормоны катехоламины и эндорфины. Первые препятствуют воспалению, вторые действуют как морфин. Показано благотворное влияние смеха на состав крови. Положительное влияние смеха сохраняется в течение суток.

Смех уменьшает стресс и его последствия, снижая концентрацию стрессовых гормонов - норэпинефрина, кортизола и допамина.

Физические средства регуляции состояний.

Массаж. Он применяется и как средство ускорения восстановления работоспособности мышц после физической нагрузки, и как способ регуляции психического состояния.

Наряду с ручным массажем используется и вибромассаж, т. е. действие вибрации определенной частоты и амплитуды. Однако регулярное применение вибромассажа неэффективно, так как организм быстро адаптируется к этому воздействию.

Гидропроцедуры. Применение теплого душа, ванны, релаксации в специальных бассейнах, сауны или просто парной бани уменьшает возбуждение центральной нервной системы и способствует снятию мышечного напряжения. Преимущество гидропроцедур по сравнению с массажем состоит в том, что организм адаптируется к ним медленно, поэтому они могут эффективно использоваться долгие годы.

К методам неспецифической активации относятся также такие, как воздействие на психоэмоциональное состояние человека слабых электромагнитных и электрических полей, аэронов, возникающих в излучателях определенного типа.

Методы саморегуляции.

В настоящее время разработано много различных способов саморегуляции:

- самовнушение,
- релаксационная тренировка,
- аутогенная тренировка,
- десенсибилизация,
- реактивная релаксация,
- медитация и др.

Методам саморегуляции посвящено большое количество публикаций. Отметим лишь некоторых авторов: Х. Кляйнзорге, Г. Клюббиес, Г.Д. Горбунов, А.В. Алексеев, Х. Линдеман, И.Г. Шульц, Н. Петров, В.С. Лобзин и М.М. Решетников, Ю.Н. Филимоменко, А.О. Прохоров, Э. Куэ, В.Л. Маришук и В.И. Евдокимов, В.Н. Панкратов. Еще больше место заняло бы описание всех методов саморегуляции.

Остановимся только на наиболее доступных и распространенных методах саморегуляции.

Первая система приемов самовнушения была сформирована давно и вошла в историю как система индийских йогов.

Интерес к возможностям самовнушения в Европе начал возрастать во

второй половине XIX в. Стала усиленно развиваться психотерапия, одним из основоположников которой по праву считается В.М. Бехтерев. Уже в начале XX века он ввел в клиническую практику элементы самогипноза. Позднее Е. Джекобсон предложил методику управления тонусом мышц для влияния на психическое состояние. Наконец, в 1932 г. немецкий психотерапевт Иоганн Шульц разработал активный метод психотерапии, получивший широкую известность под названием аутогенной тренировки.

Слово «аутогенный» состоит из двух греческих слов: «ауто» - сам, «генный» - порождающий, производящий, т.е. «самопорождающаяся» тренировка, или тренировка, производимая самим человеком. В основу своей методики Шульц положил:

- 1) европейскую систему самовнушения;
- 2) древнеиндийскую систему йогов;
- 3) гипнотическое состояние.

Наряду с аутогенной тренировкой известна и другая система саморегуляции - «прогрессивная релаксация» (мышечное расслабление). При разработке данного способа Э. Джекобсон исходил из того факта, что при многих эмоциях наблюдается напряжение скелетных мышц. На основании этого он в соответствии с теорией Джемса-Ланге для снятия эмоциональной напряженности (тревоги, страха) предлагает расслаблять мышцы. Данному способу соответствуют и рекомендации изображать на лице улыбку в случае негативных переживаний и активизировать чувство юмора. Переоценка значимости события, расслабление мышц после того, как человек отсмеялся, и нормализация работы сердца - вот слагаемые положительного воздействия смеха на эмоциональное состояние человека.

А.В. Алексеевым создана новая методика, названная «психорегулирующей тренировкой», которая от аутогенной отличается тем, что в ней не используется внушение «ощущения тяжести» в различных частях тела, а также тем, что в ней есть не только успокаивающая, но и возбуждающая часть. В методику включены некоторые элементы из методик Э. Джекобсона и Л. Персиваля. Психологической основой данного метода является бесстрастная концентрация внимания на образах и ощущениях, связанных с расслаблением скелетных мышц.

В настоящее время аутогенная тренировка и другие методы релаксации сочетаются с использованием биологической обратной связи (БОС). БОС связан с использованием аппаратуры, информирующей человека в удобной для восприятия форме о происходящих у него психофизиологических процессах. БОС - это процесс, в течение которого человек обучается оказывать определенное влияние на физиологические процессы, неподвластные произвольному контролю, и на реакции, которые можно регулировать, но процесс их регуляции нарушен в результате возникшего эмоционального напряжения. С помощью БОС человек способен изменять ритм сердцебиения, электропроводимость кожи, диаметр кровеносных сосудов и артериальное давление, волновую активность мозга, мышечное напряжение.

Изменение направленности сознания. Варианты данного способа

саморегуляции разнообразны. Отключение (отвлечение) состоит в умении думать, о чем угодно, кроме эмоциогенных обстоятельств. Отключение требует волевых усилий, с помощью которых человек пытается сосредоточить внимание на представлении посторонних объектов и ситуаций.

Переключение связано с направленностью сознания на какое-нибудь интересное дело (чтение увлекательной книги, просмотр фильма и т. п.) или на деловую сторону предстоящей деятельности.

Снятию у себя эмоционального напряжения также способствуют:

- получение дополнительной информации, снимающей неопределенность ситуации;
- разработка запасной отступной стратегии достижения цели на случай неудачи (например, если не поступлю в этот институт, то пойду в другой);
- откладывание на время достижения цели в случае осознания невозможности сделать это при наличных знаниях, средствах и т. п.;
- написание письма, запись в дневнике с изложением ситуации и причины, вызвавшей эмоциональное напряжение.

Медитация. Цель медитации - овладение собственным вниманием и контролем над ним для того, чтобы уметь концентрироваться на выбранном предмете для предотвращения психического напряжения. Существуют различные типы медитации. Тибетские буддисты в качестве объекта сосредоточения используют мантру - тихо повторяемые слова, а дзэн-буддисты - подсчет вдохов и выдохов от одного до десяти с повторами. Независимо от типа медитации используются одни и те же приемы: «раскрытие сознания» или же концентрация внимания. Медитация позволяет контролировать частоту сердцебиений, снижать электрическую активность кожи, усиливать альфа-активность мозга. Медитация снижает артериальное давление и уровень кортизола, устраняет болевые ощущения, улучшает сон.

Одним из средств регуляции состояний является трудотерапия, т.е. выполнение какой-либо деятельности. Деятельность отвлекает человека от ненужных, навязчивых мыслей и переживаний, не дает ему заикливаться на них.

Таким образом, возможности, которые заложены в психической регуляции и саморегуляции помогают управлять собой, своим психическим и физическим состоянием.

Приложение 7

Психодиагностика через рисунок

Исследование способности противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды. Методика «Человек – Человек под дождем».

Одним из ресурсов социальной адаптации является способность человека противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды, стрессовым факторам. Эта способность задействует множество психологических механизмов: темперамент, волю, интеллект, самосознание. Кроме того, потребность безопасности и защиты стимулирует формирование конструктивных механизмов психологической защиты.

Психологическая защита является многомерным явлением. Защитные механизмы исключительно индивидуальны, многообразны, нередко иррациональны, поэтому не всегда поддаются анализу.

Как пишет Е. Романова, «среди исследователей нет единой точки зрения ни на общее количество механизмов защит, ни на степень их соотнесенности друг с другом, ни даже на их ясные определения в некоторых случаях. Это осложняет выявление инвариантных характеристик защиты и ее роли в социальнопсихической адаптации индивида».

В данной книге мы не ставим перед собой задачу внести свой вклад в исследование психологической защиты. Для нас важен аспект реагирования, ситуативного поведения человека в условиях моделируемого стресса.

В качестве стрессового фактора в нашем случае выступает фактор внешней среды - дождь.

Для более полного понимания клиента важно посмотреть, как он «ведет себя» под дождем. Это даст нам возможность либо обратиться к его внутренним ресурсам (если восприятие дождя жизнерадостное), либо проработать способы преодоления жизненных трудностей (если мы видим «плачевную картину»). Нельзя сказать, чтобы эти рисунки были информативны относительно психологической защиты клиента, но тем не менее они дополняют общую картину его мировосприятия.

Методика «Человек - Человек под дождем» была предложена Е. Романовой и Т. Сытько для оценки адаптивных возможностей и устойчивости человека к воздействию стрессовых факторов. Рисунки рассматриваются в сравнении. Дождь символизирует стрессовую ситуацию. По тому, как меняется человек по сравнению с первым рисунком, можно судить об отношении автора к трудностям и способам их преодоления. Например, на первом рисунке мужчины изображен бравый моряк. На рисунке человека под дождем изображена остановка, скамейка, под скамейкой лежит мужчина; из-под колес отъезжающего от остановки автобуса вырываются брызги. Если дождь, это символическая трудность, препятствия, сложная ситуация, то легко сделать вывод, что навыки конструктивного реагирования и поведения в стрессовых ситуациях у автора данных рисунков не сформированы.

Спорным моментом в использовании данного теста является вопрос о том, с какого возраста целесообразно его использовать. Анализ эмпирического материала позволяет сделать следующий вывод - до 8-9 лет рисунки человека под дождем являются малоинформативными.

В каких ситуациях психологу необходима информация о способности человека к противостоянию негативным влияниям?

Во-первых, в ситуациях, когда необходимо составить прогноз социальной адаптации ребенка или подростка (например, для выпускников школ, учебно-воспитательных учреждений); оценить, имеет ли подросток ресурсы для того, чтобы самостоятельно преодолеть трудности.

Во-вторых, в ситуациях, когда психологу необходимо составить индивидуальную программу социальной адаптации ребенка или подростка. В этом случае оценка способности к противостоянию «трудным ситуациям»

позволит сформировать перспективные задачи психологической коррекции.

В-третьих, в ситуациях, когда перед психологом стоит задача профессионального отбора сотрудников на работу, предполагающую повышенную степень риска. В этом случае психологическая устойчивость и способность сопротивляться негативным воздействиям явится показателем профессиональной пригодности.

Организация процедуры тестирования.

Материалы: 3 листа белой бумаги формата А4; 1 лист бумаги с нарисованными в ряд восьмью кружочками (диаметр 25-30 мм); набор из восьми цветных карандашей (красный, желтый, синий, зеленый, фиолетовый, коричневый, серый, черный).

Перед началом тестирования психолог просит клиента удобно устроиться за столом; кладет перед ним лист бумаги с нарисованными в один ряд восемью кружочками и комплект из восьми цветных карандашей.

Инструкция 1: «Пожалуйста, раскрасьте эти кружочки разноцветными карандашами. Каждый кружочек должен быть одного цвета». Назначение этой процедуры уже известно из рисунков семьи.

Инструкция 2: «Пожалуйста, нарисуйте человека».

Инструкция 3: «Нарисуйте человека под дождем».

Инструкция 4: «Нарисуйте дождь в сказочной стране».

Желательно, чтобы все четыре задания были выполнены за один раз.

Время рисования обычно 20-25 минут.

После рисования психолог организует обсуждение.

Инструкция	Примеры вопросов психолога
«Пожалуйста, нарисуйте человека»	Расскажите об этом человеке: как он себя ощущает, чувствует? Какое у него настроение? В какой момент времени мы его застали? Какие у него перспективы?
«Нарисуйте человека под дождем»	Насколько комфортно чувствует себя человек в этой ситуации? Что ему больше всего хочется сделать? Дождь пошел неожиданно или согласно прогнозу? Человек был готов к тому, что пойдет дождь, или для него это неожиданность? Любите ли вы дождь? Если да - почему? Если, нет - почему? Если человеку под дождем дискомфортно (плохо), то, чем ему можно помочь? Что сам человек может сделать, чтобы себе помочь, справиться с дождем?
«Нарисуйте дождь в сказочной стране»	Расскажите об этой сказочной стране. Что произойдет в сказочной стране после того, как дождь закончится? Как относятся к дождю жители сказочной страны? Что дает дождь жителям сказочной страны? Давайте попробуем придумать сказку, которая начнется словами: «Однажды в одной сказочной стране пошел дождь...»

Психологический анализ рисунков «дождливой серии».

Как уже отмечалось ранее, человека под дождем изображают по-разному. Примерно в 40% случаев наблюдается дискомфортное, подавленное состояние; в 20% - комфортное, радостное; в 40% - нейтральное, деловое.

Иная картина наблюдается в отношении инструкции «Нарисуйте дождь в сказочной стране». В рисунках на эту тему преобладает комфортное

состояние. Мы можем ранжировать эти рисунки по уровню комфорта: от бурной радости - до ощущения защищенности и покоя.

Мы полагаем, что сама тема «Дождь в сказочной стране» актуализирует у человека ресурсные переживания, стимулирует формирование чувства перспективы, защищенности. В этом контексте информативность рисунка «Дождь в сказочной стране» как носителя ресурса противостояния неблагоприятным факторам довольно велика. Вероятно, эта тема актуализирует глубинные ассоциации с дождем как носителем божественной благодати и процветания.

Цель психологического анализа рисунков «дождливой серии» - понять характер поведения человека в неблагоприятных условиях и найти ресурсы противостояния неблагоприятным воздействиям.

Логика психологического анализа рисунков может быть следующей:

первый шаг - сравнить рисунки «Человек» и «Человек под дождем», выявить изменения и понять характер поведения человека в неблагоприятных условиях;

шаг второй - проанализировать сюжет и символизм рисунка «Дождь в сказочной стране» и найти индивидуальные ресурсы противостояния неблагоприятным воздействиям;

шаг третий - соотнести выявленные трудности с установленными ресурсами и сформулировать перспективные задачи психологической работы с автором рисунков.

Первый шаг: сравнительный анализ рисунков «Человек» и «Человек под дождем»

Признак	Информативность при сравнении рисунков «Человек» и «Человек под дождем»
1	2
Эстетика рисунка	Эстетика рисунка может измениться как в лучшую сторону, так и в худшую. Если эстетика рисунка меняется в лучшую сторону, возможно в условиях действия неблагоприятных факторов, давления, автор мобилизуется. Если эстетика меняется в худшую сторону, возможно в условиях действия неблагоприятных факторов, давления, автор «дичает», перестает за собой следить и пр. По нашим наблюдениям, эстетика рисунка меняется редко.
Размер рисунка	Общая композиция в рисунке «Человек под дождем» больше. Капли дождя нередко заходят за невидимые границы листа (40 мм от краев). Но бывает, что размер рисунка «Человек под дождем» существенно уменьшается. Возможно, это свидетельствует о бессознательном стремлении автора минимизировать «энергозатраты» в связи с действием неблагоприятных обстоятельств, спрятаться, укрыться.

Размер фигуры	Размер фигуры изменяется часто. Либо уменьшается, либо увеличивается. Нередко изменения незначительны. Резкое же уменьшение размера фигуры в рисунке «Человек под дождем» может свидетельствовать об ощущении собственного бессилия, потребности в поддержке. Иногда размер фигуры резко увеличивается, до такой степени, что ногам не хватает места на листе. Это также является признаком ощущения бессилия, потери опоры, «почвы под ногами».
Расположение относительно центра	В рисунке «Человек под дождем» нередко «теряется центр». Это свидетельствует об ощущении внутреннего дискомфорта, потери ощущения «стержня», «центра» вследствие действия неблагоприятных факторов.
Характер действий человека, стиль поведения под дождем	Может изменяться динамика рисунка. В рисунке «Человек» фигура стоит, в рисунке «Человек под дождем» бежит, идет, двигается. Изображениедвигающегося человека под дождем свидетельствует о склонности к активным действиям. Важно, какого они характера. Человек под дождем может спастись бегством, спокойно идти, прыгать от радости, лежать или сидеть в луже, - все это покажет характер действий человека в условиях действия неблагоприятных факторов.
Цвет	Если была выполнена инструкция № 1, можно установить, какие цвета используются при раскрашивании в рисунке «Человек» и «Человек под дождем». Нередко в рисунке «Человек под дождем» используются отвергаемые цвета или, наоборот, предпочитаемые. Цвет позволит определить бессознательное отношение к дождю, себе, ситуации.
Пол	Часто под дождем «меняется пол». Пол показывает преимущественную модель поведения в условиях действия неблагоприятных факторов. Можно действовать по «мужскому» или «женскому» типу. «Мужской тип» свидетельствует о том, что автор рисунка склонен проявлять активность, ответственность, принимать решения, искать выход. «Женский тип» отражает пассивность, доминирование интуиции, чувствительность, ранимость, избегание и пр. Когда автор меняет пол, это говорит об изменении стиля реагирования и поведения.
Возраст	Нередко меняется возраст человека. Он становится либо старше, либо младше своего биологического возраста. Увеличение возраста «под дождем» может говорить о стремлении проявлять мудрость, зрелость в сложных ситуациях, а также может свидетельствовать о потребности в поддержке, добром совете. Рисование ребенка под дождем указывает на проявление детского начала в авторе. Какой характер носит актуализированное детское начало, можно увидеть из образа действий и настроения изображенного ребенка. Если он плачет, сидя в луже, - можно предположить проявление инфантилизма и бессилия в сложных ситуациях. Если он радуется, танцует, бежит за радугой, - вероятно, это можно использовать как творческий ресурс противостояния стрессу. Также подобная картина может отражать проявление потребности в личностном росте.
Средства защиты от дождя	Традиционно в рисунке «Человек под дождем» рисуют зонт, плащ, накидку. Человек надевает средства защиты и продолжает заниматься обычными для себя делами - это естественно. Однако бывает, что человек хоть и находится под зонтом, но от дождя его это не защищает - капли проникают всюду. Подобное положение дает психологу сигнал о том, что прежние способы реагирования, защиты, противостояния стрессу исчерпали себя и требуется проработка нового стиля сопротивления неблагоприятным воздействиям. Встречается и другая картина. В

	рисунке «Человек под дождем» изображена фигура в непроницаемом плаще, с зонтом, а дождь и тучи не нарисованы. Такая картина характерна для человека «чрезмерно защищенного», который всегда «готов к удару». Безусловно, он успешен в противостоянии стрессу, но какого напряжения это требует! «Стоит ли игра свеч», предстоит решить автору совместно с психологом.
Лужи, тучи	Туча - источник дождя. Лужа - след от дождя. Бывает, что туча символизирует конкретную стрессовую ситуацию в реальной жизни человека. Мы заметили, что лужи рисуют люди чувствительные, долгое время переживающие последствия стресса
Дополнительные образы: солнце, радуга, растения, предметы, объекты окружающего мира	Дополнительные образы, имеющие позитивное символическое значение (солнце, радуга, дерево и др.), могут являться указанием на проявление ресурсов психологической адаптации. Образы, имеющие негативное символическое значение, усугубляют ситуацию стресса и конкретизируют содержание неблагоприятного воздействия
Общий эмоциональный фон	Изменение общего эмоционального фона укажет на динамику настроения и состояния

Шаг второй: поиск ресурсов противостояния неблагоприятным воздействиям

Собственно, активность фигуры человека под дождем, появление позитивных символов и другие признаки уже свидетельствуют о наличии ресурса противостояния неблагоприятным воздействиям. Если к этим данным присоединить информацию рисунка «Дождь в сказочной стране», мы получим довольно полную картину.

Признаки ресурса в рисунке «Дождь в сказочной стране»	Информативность признаков
Эстетика рисунка	Рисунки преимущественно эстетичны, выполнены с любовью, аккуратно, старательно
Сюжет рисунка	Сюжет рисунка часто отражает благоприятную для автора ситуацию, в которой он чувствует себя комфортно и защищено; в которой он восстанавливает свои силы
Образы рисунка	Образы рисунка символизируют либо наиболее гармоничные способы защиты, либо представление о том, что несет комфорт и безопасность
Цвет	При раскрашивании используются преимущественно предпочитаемые цвета. Даже капли дождя могут становиться разноцветными, приятными, безопасными

Если автор согласится сочинить историю или сказку, у психолога появится дополнительная информация о том, какие ресурсы можно задействовать для противостояния неблагоприятным воздействиям.

Рисунок «Дождь в сказочной стране» является символическим выходом из стресса и отражает благоприятную, идеальную перспективу разрешения трудной ситуации на бессознательно-символическом уровне.

Шаг третий: определение перспективных задач психологической

работы

«Дождливая серия» позволяет собрать информацию в основном о состоянии потребности безопасности и защиты, а также потребности самоуважения, самоактуализации и личностного совершенствования.

Одной из важных психологических задач в данном аспекте будет работа над стилем реагирования и поведения в условиях неблагоприятной ситуации. Таким образом будет идти работа над совершенствованием потребности безопасности и защиты, а также потребности самоуважения.

Другой важной задачей является формирование философского отношения к стрессовым ситуациям, понимание их причин и перспектив. Через это будет осуществляться работа с потребностью самоактуализации и личностного совершенствования.

Каким образом это происходит в практике, мы покажем на примерах.

Схема психологического анализа рисунков «Человек» - «Человек под дождем» - «Дождь в сказочной стране»

Фамилия, имя, отчество, возраст

Дата психологического обследования « » 200 г.

Общие сведения о рисунках

Цветовые предпочтения:

Общее описание

«Человек»	«Человек под дождем»	«Дождь в сказочной стране»

Шаг первый: сравнительный анализ рисунков «Человек» и «Человек под дождем»

Признак	Проявление признака в рисунках «Человек» и «Человек под дождем»
Эстетика рисунка	
Размер рисунка	
Размер фигуры	
Расположение относительно центра	
Характер действий человека, стиль поведения под дождем	
Цвет	
Пол	
Возраст	
Средства защиты от дождя	
Лужи, тучи	
Дополнительные образы: солнце, радуга, растения, предметы, объекты окружающего мира	
Общий эмоциональный фон	

Шаг второй: поиск ресурсов противостояния неблагоприятным воздействиям

Признаки ресурса в рисунке «Дождь в сказочной стране»	Проявление признака в рисунке «Дождь в сказочной стране»
Эстетика рисунка	
Сюжет рисунка	
Образы рисунка	
Цвет	

Психологические выводы

Тема рисунка	Психологические выводы
«Человек»	
«Человек под дождем»	
«Дождь в сказочной стране»	
Общие выводы	

Шаг третий: определение перспективных задач психологической работы

Задача	Содержание задачи
Главная задача	
Задача 1	
Задача 2	
Задача 3	

Примеры психологического анализа рисунков «Человек» - «Человек под дождем» - «Дождь в сказочной стране» представлены в практическом пособии по проективной психодиагностике Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Кудзилов Д.Б. Психодиагностика через рисунок в сказкотерапии. СПб.: Речь, 2004.

Приложение 8 Как разгадывать ребусы

Ниже перечислены основные правила, по которым составляются и разгадываются ребусы. Ребус допускает комбинацию двух и более правил одновременно. Предмет, изображённый в ребусе, может иметь несколько названий, или иметь одно общее название и одно конкретное. Умение правильно назвать изображённый на рисунке предмет представляет одну из

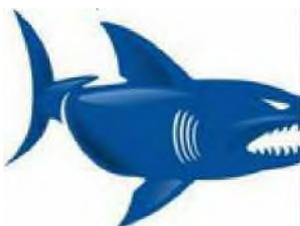
главных трудностей при расшифровке ребусов. Расшифровывать ребусы следует по частям, то есть записать подряд наименования всех изображённых букв, рисунков и цифр, а затем разделить их на слова и составить по смыслу



зашифрованный текст. Читать ребусы очень просто!



Знаки преположения и пробелы в ребусе не учитываются.



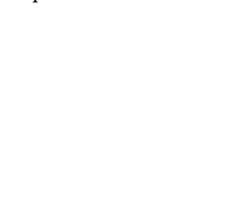
ребус "РЫБА или ребуАЮЛИ"ДО"

Ребус читается слева направо, сверху вниз. Названия правило № 6.



ребус "СОН" ребус "СУХОВ"

изображённых предметов читаются в именительном падеже. правило № 7.



ребус "СОКЕТ"

правило № 4.



ребус "ЯД" ребус "ГРИБЫ" Несколько одинаковых предметов на одном изображении читаются во множественном числе.

Предмет, изображённый в ребусе, может иметь несколько названий.



ребус "СОН"

Если возле рисунка изображена зачёркнутая буква, то ее необходимо исключить из названия предмета.

правило № 10.

Если предмет на рисунке перевернут, то его название читают справа налево.

Если слева (внизу) от рисунка стоят запятые (одна или



ребус "ИРА"

Если возле рисунка изображена зачёркнутая цифра, то необходимо исключить из названия предмета букву с таким порядковым номером. правило № 11.

несколько), то отбрасываются первые буквы слова (по количеству запятых).



ребус "МРАК" або "МАРК"

Если возле рисунка изображена "буква вместе со знаком сложения", то необходимо эту букву вставить в название изображенного предмета".

правило № 12.

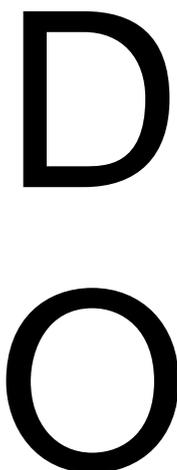
Если справа (сверху) от рисунка стоят перевернутые запятые (одна или несколько), то отбрасываются буквы в конце слова.



ребус "ВОЛЯ"

Если возле рисунка изображена цифра, знак равенства и буква, это означает, что букву с указанным порядковым номером необходимо заменить на указанную в равенства.

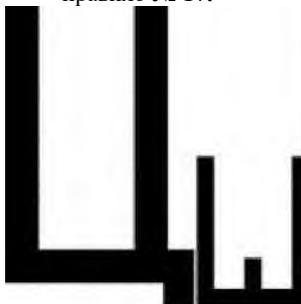
правило № 13.



ребус "НЕБО"

Если буква или рисунок "перечёркнуты", в таком случае используется предлог "не".

правило № 17.



ребус "ШПРИЦ"

Если предметы, цифры или буквы изображены один (меньший) возле другого (большого), то их названия читаются с добавлением предлога "у" или "при" (перед или между названий).

правило № 21.



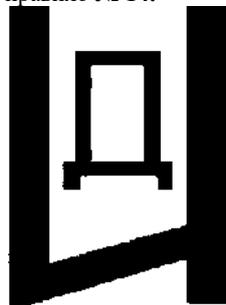
ребус "ПАРАД"

Если две одинаковые буквы

расположены "рядом", то при чтении используется существительное "пара".

правило № 25.

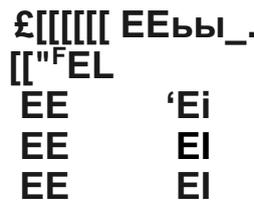
правило № 14.



ребус "ВИД"

Если предметы, цифры или буквы изображены один в другом, то их названия читаются с добавлением предлога "в" (перед или между названий).

правило № 18.

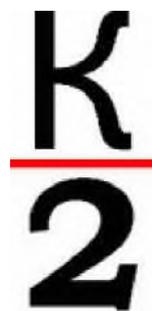


ЕЕЕЕ

ребус "БИЗЕ"

Если большая буква составлена из маленьких букв (много раз повторенных), то при чтении используется предлог "из" (перед или между названий)

правило № 22.

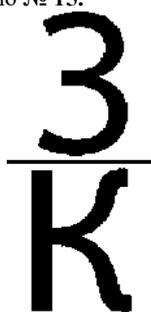


ребус "ПОЛК"

Иногда в ребусе можно использовать дробь.

правило № 26.

правило № 15.



ребус "ЗНАК"

Если предметы, цифры или буквы изображены один на другом, то их названия читаются с добавлением предлога "на", "над" или "под" (перед или между названий).

правило № 19.



ребус "ПОЯС"

Если поверх одной (большой) буквы написана другая (маленькая, много раз повторенная), то при чтении используется предлог "по" (перед или между названий)

правило № 23.



ребус "ДОМ"

Отдельные слоги в ребусе можно изображать при помощи цифр, нот, букв греческого алфавита, химических элементов и т.п.

правило № 27.

правило № 16.



ребус "ЗАЯЦ"

Если один предмет, цифра или буква изображен за другим, то их названия читаются с добавлением предлога "перед" или "за" (перед или между названий).

правило № 20.



ребус "СОТА"

Если рисунки, цифры или буквы "движутся" один к одному или один от одного, то при чтении используется предлог "к" или "от" (перед или между названий).

правило № 24.



ребус "СИНЬ"

Иногда нужный объект на картинке указывается стрелкой. (иньянь, напр.)

правило № 28.



7.4.3.9
ребус "ШУБА"

Если возле рисунка перечислены цифры, то буквы из названия предмета следует читать в указанном цифрами порядке.



П = Б
ребус "БАБКА"

Если рядом с зачёркнутой буквой написана другая, то ее следует читать вместо зачёркнутой. Иногда в этом случае между буквами ставится знак равенства.



1 = 4
ребус "БРИГ"

Если возле рисунка изображено "две цифры со стрелками направленными в разные стороны", в таком случае в названии рисунка необходимо указанные цифрами буквы поменять



местами".
4 = У
ребус "АРБУЗ"

Ребус допускает комбинацию двух и более правил одновременно.

Приложение 9

Джон Миллер.

Пять принципов проактивного мышления

Принципы метода QVQ – пять фундаментальных принципов, или ценностей, определяющих наши поступки: обучение, ответственность, креативность, служение, доверие.

Личная ответственность и метод QVQ.

Суть метода QVQ – задавать вопрос за вопросом. Что это значит? Столкнувшись с проблемой или попав в неприятную ситуацию, в сознании немедленно возникают вопросы из серии «Почему это происходит со мной?» и «Почему у других все получается, а у меня нет?». Конечно, эти вопросы вполне

естественны и понятны, но, направленные вовне, а не внутрь человека, их задающего, свидетельствуют о недостатке личной ответственности. Только *глубже* изучив неправильные вопросы, можно найти лучшие варианты QVQ, например: что я могу сделать и как я могу помочь? Они переключают внимание на то, что *мы* можем сделать для того, чтобы повлиять на ситуацию. Невозможно переоценить отдачу от простого переключения!

Чтобы лучше понять значение и возможности метода QVQ, дадим ему определение, а затем кратко поясним ключевые термины.

QVQ – это *лидерский инструмент* развития *личной ответственности на всех уровнях* посредством постановки *правильных вопросов* и *выбор* правильного решения в нужный момент.

Его практичность *доказана*. При этом он довольно прост: достаточно выучить *три* простых правила формулирования вопросов и можно его применять.

1. Вопросы QVQ начинаются со слов «что», «как» или «каким образом», а не «почему», «когда» или «кто».

– Вопросы «почему» заставляют жаловаться и включают мышление жертвы: «Почему это происходит со мной?».

– Вопросы «когда» приводят к промедлению: «Когда же они свяжутся со мной?».

– Вопросы «кто» заставляют обвинять других: «Кто виноват?».

2. Вопросы QVQ содержат личное местоимение «я», а не «они», «мы» или «вы», потому что, как известно, изменить можно только *себя*.

3. Вопросы QVQ всегда во главу угла ставят поступки.

Не стоит забывать об одной важной детали. Опираясь на эти правила, можно невзначай сформулировать и неправильные вопросы, например: как избежать ответственности, формально они соответствуют правилам, но абсолютно неконструктивны!

Лидеры на всех уровнях.

Лидерство не имеет ничего общего со званием, должностью, полномочиями и масштабом ответственности, оно касается только образа мышления. Воплощая в себе принцип ответственности за свои поступки, метод QVQ помогает нам думать и действовать как лидеры.

Личная ответственность.

Личная ответственность означает способность прекратить обвинять других, жаловаться и откладывать на потом. Оглядываясь в поисках виновного, стеля о несправедливости, совершенной по отношению к вам, откладывая свой вклад на неопределенное время, ожидая, что вашу работу выполнит за вас кто-то другой, вы забываете о личной ответственности. Казалось бы, все это понимают, но никто не знает, как претворять этот принцип в жизнь. QVQ решает данную проблему и позволяет превратить стремление к ответственности в реальные и устойчивые изменения.

Правильные вопросы.

Основополагающий принцип QVQ таков:

Ответы содержатся в вопросах.

Задавая правильные вопросы, мы получаем правильные ответы. Правила QVQ помогают формулировать правильные вопросы и избегать неправильных. Важно также помнить, что вопросы касаются лично нас, и только нас. QVQ – это инструмент самоуправления, предназначенный для того, чтобы переформатировать собственное мышление.

Выбор

Ежедневно мы несчетное количество раз делаем выбор. И что же мы выбираем? Мысль, которая приходит в голову второй. На этот самый момент можно повлиять. Способность контролировать свои мысли может буквально перевернуть жизнь. Верный выбор, сделанный с помощью QVQ, полностью изменит ситуацию.

Неправильные вопросы или все-таки правильные?

Неправильные вопросы (НВ) – «почему?», «когда?» и «кто?» – заставляют притворяться жертвой, откладывать важные дела и поступки на потом и винить во всем других. Тогда как метод QVQ предлагает прекрасный способ научиться превращать вопросы в поступки.

НВ и вопросы по методу QVQ.

НВ: Почему это случилось со мной?

QVQ: Как мне отличиться на нынешней должности?

У ребенка трудности в школе.

НВ: Почему в этих школах все так непродуманно организовано?

QVQ: Как помочь ребенку добиться успеха?

Ваши подчиненные не справляются со своими обязанностями.

НВ: Почему они совсем не мотивированы?

QVQ: Как усовершенствовать свои навыки наставника?

Кто-то совершил ошибку.

НВ: Кто все испортил?

QVQ: Что можно сделать для решения проблемы?

Чтобы получить полное представление о методе QVQ, рекомендуется прочитать книгу «Проактивное мышление».

Прежде чем перейти к подробному изучению первого принципа, еще раз внимательно изучите различия между неправильными вопросами и вопросами, заданными по методу QVQ. Поразмыслите о том, как научиться делать верный выбор и задавать правильные вопросы. Подумайте, что произойдет, если вы откажетесь от обвинений других, мышления жертвы и прокрастинации. Представьте, как метод QVQ изменит вашу профессиональную и личную жизнь.

ПРИНЦИП ПЕРВЫЙ. Обучение.

Желание учиться обогащает жизнь любого человека. Оно повышает умение приспосабливаться к переменам, достигать поставленных целей и становиться тем, кем вы хотите стать. Оно помогает вашей команде и всей компании работать новаторски, продуктивно и получать удовольствие от работы. И, наверное, самое важное, обучение приносит в жизнь энергию, энтузиазм и жизнерадостность, которых недостает тем, кто по какой-то причине перестал учиться. А не учимся мы в том случае, когда задаем себе неправильные вопросы:

Когда же меня начнут учить?
Почему именно с нами произошли все эти перемены?
Когда же мы узнаем что-нибудь новенькое?
Кто предложит нам идею?
Почему другие не справляются с работой?
Мы *учимся*, когда формулируем QVQ:
Как мне выработать новые навыки?
Как приспособиться к переменам?
Как применить то, что я узнал?
Как стать более продуктивным сегодня?
Как показать все, на что я способен?

Задавайте себе правильные вопросы – они расширяют сознание и помогают приспособиться к переменам. И в этот момент мы начинаем практиковать первый принцип – принцип обучения!

«Мусорное» мышление: барьеры на пути к обучению.

Что бы вы сказали, если бы узнали, что ваш приятель никогда не выносит мусор? Он хранит его в шкафах, пластиковых контейнерах и коробках. Время от времени он вытаскивает его, разбрасывает на полу и часами в нем валяется. Думаю, вы подумали бы, что целенаправленно собирать, копить и барахтаться в мусоре глупо, что это даже слегка напоминает поведение сумасшедшего. Тем не менее все мы делаем нечто подобное – не в буквальном смысле, конечно, как мой воображаемый приятель, а в *своем сознании*.

В каждом из нас предостаточно «мусора» – разных мыслей, идей и мнений, засоряющих сознание и не дающих возможности встать на путь личного развития. Хотя выражается «мусорное» мышление по-разному, условно весь этот хлам можно разделить на пять категорий или установок, которые я называю преградами на пути к обучению:

1. Перенос.
2. Ожидания.
3. «Мне положено...»
4. Ловушка опыта.
5. Отторжение.

Чтобы в полной мере воспользоваться выгодами принципа обучения, в первую очередь следует избавиться от преград в своем сознании. Давайте посмотрим, чем нам в этом поможет QVQ.

Первая преграда: перенос.

Не стоит забывать: мы стремимся научить других тому, что нам нужно усвоить самим.

Что я имею в виду? Если, услышав о новой концепции, вы сразу вспоминаете о других людях, которым, по вашему мнению, о ней просто необходимо узнать, значит, можно быть уверенным, что вам она пригодится больше, чем им, как бы ни было сложно с этим смириться. Однажды я убедился в правдивости этого умозаключения на собственном опыте. Глядя на своего четвертого ребенка, нашу дочь Молли, я спрашиваю себя: «Почему она такая упрямая и негибкая?», мое сознание тут же переносит меня в прошлое, и я

думаю: «А не говорили ли мне то же самое тридцать лет назад? Месяц назад? Или даже полчаса назад?». Да, мы стремимся привить другим те качества, которые нам стоило бы приобрести самим.

Не позволяйте переносу стоять у вас на пути. Когда вам кажется, что кому-то будет полезно узнать о чем-то, задумайтесь, можно ли то же самое сказать о вас. Задайте себе вопрос: как я могу использовать эту информацию в своей жизни?

Вторая преграда: ожидания.

Мы получаем то, что ожидаем. Ожидание плохого вполне может оправдаться, превратившись в самореализующееся пророчество. Негативные ожидания мешают учиться, развиваться и наслаждаться жизнью. Даже если в прошлый раз вам было скучно, это не значит, что и в следующий раз будет так же.

Откройте себя для нового и будьте готовы учиться. Задайте правильный вопрос: как из сегодняшнего дня извлечь максимум пользы?

Откройте себя для нового и будьте готовы учиться. Задайте правильный вопрос: как из сегодняшнего дня извлечь максимум пользы?

Третья преграда: «Мне положено...»

Эта преграда называется «мне положено...». На работе от новичка можно услышать: «Я здесь уже три месяца. Когда же я получу свое ежегодное повышение?». А ветеран труда заявляет: «Я здесь уже двадцать два года, поэтому я заслужил...».

Преграда «мне положено» очень часто проявляется в отношении человека к тренингам и личностному росту. На вопрос «Кто отвечает за личностное развитие?» люди обычно отвечают: «Я». Почему же при этом мы так часто слышим жалобы: «Когда же наконец мне дадут возможность учиться?». Я убежден, что менеджер должен ежедневно задавать себе правильный вопрос: что я могу сделать сегодня для развития своих подчиненных? Но никто не обязан обучать нас самих. В конце концов, ответственность за свою жизнь и карьеру несем тоже мы сами. Поэтому обращайтесь особое внимание на подобные мысли: «Мой руководитель должен научить меня!» или «Моя компания должна проводить больше тренингов». Они мешают предпринимать конкретные шаги и преграждают нам путь к обучению.

Неправильно спрашивать, когда вас начнут учить. Правильные вопросы: каким образом инвестировать в себя? Как приобрести новые знания, чтобы браться за решение новых задач?

Четвертая преграда: ловушка опыта.

Тем, кто думает: «Я сделал это», «Я всего добился», у меня наготове один совет: вспомните о «Титанике». Гибель считавшегося непотопляемым океанского лайнера служит классическим примером того, что случается, когда человеческая гордыня и самонадеянность сталкиваются с неизведанным. Мы тоже каждый день сталкиваемся с чем-нибудь новым. И хотя опыт должен прибавлять мудрости, слишком часто в голову приходит мысль о том, что дальше идти некуда. «Ловушка опыта» не позволяет человеку развиваться и меняться, заставляя его думать, что он уже знает все.

Поразмышляйте над следующими примерами:

- Преподаватель отказывается использовать новые методы, позволяющие ученикам лучше усваивать знания.
- Специалист по продажам, обученный «похлопывать покупателя по спине и зазывать на обеды», не воспринимает современных методов продаж.
- Родители успешного ребенка не пытаются искать правильный подход к остальным детям.
- Руководитель, успешно проявивший себя в одной области деятельности, не может понять отличия и нюансы другой.
- Мы склонны постоянно твердить шесть запретных слов: «Мы никогда так раньше не делали».

Чтобы вызвать в себе желание учиться (а нам всегда есть чему поучиться), без устали спрашивайте себя: «Как мне повысить свою эффективность? Как приобрести новые навыки?». Эти вопросы послужат мощной защитой от ловушки опыта и не позволят сойти с пути личностного роста и развития. Чтобы вызвать в себе желание учиться (а нам всегда есть чему поучиться), без устали спрашивайте себя: «Как мне повысить свою эффективность? Как приобрести новые навыки?». Эти вопросы послужат мощной защитой от ловушки опыта и не позволят сойти с пути личностного роста и развития.

Пятая преграда: отторжение.

Мы ежедневно отвергаем тех, кто не похож на нас, например:

- Специалист по продажам не принимает советов маркетолога, потому что тот «никогда не бывал “в поле”».
- Производственники не учитывают мнения специалистов по продажам, потому что «вы понятия не имеете, что мы делаем и как это сложно».
- Руководитель не слушает своего референта: «Да что она вообще может знать?».
- Врач не слушает медсестру, потому что «она же не училась медицине двенадцать лет».
- Родители не прислушиваются к мнению ребенка, потому что «родители всегда лучше знают».

Мы все ученики. Мы все учителя. Повсюду нас ждут ценные уроки, нужно только быть внимательным. Отвергая ценные знания, мы упускаем возможности. Давайте попробуем обойти преграды и спросим себя: «Как мне по-настоящему услышать и применить советы этого человека?».

Обучение равно изменению.

Настоящее обучение начинается тогда, когда мы превращаем знание о процессе в выполнение процесса. Другими словами, обучение равно изменению. Если вы будете задавать себе правильные вопросы и превращать знание в действие, принцип обучения изменит и ваш мир.

ПРИНЦИП ВТОРОЙ. Ответственность.

Ответственность – это решение проблем! Для того чтобы быть ответственным, не обязательно владеть долей в уставном капитале или занимать руководящую должность. Это просто означает встречать проблему лицом к лицу, а не обвинять кого-то, жаловаться, откладывать на потом или

оправдываться. Так проявляется личная ответственность, и QVQ помогает воплотить ее в жизнь.

Мы не берем на себя ответственность, когда задаем неправильные вопросы:

Когда уже об этом кто-нибудь позаботится?

Кто виноват?

Почему ничего не меняется к лучшему?

Кто четко объяснит мне мои обязанности?

Почему здесь все друг на друга сваливают?

Мы берем на себя ответственность, когда задаем правильные вопросы, или

QVQ:

Как я могу решить проблему?

Каким образом я могу поспособствовать?

Как помочь компании преуспеть?

Что мне сделать, чтобы расширить свое влияние?

Как избавиться от желания обвинять других?

Нужно брать на себя ответственность, когда в компании возникают проблемы, когда все идет не так, кто-то совершает ошибки. А проблемы нужно решать. Конечно, мы больше не называем их проблемами. Мы именуем их «возможностями», «трудностями» и «ситуациями». Иногда нам кажется, что мы погребены под грузом сложнейших задач. Но, как их ни называй, они остаются проблемами. Руководствуясь принципом ответственности, мы приобретаем замечательные выгоды, потому что только так можно найти решение.

Поиск виноватых – альтернатива личной ответственности.

Фастфуд приводит к ожирению. В подростковом насилии винят компьютерные игры. Политики обвиняют друг друга в проблемах страны. Прежде чем вступить в дискуссию о всеобщем желании свалить вину на других, ответьте на несколько вопросов:

- В своем опоздании на работу вы перекладываете вину на утренние пробки?
 - В плохих оценках вашего ребенка вы вините учителей?
 - В потере работы вы обвиняете президента компании?
 - Перезванивая не в срок, вы говорите, что были очень заняты?
 - В своем плохом настроении вы обвиняете членов семьи и коллег?
 - В снижении продаж вы вините ценообразование и покупателей?
 - В плохой оценке за экзамен вы вините метод преподавания?
 - В несвоевременной поставке продукта вашему клиенту вы вините отдел доставки?
 - В потере ликвидности своего портфеля ценных бумаг вы обвиняете брокера?
 - Ваш сын попал в переделку, по-вашему, виноваты его друзья?
 - В попадании мяча в чужой огород обвиняете ветер?
 - Ответственность за упадок церкви и общины вы перекладываете на

плечи лидера?

- Забывая выполнить обещание, вы оправдываете себя кучей дел, из-за которых все невозможно упомянуть?

- В проигрыше любимой команды вините судей?

- Не получая повышения (или при урезании льгот), вы считаете виновным в этом менеджмент?

- В срыве сроков выполнения проекта вините команду?

Обвинять – естественная человеческая реакция. Никто не избежал этой ошибки, и я не исключение. Поиск виноватых приводит к потере времени. Однако мне встречались компании, невосприимчивые к этой болезни.

Поиск виноватых не решает проблем

Нижеприведенный текст относится к разряду шуток, которые путешествуют по интернету, пока не попадут в ваш электронный ящик. Это голосовое письмо, скорее всего, придумали старшеклассники, чтобы ответить на претензии родителей по поводу плохих оценок и низких показателей успеваемости.

Здравствуйте! Вы позвонили в школу №... Говорит автоответчик. Пожалуйста, прослушайте все варианты, прежде чем сделать выбор:

Чтобы солгать о причине отсутствия ребенка в школе, нажмите 1.

Чтобы оправдаться за невыполненное домашнее задание, нажмите 2.

Чтобы пожаловаться на нашу работу, нажмите 3.

Чтобы обругать педагогический коллектив, нажмите 4.

Чтобы спросить, почему вы не получили информацию, которая содержалась в бюллетене, переданном через вашего ребенка, нажмите 5.

Если вы хотите, чтобы мы растили вашего ребенка, нажмите 6.

Если вы хотите намылить кому-нибудь шею, нажмите 7.

Чтобы запросить третьего учителя за этот год, нажмите 8.

Чтобы пожаловаться на перевозки школьным автобусом, нажмите 9.

Чтобы пожаловаться на школьные обеды, нажмите 0.

Если вы понимаете, что ваш ребенок сам отвечает за свои поступки, работу в классе и выполнение домашнего задания и учитель не виноват в том, что ребенок мало занимается и не достигает высоких результатов, положите трубку. Хорошего дня!

Данный текст прекрасно иллюстрирует бесполезность обвинений. Обвиняя других в плохом образовании наших детей, мы никогда не справимся с этой задачей.

Поиск виноватых не решает никаких проблем, потому что нельзя одновременно винить кого-то и брать на себя ответственность. А без ответственности не получится ничего сделать, исправить и довести до совершенства.

Еще одна проблема - внутренние распри, выраженные в той или иной форме обвинений. Здесь обвинения не только не решают проблем, но и значительно ухудшают ситуацию на работе. Тем не менее можно вести себя по-другому: перестать бороться друг с другом и начать бороться с трудностями.

Никаких оправданий.

Вот замечательная считалочка, которую иллюстрирует данную фразу:
*Здесь упокоен Джонатан Джей –
Был на дороге он всех правей.
И хотя у него было право движения,
Теперь он лежит в одном положении.*

Безопасное вождение - это личная ответственность в чистом виде и ответственность в действии. На дороге мы отвечаем за постоянное изучение обстановки и благодаря этому безопасно управляем транспортным средством. Например, если один автомобиль врывается в другой автомобиль сзади, за это всегда несут ответственность тот, кто ехал сзади. Неважно, что водитель впереди едущей машины резко затормозил - в дорожно-транспортном происшествии все равно виновен тот, кто ехал сзади, потому что не соблюдал безопасную дистанцию и не смог вовремя отреагировать на изменение ситуации. Здесь уж никакие оправдания его не спасут. То же самое касается человека, который упал с лестницы, когда менял лампочку, или сунул палец под работающую газонокосилку. На работе, дома, за рулем за личную безопасность всегда отвечает сам человек. Так что, когда в следующий раз вы споткнетесь об игрушку в гостиной или зацепитесь за табурет, не оправдывайте себя, задавая неправильные вопросы: «Почему дети не убирают за собой?» и «Кто здесь поставил эту чертову табуретку?». Выработайте ответственность. Воспользуйтесь методом QVQ: как я могу повлиять на ситуацию? Как мне стать внимательнее?

Убийственное оправдание: это не моя работа.

Я поселился в конференц-отеле поздно вечером, а на 8 утра у меня было назначено выступление перед тремя сотнями торговых представителей фармацевтических компаний. Оглядев актовый зал, я обратил внимание, что мне предстоит вещать с высокого помоста, то есть мои туфли будут как раз на уровне глаз аудитории. Зная, что торговые представители обычно одеваются с иголочки и, скорее всего, их туфли будут сиять, я спросил администратора:

- Здесь можно вечером где-нибудь почистить туфли?

- Вот что можно сделать, господин Миллер. Я могу спуститься в аптеку и купить воск, потому что у нас в отеле его точно нет. Или служитель отнесет ваши туфли в отель через дорогу, где чистка обуви работает до полуночи. Или я могу забрать их домой и принести в семь утра, к началу моей утренней смены. Какой-то из вариантов вас устраивает, господин Миллер?

Можете себе такое представить? Что бы вы ему ответили? «Фантастика! Спасибо!». А что бы вы подумали об администраторе и отеле? Запомнили бы

его имя? Рассказали бы о нем и этом отеле своим друзьям? Уверен, вы поступили бы именно так.

Мне очень не хочется вас расстраивать, но все было совсем по-другому. Я и не ожидал, что администратор предложит что-нибудь из перечисленного. Наш разговор прошел примерно так:

Я: Здесь можно вечером где-нибудь почистить туфли?

Он: Нет.

Конец разговора.

Скажите, он плохой человек? Нет, вовсе нет. Я и не жду, что кто-то возьмет мои туфли домой и будет их полировать в свободное время. Я просто говорю, что ему даже в голову не пришло взять на себя ответственность за решение моей проблемы. Казалось, его она вообще не волновала. А ведь это очень плохой знак для сферы обслуживания. Возможно, я неправильно что-то понял. Не исключено, что его волновала моя проблема, но он просто подумал: я не занимаюсь чисткой обуви. Другими словами, у него в голове крутилось убийственное оправдание: «Это не моя работа».

В должностной инструкции подробно описаны наши роли и обязанности – это вообще замечательный инструмент для сотрудника. Но при этом инструкция может служить вам оправданием вашего нежелания решать проблему. Она мешает находить творческие подходы и заставляет других думать, что вам все равно. В должностной инструкции администратора не было написано: «чистка обуви», поэтому наш разговор и был таким коротким.

Наши обязанности не заканчиваются на точке, завершающей последнее предложение должностной инструкции. Не говорите: «Это не моя работа» – возьмите на себя ответственность за решение задачи. Покажите другим, что вам не безразличны их проблемы. Подойдите к работе творчески. Заработайте еще одно очко, прилагая дополнительные усилия. Задайте себе вопрос по методу QVQ: как мне помочь этому человеку прямо сейчас?

Ответственность за безопасность.

Случается, за проблему или ситуацию несут ответственность не те люди. Рон Поут, специалист по безопасности на рабочем месте, рассказал мне одну историю.

Когда-то я работал руководителем отдела на большом и опасном производстве – фабрике по производству бумаги. Однажды в пять утра мне сообщили, что Стив, работник ночной смены, получил травму. Через полчаса я встретил его до смерти перепуганную жену и троих плачущих детишек в больнице. У Стива была сломана рука, раздроблен череп, на теле было множество резаных ран. Парень был очень плох, но все-таки выжил.

А случилось вот что. Стив снял защитный металлический экран с большого станка, чтобы отрегулировать его. В этот момент его рукав затянуло в торсионный вал. Честно говоря, он чудом остался жив.

Услышав об этом, я сразу же подумал: «Почему Стив так поступил? Зачем он рисковал своей жизнью?». Я просто не мог понять, зачем нарушать правила техники безопасности компании, снимая предохранительные щитки. Стив был образцовым работником, и он должен был понимать, чем это грозит. О чем он думал?

А затем меня осенило. Стив стал жертвой культуры, насажденной менеджментом, и мной в том числе. У нас действовала программа безопасности на рабочем месте, по большей части представлявшая собой громкие лозунги, написанные на стене, и бесконечные нотации, произносимые на собраниях.

Говоря начистоту, программа возложила ответственность за безопасность на менеджеров, а не на рабочих. Теперь же стало ясно, что больше ответственности нужно передать тем, кто столкнется с последствиями опасных действий. Менеджеры не сумели бы предотвратить аварию, в отличие от Стива, потому что они не могут находиться везде и в любое время принимать решения. Стоило лишь усовершенствовать правила техники безопасности, и работники начали бы следить за своими действиями и работой своих товарищей.

Так родилась обновленная программа по обучению сотрудников ответственности за собственную безопасность на рабочем месте. Мы внедрили проведение индивидуальных занятий со всеми сотрудниками, на которых подчеркивали личную ответственность каждого. Мы открыто говорили со всеми, кто не понял нашей идеи, переучивали их и втолковывали эту мысль посредством записок, собраний и ежедневных бесед. И вскоре начали замечать улучшения. Как менеджеры, мы поняли, что уровень безопасности повышается только тогда, когда мы выходим за рамки правил, процедур, оборудования и систем и возлагаем ответственность за выполнение правил техники безопасности на каждого члена команды.

Потребовалось почти три года, чтобы изменить старую культуру в отделе и на предприятии в целом. Но теперь и менеджеры, и сотрудники понимают, что каждый из нас должен брать на себя ответственность за собственную безопасность на рабочем месте. Всегда. И нет никаких отговорок!

Потребовалось почти три года, чтобы изменить старую культуру в отделе и на предприятии в целом. Но теперь и менеджеры, и сотрудники понимают, что каждый из нас должен брать на себя ответственность за собственную безопасность на рабочем месте. Всегда. И нет никаких отговорок!

Слишком много ответственности.

Ответственность – это первый шаг к решению многих проблем. Это качество коренным образом меняет ситуацию в компании и личной жизни. Но, как известно, любая сильная сторона, доведенная до крайности, превращается в слабость. Быть ответственным не означает:

- выполнять работу за других;
- выручать тех, кто не справляется со своими обязанностями;
- брать вину на себя, что бы ни случилось;
- пытаться исправить все самостоятельно.

Берите на себя ответственность, но не заходите слишком далеко. Задайте себе правильные вопросы: каким образом я могу посодействовать? Как помочь другим достичь их целей? Помните: не все проблемы можно решить в одиночку.

ПРИНЦИП ТРЕТИЙ. Креативность.

Креативность: преуспеть с тем, что есть.

Когда нашим старшим дочерям Кристин и Таре было одиннадцать и девять лет, они попросили отвезти их в магазин. Им не терпелось купить забавную игру, в которую они играли у друзей. Но оказалось, что для оплаты покупки им не хватает шести долларов. Девочки не знали, что делать, но даже не пытались попросить помощи у меня.

Почему они не просили папу их выручить? Дело в том, что мы с Карен

внедрили в своей семье финансовую систему, согласно которой дети, начиная с девяти лет, самостоятельно распоряжаются своими деньгами. Мы формируем для них месячный «бюджет», подразделяющийся на пять категорий: сбережения, благотворительность, подарки (на дни рождения и праздники), одежда и разное. Да, и одежда тоже. Дети, а не папа с мамой уже много лет сами покупают себе джинсы, рубашки, платья, зимние пальто и туфли. Я с удовольствием наблюдаю, как наши дочери-подростки выискивают выгодные распродажи, не желая покупать дорогую и модную одежду. Никто не лезет к маме в кошелек за кредитной карточкой и не обращается с просьбами что-нибудь купить им. У них есть свои деньги, и они знают, что если потратят их до конца месяца, то придется ждать следующего. Никаких исключений. Как они сами говорят, «когда денег нет, их нет».

Девочки вышли из магазина расстроенными. Но не успели мы вернуться домой, как я услышал из соседней комнаты смех. Сестры то и дело бегали на кухню за какими-то вещами, а затем исчезали в своей комнате. Чем бы они там ни занимались, похоже, им было весело. Что же, по-вашему, в этот момент происходило? Они решили сами сделать вожделенную игру! Через пару часов вся семья с удовольствием играла в нее, созданную руками девочек.

Лучшего примера творческого подхода и вообразить нельзя. Не думаю, что мне пришло бы в голову изготовить игру самостоятельно, но девочек к этому подтолкнул недостаток ресурсов. Посовещавшись, они приняли прекрасное решение.

Обычно при слове «креативность» мы вспоминаем о способностях к письму или рисованию. Однако умение преодолевать препятствия и изобретать разные способы достижения целей – это тоже креативность.

Мы забываем об этом качестве, когда задаем неправильные вопросы:

Почему на работе нам не дают больше инструментов?

Кто даст мне необходимую информацию?

Когда нас обеспечат более совершенными системами?

Когда я найду надежный и преданный персонал?

Почему мне не увеличивают бюджет?

Мы применяем креативность, формулируя вопросы по методу QVQ:

Каким образом можно добиться успеха с имеющимися в распоряжении инструментами?

Как получить необходимую информацию?

Что предпринять для продвижения вперед?

Как мне развивать своих подчиненных?

Каким образом достичь цели?

При достижении целей креативность – это огромное преимущество. Ведь путь к успеху редко бывает гладким и простым. Обычно он усеян канавами, кочками и трясинами. Но там, где другие останавливаются, отказываясь от дальнейшего движения, люди с творческим мышлением, не теряя из виду цели, продолжают работать, пока не найдут путь к успеху – и на работе, и в личной жизни.

Креативный сдвиг в мышлении.

Боб Бонкиевич – продавец, каких поискать. Работая в нашей тренинговой компании, он использовал уникальную систему. Мы всегда посмеивались над тем, что он путешествует налегке: на встречи с клиентами он брал только две вещи: планшет и маркер.

Удобно расположившись в кабинете вице-президента или директора, Боб доставал маркер, рисовал кружок в верхнем левом углу своего желтого планшета, вписывал в него слово «лидерство» и говорил: «Мы предлагаем развитие лидерских качеств». Затем он рисовал другой круг, писал внутри слова «навыки продаж» и говорил: «Мы проводим тренинги по продажам». Затем изображал круг под названием «командообразование». Нарисовав пять-шесть кругов, Боб придвигал планшет потенциальному клиенту со словами: «В какой сфере я могу быть вам наиболее полезен?».

Приведу вам еще один прекрасный пример творческого мышления Боба. Он не позволял себе заикливаться на неправильных вопросах типа «Когда наконец нам сделают цветные буклеты?» или «Почему у нас нет таких же красивых маркетинговых материалов, как у других тренинговых компаний?», нет. Он формулировал вопрос за вопросом, стимулируя в себе творчество: каким образом я могу добиться успеха с имеющимися инструментами и ресурсами? И действительно добивался успеха. Благодаря своей методике Боб удостоился звания «Новичок года». Мало того, за первый год работы он продал больше тренингов, чем кто-либо в нашей компании до него!

Впрочем, самая интересная часть истории еще впереди. Я рассказывал о Бобе на тренинге в страховой компании. После выступления ко мне подбежал юный агент по продажам и сказал то, чего раньше мне слышать не приходилось:

– Джон, вы меня раскусили. Да, раскусили!

– Я вас раскусил? Что вы имеете в виду?

– Вот уже полгода я доканиваю своего начальника просьбами купить мне более мощный и быстрый ноутбук.

Тут он с гордостью показал свой планшет и сказал:

– Но сегодня я узнал, что могу добиться успеха и с этим!

Вот это сдвиг в мышлении! Тем самым молодой человек сказал: «Знаете, я тоже так делаю. Я прошу вещи, без которых, мне кажется, не смогу преуспеть». В тот день он ушел с тренинга с совершенно иным взглядом на ситуацию и свои возможности, и это здорово!

Тут он с гордостью показал свой планшет и сказал:

– Но сегодня я узнал, что могу добиться успеха и с этим!

Вот это сдвиг в мышлении! Тем самым молодой человек сказал: «Знаете, я тоже так делаю. Я прошу вещи, без которых, мне кажется, не смогу преуспеть». В тот день он ушел с тренинга с совершенно иным взглядом на ситуацию и свои возможности, и это здорово!

Принцип креативности подразумевает, что аналогичные перемены произойдут в каждом из нас благодаря тому, что мы начнем задавать себе правильные вопросы.

Метод QVQ меняет ситуацию.

Директор школы Джули на лето выдала всему коллективу школы по

экземпляру книги «Проактивное мышление». Достижениями она поделилась с нами:

Наверное, каждый учебный год у нас начинался с вопросов о компьютерах. Учителя приходили ко мне с жалобами, так как не могли организовать учебный процесс из-за отсутствия необходимого оборудования. Но в этом году, узнав о методе QVQ, учитель информатики Тим решил вырабатывать личную ответственность. Он не стал жаловаться на нехватку рабочих мониторов для занятий, а взял, да и выхлопотал четыре монитора по благотворительным программам. Благодаря этому ученики смогли заниматься буквально с первого дня!

История, рассказанная Джулии, демонстрирует, что метод QVQ стимулирует креативный сдвиг в мышлении. Год за годом учителя жаловались на недостаток компьютеров, и всего один простой вопрос – «Как я могу повлиять на ситуацию?» – помог Тиму сделать первый шаг и найти оригинальное решение, до которого никто не додумался.

И самое главное, метод QVQ может повлиять даже на тех, от кого мы меньше всего ожидаем перемен. Вот и окончание истории:

Немного расскажу о Тиме. Он преподает в школе уже больше двадцати лет, вот почему его поступок оказался таким непредвиденным. Я ожидала всплеска энтузиазма от учителей помоложе, но никак не от ветерана. QVQ и правда работает!

Конечно же, работает.

Наши цели становятся недостижимыми, только когда мы перестаем к ним идти. Если задавать себе правильные вопросы и не терять цели из виду, можно найти не только другие, но и лучшие пути.

Будьте креативны. Идите к цели, и вы найдете свой путь.

ПРИНЦИП ЧЕТВЕРТЫЙ. Служение.

Служение: делайте для других то, что делать необязательно.

У Майкла де Вито возникли трудности. Несколько месяцев он с друзьями планировали провести выходные в горах. В среду вечером, накануне поездки, Майкл был в командировке в Чикаго. Вдруг ему стукнуло в голову, что он забыл об одной очень важной вещи – ботинках. Погода в марте в горах бывает прохладной и влажной, поэтому Майкл собирался заказать новую туристическую обувь, но не успел. И вот теперь, за два дня до поездки, он остался без ботинок, причем в это время был уже далеко от города.

Из отеля он позвонил в компанию L.L. Bean.

– У меня нет с собой каталога, – объяснял он девушке из клиентской службы. – Но мне нужна одна пара ботинок, я уже давно собирался ее заказать. Я видел их в каталоге, поэтому точно знаю, что они у вас есть.

Девушка засмеялась:

– У нас больше ботинок, чем я могу сосчитать. Посмотрим, можно ли наш огромный ассортимент свести к одной паре.

Майкл почувствовал, что он в надежных руках. Девушку звали Кристи.

Звонок превратился в дружескую беседу. Майкл рассказал Кристи о своих планах. Вместе они пришли к выводу, что ему, наверное, нужны ботинки для

«холодной погоды», что сократило количество возможных вариантов до дюжины. Затем Майкл описал ботинки во всех подробностях, которые вспомнил, и вдвоем они вычислили три возможных варианта. Ботинки были уже почти у него в руках. Затем Кристи спросила:

– Когда вы хотели бы их получить?

– Честно говоря, – Майкл смутился, – они нужны мне в пятницу. Поездка планируется на эти выходные.

– Так, – задумалась она. – Я не смогу отправить их до завтра. Значит, наша стандартная двухдневная доставка не подойдет. И, кроме того, пока мы не знаем, какая именно пара вам нужна.

Майкл стал терять надежду. Но Кристи спасла ситуацию.

– Вот что я сделаю, Майкл. Завтра я отправлю ночным курьером три пары отобранных ботинок подходящего размера. Вы получите их в пятницу. Померив, выберите нужную пару, а остальные отправите обратно. Я вложу в посылку заполненную квитанцию на возврат. Вам нужно будет только вписать номер декларации. А пока дайте мне номер кредитной карты. Я не буду выставять счет, пока вы не позвоните мне в понедельник и не скажете, какую пару взяли с собой в путешествие. Ну, что скажете?

Длинная пауза.

– Майкл, вы еще здесь? Все в порядке?

Ошарашенный Майкл через несколько секунд смог произнести только одно:

– Ого!

Когда Майкл рассказывал мне эту историю, я видел по его глазам, что для него этот случай означает нечто большее, чем просто удовлетворение работой компании и общением с человеком, превзошедшим его ожидания. Он делился своими переживаниями, которые никогда не забудет. Когда я спросил его, как прошел турпоход, он засмеялся:

– Не помню. Все выходные я пел дифирамбы компании L.L. Bean.

Компания даже не платила за такую рекламу! А все благодаря одной сотруднице, которая решила превзойти ожидания клиента и сделала то, что не обязана была делать. Вот так четвертый принцип QBQ – служение – может кардинально изменить ситуацию. Но мы почему-то забываем о нем, задавая неправильные вопросы:

Почему люди такие придирчивые?

Когда клиенты начнут следовать правилам?

Когда наконец повысится мотивация подчиненных?

Почему этот отдел не справляется со своей работой?

Когда уже другие сотрудники начнут относиться к своей работе так же внимательно, как и я?

Мы верны духу служения, когда формулируем вопросы по методу QBQ:

Каким образом можно понять потребности других людей?

Как повысить уровень обслуживания клиентов?

Как мне стать лучшим наставником?

Что предпринять, чтобы помочь людям добиться успеха?

Как принести пользу, делая то, что не входит в мои обязанности?

Служение – важнейший элемент духа QVQ. Соблюдение этого принципа приносит пользу во все сферы нашей жизни. Служение укрепляет отношения и формирует доверие. Оно делает нас более эффективными лидерами на работе и дома и приносит нечто ценное в жизнь тех, кому мы помогаем, как и в нашу собственную. И самое важное, оказывая помощь, мы испытываем чувство глубокого удовлетворения.

Служение и смирение.

Лидерство как служение – на эту тему написаны горы книг. Однако не все люди принимают эту идею: одни считают служение угодливостью, хоть это совсем не так; другие относят это понятие к разряду оксюморонов, таких как, например: старые новости, беспристрастное мнение, учитель-практикант, большой ребенок, ужасно красивый.

С точки зрения метода QVQ, это означает, что смирение служит краеугольным камнем лидерства, в основе которого лежит установка «Я хочу помочь вам достичь ваших целей!», противоположная позиции «Я главный, и вы зависите от меня».

Конечно, не все руководители считают служение частью своих обязанностей, но хорошие лидеры думают именно так.

Воодушевление сердец.

В феврале 1986 года Джим Страттон принял меня на должность менеджера по продажам в тренинговую компанию. Это была моя первая работа в сфере продаж. Передо мной поставили задачу привлечь двадцать руководителей отделов продаж на двухдневный семинар стоимостью 500 долларов, который должен был проходить через три месяца, в мае. Учиться приходилось прямо на ходу. Я выискивал менеджеров, где только мог, назначал встречи по следам холодных звонков, работал как проклятый. Но к маю на тренинг записалось всего девять человек. В первый день семинара я пребывал в унынии. Джим должен был проводить тренинг, а я – смотреть и учиться. Мы подготовили аудиторию и ждали прибытия участников.

Оглядев аудиторию, Джим произнес:

– Знаешь, Джон, я вижу двадцать.

Несколько смутившись, я уточнил:

– Двадцать чего, Джим?

– Двадцать человек в этом зале, – ответил он.

Мне хотелось все прояснить.

– Джим, я продал всего девять мест.

Он улыбнулся:

– Я знаю, но я вижу двадцать, потому что уверен, что ты на это способен!

На этом тренинге я многому научился. Джим работал великолепно, а я наблюдал, как убеждения некоторых менеджеров по продажам меняются прямо на глазах. Один из них признался мне, что готов был назвать себя никудышным руководителем и вернуться «в поле», но наш семинар вселил в него надежду и уверенность в себе. Этот опыт усилил мою веру в то, что я предлагал клиентам.

Следующий тренинг был запланирован на июль, и до него оставалось

всего шестьдесят дней. Никогда еще я так усердно не работал. Наверное, я мог бы защитить докторскую диссертацию по теме отказов. Если вы занимались продажами, то понимаете, что я имею в виду. Однажды, после того как я совершил 75 телефонных звонков, мне удалось поговорить только с шестью потенциальными клиентами, и все они мне отказали. Я сидел один в своем кабинете (это была котельная в полуподвальном помещении моего дома), а затем, без сил опустив голову на стол, пробормотал: «Это невозможно».

К июлю я продал шестнадцать мест. Результат был лучше, чем в прошлый раз, но все же не двадцать. Джим снова подошел ко мне перед тренингом и сказал, что видит двадцать человек. Я с горечью подумал, что ему не помешало бы купить калькулятор. Но он продолжал: «Я вижу двадцать, потому что знаю, что ты на это способен». Да, Джим, возможно. Может быть, я смогу.

Через месяц я провел тренинг для двадцати двух менеджеров, и следующие два года на моих занятиях никогда не бывало меньше двадцати человек.

Мне нужно было поверить в себя и свой потенциал, но, кроме того, нужно было, чтобы кто-то помог мне укрепиться в этой вере. Кто-то должен был передать мне свою веру в меня, как сделал Джим. От него потребовалось смирение, но я услышал его посыл: «Я верю в тебя». Сигнал был настолько громким и четким, что коренным образом изменил ситуацию.

Какие сигналы вы посылаете окружающим? Слишком часто вместо позитивных и ободряющих слов («Я вижу двадцать») мы обескураживаем человека и внушаем ему сомнение в своих силах:

Ты проверил показатели?

Что ты сказал клиенту?

Почему ты поступил именно так?

Лучше бы ты перепоручил это мне.

Почему ты никогда ничего не делаешь вовремя?

Когда ты начнешь прислушиваться к моим советам?

В каждой из этих фраз содержится сомнение: «Я сомневаюсь в твоих способностях», «Я не уверен, что тебе это по зубам» или «Я не верю, что ты можешь принять нужное решение». Своими словами и поступками мы нередко посылаем окружающим негативные сигналы, причиняя им только вред. Это касается каждого из нас, независимо от звания и должности.

Умение воодушевлять – довольно редкое качество. Оно представляет собой один из важнейших аспектов служения. Давайте же на работе и дома демонстрировать смирение, как Джим, и служить другим, задавая правильный вопрос: что я могу сделать прямо сейчас, чтобы помочь им добиться успеха?

Обслуживают не компании, а люди.

Рассказы о великолепном обслуживании вроде историй о Джиме Страттоне или Кристи из компании L.L. Bean скорее исключение, чем правило. Возможно, описанные ниже ситуации покажутся вам более знакомыми:

Мы с друзьями сидели в ресторане. Когда к нам подошла официантка, я с улыбкой спросил ее:

– Что сегодня новенького из салатов?

– Все написано в меню.

Ах!

Мне позвонили из аптеки и сообщили, что рецепт готов. Через час я был там. Заметив две длинные очереди, я пристроился в хвост одной из них. Когда подошла моя очередь, клерк начал рыться в корзине, пытаясь найти мой заказ. Наконец он спросил:

– Ваше имя высветилось на электронном табло на стене?

– Даже не знаю, – ответил я. – Мне по телефону сообщили, что заказ готов, и я сразу пришел. И уже довольно долго прождал.

Указав на кассу слева, он сказал:

– Простите, вначале нужно было зарегистрироваться в той очереди.

Другая очередь была такой длинной, последнего человека даже не было видно. Вы что, шутите?

Обсуждая по телефону со страховым агентом судебный иск, я рассказывал ему о ДТП (первом в моей жизни) и о том, что предпринял после него. Он заметил:

– Видно, придется мне навестить вас и повторить с вами правила дорожного движения.

Повторить правила?

Иногда обслуживание бывает настолько плохим, что просто диву даешься, как такое может быть. Ведь ни одна компания не заявляет, что обслуживание клиентов – это полная ерунда. Практически везде его называют ключевой ценностью. Только почему-то проблемы в этой сфере не решаются. Почему? Во-первых, потому, что мы забываем простую истину:

Обслуживают нас не компании, а люди.

Человек отвечает за предоставление качественных услуг, а задача компании – поддерживать его в этом и помогать. Помните: в глазах клиентов компания хороша настолько, насколько хорош сотрудник, с которым они взаимодействуют в настоящий момент. Другими словами, человек – этокомпания.

Клиентом можно назвать того, кто покупает продукты или услуги, а можно расширить определение, включив в него сотрудников, подчиненных и даже друзей и членов семьи. Мы ведь не можем позволить себе заявить во всеуслышание, что они «очень плохие клиенты».

Вместо того чтобы задавать себе неправильный вопрос «Почему клиенты не следуют правилам?», примените метод QVQ: как более качественно обслужить клиента сейчас? Какими словами успокоить клиента? Как дать ему почувствовать, что он особенный? Только так можно принести пользу.

Служение – это именно то, что нужно.

Воплотив в жизнь мечту о собственном деле, Грег и Кэрол стали владельцами двух кофейных магазинов в Денвере. Но одно из заведений не оправдало их надежд. Несмотря на прекрасный кофе и дружелюбность персонала, из-за крайне неудачного расположения магазин не приносил прибыли.

Однажды утром в той части города, где находился их магазин, отключили

электроэнергию. Супруги этого никак не ожидали. Дела и так шли неважно, а теперь они даже не могли вести торговлю – прямой удар по прибыли. Но они не стали расстраиваться и жаловаться. Грег подумал о людях, которые хотели взбодриться перед началом трудового дня. У них не было электричества, горячей воды и, что хуже всего, – не было кофе. Как известно любому кофеману, утро без дозы кофеина – не просто неприятность, а катастрофа.

Грег принял решение. Он поехал за восемь километров во второй магазин, в котором свет был, и сварил пять термосов кофе. Затем привез их в первый магазин, выставил столик на улицу и разливал кофе всем желающим бесплатно. Когда пять емкостей были выпиты, он снова их наполнил, и так до тех пор, пока люди не перестали подходить.

– Он ни секунды не думал о себе, – рассказывает Кэрол. – И не думал о том, что мы теряем прибыль. Ему даже в голову не пришло брать за кофе деньги. Он просто хотел сделать людям приятное, и ему это удалось. Многие с удовольствием заплатили бы, но Грег возражал: «Ни в коем случае! У вас и так сложное утро».

Грег преподнес нам великолепный урок служения. Казалось бы, владельцу небольшого бизнеса в трудной ситуации только и остается, что стенать: «Почему риелтор продал нам это никудышное помещение?», «Когда уже наша экономика встанет на ноги?» и «Почему мне не оказывают помощи?». Но такие люди, как Грег, предлагающие свои услуги от души, очень далеки от подобных мыслей.

Кстати говоря, вы, наверное, думаете, что у этой истории счастливый конец? А вот и нет! Реальность мира бизнеса весьма сурова. Расскажу конец истории устами Кэрол:

– Если вам интересно, магазин так и не стал приносить прибыль. Нам пришлось закрыть его через год, мы чуть не разорились. Но соседи нас не забыли, и я тоже всегда буду помнить поступок Грега.

В реальном мире служение не всегда приносит доход или продвижение по службе, не повышает стоимость акций и не спасает магазин от разорения, но оно может оказать неоценимую помощь людям в конкретной ситуации.

Служение – это именно то, что нужно.

Наследие служения

Вопрос «Чем я могу помочь?» раскрывает силу личной ответственности и позволяет нам оставить после себя наследие служения.

ПРИНЦИП ПЯТЫЙ. Доверие.

Доверие: все зависит от меня.

Доверие приносит нам потрясающие выгоды. Оно служит фундаментом для надежных взаимоотношений, необходимых для достижения успеха на работе и дома. Заслужив доверие окружающих, мы общаемся более открыто и результативно, проявляем больше творческих способностей и готовности к сотрудничеству. Наши команды становятся сильнее и продуктивнее, а семьи счастливее. Мы испытываем больше удовлетворения от всего, что делаем. Однако мы далеки от установления доверительных отношений, когда задаем неправильные вопросы:

Почему ты так мало говоришь со мной?

Когда же мои дети начнут меня слушаться?

Почему мои подчиненные такие скрытные?

Кому пришло в голову что-то менять?

Когда уже нам будут рассказывать, что происходит?

Мы строим доверительные отношения, когда задаем правильные вопросы:

Как мне по-настоящему понять их?

Как мне лучше их узнать?

Как мне внушить им доверие?

Каким образом я могу поддержать свою команду?

Как мне лучше понять ситуацию?

Есть много способов установить доверительные отношения, но в первую очередь нужно поверить, что это и впрямь наша задача и мы несем за нее ответственность. Доверие строится на поступках, и каждый из нас отвечает за формирование доверительных отношений.

Предупреждающие сигналы.

Сильно ли доверие в вашей компании? Когда я задаю этот вопрос аудитории, большинство участников издают стон, который означает: «Не очень!». Для любого руководителя это должно послужить сигналом предупреждения. Молчание и цинизм – еще два сигнала, которые должны его насторожить.

Под молчанием подразумевается, что никто не выказывает беспокойства или несогласия, не предлагает новых идей, не высказывает свободно своих мыслей. У каждого сотрудника есть собственные причины молчать. Но если вы спрашиваете, почему все молчат, переадресуйте этот вопрос себе и подумайте: создали ли вы культуру, в которой подчиненные могут свободно высказываться? Однажды после презентации в компании, переживающей нелегкие времена, я получил по электронной почте письмо:

В нашей компании, если предложишь что-то новое, тебя сразу назовут плохим командным игроком. Нам дважды приказали не ставить под сомнение деятельность компании, потому что все мы должны «работать вместе».

Мало кто в подобной атмосфере готов открыто изложить свои мысли без страха нарушить установленный порядок. Однако такое положение дел в компании ведет к далеко идущим последствиям: снижению производительности, упущенным возможностям, низкому моральному духу, высокой текучести кадров. Список можно продолжить.

Последствия цинизма еще хуже. Однако не стоит путать его со скептицизмом. Под последним понимают сомнение в истинности или правильности какой-либо концепции или мнения. В нем нет ничего личного, поэтому иногда скептицизм бывает даже полезен. А вот цинизм, напротив, всегда несет личностный заряд и представляет для сотрудников огромную проблему. Он ставит под сомнение намерения, искренность и репутацию людей.

Задайте себе вопрос по методу QVQ: «Что я могу сделать сегодня, чтобы завоевать доверие?» и приступайте к работе. Нельзя ни от кого и ничего ждать. Все зависит от нас самих.

Составляющие доверия.

Есть много способов построить доверительные отношения. Ниже мы рассмотрим самые лучшие.

Говорите правду

Я хотел задать вопрос потенциальной клиентке, Шерил, но боялся показаться навязчивым. Наконец, после недолгих колебаний, я произнес:

– Я хотел бы кое о чем у вас спросить, но не знаю, как лучше выразить свою мысль.

– Почему вы просто не скажете то, что думаете? – мудро ответила она.

Просто скажите то, что думаете. Говорите правду. Отличная мысль!

Искренность – это самый мощный фундамент для возникновения доверия. Она подразумевает, что вы уважаете человека, поэтому готовы сообщить ему о любых проблемах, высказать любое мнение. Кроме того, желание говорить и слышать правду свидетельствует об уверенности в себе.

Нас всегда учили говорить правду, но честны ли мы на самом деле? На тренинге вице-президент по продажам и шесть региональных торговых представителей рассуждали о происходящих в компании изменениях. Им предстояло сообщить рядовым сотрудникам плохие новости. И вдруг, словно какой-нибудь нечистоплотный политик, один из них произнес: «Как бы нам все это так красиво представить, чтобы люди поверили?».

Часто мы чего-то недоговариваем или выражаем мысли полунамеками. Иногда мы не говорим правды из вежливости или ради того, чтобы произвести хорошее впечатление на собеседника. Бывает, боимся конфликта. А может, мы не способны нести бремя «плохого парня». Мы уверяем себя и других в том, что, отказавшись от прямолинейности, кого-то оберегаем. На самом деле мы пытаемся избавиться себя от этой пытки – говорить правду. Приведу несколько примеров подобного поведения:

- Менеджер сообщает подчиненному: «Тебя не повысили, потому что ты еще мало проработал в компании», хотя мог бы честно обсудить с ним важнейшие направления его профессионального развития.

Тренер говорит команде: «Вы хорошо сыграли, но судьи допустили много ошибок», вместо того чтобы признать, что противники просто оказались сильнее.

- Родители говорят ребенку: «Учитель несправедлив по отношению к тебе», хотя ему просто нужно больше заниматься.

Какие бы мотивы ни лежали в основе полуправды или неправды, они разрушают доверие. Поэтому лучше говорить правду, даже если она кого-то заденет за живое. Где правда – там и доверие.

Обращайтесь лично к человеку.

Вы знаете, что такое треугольник? Нет, это не фигура, а ситуация, с которой вы наверняка не раз сталкивались в жизни. Например: некто А обижен на Б, но вместо того, чтобы самому поговорить с Б, А рассказывает о нем В. Затем В передает Б слова А. Поняли, в чем дело?

Облегчить душу – это одно дело. Иногда выпустить пар – лучший способ избавиться от накопившихся негативных эмоций. Кроме того, наше состояние бывает вызвано внутренними конфликтами, о которых уж точно никому не

расскажешь. Но треугольник – совсем другое дело. Такой подход порождает массу сложностей. Казалось бы, что в нем такого плохого? Однако он отбирает время и силы, мешает разрешать проблемы, обижает людей и становится причиной недоверия. Кому вы доверяете больше – тому, кто обсуждает вас за спиной, или тому, кто обращается к вам напрямую?

У вас с кем-то возникло непонимание? Поговорите с ним, и только с ним. Делайте это в духе QVQ, то есть с уважением и смирением, конечно. Не забывайте о дипломатии и границах допустимого, даже ради правды. Но говорите с человеком лично. Может, сделать это и сложнее, зато намного эффективнее. Кроме того, так вам будет проще построить доверительные отношения.

Будьте наставником.

Наставничество – прекрасный способ завоевать доверие. Когда вы помогаете другим достигать целей и осуществлять мечты, делаясь своим опытом и знаниями, вы словно говорите: «Я хочу, чтобы ты добился успеха. Я верю в тебя».

Наставничество может выражаться в разных поступках: можно, например, тренировать детскую команду, или дать другу полезный совет, или помочь детям выполнить домашнее задание, или достичь вместе с подчиненными новых высот. В любом случае наставничество способствует развитию долгих и доверительных отношений.

Передача полномочий.

Передача полномочий – отличный способ завоевать доверие. Наделяя сотрудника правом решать и действовать самостоятельно, а также совершать ошибки и терпеть неудачи, вы словно внушаете ему: «Я знаю, что ты можешь. Ты заслужил мое полное доверие».

Не убивайте доверие неправильными вопросами: когда же вы начнете все делать правильно? Почему мне приходится все делать самому? Давайте строить доверительные отношения с помощью QVQ: как научиться расслабляться и не мешать сотрудникам выполнять свою работу?

Поддерживайте мечты других.

Поддерживая мечты других людей, мы выражаем уважение и заботимся о них. Тем самым мы укрепляем доверие, которое можно разрушить неправильными вопросами вроде: «Ты действительно думаешь, что сможешь этим заработать себе на жизнь?», «Почему ты хочешь ходить в эту школу? Я ходил в другую!», «Когда ты начнешь нас слушать?».

Давайте же все посвятим себя искусству построения доверия. Для начала попробуйте внушить кому-нибудь такие мысли: «Я знаю, что ты добьешься успеха во всем, что тебе по душе!», «Я уважаю и ценю тебя таким, какой ты есть».

Проявите заботу.

Один из лучших способов построить доверительные отношения – показать другим, что заботишься об их потребностях и интересах. Обычно это качество не связывают с профессией продавца, но Джин была не обычным торговым агентом.

Давно, когда еще не было компьютеров и интернета, Джин ходила по домам и продавала энциклопедии. Однажды она заглянула к семейной паре, ожидавшей рождения второго ребенка. В их крошечном доме ей сразу бросилось в глаза, что, несмотря на чистоту и опрятность, чехлы на мебели едва скрывают потрепанную обивку. Телевизор стоял на ящике из-под апельсинов, а занавески были сшиты из старых простыней.

Во время беседы молодая пара задавала вопросы, говорившие о неподдельном покупательском интересе. Джин с присущим ей мастерством провела великолепную презентацию. В конце визита пара подписалась на самый дорогой пакет, включающий атлас, ежегодные альманахи и двухъярусную книжную полку.

Джин была в восторге. Сделка наверняка порадует ее менеджера и коллег, а ее вознесет на недостижимые высоты. Впервые она станет лучшей в регионе. Номер один. Какое волшебное чувство!

В машине она начала заполнять анкеты покупателей. В графе «Дети» она вписала «один». «Скоро будет двое», – произнесла она вслух и задумалась. Джин подумала о реальных потребностях молодой семьи. Ощущение успешной сделки стало улетучиваться. Глядя на чек, она думала о звании лучшего продавца. Но девушка знала, что надо делать. Глубоко вздохнув, она разорвала чек пополам, сложила договор в большой конверт и написала на обратной стороне несколько слов. Затем вложила пакет в почтовый ящик хозяев и уехала. Записка гласила: «Спасибо за интерес к моему продукту, но, должно быть, из-за рождения малыша ваш заказ может подождать. Если вы захотите завершить сделку, позвоните мне. Как бы там ни было, если через пару лет я по-прежнему буду продавать энциклопедии, то снова к вам загляну».

Джин так и не вернулась. Работая, она одновременно получала медицинское образование и вскоре стала доктором Джин. Но, я уверен, если бы она вернулась, ее встретили бы с полным доверием. Во всяком случае, мое доверие она точно заслужила.

Демонстрация заботы – это основа доверия. Все его составляющие, о которых мы говорили в этой главе, свидетельствуют о заботе: говорить правду, обращаться лично к человеку, играть роль наставника, передавать полномочия и поддерживать мечты других людей. Они подчеркивают уважение и заботу о людях, а также свидетельствуют о том, что мы ценим их и искренне заинтересованы в их успехе.

Взяв на вооружение принцип доверия, вы построите длительные и доверительные отношения. Ведь вы несете за это ответственность. Контролируя свои поступки и вырабатывая личную ответственность, вы целенаправленно культивируете доверие, которое делает жизнь полнее и богаче.

Доверие требует времени.

В нашей семье семеро детей. Кристин, Тара, Майкл и Молли – родные, а младшие – Чарлин, Джаззи и Таша – приемные. Младшие сестры, брошенные родителями-наркоманами, попали к нам через службу опеки. Девочки вошли в нашу семью, когда старшей из них не было и шести.

История, которую я вам расскажу, произошла вскоре после их переезда в

наш дом. Карен работала в саду, а дети играли неподалеку. Она не заметила, как одна из девочек отважно зашагала в «запрещенную зону» за газоном. Мы называли так этот участок потому, что он кишел сорняками под названием «якорцы стелющиеся» с очень острыми и твердыми колючками, торчащими прямо из земли. Пятилетняя малышка споткнулась и упала ладошками прямо на сорняки. Боль была неопишуемая! Но она повела себя не так, как любой другой ребенок. Она не побежала с плачем к родителям, а полчаса бродила с глазами, полными слез, и страдала в одиночку. Когда Карен наконец заметила, что произошло, то не могла поверить своим глазам: из нежных детских ладошек торчало больше двух десятков колючек. На это страшно было смотреть!

Мы рассказали об этом детскому психологу и поинтересовались, почему дочь сразу же не прибежала к нам. Тот не стал лукавить: «Она не доверяет вам». Вначале мы не могли этому поверить. Как же так? Мы взяли ее к себе, накормили, обеспечили безопасность, даем игрушки и самое главное любим ее. Но за свою короткую жизнь малышка уже усвоила, что предсказать реакцию взрослых невозможно. Не зная наверняка, как поступит Карен – например, накричит, разозлится или пристыдит, – девочка предпочла молчать. Прошло время, прежде чем она научилась доверять нам.

После случая с колючками прошло несколько лет. За это время девочки многому научились. Сейчас они совсем другие. Они стали открытыми и веселыми и гораздо больше доверяют людям. Но произошедшие в них перемены не говорят о наших с Карен трудах, просто на создание доверительных отношений требуется время. И здесь нет легкого пути. Даже если мы делаем все правильно, доверие не появляется за один день.

Мы многое узнали о доверии от наших приемных дочерей. Во-первых, доверие – очень хрупкое чувство, его легко разрушить одним обидным словом или огорчением, а восстановить невероятно сложно.

Во-вторых, доверие опирается на ожидания и предсказуемость. Говоря о доверии, мы имеем в виду, что на основании прежних поступков человека, мы ожидаем, что он будет действовать в наших интересах, не станет обижать или обманывать нас. В компании слова доверия звучат так: «Я уверен, что вы успешно справитесь с этим проектом. Я могу на вас положиться. Я с удовольствием возлагаю на вас ответственность».

Доверительные отношения приносят лучшие плоды, большую пользу, чем все, что мы обсуждали в книге, но они не достаются быстро и легко. Поэтому будьте терпеливы и настойчивы. Но прежде всего будьте готовы посвятить время завоеванию доверия.

Жизнь по принципам QBQ.

В начале книги мы говорили о том, что задавать вопросы по методу QBQ – все равно что включать свет, щелкая переключателем. Этот метод раскрывает силу личной ответственности и вводит в действие пять принципов: обучение, ответственность, креативность, служение и доверие. На протяжении всей книги мы приводили примеры действия этих принципов, объясняя, что они дают нам мощную опору во всем, что мы делаем. В завершении остался последний, финальный вопрос по методу QBQ, который поможет каждому выбрать свой

путь:

Что конкретно я сделаю сегодня, чтобы раскрыть силу личной ответственности в своей жизни?

Задайте себе этот вопрос. Щелкните выключателем – и вы своими глазами увидите, какие изменения произойдут в вашей жизни благодаря применению полезных принципов метода QVQ.

КАК ВОПЛОТИТЬ В ЖИЗНЬ ПРИНЦИПЫ QVQ

Следующие вопросы и упражнения можно использовать для самостоятельной и групповой работы. Они заставляют еще раз переосмыслить основные положения, изложенные в этой книге, и превращают знания о полезных принципах QVQ в конкретные поступки.

Личная ответственность и QVQ.

- 1. Что для вас значит личная ответственность?*
- 2. Какие лидерские роли вы играете в жизни?*
- 3. Каковы три правила формулирования вопросов по методу QVQ?*
- 4. Припомните пять неправильных вопросов, которые вы в прошлом задавали себе, и превратите их в вопросы по методу QVQ.*

Принцип обучения.

- 1. Назовите самую непреодолимую для себя преграду на пути к обучению. Какие проблемы она вам создает?*
- 2. Бывало ли так, что вы не воспринимали чьи-то слова по причине переноса? Чему бы вы могли научиться у этого человека?*
- 3. Случалось ли вам чувствовать, что что-то полагается вам по праву? Как это повлияло на вашу жизнь?*
- 4. Какими уроками, которые можете применить с пользой для себя, вы пытались поделиться с другими людьми?*
- 5. Благодаря истории Робин вы узнали, что обучение равно изменению. Какие перемены произойдут в вас? Какие плоды это может принести?*

Принцип ответственности.

- 1. Опишите свою проблему. Какие неправильные вопросы мешают вам взять на себя ответственность за ситуацию? Какие вопросы по методу QVQ можно задать себе, чтобы выработать ответственность в себе?*
- 2. Перечитайте главу 7. Если вы вините в чем-то других людей, в чем это проявляется? Какие последствия имеет для вас?*
- 3. Перечитайте главу 7. Если вы вините в чем-то других людей, в чем это проявляется? Какие последствия имеет для вас?*
- 4. Прочитав главу 8, ответьте, во что вашей компании обошлась установка сотрудников «мы против них»?*
- 5. В главе 11 мы говорили о необходимости отказаться от оправданий в пользу ответственности в сфере личной безопасности. Какие еще стороны вашей жизни могли бы выиграть от этого?*
- 6. Приходилось ли вам использовать убийственное оправдание «Это не моя работа»? Как бы вы поступили в той же ситуации, если бы руководствовались принципом ответственности?*

7. Вам приходилось доводить принцип ответственности до крайности?
С какими проблемами вы после этого столкнулись?

Принцип креативности.

1. Какие неправильные вопросы мешают вам развивать в себе творческий подход? Какие вопросы по методу QVQ помогут сделать креативность более естественным и постоянным качеством вашей личности?

2. Подумайте, в какой ситуации вы с пользой для себя можете применить творческий подход. Что можно предпринять, чтобы действовать более креативно?

3. Каких инструментов и ресурсов вам, по-вашему, не хватает, чтобы добиться поставленных целей на работе и в личной жизни? Как по-другому можно реализовать эти цели?

Принцип служения.

1. Припомните самое отвратительное обслуживание, с которым вы сталкивались. Что вы при этом чувствовали?

2. Считаете ли вы, что Грег, владелец кофейни, повел себя правильно? Что бы вы сделали на его месте?

3. Знаете ли вы человека, нуждающегося в поддержке? Чем вы можете помочь ему?

4. Почему так важно оставить после себя наследие служения?

5. Что сегодня вы могли бы сделать такого, чего не обязаны делать?

Принцип доверия.

1. Какие тезисы о доверии больше всего вас озадачили? В чем их сложность?

2. Сталкивались ли вы дома или на работе с молчанием или цинизмом? Что можно предпринять, чтобы устранить тревожные сигналы и недоверие?

3. Вам приходилось стоять у кого-либо над душой во время работы? Как, по-вашему, это повлияло на человека?

4. Приведите пример треугольника в своей жизни. Какие последствия этой ситуации вы наблюдаете?

5. Припомните человека, который близко к сердцу принимает интересы других людей. Чему вы могли бы научиться у него в отношении искусства построения доверия

Приложение 10

Что такое тайм-менеджмент – определение и история возникновения

Прямой перевод данного термина «**Time Management**» с английского – «управление временем». Ясно, что в прямом смысле управлять временем невозможно: реальная функция тайм-менеджмента – использовать время своей жизни с максимальной эффективностью.

Наиболее точное определение тайм-менеджмента звучит так:

Тайм-менеджмент - это учёт, распределение и оперативное планирование собственных ресурсов времени.

Ещё один вариант определения.

Тайм-менеджмент - это научный подход к организации времени и повышение эффекта от его использования.

Девиз профессионального тайм-менеджера:

Работай меньше, успевай больше!

Люди, которые умеют продуктивно распоряжаться собственными запасами времени, живут более насыщенной и полной жизнью, делают свою работу с минимальными временными затратами.

Управляя своим временем, мы имеем больше жизненного пространства: становится более реальной возможность заниматься тем, что нам действительно нравится.

Учитывая, в каком аврале живёт современный человек, вопрос управления ресурсами времени становится всё более актуальным, если не сказать – жизненно важным. Развитый навык управления временем в разы повышает личную эффективность. Это я понял уже лет 12 назад.

Тайм-менеджмент позволяет упорядочить рабочее и личное время в течение дня (недели, месяца) чтобы успевать делать все важные и нужные дела, не отвлекаясь на второстепенные или посторонние вопросы и проблемы.

Эффективное планирование позволяет высвободить для насыщенной и полноценной жизни колоссальные ресурсы времени. По мнению профессионалов, размеры таких ресурсов исчисляются годами и десятилетиями.

История тайм-менеджмента.

Научный подход к организации времени – проблема не новая. История тайм-менеджмента уходит корнями в далекое прошлое.

Еще 2000 лет назад в Древнем Риме известный мыслитель Сенека предложил разделять все время на потраченное с пользой, то есть хорошее, на плохое и бесполезное.

Сенека также стал вести постоянный учет времени в письменном виде. Мыслитель говорил, что проживая определенный период времени, необходимо оценивать его с точки зрения заполненности.

В дальнейшей истории управления временем эти идеи легли в основу такого понятия как «личная эффективность».

Альберти, писатель и итальянский ученый, живший в XV веке, говорил, что те, кто умеет управлять временем с пользой, будут всегда успешны.

Для этого он предложил использовать два правила:

1. Каждый день с утра составлять список дел.
2. Расставлять дела в порядке уменьшения важности.

На протяжении многих веков все эти принципы существовали лишь в теоретическом виде и только с 80-х годов прошлого века данная тема стала переходить от теории к практике.

Управление временем необходимо не только руководящим работникам и владельцам собственного бизнеса: каждый из нас должен уметь распоряжаться собственными активами, дабы наслаждаться процессом жизни во всей полноте.

Безусловно, тайм-менеджмент нужен далеко не всем. Если человеку в своей жизни нечем заняться, и его главная задача — «убить время», то управление временем для такого человека – неактуальная и ненужная

дисциплина.

Другими словами, сначала следует определиться – действительно ли вам не хватает времени и куда вы хотели бы деть свободные минуты, часы и дни, когда они появятся.

Тайм-менеджмент состоит из нескольких составных частей:

- строгий учёт времени;
- оптимизация временных ресурсов;
- планирование дня (недели, месяца или другого отрезка времени);
- организация мотивации.

Управление временем важно не только для работы: люди, постигшие искусство тайм-менеджмента, более жизнерадостны, здоровы и успешны в профессиональной и личной жизни.

Эффективный тайм-менеджмент позволяет осмысливать все свои поступки и решения с точки зрения их целесообразности для собственного развития и совершенствования.

МИФЫ ОБ УПРАВЛЕНИИ ВРЕМЕНЕМ – 3 ОСНОВНЫХ ЗАБЛУЖДЕНИЯ

Существует ряд общественных стереотипов и заблуждений относительно управления временем.

Некоторые считают, что тайм-менеджмент нужен исключительно для работы, что в России данная дисциплина неэффективна ввиду особенностей национального менталитета, что жизнь строго по плану превращает человека в робота и лишает его свободы воли.

Все эти мифы не состоятельны: ниже я постараюсь их полностью развенчать.

Миф 1. Никто не может управлять временем.

Утверждение верное по форме, но ошибочное по содержанию. *Управлять временем действительно невозможно* (если, конечно, вы не изобретатель машины времени). Никто не способен замедлить его объективный ход, ускорить или остановить даже на мгновение.

Зато человек может делать следующее: управлять собой, своими решениями и действиями во времени, а также заниматься определением приоритетов. Именно об этом и рассуждают практики тайм-менеджмента – об управлении собственной жизнью.

Разумный и прагматичный подход к своим действиям и есть управление временем: вы будете удивлены, сколько минут и часов высвобождается, как только вы начинаете действовать более обдуманно и осознанно.

Помните, что все успешные люди, независимо от рода своей деятельности, планируют свои дела и действуют с максимальной продуктивностью. При этом работают они примерно столько же, сколько обычные люди, но всегда успевают

сделать больше.

Их секрет в том, что в единицу времени они успевают сделать большее количество дел, что в итоге сказывается на их жизненных результатах.

Миф 2. Тайм-менеджмент заставит меня работать больше и интенсивнее.

Работать много и уставать, пренебрегая отдыхом – прямой путь к переутомлению и депрессии. Необходимо постоянно стремиться к снижению объёма работы при увеличении результативности. Как это сделать? Если говорить коротко – то действовать строго по плану и уметь отделять второстепенное от главного.

Эффективно использовать методы тайм-менеджмента - не значит делать больше или увеличивать производительность за счет скорости выполнения работ.

Речь идёт о повышении личной результативности через исключение ненужных задач и устранения так называемых «пожирателей времени» или «хронофагов».

К разряду хронофагов относятся сотни бессмысленных и мелких дел, которые мы делаем в течение дня, даже не задумываясь об их целесообразности: частая проверка почты, общение и просмотр новостей в соцсетях, лишённые смысловой нагрузки разговоры с коллегами.

Приверженность человека к отвлечённым от основной задачи делам отчасти объясняется прокрастинацией – желанием отложить «до лучших времён» важные и нужные мероприятия.

Однако если отбросить рефлексию и признать для себя важность и значение текущих задач, отвлекаться на посторонние дела у вас не будет ни сил, ни желания.

Миф 3. Использование тайм-менеджмента превратит меня в робота, который всё будет делать по расписанию, лишит меня свободы и выбора.

Люди боятся превратиться в роботов, но на деле уже являются ими, а также рабами собственных психоэмоциональных привычек и шаблонов поведения.

Управление временем не ограничивает нашу свободу, а наоборот – создаёт её.

Тайм-менеджмент необходим не только офисным сотрудникам, руководителям и менеджерам: управлять главным ресурсом жизни – собственным временем – нужно всем, кто относится к себе ответственно и серьёзно.

Практический критерий необходимости внедрения в жизни принципов тайм-менеджмента - наличие **4-х и более дел** в плане на текущий день (учитываются не только профессиональные, но и личные дела). Это нужно и бизнесменам, и свободным художникам, и домохозяйкам.

Пример

Если вам нужно закончить проект по работе, поговорить об этом с начальством, после работы зайти в мастерскую по ремонту телефонов и наконец, забрать малыша из детского сада, то разумное планирование времени

– *ваша насущная необходимость.*

Планирование и распределение ресурсов помогает быстрее достичь важных целей и высвободить время на отдых, восстановление сил, общение с друзьями и близкими. Тайм-контроль позволяет достигать результата быстрее и с меньшими затратами.

Что касается жизни по расписанию, то разумная организация труда и отдыха ещё не приносила вреда никому. А для спонтанности и творческого подхода (если таковые имеются) в любой работе всегда найдётся место.

КАК УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ - 7 ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПОВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА



ПРИНЦИП 1. ПЛАНИРУЙТЕ СВОИ ДЕЙСТВИЯ.

Планирование - ключевой момент в управлении временем. Составляя план, учитывайте, что он должен быть разумным и осуществимым - от этого зависит ваша эффективность.

Планирование дел на ближайший день (или ближайшую неделю) имеет практическое значение в любой работе. Неважно, сидите ли вы в офисе, стоите у конвейера, подрабатываете курьером в свободное от учёбы время – чёткий план действий всегда принесёт реальную пользу в виде повышения результативности (личной и профессиональной).

Даже если ваши действия строго регламентированы должностной инструкцией, всегда нужно иметь заранее составленный план – это поможет справляться с работой более эффективно и оперативно.

Помните, что все успешные люди планируют свою жизнь.

Запомните несколько важнейших аксиом тайм-менеджмента:

1. **Фиксируйте цели письменно.** Если на бумаге (или в электронном ежедневнике) не обозначена ваша цель, значит, её не существует.
2. **Планируйте свой день.** Заранее составленный список заданий и действий увеличивает продуктивность любого вида деятельности на 25%.

3. **Дробите большие задачи.** Объемные по времени выполнения дела нужно всегда разделять на несколько мелких подзадач – не хватайтесь за масштабный проект, не продумав заранее последовательность действий.

Необходимо, чтобы планирование стало вашей второй натурой: возьмите за правило составлять план действий на завтрашний день перед сном. Утром на работе вы уже будете точно знать, с чего начинать, чем продолжить и как закончить.

Всегда оставляйте определенный резерв времени на «форс-мажор» — непредвиденные обстоятельства.

Помните, что те несколько минут, что вы затратите на составление плана, с лихвой окупятся в будущем: результаты грамотного планирования вы оцените уже на первой неделе внедрения в жизнь.

ПРИНЦИП 2. ФОРМУЛИРУЙТЕ ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ В КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ.

Стратегическое и эффективное планирование невозможно без грамотного целеполагания. Если говорить более простым языком, вы должны уметь четко формулировать основную цель и уметь разбивать её на более конкретные и локальные задачи.

Корректно описать свою цель - задача не из простых. Мне помогли с этим специальные техники тайм-менеджмента.

Декомпозиция.

Различайте цели и задачи. Цель - масштабная и общая. Чтобы достичь цели, нужно ее «раздробить» на более конкретные и локальные задачи. Такой прием называется «декомпозицией целей».

К примеру, вам нужно организовать мероприятие. Ваша цель - «Мероприятие проведено в указанные сроки в рамках утвержденного бюджета». Достижение этой цели складывается из выполнения конкретных задач:

- «Выбор и согласование площадки»,
- «Выбор и согласование приглашенных»,
- «Выбор и организация развлечений».

Существует профессиональный инструмент (или принцип) для формулировки и постановки локальных задач в тайм-менеджменте и целеполагании.

Он называется принцип SMART.

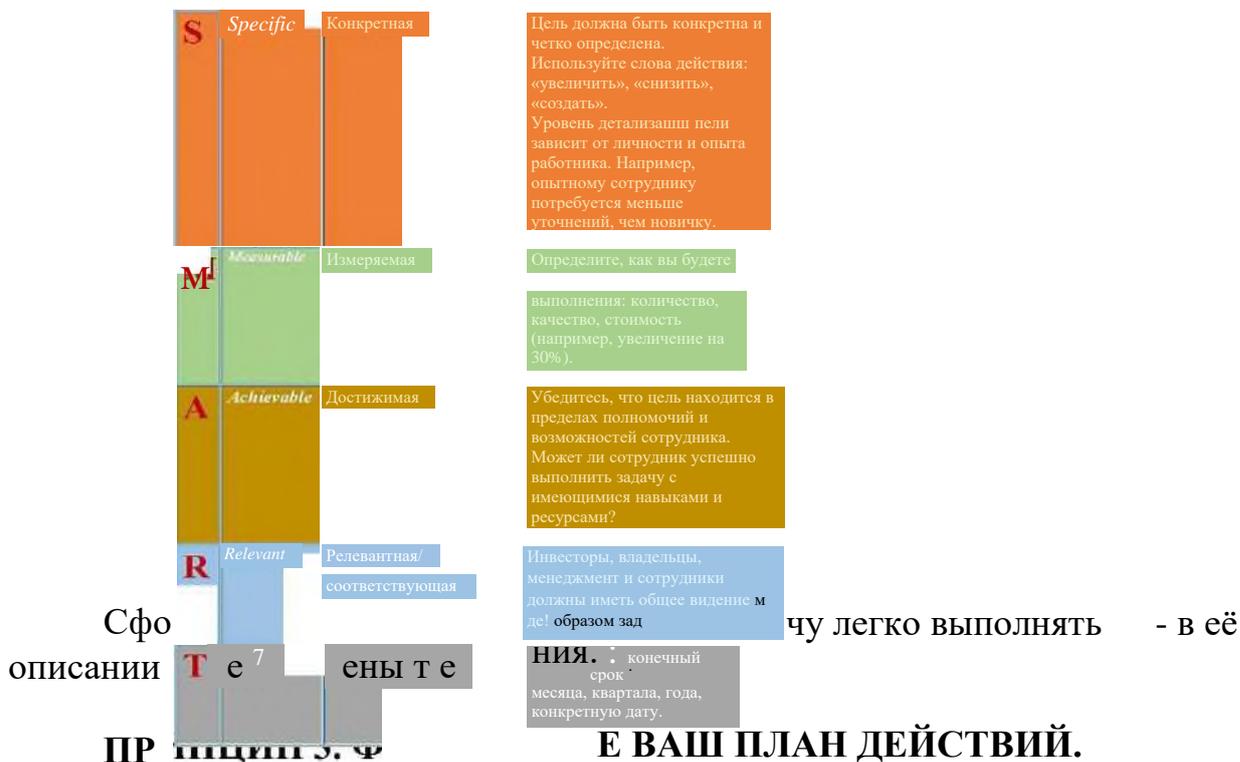
Согласно данному принципу цель должна быть:



- конкретной (Specific),
- измеримой (Measurable),
- достижимой (Attainable),
- актуальной или истинной (релевантная) (Relevant),
- ограниченной во времени (Time-based).

Основной критерий полезности и эффективности локальной задачи – её конкретность. Начиная движение к крупной цели с выполнения последовательных задач, вы значительно сокращаете время выполнения работы. Последовательность и сосредоточенность на конкретных пунктах – залог будущего успеха.

Таблица постановки целей и задач по SMART



О необходимости обязательно фиксировать план действий уже было сказано выше. Здесь же рассмотрим, каким образом это лучше всего сделать. Существует несколько рабочих и действенных инструментов, позволяющих сделать свои планы и задачи более наглядными и конкретными.

Один из таких методов называется «**Диаграмма Ганта**».

Это визуальное представление запланированных дел в виде календаря. Укажите в диаграмме задачи, их сроки, время и порядок выполнения.

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Дело 1							
Дело 2							
Дело 3							
Дело 4							
Дело 5							

В диаграмме Ганта указываются все задачи текущего масштабного проекта вместе со сроками их осуществления, продолжительностью во времени и очередности выполнения.

Однотипные задачи можно группировать в один пункт, а более объёмные дела целесообразно разбивать на несколько последовательных задач.

Наглядное составление плана экономит не только ваше время, но и позволяет другим сотрудникам, участвующим в проекте, быстро уяснить положение дел и включиться в работу с нужного этапа.

Список задач (to-do list).

1. Долгосрочный список крупных задач. Запишите то, что планируете сделать в будущем, каких целей достичь, какие задачи для этого нужно выполнить. Поставьте предварительные сроки. Пополняйте этот список новыми идеями.

2. Годовой и месячный список. Укажите, какие задачи из вашего основного списка вы берете в разработку или продолжаете в следующем месяце, а какие в следующем году. Поставьте даты окончания для выбранных дел.

3. Список на день. Опишите, что и для какой задачи будете делать завтра. Проверьте, какие задачи выпадают на следующий день из месячного списка. Дополните его делами, которые появились сегодня. Проводите подобную корректировку вечером каждый день, чтобы утром не тратить на это время

Опишите по методу SMART ваши цели.
Сформулируйте задачи, на которые распадаются цели. Зафиксируйте письменно и поставьте дедлайны. Теперь у вас есть четкий план действий.

ПРИНЦИП 4. РАССТАВЛЯЙТЕ ПРИОРИТЕТЫ.

Что делать, если список задач получился очень большим? За что браться сразу, а что отложить? Изучите весь список и расставьте приоритеты для каждого дела. Рассмотрим инструменты тайм-менеджмента для приоритизации. Для расстановки приоритетов в ежедневном планировании подойдет простой способ, который называется «Способ АБВГД».

Способ АБВГД (ABCD).

«А» – это самое важное дело текущего дня, «Б» – менее важное, «В» – задача средней значимости и т.д.

Первое в списке дело следует выполнять первым. Обычно эта задача самая трудоёмкая и сложная. Иногда человек испытывает страх или ленится начинать день с главной задачи, но секрет в том, что именно от её выполнения зависит эффективность вашей текущей деятельности.

А, Б, В, Г, Д — уровни важности дел. Этот метод еще называют АБВ (ABC). Все зависит от того, сколько уровней вы введете. Я считаю, что чем их больше, тем быстрее вы запутаетесь. Не усложняйте. Инструменты управления временем разработаны для того, чтобы облегчить вам жизнь, а не наоборот.

Проанализируйте список задач и расставьте приоритеты от А до Д. Вы не можете приступить к выполнению задач уровнем ниже, пока не закрыты все дела с более высоким приоритетом.

Задачи **уровня А (А)** самые важные, их невыполнение будет иметь самые серьезные последствия для вашей жизни и работы. К примеру, обсуждение с подрядчиком сметы по мероприятию. Если вы этого не сделаете, рискуете не уложиться в бюджет.

Если А-задач слишком много, эксперты тайм-менеджмента рекомендуют поставить градацию А-1, А-2 и так далее. Я советую этого избегать как

избыточного усложнения.

С А-задачами связано понятие «съесть лягушку на завтрак». Самые важные дела часто самые тяжелые и неприятные — уродливые «лягушки». Мы часто оттягиваем выполнение таких задач, но А-дело должно быть завершено в первую очередь. Нужно «съесть эту лягушку на завтрак».

Задачи **уровня Б (В)** важны, но их последствия невыполнения не такие серьезные, как у А-задач. К примеру, согласование с заказчиком цветов для банкета. Если вы этого не сделаете, мероприятие не будет сорвано, но заказчик может быть недоволен, что вы не учли его предпочтений.

Выполнить задачи **уровня В (С)** желательно, но неприятных последствий они не имеют. К примеру, ужин с друзьями.

Дело **уровня Г (D - delegate)** смело делегируйте подчиненному, другу или коллеге, в зависимости от ситуации. Делегирование освободит время для задач уровня А.

Остались задачи, которые попали на **уровень Д (E - eliminate)**? Откажитесь от них. Если дела оказались в этой категории, без них можно обойтись.

Что значит «съесть лягушку»?

Специалист по практическому тайм-менеджменту Брайан Трейси советует решать данный вопрос жестко и однозначно. Его метод называется: «съесть лягушку на завтрак». «Лягушка» - это самое сложное и неприятное дело текущего дня. Вы постоянно переносите его на «послеобед», на вечер, а то и на завтра.

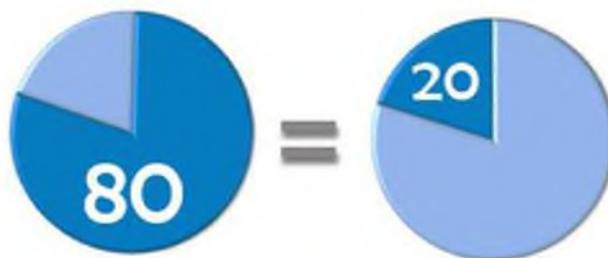
Но суть в том, что тем самым создается постоянное эмоциональное напряжение, которое мешает вам продуктивно выполнять все остальные дела. Трейси говорит, что начинать день следует с самого трудного, тогда все остальные дела будут выполняться практически сами собой.

Логическим продолжением метода Брайна Трейси здесь является закон или принцип Парето.

Закон Парето.

20% наших усилий приносит нам 80% результатов, а остальные 80% наших усилий - лишь 20% результатов.

Таким образом наша задача - выявить эти 20% наших самых эффективных действий и сконцентрироваться именно на них.



80% времени=20% результат

Ещё один инструмент для эффективной расстановки приоритетов называется «Матрица Эйзенхауэра». Политический и военный деятель, президент США Дуайт Эйзенхауэр был человеком практичным и весьма успешным. Он

Матрица Эйзенхауэра.

Дуайта Эйзенхауэра, придумал разделить все текущие дела на 4 категории:

- срочные, важные;
- важные, несрочные;
- срочные, неважные;
- неважные, несрочные.



Первая категория: срочные и важные — это первостепенные задачи следует выполнять обязательно сегодня и сейчас: их откладывание обязательно создаст ненужные трудности в будущем. Поручать их подчиненным не стоит – это нужно делать самому и немедленно.

По-другому этот сектор матрицы называют «Сектором пожара», находиться в котором долго чревато неблагоприятными последствиями, прежде всего для собственного здоровья.

Вторая категория: важные дела, не являющиеся срочными. Внимание, вот оно - ваше место силы!

Один из важных секретов тайм-менеджмента - находиться в секторе «Важные - Не срочные».

Это самый эффективный сектор матрицы. Здесь вы спокойны, здесь вы планируете, обдумываете, действуете грамотно и взвешенно, здесь вы занимаетесь по настоящему важным.

Совет: Не допускайте перетекания важных дел в сектор срочных!

Третья категория: срочные и не очень важные дела – они могут отнять много времени, если заниматься ими с самого утра и лично. Именно такие задачи можно перепоручать подчиненным.

Дела из 4-ой категории (несрочное и неважное) можно смело вычеркивать

из ежедневного списка.

Можно ежедневно составлять примерно такую таблицу, основанную на «Матрице Эйзенхауэра».

№	Дела	Срочные дела	Несрочные дела
Важные дела	Разрешение ситуаций, отношений	кризисных главныезадач,	Планирование новых проектов налаживание
Неважные дела	Деловые телефонные письма, работа, пожиратели времени	Рутинная механическая звонки, совещания	

Не поленитесь, и внедрите эту простую таблицу в свою систему планирования дня.

Обязательно приоритезируйте задачи, чтобы не делать одновременно несколько дел.

Исполнение.

Даже самый хороший план может провалиться. Так как же осуществить запланированное?

ПРИНЦИП 5. ФОКУСИРУЙТЕСЬ НА ГЛАВНОМ

Чтобы достичь нужного результата, сконцентрируйтесь на одной задаче и откажитесь от второстепенных. Как это сделать?

Умение фокусироваться на главном, не отвлекаясь на постороннее, — важнейший практический навык, овладев которым, вы решите самые приоритетные задачи продуктивного тайм-менеджмента.

Время – не восполняемый ресурс, и самый ценный из всех существующих. Мы можем потратить 10 000 рублей и снова их заработать, но вернуть обратно прожитую секунду мы не в состоянии.

Мы также не способны продлить сутки до 25 часов, но можем освободить собственное пространство для тех занятий, которые нам действительно важны.

Чтобы второстепенные дела не сказывались на вашей личной результативности, необходимо овладеть конкретными техниками управления времени.

Одна из самых действенных техник высвобождения времени –

делеги́рование. Точнее будет сказать, делеги́рование — это составляющая классического менеджмента.

Делеги́рование.

Одна из самых действенных техник высвобождения времени — делеги́рование. Точнее будет сказать, делеги́рование — это составляющая классического менеджмента.

Делеги́рование — это способ поручить часть наших дел другим людям.

Самые элементарные примеры: свою машину можно помыть не самостоятельно, а отдать в автомойку, или еще: потекший кран в ванной можно починить самостоятельно или вызвать профессионального сантехника.

При делеги́ровании мы боимся, что человек не справится с заданием или выполнит его плохо. Такой подход не даст вашим подчиненным расти. Делеги́руйте неважные, но срочные дела и сотрудничайте с подчиненными в важных, но не срочных. Это освободит ваше время и мотивирует сотрудников.

Запомните.

Любые задачи, которые целесообразнее (с точки зрения финансов и затрат времени) предоставить другим, нужно предоставлять другим.

Чем выше стоимость вашего личного времени, тем больше второстепенных и не слишком важных задач можно делегировать.

Менее важные дела можно выполнять в «не-ресурсное время».

Речь идет о той части дня, когда вы находитесь уже не на пике своих умственных и физических сил, например, в конце дня, когда есть усталость.

Также, к примеру, находясь в транспорте или в очереди, можно совмещать ожидание с обучением — прослушивать аудиокниги по профессиональному мастерству или развитию одного из навыков личной эффективности.

Научитесь говорить «нет».

Чтобы избавиться от ненужных дел, важно уметь отказывать в просьбах, которые мешают вашим планам.

Не подумайте, что отказывать нужно всем без разбора.

Умение сказать «нет» относится в первую очередь к тем людям и делам, которые лишают вас ваших энергетических и временных ресурсов, не давая ничего взамен.

Говорите «нет» болтливой соседке или сотруднице, чтению бульварной прессы, интернет-серфингу по соцсетям и развлекательным ресурсам, просмотру ТВ.

Помните, что даже небольшой незапланированный перерыв, когда кто-то или что-то вас отвлекло от дела, может стать причиной срыва планов.

Блокируйте раздражители.

Перед началом работы отключите все, что может отвлечь (телефон, социальные сети, почту и сконцентрируйтесь на задаче.

Исключите «пожирателей времени».

Проанализируйте свой день и напишите, на что уходит время. Отметьте действия, которые направлены на решение запланированных задач и полноценного отдыха. Все неотмеченные действия — это хронофаги, пожиратели времени. Отказавшись от них, вы освободите время для важных

задач.

Вот они, основные причины, ведущие к потере времени:

- Неумение или нежелание планировать рабочее время;
- Отсутствие чувства времени;
- Привычка браться за несколько дел одновременно;
- Неумение расставлять в делах приоритеты (будет полезно узнать, что такое матрица приоритетов Эйзенхауэра);
- Желание быть для всех полезным;
- Неумение отказать и твердо сказать: «НЕТ!»;
- Беспорядок за рабочим столом;
- Отсутствие привычки вести записи;
- Поиск необходимых записей и документов, адресов и номеров и т.д.;
- Медлительность и нерешительность;
- Чрезмерная спешка в делах;
- Сожаление об ошибках и прошлых неудачах;
- Излишняя общительность;
- Отвлекающие телефонные разговоры;
- Привычка часы на пролет проводить время за игрой в компьютерные игры и просмотром телевизора;
- Общение в социальных сетях (Вконтакте.ру, Одноклассники.ру и др.) и в различных чатах;
- Привычка каждые двадцать минут проверять почту, форумы, блоги, RSS ленту или иную информацию;
- Откладывание важных дел на конец рабочего дня;
- Недостаток отдыха и недосыпание (причиной которого может быть неумение быстро заснуть);
- Нехватка мотивации (кстати, для кого-то может быть полезным просмотр мотивирующих фильмов об успехе);
- Боязнь и неумение делегировать полномочия;
- Неполная или запоздалая информация;
- Лень;
- Курение.

Не делайте несколько дел одновременно.

На самом деле мы не решаем несколько задач одновременно, а переключаемся между ними. Но это не делает нас эффективными. Наоборот, мы:

- замедляемся,
- ошибаемся,
- стрессуем,
- перестаем чувствовать жизнь,
- начинаем забывать важные вещи,

- разрушаем отношения с близкими,
- становимся эмоционально нестабильными,
- теряем креативность.

ПРИНЦИП 6. АНАЛИЗИРУЙТЕ СВОЙ ОПЫТ И СОЗДАВАЙТЕ СВОИ ПРАВИЛА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Периодически стоит оглядываться назад и делать прагматичные выводы из своего опыта управления временем. Изучайте свои ошибки и обязательно принимайте меры по их исправлению.

Обязательно анализируйте ситуации, в которых вы особенно интенсивно теряли личные ресурсы.

Всегда следует оставаться осознанными и со стороны смотреть, что именно происходит с вашей жизнью - в каком направлении и с какой скоростью она движется.

Если вы почувствовали, что утратили контроль и слишком углубились в решение задачи, не думая о затратах времени, самое время остановиться, сделать перерыв и попытаться оптимизировать собственные действия.

В конце концов, создавайте свои правила по управлению временем, свои фишки. Вся ваша жизнь, ваша деятельность - уникальна.

Наведите порядок в электронной почте.

Хаос в почтовом ящике тормозит работу: приходится перечитывать письма несколько раз, долго искать нужное, отвлекаться на рекламу. Настройте папки и фильтры вашего почтового сервиса, чтобы упорядочить информацию:

- Создайте папку для сообщений, которые содержат важную или полезную информацию, чтобы легко к ней вернуться. К примеру, у меня есть папка «Полезные инструкции», куда я складываю инструкции по онлайн-сервисам, с которыми работаю.
- Создайте лейблы для писем и маркируйте ими сообщения: «Срочно», «Обдумать» и т. д.
- Создайте тематические папки и настройте на них автоматические фильтры, чтобы входящие сообщения сами распределялись по темам.
- Создайте отдельную папку для рекламных рассылок: возможно, вы захотите к ним вернуться, но им не место в основном ящике.
- Создайте шаблоны для однотипных писем. Например, если вы часто поздравляете своих коллег с днем рождения по email, сделайте заготовку такого письма.

Фильтруйте входящую информацию.

Отфильтруйте информацию, которая нужна для решения ваших задач от бесполезной или чрезмерно детальной.

Учитывайте свои биоритмы.

У всех разные биоритмы. Одним удобнее рано вставать и решать важные задачи в первой половине дня, другие более продуктивны вечером или ближе к ночи, третьим необходим дневной сон, чтобы работать эффективно.

Понаблюдайте за собой. Если вы знаете, что в определенные часы наиболее активны, назначьте на это время важную встречу или совещание. Не заставляйте себя работать, когда организм уже уснул.

Создайте комфортное рабочее место

Во время работы ничего не должно раздражать или отвлекать: неудобный стул, всплывающие уведомления в браузере, дующий кондиционер. Беспорядок на столе отвлекает и отнимает время. Организуйте письменный и компьютерный рабочий стол, чтобы нужные материалы было легко найти.

Ограничьте свой перфекционизм.

Не закидывайтесь на неважных деталях. Вы никогда не сможете выполнить задачу на сто процентов так, как хотите. Стараясь добиться идеала во всем, вы становитесь неэффективными. Помните поговорку: «лучшее - враг хорошего».

Контролируйте время.

Рассчитывайте и ограничивайте время для работы и отдыха.

Ставьте дедлайны.

Планируйте окончание каждой задачи: дело А будет завершено к восьми вечера четверга, дело Б - к трем дня пятницы и так далее. Четкие рамки не дадут затягивать работу.

Оставляйте запас времени.

Если по расчетам на выполнение задачи А нужно три часа, заложите четыре. Запас времени избавит от стресса и пригодится в случае форс- мажоров.

Заканчивайте задачу раньше срока.

Если вы намерены решить задачу к сроку, у вас два исхода: либо успеете точно в срок, либо опоздаете. Старайтесь завершить дело раньше запланированного - тогда проект будет готов досрочно или вовремя.

Используйте метод «Помидора».

Этот метод был назван в честь кухонного таймера в виде помидора.



- Запланируйте задачу.
- Поставьте таймер на 25 минут.
- Работайте, не прерываясь и не отвлекаясь до звонка.
- После раунда сделайте перерыв в 3-5 минут.

- После каждого четвертого раунда отдохните 15-30 минут.
- Запишите, что отвлекало или мешало. Это ваши «пожиратели времени».

Попробуйте метод «Хронометраж».

В течение двух-трех дней записывайте, на что тратите время с погрешностью в пять минут. Проанализируйте:

- Какие действия не относятся к решению задач или полноценному отдыху. Это «пожиратели времени». Откажитесь от них.
- На какую задачу вы тратите больше всего времени. Подумайте, как её оптимизировать.
- На какие долгосрочные цели уходит меньше всего времени?

Пересмотрите цели и сроки их достижения. Возможно, вы отстаете с одной из них от плана.

Планируйте перерывы каждые девятьносто минут.

Мозг способен фокусироваться на задаче не более полутора часов. Если не работаете по методу «Помидора», делайте перерывы в 10-15 минут каждые полтора часа. Они помогут разгрузить мозг.

Планируйте время ожидания.

В поезде, в аэропорту, в пути мы проводим время, которое, кажется, упущенным. Заранее решите, над какими задачами будете работать в период ожидания. Возможно, это не дела из категории «срочно и важно», но они тоже есть в вашем списке.

**Не используйте слепо все инструменты тайм-менеджмента. Проверьте, что работает именно у вас.
Составьте список лучших практик.**

Мотивация.

Чтобы постоянно придерживаться плана, важно уметь мотивировать себя.

Мотивация бывает позитивной - «если я сделаю это сегодня, то куплю себе пирожное» и негативной - «если я не сделаю это сегодня, то не буду есть пирожные целый месяц». Другими словами, вы либо поощряете себя, либо наказываете. Подумайте, какая мотивация вам больше подходит. Я советую использовать обе методики.

В конце периода - месяца или года - выпишите все, что удалось сделать. Обязательно поощрите себя.

Мы часто говорим, что у нас нет времени. Это демотивирует и останавливает прогресс. Вместо этого проанализируйте, на что у вас есть время. Говорите и думайте об этом.

ПРИНЦИП 7. ПЛАНИРУЙТЕ ОТДЫХ

Тайм-менеджмент не о том, как работать двадцать четыре часа в сутки и не уставать. Он об эффективной работе и комфортной жизни. Планируйте отдых. Установите для себя два времени, когда будете прекращать работу: более раннее для обычных дней, более позднее - для авральных. Отключите email вне работы или разрешите push-уведомления только для самых важных адресов. Оставаться на пике своих психофизиологических возможностей можно только с помощью регулярного восстановления сил.

Нельзя экономить на сне, собственных выходных и общении с близкими – это такие же важные факторы эффективного тайм-менеджмента, как планирование и постановка целей.

Умение отдыхать как фактор высокой работоспособности.

Исходя из простой истины, что успешную карьеру легче делать тем, кто умеет хорошо и много работать, приходим к осознанию важности высокой готовности к производительному труду. Так как в современном мире на работу у человека уходит, как правило, больше времени, чем на отдых (если не брать в расчет время сна, приема пищи и различных бытовых дел), то для эффективного восстановления сил перед очередным трудовым периодом надо уметь отдыхать быстро и плодотворно.

Проблемы, связанные с умением организовать собственный отдых, бывают количественными и качественными. Первые приводят к тому, что периоды отдыха неоправданно укорачиваются вплоть до полного исчезновения. Происходить это может по нескольким причинам.

1. Неумение работать. Когда человек неправильно трудится, ему часто не хватает рабочего дня для выполнения поставленных перед ним задач. Чтобы с ними справиться, он задерживается на работе, отнимая время у отдыха.

2. Бытовые заботы. Многих после окончания тяжелого рабочего дня ждет не менее утомительный домашний труд.

3. Избыточный по времени труд (неважно, на рабочем месте или дома) может быть обусловлен действием невротического механизма бегства в активную деятельность от собственных психологических проблем. В этом случае человек стремится вытеснить из своего сознания неприятные мысли

предметной средой какого-либо занятия.

4. Одномирность (не путать с одномерностью!) жизненного пространства. В норме жизнь человека распределяется между несколькими мирами (работа, дом, круг друзей, хобби и другое). Многомирность жизни придает ей определенную надежность: если в одном из миров происходит крушение, у человека есть возможность компенсировать это благополучием в других мирах. Однако в наше время все чаще встречаются люди, живущие только в мире работы. Для полноценного отдыха у таких трудоголиков просто нет альтернативного жизненного пространства. Если они и отдыхают, то лишь на корпоративных мероприятиях.

Качественные проблемы отдыха заключаются в том, что человек прибегает не к самым удачным формам отдыха. Такое возможно из-за ряда причин.

1. Невротические осложнения. Человек бежит от своих нерешенных психологических проблем не только в работу, но и в такие виды времяпрепровождения, которые не обеспечивают полноценного отдыха (наркотики, алкоголь, азартные игры, многочасовые ритмичные танцы, пустопорожняя болтовня, экстремальные виды спорта).

2. Отсутствие фаз переключения с работы на отдых и наоборот. Современные деловые люди отдыхают чаще всего по следующему сценарию. Они просто покупают на соответствующем рынке услугу по организации отдыха. Но, не умея отдыхать, они остаются неудовлетворенными. На это они реагируют простым выводом: были куплены недостаточно качественные услуги на рынке развлечений. Следовательно, в следующий раз надо не скупиться и купить что-нибудь подороже. Для этого надо больше денег?! Не беда, вот возьмем дополнительные объемы работы, если надо посидим в офисе и в выходные, но уж как-нибудь осилим повышение стоимости своего отдыха. Подобная тактика обычно не венчается успехом, так как причина неудовлетворенности своим отдыхом определена неправильно. Отдыхать надо уметь! И прежде всего это умение заключается в правильном переключении с работы на отдых и обратно.

На переход от работы к активному отдыху всегда требуется определенное время. На него надо настраиваться, так как получение удовольствия от активного отдыха требует свежести восприятия. Истощенные работой органы чувств и мозг нуждаются в пассивном отдыхе для восстановления работоспособности, нужной для получения удовольствия от активного отдыха. Для нервной системы активный отдых является такой же нагрузкой, как и профессиональная деятельность! Поэтому она нуждается в восстановлении как при переходе от работы к отдыху, так и наоборот. Без него человек и работать, и отдыхать будет неэффективно. В современном обществе очень занятые люди практикуют непрерывное чередование фаз работы и активного отдыха без каких-либо

ощутимых периодов пассивного отдыха.

Решать эту проблему следует, не только вырабатывая у себя способность отдыхать, но и устраняя рассмотренные выше причины. Умению работать мы уделили достаточно внимания как в этой статье, так и в других из данной серии. Карьеру можно делать успешно только тогда, когда не приходится тратить свои силы на посторонние дела. Так что лучше выбирать что-то одно: либо строить свое гнездо, либо заниматься профессиональным ростом. Совмещение этих видов деятельности чаще всего приводит к неудачам на обоих фронтах. Что касается психологических проблем, то здесь ничего и не придумаешь, кроме как посоветовать их все-таки решить и только после этого браться за свою карьеру.

Нельзя не признать правоту изречения «Лучшим отдыхом является смена вида деятельности». Только не надо смену деятельности понимать только как переключение с одного вида работы на другой. Переключаться все-таки лучше с работы на отдых. Но вид отдыха надо выбирать по контрасту с видом работы. Например, если работа носит преимущественно активный характер, то отдыхать придется пассивно, если интеллектуальный - физически, если урбанизированный - на природе и так далее.

ВЫВОД

Чтобы повысить свою эффективность и успевать больше, необходимо:

1. Разработать план:
 - поставить четкие цели и задачи,
 - зафиксировать все пункты,
 - расставить приоритеты.
2. Приступить к выполнению плана, придерживаясь рекомендаций:
 - фокусироваться на важном,
 - анализировать свой опыт и биоритмы и корректировать на основе этого планы,
 - планировать отдых,
 - навести порядок на рабочем месте: физическом и электронном,
 - фильтровать окружающую информацию,
 - контролировать время выполнения действий,
 - останавливать в себе порывы перфекциониста.
3. Мотивировать себя продолжать.

Обзор популярных книг

Дэвид Аллен «Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса». Книга хороша тем, что в ней простым и очень доступным языком преподнесены самые азы тайм-менеджмента. Книга, по сути, не про время, а про планирование своих дел. Лирики и воды - минимум. Четкие и ясные, логически выверенные указания о том, сколько времени можно выделить в своем графике на работу и на отдых, как разобраться с вещами, которые облегчают вашу жизнь, или засоряют ее.

Тимоти Феррис «Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить, где угодно и богатеть». Каждый

из нас не раз слышал красивые фразы о том, что жить нужно здесь и сейчас, нельзя откладывать жизнь на завтра и т. п. Это правда. Однако, реальность такова, что почти каждый человек занят строительством собственного будущего, жертвуя при этом своим настоящим. Как же сделать так, чтобы начать наслаждаться жизнью здесь и сейчас? Автор книги делится опытом отказа от «синдрома отложенной жизни». Тимоти Феррис доказывает, что грамотное распределение времени - это путь к свободе. Свобода передвижения (автор большую часть времени проводит в путешествиях), свобода действий, свобода распоряжения своим капиталом, который регулярно только увеличивается, ведь его владелец работает... целых 4 часа в неделю!

Алан Лакейн «Искусство успевать». Это настоящий классический труд по тайм-менеджменту, на который ссылаются в своих работах многие другие авторы. При знакомстве с основами науки управления временем эту книгу пропустить никак нельзя. Здесь есть все: от основных принципов тайм-менеджмента до инструментов, помогающих человеку подружиться со временем. Теория отлично разбавлена интересными примерами из жизни.

Реджина Лидс «Полный порядок. Понедельный план борьбы с хаосом на работе, дома и в голове». Это книга для тех, кто не желает тратить времени на изучение теории тайм-менеджмента, а хочет перейти сразу к практике. Автор дает 2 задания, которые читатель должен выполнить за неделю. Одно касается работы, а второе - дома.

Брайан Трейси. Выйди из зоны комфорта. 21 метод повышения личной эффективности. Покинуть свою зону комфорта - это, наверное, самое сложное для любого человека. Брайан Трейси 30 лет изучал вопросы распределения времени и считает, что ничего невозможного здесь нет. Более того - только выход из этой самой зоны позволит эффективно решать сложные задачи и не тратить на них лишнее время.

Книга раньше выходила под названием «Съешьте лягушку! 21 способ научиться успевать». Так что если вы уже читали книгу с таким названием, то новое издание - это она и есть. При чем тут лягушка? Трейси цитирует Марка Твена, который как-то сказал, что, если с утра первым делом съесть лягушку, остаток дня будет чудесным. В том смысле, что если утром сделать все неприятные дела, то остальную часть дня вы не будете мучиться, думая о них, и вообще освободите себе время на дела приятные.

Приложение 11

Тест-опросник самоорганизации деятельности (ОСД)

Психодиагностика управления временем (Тайм менеджмент): Опросник самоорганизации деятельности предназначен для диагностики сформированности навыков тактического планирования и стратегического целеполагания, особенностей структурирования самоорганизации деятельности.

Он может быть использован в психологическом и организационном консультировании, в образовательных программах, тренингах и как методика диагностики тайм-менеджмента в процессе профессиональной подготовки.

Эффективный тайм-менеджмент - управление временем согласно

предлагаемой методике складывается из следующих составляющих:

- Планомерность
- Целеустремленность
- Настойчивость
- Фиксация (фиксация на структурировании деятельности)
- Самоорганизация (посредством внешних средств)
- Ориентация на настоящее

Инструкция. Вам предлагается ряд утверждений, касающихся различных сторон Вашей жизни и способов обращения со временем. Обведите на шкале ту цифру, которая в наибольшей мере характеризует Вас и отражает Вашу точку зрения (1 - полное несогласие, 7 - полное согласие с данным

утверждением, 4 - середина шкалы, остальные цифры - промежуточные значения).

Тестовый материал.

1	Мне требуется много времени, чтобы «раскачаться» и начать действовать	1 2 3 4 5 6 7
2	Я планирую мои дела ежедневно	1 2 3 4 5 6 7
3	Меня выводят из себя и выбивают из привычного графика непредвиденные дела	1 2 3 4 5 6 7
4	Обычно я намечаю программу на день и стараюсь ее выполнить	1 2 3 4 5 6 7
5	Мне бывает трудно завершить начатое	1 2 3 4 5 6 7
6	Я не могу отказаться от начатого дела, даже если оно мне «не по зубам»	1 2 3 4 5 6 7
7	Я знаю, чего хочу, и делаю все, чтобы этого добиться	1 2 3 4 5 6 7
8	Я заранее выстраиваю план предстоящего дня	1 2 3 4 5 6 7
9	Мне более важно то, что я делаю и переживаю в данный момент, а не то, что будет или было	1 2 3 4 5 6 7
10	Я могу начать делать несколько дел и ни одно из них не закончить	1 2 3 4 5 6 7
11	Я планирую мои повседневные дела согласно определенным принципам	1 2 3 4 5 6 7
12	Я считаю себя человеком, живущим «здесь и сейчас»	1 2 3 4 5 6 7
13	Я не могу перейти к другому делу, если не завершил предыдущего	1 2 3 4 5 6 7
14	Я считаю себя целенаправленным человеком	1 2 3 4 5 6 7
15	Вместо того чтобы заниматься делами, я часто попусту трачу время	1 2 3 4 5 6 7
16	Мне нравится вести дневник и фиксировать в нем происходящее со мной	1 2 3 4 5 6 7
17	Иногда я даже не могу заснуть, вспомнив о недоделанных делах	1 2 3 4 5 6 7
18	У меня есть к чему стремиться	1 2 3 4 5 6 7
19	Мне нравится пользоваться ежедневником и иными средствами планирования времени	1 2 3 4 5 6 7
20	Моя жизнь направлена на достижение определенных результатов	1 2 3 4 5 6 7
21	У меня бывают трудности с упорядочением моих дел	1 2 3 4 5 6 7
22	Мне нравится писать отчеты по итогам работы	1 2 3 4 5 6 7
23	Я ни к чему не стремлюсь	1 2 3 4 5 6 7
24	Если я не закончил какое-то дело, то это не выходит у меня из головы	1 2 3 4 5 6 7
25	У меня есть главная цель в жизни	1 2 3 4 5 6 7

Обработка результатов.

По каждому фактору суммируются результаты каждого пункта (соответствующие позициям, отмеченным тестируемым), входящего в данный фактор.

Результаты по «обратным» пунктам, отмеченным знаком «-», переводятся в нисходящую шкалу, т.е. 1 балл заменяется на 7 баллов, 2 балла - на 6 баллов и т.п.

Ключ к тесту опроснику на управление временем (тайм- менеджмент)

Названия факторов / шкал	Вес шкалы в общем значении	Пункты
Планомерность	13,9%	2,4,8, 11
Целеустремленность	10,9%	7, 14, 18, 20, 23(-), 25
Настойчивость	11,5%	1(-),5(-),10(-),15(-),21(-)
Фиксация (фиксация на структурировании деятельности)	9,3%	3,6, 13, 17,24
Самоорганизация (посредством внешних средств)	8,8%	16, 19, 22
Ориентация на настоящее	6,2%	9,12
Общий показатель		

Нормы (средние значения) к тесту опроснику на управление временем (тайм-менеджмент)

Шкалы ОСД (опросника самоорганизации деятельности)	Мужчины		Женщины	
	Среднее значение	Отклонение (+/-)	Среднее значение	Отклонение (+/-)
Планомерность	19,03	4,61	17,41	5,43
Целеустремленность	32,96	4,79	32,48	7,13
Настойчивость	19,57	5,49	22,19	6,21
Фиксация	19,19	4,75	18,47	5,45
Самоорганизация	9,99	5,00	9,49	4,14
Ориентация на настоящее	8,51	1,86	8,27	3,19
Общий показатель	109,24	15,13	108,30	19,02

Шкала «Планомерность» измеряет степень вовлеченности личности в тактическое ежедневное планирование по определенным принципам.

Шкала «Целеустремленность» измеряет способность личности сконцентрироваться на цели.

Шкала «Настойчивость» измеряет склонность личности к приложению волевых усилий для завершения начатого дела и упорядочения активности.

Шкала «Фиксация» измеряет склонность личности к фиксации на заранее запланированной структуре организации событий во времени.

Шкала «Самоорганизация» измеряет склонность субъекта к использованию внешних средств организации деятельности.

Шкала «Ориентация на настоящее» измеряет временную ориентацию на настоящее.

Высокий общий суммарный балл характеризует человека, которому свойственно видеть и ставить цели, планировать свою деятельность, в том числе с помощью внешних средств, и, проявляя волевые качества и настойчивость, идти к ее достижению, что иногда может приводить к негибкости.

Низкий общий суммарный балл характеризует человека, для которого будущее достаточно туманно, ему не свойственно планировать свою ежедневную активность и прилагать волевые усилия для завершения начатых дел. В то же время это позволяет ему достаточно быстро перестраиваться на новую деятельность, не «застывая» на структурированности и на текущих ощущениях.

Интерпретация результатов теста опросника на управление временем (тайм-менеджмент)

Далее приведены интерпретации результатов по следующей градации: высокие, средние, низкие баллы по каждой из шкал и по общему суммарному баллу.

Шкала «Планомерность»

Высокие баллы	Вы достаточно планомерны, предпочитаете последовательно реализовывать поставленные цели, имеете развитые навыки тактического планирования.
Средние баллы	Вы в умеренной степени склонны разрабатывать четкие планы и планомерно следовать им при достижении поставленных целей.
Низкие баллы	Вам может сложно даваться планирование Вашей деятельности и планомерное следование разработанному плану.

Шкала «Целеустремленность»

Высокие баллы	Вы целеустремленны и целенаправленны, знаете, чего хотите и к чему стремитесь, идете по направлению к своим целям.
Средние баллы	Вы достаточно хорошо видите и понимаете свои цели, способны достигать их, хотя в Вашей жизни могут быть периоды, когда не вся Ваша деятельность направлена на достижение каких-либо ясных для Вас целей.
Низкие баллы	Вы не всегда четко видите свои цели или не склонны ставить перед собой конкретные цели, Вам может быть не свойственно к чему-либо целенаправленно стремиться и прилагать усилия для достижения поставленных целей.

Шкала «Настойчивость»

Высокие баллы	Вас можно охарактеризовать как волевого и организованного человека, способного усилием воли структурировать свою поведенческую активность и завершить начатое дело.
---------------	---

Средние баллы	Вы достаточно организованны и структурированы, способны на волевые усилия, хотя и можете оставлять начатое дело, переключаясь на более значимые для Вас виды деятельности.
Низкие баллы	Вам может быть сложно прикладывать волевые усилия для доведения начатого дела до его логического завершения, Вы склонны отвлекаться на посторонние дела.

Шкала «Фиксация»

Высокие баллы	Вы исполнительный и обязательный человек, стремитесь всеми возможными способами завершить начатое дело. Возможно, Вы можете быть недостаточно гибкими в планировании своей деятельности и в построении отношений.
Средние баллы	Вы достаточно гибкий человек в планировании своей деятельности и в построении отношений, тем не менее Вы стремитесь выполнять данные Вами обязательства.
Низкие баллы	Вы гибкий человек, легко переключаетесь на новые виды деятельности и отношения. В отдельных ситуациях Вы можете восприниматься недостаточно обязательным и последовательным.

Шкала «Самоорганизация»

Высокие баллы	Вы обладаете высоким уровнем самоорганизации, при планировании склонны пользоваться вспомогательными средствами (ежедневником, планнингом, бюджетированием времени).
Средние баллы	При планировании своего рабочего и личного времени Вы можете полагаться как на вспомогательные средства (ежедневники, записные книжки, планнинги), так и на свою природную организованность.
Низкие баллы	Вы не склонны при организации своей деятельности прибегать к помощи внешних средств, помогающих в управлении временем, что может негативно сказываться на Вашем уровне самоорганизации.

Шкала «Ориентация на настоящее»

Высокие баллы	Вы склонны фиксироваться на происходящем с Вами в настоящий момент времени, для Вас переживания и происходящее «здесь-и-сейчас» имеет особую ценность и значимость.
Средние баллы	Вы способны видеть и ценить свое психологическое прошлое и будущее, наряду с происходящим с Вами в настоящий момент времени.
Низкие баллы	Вы склонны находить более ценным Ваше психологическое прошлое или будущее, нежели происходящее с Вами «здесь-и-сейчас».

Общий суммарный балл по ОСД

Высокие баллы	Вам свойственно видеть и ставить цели, планировать свою деятельность, в том числе с помощью внешних средств, и, проявляя волевые качества и настойчивость, идти к ее достижению. Возможно, в отдельных видах деятельности Вы можете быть чрезмерно структурированными, организованными и недостаточно гибкими. Тем не менее Вы достаточно эффективно можете структурировать свою деятельность.
Средние баллы	Вы способны сочетать структурированный подход к организации времени своей жизни со спонтанностью и гибкостью, умеете ценить все составляющие Вашего психологического времени и извлекать для себя ценный опыт из многоплановости своей жизни.
Низкие баллы	Вы предпочитаете жить спонтанно, не привязывать свою деятельность к жесткой структуре и целям. Ваше будущее для Вас самого достаточно туманно, Вам не свойственно четко планировать свою ежедневную активность и прилагать волевые усилия для завершения начатых дел, однако это позволяет Вам достаточно быстро и гибко переключаться на новые виды активности, не «застревая» на структурировании своей деятельности.

Приложение 12

Психология творчества, креативности, одаренности

Творчество и его психологическая характеристика Ильин Е.П.

Н. Роджерс (1990) пишет: «Творческость есть способность обнаруживать новые решения проблем или обнаружение новых способов выражения; привнесение в жизнь нечто нового для индивида» (Бетти Эдвардс). Творческий процесс есть наша жизненная энергия, и тот, кто однажды ее испытал, уже больше не сможет без этого жить. Творческость есть наша сущность, наша жизненность. Перекрыть этот процесс означает вызвать болезнь как на уровне отдельного индивида, так и на уровне культуры в целом. Творческое выражение не соответствует догме или заранее заготовленной форме. Творческость есть сила, трансформирующая, способствующая положительной самооценке и обеспечивающая самопродвижение индивида в своем развитии. Творчество есть процесс, который может приводить к созданию некоторого продукта. Таким продуктом может явиться стихотворение, рисунок, музыкальное произведение или танец. Но творческим процессом могут быть и взаимоотношения между людьми. Поэтому я и говорю о творчестве не как о продукте, а как о процессе. Творческость порождается всем нашим организмом, не только интеллектом. Этот процесс напоминает плещущийся родник. Многие думают, что творческое мышление или творческие решения - это то, что мы проговариваем. Мой опыт говорит,

что творчество - это часть всего нашего существования, нашего тела, нашего разума, эмоций и духа».

Е. Яковлева (1994, 1996, 1997) понимает творческую реализацию человека как реализацию собственной индивидуальности.

Поэтому более приемлемо понимание творчества, данное, например, в «Словаре» С. Ожегова: «Творчество - создание новых по замыслу культурных и материальных ценностей» или определение А.Г. Спиркина (1972): «Творчество - это духовная деятельность, результатом которой является создание оригинальных ценностей, установление новых, ранее неизвестных фактов, свойств и закономерностей материального мира и духовной культуры». Понимание творчества как генерирования новых, ценных и осмысленных идей дается и М. Боден (Boden, 1998, 1999).

Математик из Израиля Р. Гут (2007) пишет, что усредненным из многих определений творчества является следующее: «Творчество (процесс творчества) есть продуктивная мыслительная деятельность, приносящая нетривиальный (качественно новый, неочевидный) результат». Однако такое определение его не удовлетворяет, поскольку не раскрывает механизм процесса изобретения, который связан с разрешением противоречий, и он дает другое определение: «Творчество есть продуктивная мыслительная деятельность, позволяющая достичь нового результата путем разрешения некоторого противоречия». Но это верно для научного и изобретательского творчества. А можно ли такое понимание творчества применить к художественному творчеству? Когда ребенок рисует, фантазирует, какие противоречия он разрешает? Поэтому более всеобъемлющим все же представляется первое определение творчества, приведенное Р. Гуттом.

Психология творческой деятельности.

Какую деятельность следует считать творческой

Сущность творческого процесса видят «в реорганизации имеющегося опыта по формированию на его основе новых комбинаций» (А. Матейко), как созидание чего-либо нового в ситуации, когда проблема-раздражитель вызывает образование доминанты, вокруг которой концентрируется необходимый для решения запас прошлого опыта (Бехтерев В. М., 1924), как «создание с помощью действия нового продукта» (К. Роджерс) или как «деятельность человека по преобразованию действительности (как природной, так и социальной), завершающаяся созданием нового оригинального продукта; процесс конструктивных преобразований информации и созидания инновационных результатов, субъективно и объективно значимых».

Отсутствие строгих критериев для определения границы между творческой и нетворческой деятельностью человека сейчас общепризнанно. Вместе с тем очевидно, что без таких критериев нельзя выявить с достаточной определенностью и сам предмет исследования.

Сложность структуры творчества наталкивает исследователей на мысль о необходимости множественности критериев. Однако эмпирический поиск таких критериев приводит к малоценным результатам. Выдвигаемые критерии, такие как «популярность», «продуктивность» (Смит, Тейлор,

Гизелин), «степень реконструкции понимания универсума» (Гизелин), «широта влияния деятельности ученого на различные области научных знаний» (Лаклен), «степень новизны идей, подхода, решения» (Шпрехер, Стайн), «общественная ценность научной продукции» (Брогден) и многие другие, остаются неубедительными. С.М. Бернштейн (1966) справедливо находит в этом следствие совершенно неудовлетворительного уровня разработки теоретических вопросов исследования творчества.

В нашей отечественной литературе творчество чаще всего определяется как «деятельность человека, созидающая новые материальные и духовные ценности, обладающие общественной значимостью».

Виды творчества

Виды творчества разнообразны, как и сферы деятельности. Выделяют научное, техническое, художественное, музыкальное, литературное, педагогическое творчество с различными их подвидами. Между некоторыми из них имеются довольно тесные связи.

Научное творчество связано с открытием явлений и общих закономерностей развития реального мира. Среди особенностей научного творчества назовем следующие:

- опора на абстрактное, словесно-логическое мышление при решении научно-исследовательской задачи;
- продуктом научного творчества является новое знание, существующее в виде образов, понятий, умозаключений, теорий и абстрактных идей;
- процесс научного творчества заключается в исследовании реально существующего, но недоступного еще нашему сознанию (непознанного). Результатом исследования является получение нового знания или открытия;
- процесс научного исследования может носить как эмпирический, так и теоретический характер. Эмпирическое исследование является результатом осмысления и обобщения непосредственной практической работы с изучаемым объектом в процессе наблюдения и эксперимента. Теоретическое исследование связано с совершенствованием и развитием понятийного аппарата науки и опосредованным познанием объективной реальности, с разработкой теорий на основе материала эмпирического исследования;
- научное творчество чаще всего бывает коллективным, так как даже выдвигаемые отдельными учеными гипотезы, теории, выявляемые факты подвергаются обсуждению, рецензированию, критике со стороны коллег;
- имеется историческая предопределенность научных открытий, обусловленная необходимостью прогресса общества на том или ином этапе его развития;
- часто научные идеи и открытия опережают свое время, в результате чего редко оцениваются современниками и получают подтверждение лишь через несколько десятилетий, и для многих выдающихся ученых слава часто бывает лишь посмертной.

Интерес, любопытство

Интерес - это познавательная потребность, которая побуждает человека

проявлять творчество для ее удовлетворения. Г. Мерфи описывает интерес как врожденное «стремление к открытию», как творческий импульс, «живое любопытство». Интерес - одно из генетически ранних проявлений и мотивационный источник развития креативности и поддержания творческой активности на оптимальном уровне. Разнообразие интересов создает условие накопления материала для творческих преобразований, ассоциирования. Пробуждение интереса сопровождается эмоциональным состоянием захваченности, зачарованности.

Коллективное творчество и творчество в коллективе

Творчество бывает индивидуальным и совместным и каждое из них имеет преимущества и недостатки. Предпочтительные варианты работы в одиночку и в команде (Файбушевич С.И., 1997).

Предпочтительней работа в одиночку	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проблем»
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

Что препятствует творчеству

Что мешает творчеству. Кроме чувств, стимулирующих творческую деятельность, есть чувства, тормозящие творческие усилия. Самый опасный враг творчества - страх. Боязнь неудач сковывает воображение и инициативу.

Второй враг творчества - чересчур высокая самокритичность. Должно быть некоторое равновесие между одаренностью и самокритичностью, потому что слишком придирчивая самооценка может привести к творческому тупику.

Третий враг творческого мышления - лень.

Когда человек желает что-то сделать - он непременно должен начать.

Истина проста: начать, продолжить и, наконец, завершить. Эти три этапа психологически неравнозначны и требуют различных волевых усилий. Иногда камнем преткновения служит последний этап - завершение. Все же для большинства людей сложнее всего начать. Недаром на эту тему созданы пословицы на всех языках.

Характерные черты творческих личностей

Как вы представляете себе творческую личность? Наверное, в образе сумасбродного фантазера, не похожего на нормальных людей. Андрисон (Andreason, 1987) обнаружил, что писатели более подвержены эмоциональным перепадам настроения, чем люди других профессий. Многих из людей, занимающихся творческой деятельностью, окружающие считают неуживчивыми, независимыми, самоуверенными и легко поддающимися смене настроений.

Но совершенно очевидно, что творческая деятельность требует также и большой работы. Мадиган и Элвуд (Madigan, Elwood, 1984) подчеркивают важное значение таких качеств, как любознательность и упорство. Они описывают, как швейцарский изобретатель Жорж де Местраль придумал застежку - «липучку». Однажды на охоте к его одежде и к шерсти его собаки пристали головки репейника. Стараясь отодрать репы от одежды, де Местраль заинтересовался, почему они так крепко прилипают к ткани.

Он рассмотрел репы под микроскопом и обнаружил, что на каждой головке имеются сотни маленьких крючочков. Много лет он настойчиво пытался найти способ крепления подобных крючочков к ленте из ткани. В конце концов у него получилась «липучка».

У других творческих личностей процесс творчества происходит примерно так же. Бетховен проводил долгие часы за сочинением музыки, потом рвал исписанные листы и переписывал все заново. Лауреат Нобелевской премии Томас Манн утверждал, что он усилием воли заставлял себя ежедневно писать не менее чем по три страницы.

А.Р. Агабабян и Н.Д. Арутюнян (2007) выявили, что на выраженность креативности положительно влияют степень выраженности Супер-эго (сильный характер), уровень тревожности и нонконформизм (независимость и самодостаточность). В то же время интеллект и экстраверсия не обнаружили связи с креативностью. Вербальная креативность положительно коррелирует с аутией, эго-напряженностью и отрицательно с сензитивностью. Кроме того, для креативов характерны богатое воображение, поглощенность своими идеями, собранность и энергичность, сензитивность, высокая нормативность.

А.В. Ассовской с соавторами показано, что при наличии высокого уровня креативности мальчики более тревожны, чем девочки. Н.Е. Кузьмина показала, что креативные мальчики проявляют большую эмпатийность, дружелюбие, воспринимают другого человека как ценность, проявляют большую устойчивость к критике. У девочек связи креативности с характеристиками личности выражены гораздо слабее.

Д.А. Циринг (2007) выявлено, что дети с личностной беспомощностью имеют более низкий уровень креативности, чем дети с выраженной

самостоятельностью.

Можно выделить семь базовых векторов, определяющих свойственную креативным субъектам необычность мировосприятия и поведения: независимость взглядов и неконформность суждений; стремление выйти за рамки, «нарушить границы»; оригинальность и нестандартность; устойчивость к неопределенным ситуациям; конструктивная активность в предметной деятельности; сила Я, связанная с возможностью автономного функционирования и устойчивостью к давлению социального окружения; открытость ко всему новому и необычному; чувствительность к красоте в широком смысле слова.

Практически во всех наиболее известных личностных теориях указывается на связь креативности с теми или иными особенностями. Отличаются фундаментальностью в этой связи исследования такой черты, как психотицизм, - конструкта, обозначающего нестандартность поведения в общем смысле слова (Eysenck, 1996). Автором концепции Гансом Айзенком был обнаружен удивительный эффект - обычно выявляемая негативная связь между показателями силы Я и психотицизмом (Р) трансформировалась в позитивную корреляцию в группе креативов. Объяснение этого парадокса, обнаруженного во многих исследованиях, заключается в том, что у креативных личностей две несовместимые, как правило, черты образуют необычную комбинацию.

Д.Б. Богоявленская (1989) вводит понятие креативной активности личности, полагая, что она обусловлена определенной психической структурой, присущей креативному типу личности.

Массовый характер использования в практике диагностики творческих способностей тестов Е.П. Торренса определило одну из задач нашей работы по исследованию креативности. Мы сопоставили на одном объекте два концептуально разных подхода к исследованию творчества: подход Д. Б. Богоявленской и подход Е.П. Торренса.

Определяющее отличие двух методов кроется в понимании творческих способностей. Е.П. Торренс определяет творческие способности (креативность) как способность к порождению разнообразных и оригинальных идей, Д. Б. Богоявленская - как интеллектуальную активность (ИА) - интегральное образование, включающее интеллектуальный компонент, который преломляется через мотивационно-потребностную сферу.

Исследование личности ребенка в период ее становления (3-9 лет) позволило вскрыть психологические основы феноменов интеллектуальной активности и креативности в процессе их формирования. Интеллектуальная активность и креативность статистически не связаны между собой, т. е. не обнаруживают корреляции. В онтогенезе становления творческих способностей у детей в возрасте 5-6 лет при относительно равном уровне интеллекта (высоком или среднем) именно мотивационная структура личности выступает в качестве компонента, определяющего проявление интеллектуальной активности. Положительная динамика ИА обеспечивается доминированием познавательного мотива в структуре деятельности. Разрушение ИА зависит от изменений в мотивационно-потребностной структуре в сторону доминирования

внешненаправленных относительно деятельности мотивов (стремления к успеху и избегания неудачи).

Количественный и качественный анализ результатов тестов Е.П. Торренса, полученных в наших исследованиях, показал, что за высокими показателями креативности могут стоять различные механизмы. Высокие показатели креативности могут базироваться как на высоком уровне интеллектуального развития, так и на низком, что в первом случае имеет результатом порождение оригинальной идеи, а во втором - вероятно, недифференцированное восприятие предмета, неполный анализ стимульной фигуры, недостаточный селективный отбор идей. Но даже если анализировать действительно оригинальные идеи, необходимо отметить, что способность к порождению оригинальных идей в тестах Е.П. Торренса реализуется в рамках заданной деятельности (поставленной задачи) и поэтому является стимулированной деятельностью. Реальный уровень творческих способностей ребенка остается нераскрытым.

В тестах Е.П. Торренса мотивационно-потребностная сфера исключается из «субъективного поля исследования», внимание исследователя концентрируется на собственно продуктивной сфере. В центре исследовательских интересов Е. П. Торренса оказывается продукт, результат деятельности, и не анализируется его природа, причины его порождения. Тесты креативности не позволяют дифференцировать мотивы, направляющие деятельность испытуемого. Стимулирующая инструкция и ограничение времени часто «запускает» мотив достижения.

Таким образом, основное отличие двух методов: это чувствительность метода «Креативное поле» к мотивационно-потребностной сфере, к ведущей потребности, реализуемой в деятельности, и отсутствие данной характеристики в тестах Е.П. Торренса. Оценивая творческие способности в детстве по оригинальности продукта, мы неизбежно будем сталкиваться с возможностью смешения действительно оригинальных решений, отклонений от нормы и отсутствия сформированной нормы. Кроме того, оценивая творческие способности в детстве по продукту, мы лишаем творческий процесс его основного признака - спонтанности. Именно поэтому творчество необходимо оценивать по причине, а не по следствию, «по внутренним условиям», а не по продукту, пусть даже необычному.

При этом автор отмечает: даже у ведущих специалистов можно встретить утверждения, что особо одаренных детей характеризует недостаточное развитие навыков и знаний законов общения. Это находит опровержение в данных Н.М. Труновой и А.А. Немцова (1983), которые показали, что у детей - «эвристов» общение характеризуется большей социальной опосредованностью и тенденцией к участию в более широкой системе отношений, в частности со взрослыми и более старшими по возрасту детьми, а не только со сверстниками и близкими родственниками, что более характерно для «стимульно-продуктивных» детей.

Трунова и Немцов выявили также, что младшие школьники, проявившие склонность к решению творческих задач («эвристы» по терминологии Д. Б.

Богоявленской), обнаружили большее разнообразие занятий в свободное от учебы время, чем учащиеся, не обнаружившие такой склонности («стимульно-продуктивные»).

Т.В. Андреева (1998) выявила, что женщины-архитекторы с творческой направленностью характеризуются меньшей тревожностью, чем большинство женщин этой профессии, большей доминантностью, самодостаточностью и замкнутостью. Для мужчин-архитекторов с творческой направленностью характерны замкнутость, высокая самодостаточность, сниженное чувство долга.

Талант - это предельная сосредоточенность, собранность, целеустремленность, умноженные на громадное трудолюбие. Когда Ньютона спрашивали, каким образом ему удалось открыть законы классической физики, он отвечал: «Я все время думал об этом». А его великий соотечественник Чарльз Дарвин писал в своей «Автобиографии»: «Я трудился изо всех сил и старался как мог, а ни один человек не в состоянии делать больше этого». Но талантливые люди часто анархичны, недисциплинированы, беспечны и безответственны, допускают ребяческие выходки, порою слишком разброшены, чудаковаты, временами производят впечатление бездельников.

Имеются различия и в содержании образа Я. Характеристики «идентичность половая», «семья, родственники», «друзья, приятели» у одаренных подростков встречаются реже (что подтверждает данные Т. В. Андреевой и В. Е. Семенова), а характеристики «обобщенные личностные качества», «интересы, увлечения», «убеждения и ценностные установки» отмечаются чаще. Таким образом, у одаренных подростков преобладают содержательные характеристики образа Я над формальными. Доминируют суждения, отражающие личностные качества и интересы. У подростков с обычными возможностями содержательные и формальные характеристики имеют равную степень выраженности.

А.А. Рысева (2007) показала, что одаренные подростки имеют качественные отличия от самосознания подростков с обычными возможностями. Первые имеют более высокие показатели самоуважения личности, т. е. отличаются большей верой в свои способности. У них выше и показатели самопонимания. В то же время у них выше и показатели самообвинения личности, т. е. они более склонны ставить себе в вину свои неудачи.

По данным того же автора, интеллектуально одаренные мальчики-подростки имеют преимущественно интернальный локус контроля в области достижений, т. е. они считают, что большинство важных событий в их жизни являются результатом их собственных усилий. У одаренных девочек, наоборот, показатели интернальности в области достижений ниже, чем у девочек с нормальными возможностями. Одаренные девочки больше склонны приписывать свои достижения внешним обстоятельствам, везению, помощи других людей.

Наиболее общей характеристикой одаренности является ярко выраженная познавательная потребность (стремление к новому знанию, способу или усвоению действия), составляющая основу познавательной мотивации, которая у одаренного ребенка доминирует над другими типами мотивации.

Познавательная мотивация ребенка находит выражение в форме поисковой, исследовательской активности, направленной на обнаружение нового. Такая активность обеспечивает продуктивные формы мышления. Однако возникает вопрос: с чем связана высокая познавательная потребность, почему исследовательская активность одних продуктивнее, чем других?

Ряд ученых (Хекхаузен Х., 2004; Хеллер К.А. с соавторами, 1991; Щебланова Е.И. с соавторами, 1996; Kuhl J., 1985) отмечают, что преобладание мотива стремления к успеху над мотивом избегания неудачи является благоприятным условием для проявления и развития одаренности.

В.С. Юркевич к числу особенностей одаренных детей относит недостатки волевой регуляции и недостаточное развитие произвольности. Также она замечает, что те или иные проблемы с формированием волевых качеств есть у большинства детей. Однако у одаренных детей это усугубляется тем, что «основной их деятельностью является любимый ими, не требующий у них специальной волевой регуляции умственный труд». Это часто встречающаяся иллюзия: представляется, что нечто, делаемое человеком по его призванию (чего он просто не может не делать), ему не стоит труда.

Т. Амабайл и М. Коллинз (Amabile, Collins, 1996) в набор характеристик креативных личностей включают: самодисциплину в части работы, способность отсрочить удовольствие, персеверативность в ситуациях фрустрации, независимость суждений, терпимость к неопределенности, высокую степень автономности, отсутствие половых стереотипов, интернальный локус контроля, склонность к риску, высокий уровень самоинициации и мотив достижения (стремление выполнять работу наилучшим образом).

М. Чикзентмихали (Csikszentmihalyi, 1997) отмечает, что креативные личности: 1) обладают большой физической энергией, но в то же время часто находятся в состоянии покоя и отдыха; 2) в одно и то же время они суровы и наивны; 3) в них сочетаются игривость и дисциплинированность, ответственность и безответственность; 4) фантазии перемежаются с реальностью; 5) они проявляют особенности экстравертов и интровертов; 6) скромны и горды одновременно; 7) избегают стереотипов в области половых ролей; 8) проявляют одновременно бунтарский дух и консерватизм; 9) проявляют страсть к своей работе; 10) открытость и чувствительность часто приводят креативных людей к переживанию ими страдания и боли, но также очень любят удовольствия.

Р. Кеттелл (Cattell, 1979) считает, что наиболее доказанными чертами личности креативов являются шизотимия, радикализм, интроверсия и доминирование.

Нами было проведено исследование психологических особенностей представлений о своей жизни у одаренных подростков с помощью модифицированной методики «Образ мира» (Берулава Г.А.). В исследовании принимали участие 193 одаренных подростка и 297 их «обычных» сверстников в возрасте от 11-12 до 16-17 лет.

Было обнаружено, что у одаренных подростков ярко проявляется их своеобразная жизненная позиция, которая заключается в отношении к жизни как

к открытой, творческой задаче, в которой человек должен сам осознанно выбрать ценности и цели своего бытия, самостоятельно найти ресурсы их достижения. У одаренных подростков ярко проявлялся поиск смысла жизни. «Моя жизнь - это путь, по которому мне нужно пройти. Это срок, который мне дается на свою долю создания этого мира, с его прошлым, будущим и настоящим» (Е., 9 кл.). Они также отмечают, что их жизнь разнообразна и интересна: «Моя жизнь очень разнообразна. В ней уже было много перемен и неожиданностей. Я думаю, что моя жизнь непростая, так как «нахожусь» на Земле для какой-то цели» (Ю., 7 кл.). Кроме того, у одаренных подростков ярко выражена ориентация на будущее, а не только на прошлое и настоящее.

Напротив, у многих современных подростков, в отличие от их одаренных сверстников, отсутствует деятельное отношение к своей жизни в будущем, поэтому они отмечают, что их жизнь обычная и вполне устроенная.

Они не считают возможным активно влиять на будущее, планировать и организовывать его. «Моя жизнь меня устраивает, живу как обычный ученик без приключений, иногда бывают неприятные случаи в школе, они касаются оценок»

Отличительной особенностью одаренных подростков являются такие метафорические представления о своей жизни: «Жизнь - это компьютер. Сначала он работает, затем зависает и ломается. А денег, чтобы починить его в ремонте, нет. Да и гарантия уже кончилась» (М., 7 кл.), «Смерть - это стрела, пущенная в тебя, а жизнь - это время, пока летит стрела. Метафорические представления собственной жизни особенно распространены среди современных одаренных подростков 16-17 лет, что, возможно, является отражением их напряженного поиска смысла жизни, активной устремленности в будущее. Более того, есть основания считать, что метафорические представления свидетельствуют не просто о высоких интеллектуальных и творческих возможностях одаренных подростков, но и об их творческом отношении к своей жизни и миру в целом.

Одна из моделей личности, способной к научно-техническому творчеству, включает пятьдесят качеств, объединенных в шесть основных блоков: биологически обусловленные свойства, информационно-познавательные свойства, способность к обработке информации и генерированию идей, способность к реализации решений, эмоциональные и волевые качества, творческий опыт, стремление к саморазвитию (Психологическая структура., 1990).

В.Н. Дружинин (1999) пишет, что «различные исследователи, приписывая совершенно противоположные черты творческим личностям, имеют дело с различными типами людей (по классификации Когана и Воллаха) и переносят выводы, справедливые для одного типа, на всю совокупность творческих людей прошлого, настоящего и будущего» (с. 178179).

Основные результаты исследования: креативность связана с определенными профессионально-значимыми для управленца качествами, такими как смелость, эмоциональная устойчивость, уверенность в себе; с другой стороны, выявлены связи с такими личностными характеристиками, как

расслабленность, аффективность, мечтательность, беспечность. Руководители с высоким уровнем креативности, в отличие от руководителей с низким уровнем креативности, характеризуются определенной профессиональной и личностной обособленностью, также они более жесткие, независимые и циничные.

Э.Ф. Зеер, Л.С. Попова

СИНДРОМ ВЫГОРАНИЯ, КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ БАРЬЕР ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И ФЕНОМЕН ЛИЧНОСТНОЙ ДЕФОРМАЦИИ.

ВЛИЯНИЕ УРОВНЯ КРЕАТИВНОСТИ НА ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ

Проблема преодоления барьеров профессионального развития педагогов в наше время не теряет своей актуальности. Ряд особенностей педагогической деятельности (наличие большого числа стрессовых факторов, высокий динамизм, сложность педагогических ситуаций и др.) в сочетании с повышенной психологической напряженностью в условиях реформирования системы образования определяют высокую степень подверженности учителей переживанию кризисных ситуаций и состояний. Это оказывает негативное воздействие на здоровье и эффективность деятельности специалистов данной профессиональной группы. В связи с этим возрастает потребность изучения факторов, способствующих конструктивному преодолению барьеров профессионального развития учителей, помогающих сохранить их психологическое здоровье и профессиональную активность.

Э.Э. Сыманюк отмечает, что психологические барьеры как внутренние, субъективные препятствия являются важными факторами профессионального развития. Преодоление этих барьеров открывает перед человеком вариативные траектории профессионального развития. Профессиональная стагнация обусловлена реализацией защитных и пассивных стратегий. Профессиональное развитие и самосохранение обеспечиваются активной стратегией преодоления, которая способствует обнаружению новых смыслов

в выполняемой деятельности, дальнейшему росту профессионализма, самоактуализации личности. Н.А. Подымов приводит экспериментальные подтверждения того, что эффективное выполнение профессиональной деятельности связано с применением конструктивных способов преодоления психологических барьеров, способствующих поиску новых, нестандартных решений и переходу на творческий, инновационный уровень выполнения этой деятельности. В качестве психологических механизмов преодоления деструктивных тенденций профессиональной педагогической деятельности автор среди прочих рассматривает: преодоление личного сопротивления сложившимся стереотипам, предполагающее отказ от традиционных способов поведения; разработку альтернативных вариантов поведения; освоение новых образцов деятельности и их интеграцию в сложившиеся личностные и организационные структуры. Согласно научным данным, конструктивное преодоление барьеров профессионального развития требует от педагогов проявления активного, творческого поведения. Однако до сих пор нет

исследований, непосредственно раскрывающих проблему взаимосвязи таких феноменов, как психологические барьеры и креативность учителя, которая является мощным фактором развития личности, определяющим ее готовность изменяться и отказываться от стереотипных способов поведения и мышления. В данной работе приводятся результаты эмпирического исследования одного из аспектов обозначенной проблемы, а именно влияния уровня креативности учителей на степень их профессионального выгорания. Синдром выгорания, как показано Э.Э. Сыманюк, является одним из феноменов личностной деформации и относится к внутренним, психологическим барьерам профессионального развития, наряду с профессионально обусловленными кризисами, профессиональной дезадаптацией и стагнацией. Теоретической основой нашего исследования стала модель выгорания С. Maslach, S. Jackson, согласно которой синдром выгорания представляет собой трехмерный конструкт, включающий в себя эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию личных достижений. Выгорание понимается как профессиональный кризис, связанный с работой в целом, представляющий собой комплекс негативных психических переживаний и дезадаптивного поведения, которые сказываются на работоспособности, физическом и психологическом самочувствии, а также на интерперсональных отношениях работника и его восприятии своей работы. Креативность рассматривается нами как потенциал, внутренний ресурс человека, проявляющийся в способности к конструктивному, нестандартному мышлению и поведению, а также осознанию и развитию своего опыта. Такое понимание наиболее близко нам в связи с тем, что оно охватывает как когнитивные, так и личностноповеденческие параметры креативности, и отражает сущность креативности как ресурса личностного развития, что дает возможность рассматривать этот феномен в контексте профессиональной деятельности и профессионального развития личности. Творческий характер профессии педагога отмечали многие ученые, представляющие творчество как сущность педагогической

деятельности и изучающие роль креативности в данной профессиональной сфере.

Роль творчества и креативности в педагогической деятельности

Авторы	Основные положения
Ю. Н. Кулюткин (1986), В.И. Загвязинский (1988), Н.Д. Никандров, В.А. Кан-Калик (1990)	Творчество является наиболее существенной характеристикой педагогического труда, так как воспитание и обучение всегда связаны с необходимостью действовать в нестандартных ситуациях и потому не могут быть сведены к типовым, алгоритмическим действиям
А.К. Маркова (1993)	Креативный (творческий) потенциал рассматривается как одна из интегральных характеристик личности учителя. Стимулом к творчеству служит многообразие педагогических ситуаций, делающих неадекватным применение типовых приемов педагогической деятельности
Е.А. Климов (1974), Н.Ю. Хрящева, С.И. Макшанов (2001)	Креативность во многом определяет успешность деятельности представителей профессий социэкономической группы, что связано с уникальностью и неповторимостью каждого человека как «объекта» их деятельности. Профессиональная работа с людьми будет эффективна только если в ней будут учитываться нюансы психической организации конкретного человека, поэтому она исключает стандартные действия и непременно носит творческий характер

Обсуждая вопрос о роли креативности в преодолении профессионального выгорания, следует обратиться к двум важным аспектам включения этого качества в жизнедеятельность человека: коммуникативному и адаптационному. Коммуникативный аспект касается роли креативности в процессе общения. Известно, что общение является основным средством труда педагога, как и представителей других коммуникативных профессий. Данный аспект был выделен на основании работ ряда авторов.

Коммуникативный аспект креативности профессиональной деятельности педагога

Авторы	Общие положения
М. Каган, А.М. Эткинд (1988)	<p>Субъект-субъектное общение обладает такими параметрами, как восприятие уникальности партнера, переживание его ценности и предоставление свободы. В результате такого взаимодействия происходит формирование новой общности, совокупного субъекта – «Мы», и таким образом общение по своей природе оказывается творческой деятельностью. Эффективное обучение и воспитание предполагает, что в процессе педагогического общения учитель признает ученика принципиально равным себе, свободным в выборе ценностей и психологически уникальным субъектом. Поэтому воспитание предстает и как общение, и как творчество, проявляющееся в готовности отказаться от стереотипов мышления, признать и объективно оценить представления учеников и при необходимости изменить собственные неадекватные установки</p>
А.А. Бодалев (1983)	<p>Одним из качеств личности, необходимых для успешного делового общения, является воображение как неотъемлемая характеристика творческой личности. В общении воображение проявляется в умении ставить себя на место другого человека и видеть мир его глазами. Такое социальное воображение позволяет учитывать индивидуальное своеобразие каждого, что является главным принципом организации конструктивного воздействия на людей в профессиональном общении</p>
Н.А. Тюрмина (2004)	<p>«Коммуникативная креативность» – умение личности нестандартно и эффективно создавать новые возможности для решения проблем за счет активизации коммуникативного фактора, способность к открытию принципиально нового или усовершенствованного выполнения той или иной коммуникативной задачи. К наиболее выраженным когнитивно-поведенческим показателям коммуникативной креативности относятся: легкость в создании большого количества вариантов поведения, гибкость в изменении субъектом тактик реагирования, оригинальность в создании нестандартных способов разрешения коммуникативных ситуаций. Коммуникативная креативность учителя открывает широкие возможности по управлению коммуникативными ситуациями в профессиональной деятельности</p>

Таким образом, коммуникативный аспект креативности состоит в том, что креативное общение делает межличностное взаимодействие более эффективным, позволяет конструктивно преодолевать барьеры общения, конфликтные и проблемные ситуации. Указанные факторы, несомненно, имеют большую значимость для успешной реализации профессиональной деятельности педагогов и преодоления ими стрессов общения, которые

являются основной причиной возникновения профессионального выгорания. Адаптационный аспект креативности представляет особый интерес, поскольку раскрывает данный феномен как фактор активной адаптации к изменяющимся условиям среды. В рамках данного аспекта нас в первую очередь интересуют психофизиологические и генетические корни креативности как творческого состояния человеческой психики, определяющего готовность и способность личности к решению творческих задач. Точки зрения разных авторов, рассматривающих роль креативности в данном аспекте.

Адаптационный аспект креативности профессиональной деятельности педагога

Авторы	Основные положения
С.А. Новоселов (2003), А.И. Половинкин, В.В. Попов (1995)	Креативность обусловлена тем, что человеческий мозг – это динамически сложная, открытая, неустойчивая синергетическая система. Неравновесность мозговой системы становится источником ее новой пространственновременной организации, новой упорядоченности более высокого уровня, соответствующей интегративным изменениям внешнего и внутреннего мира конкретного человека. Генетически это связано с тем, что сама биологическая эволюция является историей динамической неустойчивости. Нейродинамическая неустойчивость мозга приводит к усилению поступающих от сенсорной системы сигналов, к появлению внутренней и внешней связанности, когерентности нейронных процессов и структур и тем самым к более эффективной адаптации к внешним и внутренним изменениям
В.Ф. Луговая (2005)	Творческая активность личности является прогрессивным адаптационным механизмом и особым средством активной адаптации при недостатке у человека реального опыта, так как творческое воображение позволяет решать проблемы, находящиеся за пределами собственного опыта. Творческое воображение как компонент креативности выполняет адаптационную функцию, заключающуюся в «опережающей» интеграции действительности. Творчество в целом является одной из выработанных человеком в процессе эволюции программ взаимодействия со средой, обеспечивающей оптимальную адаптацию к многообразным внешним воздействиям. Основу этой программы составляет механизм опережения, включающий эмоциональные преднастроенные реакции и прогнозирование
В. Ротенберг (2000)	Поисковая активность, направленная на изменение ситуации в условиях неопределенности и лежащая в основе творчества, играет решающую роль в адаптации и сохранении здоровья, а также повышает стрессоустойчивость
М. Рунко и Р. Ричардс (M. Runco, R. Richards) (1999)	Понятие «повседневное творчество» («Everyday creativity») касается творческих людей и проявлений

	(продуктов, идей, поведения) и означает повседневную творческую активность как во время работы, так и в свободное время. Такая активность характеризуется двумя наиболее общими критериями творчества – оригинальностью (предполагает новые или редко применяемые аспекты) и значимостью для других. «Повседневное творчество» рассматривается авторами двояко. Во-первых, это способность «выживать», отражающая «фенотипическую гибкость» человека, которая позволяет ему активно адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей действительности. Во-вторых, это «гуманистическая сила, мотив непрерывного роста и личностного развития»
--	--

Учитывая стрессогенный характер профессионального выгорания, в рамках адаптационного аспекта креативности можно предполагать, что креативность как фактор, способствующий более высокой адаптивности и стрессоустойчивости человека, позволяет противостоять профессиональным стрессам, снижая уровень профессионального выгорания. Существуют и эмпирические данные, свидетельствующие в пользу этого предположения. Так риск выгорания уменьшается, если на рабочем месте создана творческая обстановка, а работник обладает сильным творческим потенциалом и использует креативные способы решения жизненных и производственных вопросов.

Таким образом, в ходе последних научных исследований теоретически и экспериментально обоснована возможность рассмотрения креативности как фактора преодоления профессионального выгорания педагогов, получены эмпирические факты, свидетельствующие в пользу того, что некоторые факторы креативности оказывают эффекты на профессиональное выгорание, снижая его уровень.

НЕЙРОБИКА КАК ЗДОРОВЬЕСБЕРЕГАЮЩАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

Нейробика - это зарядка для ума, разработанная американским нейробиологом Лоуренсом Катцом. Ее суть заключается в организации работы всех пяти чувств человека необычным способом.

Катц доказал, что при постоянном выполнении одной и той же задачи, человеку становится труднее сконцентрироваться на новом материале, деле или проблеме. Однотипные дела приводят к ухудшению памяти и уменьшению концентрации внимания. Связь нейронов (клеток головного мозга) ухудшается, а это приводит к снижению умственных способностей.

Принцип нейробики довольно-таки прост - каждый день привычную рутину разбавлять новыми впечатлениями, задействующими хотя бы один из органов чувств. Также смысл зарядки для ума, разработанной Катцом, заключается в выполнении необычным способом обычных действий.

Нейробика (занятие нейробикой) полезна в любом возрасте. Детям эти упражнения позволяют лучше сконцентрироваться при усвоении новых

знаний. Взрослым упражнения нейробики помогут избежать возрастного

ухудшения памяти и позволят поддерживать свой мозг в тонусе.

Нейробика также способствует развитию воображения и абстрактного мышления, уменьшению депрессии и восстановлению нервных клеток.

Нейробикой можно заниматься в любое время и в любой обстановке. Восстанавливать нейроны мозга вы можете по дороге на работу или в обеденный перерыв, расслабившись в кресле или стоя у плиты и даже принимая душ.

Нейробика упражнения

Упражнения нейробики характерны выполнением рутинных и привычных дел необычным и непривычным способом.

- Меняйте привычные маршруты дороги до места работы (в магазин или детский сад), по которым привыкли ходить каждый день, даже если они займут больше времени. Привычная дорога притупляет восприятие реальности. Ищите новые маршруты. Если вы добираетесь до места работы на автомобиле, чаще старайтесь ездить по незнакомым вам улицам. Таким образом развивается пространственная память.

- Если вы правша, то, что вы обычно делаете правой рукой (причесываетесь, чистите зубы, держите ложку во время еды и т.д.), попытайтесь делать левой. Если левша – правой. Каждый день по несколько строчек пишите левой рукой (если вы правша), а левши – правой. Данное упражнение для ума отлично стимулирует проводящие пути и укрепляет связи между обоими полушариями мозга. Это положительно сказывается на развитии интеллекта.

- Задействовать новые цепочки нейронов помогут новые запахи. Проснувшись, разнообразьте обычный запах утреннего кофе, понюхайте какой-нибудь новый аромат.

- Одно из важных упражнений нейробики, являющееся хорошей гимнастикой для ума – выполнение рутинных дел закрытыми глазами или передвижение на ощупь. Это активизирует мало задействованные в повседневной жизни сенсорные участки головного мозга.

- Нейробика рекомендует развивать тактильные ощущения. Научитесь исключительно прикосновением пальцев различать монеты разного достоинства. Освойте систему письма и чтения для слепых (шрифт Брайля).

- Чаще посещайте новые места и заводите новые знакомства. Если вы путешествуете по другим странам, постарайтесь как можно больше узнать, увидеть и услышать.

Читайте новые журналы, газеты (обращайте внимание на статьи, которые вас раньше не интересовали) и книги. Польза чтения очевидна, а в данном случае вдвойне.

Отвечая на вопросы, придумывайте нестандартные ответы.

Готовьте новые блюда. Если ужинаете в ресторане, закажите себе что-нибудь необычное, то, что вы никогда не пробовали.

- Самостоятельно придумывайте новые анекдоты и шутки и обязательно делитесь ими со знакомыми. Помимо того, что таким образом вы делаете зарядку для ума, вы еще и занимаетесь развитием креативности и креативного мышления.

- Попробуйте смотреть телевизор с выключенным звуком. При этом старайтесь понять, что происходит, воспроизвести диалог (монолог).

- Время от времени обновляйте интерьер своей квартиры или офиса. Раз в неделю переставляйте вещи в доме и на рабочем столе. Ежедневно обновляйте фон компьютера.

Вносите разнообразие в свой досуг.

Нейробиологи считают, что одежда воздействует на образ мыслей человека и его ощущения. Старайтесь сделать свой гардероб более разнообразным и не бойтесь менять имидж.

Обзор популярных книг

1. Кац, Рубин: Нейробика: Экзерсисы для тренировки мозга. М., 2012.

2. Наумова Н. В. Нейробика как здоровьесберегающая технология в образовательном процессе. М., 2015.