

Ролевая игра „Организация собственной работы и работы сотрудников в области муниципального управления “

составлена для Академии управления при Президенте Кыргызской Республики в сотрудничестве с Фондом Ханнса Зайделя и Институтом МС «Д-р Майер-Камберг» для использования в повышении квалификации (продолжении образования) студентов магистратур, а также бывших стипендиатов Фонда Ханнса Зайделя.

Разработана Робертом Гарайссеном, независимым преподавателем,

с использованием следующих документов:

- собственная документация (собственные данные)
- Проф. Д-р Лотар Зайверт, „Организация времени“
- Андре Мориц/Феликс Римбах, “Начальные навыки для молодых профессионалов“
- Управление стрессом (Firma data solution GbR)

Ролевая игра придумана и составлена произвольно и служит для передачи знаний при проведении семинаров следующего содержания:

- Управления конфликтом
- Организация времени
- Управление стрессом
- Работа со СМИ (средствами массовой информации)

Семинар базируется в отношении ролевой игры и разработанных документов на знаниях процесса образования коллектива (команды). Если такие знания у участников отсутствуют, то рекомендуется обсудить эту тему, по крайней мере, теоретически во введении.

Документы приведены последовательно в оглавлении и в соответствии с методическими указаниями/предложениями.

Материал, относящийся к ролевой игре, может быть использован без ограничений для обучения и повышения квалификации слушателей Академии. Авторские права не предъявляются.

Ролевая игра: Юбилей в учреждении и День открытых дверей

Учреждение относится к администрации муниципального управления и отвечает за оказание различных общественных услуг для граждан: паспортное бюро, адресный стол, отдел по делам несовершеннолетних, общества для организации культурного досуга и спорта и так далее. Учреждение существует уже на протяжении 10 лет, и его руководитель хочет воспользоваться случаем и организовать юбилей, совместно со всеми сотрудниками и их семьями. Граждане при этом также должны получить возможность стать участниками мероприятия, чтобы вновь укрепить доверие к работе управления, так как в прошлом году отдельные сотрудники частично скомпрометировали работу данного учреждения из-за своей уступчивости или недружелюбного отношения. Поэтому все отделы должны быть открыты на полдня, а сотрудники должны представлять работу своего отдела и всё разъяснять посетителям о своей деятельности. Сейчас весна, а летом перед общими каникулами должен состояться праздник. Для подготовки и организации обоих мероприятий, которые должны начаться одновременно, должна быть задействована проектная группа «Юбилей», чтобы как можно быстрее сработаться и спланировать всё необходимое.

Для создания команды по возможности нужно выбрать по одному сотруднику от каждого отдела (1-7). Команда должна состоять из самых активных сотрудников, возраст и длительность работы в данном учреждении не являются критериями для приоритета при выборе.

Руководитель учреждения предоставил это также руководителям отделов, учитывая их собственное желание работать в данной команде. Но в любом случае, руководитель отдела должен стать руководителем команды этого проекта. Два руководителя отделов выразили желание принять участие в проекте. Один из них – это молодой и динамичный руководитель (отдел №1), который уже несколько раз испортил свою репутацию из-за своих слишком решительных и недружественных манер. Второй руководитель (отдел №2), работает в данном учреждении с момента его открытия и выстраивал его работу, это уважаемый всеми руководящий работник, который снискал всеобщую симпатию.

Правда, о нем известно, что его нельзя слишком нагружать работой, т.к. он уже не раз заболел, попадая в напряженные ситуации.

В конце концов, оба договорились о том, чтобы сообща заниматься руководством команды, так, чтобы, если кто-то выйдет из строя, команда была обеспечена хорошим руководством.

Они попросили других руководителей отделов, чтобы те из своих сотрудников выбрали членов команды и сообщили об этом.

Методические указания для разработки выбранного принципа руководства

Принципиально для тренера/команды тренеров используется понятие „Пользователь“.

В качестве начала предлагаются следующие основные элементы:

1. Сравнение обоих стилей руководства

Поскольку в повседневной профессиональной жизни используются по существу оба стиля руководства, обсуждаться здесь поэтому должны только они.

Авторитарный стиль руководства и демократический или кооперативный стиль руководства.

Для этого участники семинара разрабатывают в командах преимущества и недостатки

этих стилей руководства.

Формулировка заданий:

Разработайте в командах и укажите на модераторных картах понятия, характеризующие эти оба стиля, назвав их преимущества и\или недостатки, и приколите эти карточки на пинванд-доску. (На каждый стиль руководства по две карточки).

Поведение итогов Пользователем (тренером):

Обсудите представленные решения и прокомментируйте их.

Вы можете их дополнить, используя документ „Выдержки (фрагменты) из газетных

статей)“.

2. Разработка инструментов руководства:

Похвала и признание

Информация

Помимо этого разъясните важность этих обоих инструментов руководства на основе документов в 1-ой части Перечня содержания.

Вслед за этим следует постановка задач в соответствии с документами „Похвала/Признание“ и „Информация/Коридорное радио“.

Примечание:

Само собой разумеется, что здесь Пользователь может создавать другие основные элементы и формулировать дополнительные задания.

Для этой ролевой игры, по оценке автора, нет необходимости в других основных элементах.

Основы руководства/Ценности в руководстве

Следующие принципы руководства должны быть представлены слушателям в качестве подспорья и отнесены к следующим трем темам: Управление конфликтом, Организация времени и Управление стрессом:

Принцип 1: Людей, которыми руководишь, следует поддерживать, одновременно способствуя укреплению их веры в собственные силы.
Тем самым сокращается потенциал конфликта и предотвращается психический стресс.

Принцип 2: Согласовывать цели с сотрудниками и контролировать их достижение.
Тем самым выигрывается время и предотвращается связанный с работой стресс.

Принцип 3: Сотрудников надо хвалить и выражать им в документированном виде свое признание их достижений.
Тем самым предотвращается потенциал конфликтов.

Принцип 4: Критиковать сотрудника за плохую работу и предлагать помощь, чтобы он смог улучшить свои показатели.
Тем самым сокращается потенциал конфликтов и предотвращается психический стресс.

Принцип 5: Руководители должны быть готовы разделить ответственность, когда они делегируют сотрудникам задания.
Тем самым выигрывается время и предотвращается стресс, связанный с

работой, для себя и своих сотрудников.

Принцип 6: Руководители несут ответственность за своевременную, широкую и точную и открытую информационную работу.

Тем самым предотвращается потенциал конфликтов и связанные с работой стрессы.

Должны быть представлены следующие **ценности в руководстве:**

- Руководители нуждаются не только в техническом мастерстве, чтобы руководить предприятием. Они должны обладать чувством коллективизма, сознанием ответственности.
- Руководители в своих действиях должны руководствоваться добродетелями, например, справедливостью, надёжностью, пунктуальностью, добросовестностью, чуткостью и смелостью (мужеством)
- Руководители должны стараться постоянно быть достойным подражания примером в манере держаться и в личном образе жизни
- Руководители должны в принципе любить людей
- Руководители обязаны в критических ситуациях «держать себя в руках»,

быть полюсом спокойствия. Негативным является постоянно «перегруженный шеф без оптимизма»

Методическое указание:

Эти принципы должны быть разработаны перед следующими „Практическими заданиями вне ролевой игры“ – Задание Похвала/Признание и Информация - совместно в обучающей беседе с участниками семинара.

Принципы руководства

В рамках проведенного опроса, при котором был задан вопрос:

„Какой принцип руководства Вы одобряете больше всего?“,

были получены следующие результаты:

Правдивость	83%
Способность воодушевлять	65%
Решительность/Последовательность	64%
Внимательность/Осмотрительность	25%
Осознание расходов	23%
Готовность к риску	14%

Методическое указание:

Эти понятия написать на флипчате (flipchart), но в другой последовательности, и затем спросить участников семинара, как бы они оценили эти принципы, а затем показать настоящие результаты данного исследования.

Качества (характеристики) руководителя

Выдержки из газетных статей

„Шеф должен иногда отступать на задний план“ (отходить в тень)

Партнерский стиль руководства

Работать при помощи аргументов, а не при помощи указаний

Сотрудники имеют много свободы и много собственной ответственности

Доверие – дело обоюдное

Сотрудники показывают максимальную производительность, если окружающие условия соответствуют

Модель функционирует также во время кризиса

В работе, полной доверия, развивается совершенно естественный авторитет

„Шеф как образец“ (Образцовый шеф)

Недостаточное признание снижает результаты (работы) и является жестким аргументом издержек

Сотрудник скорее откажется от денег, если соблюдается безупречное корректное поведение

Мораль не инородное тело, которое навязывается экономике (производству)

Мораль – это факт, который экономика (производство) должно принимать в расчет

„Сперва работа, потом отдых“ (Сделал дело - гуляй смело)

Исследования: Юмор делает успешным. Людей, обладающих юмором, охотнее берут на работу, они быстрее делают карьеру. Юмор делает людей более работоспособными и способствует их концентрации

но, пожалуйста, не: не стараться судорожно острить

“Окрыленный примером“

Образцовые коллеги или начальники могут быть стимулирующим источником

Исследование фирмы Accenture установило, что 80% имеют пример (образец), который меньше всего можно найти в бюро

Там недостает дельных (пригодных) примеров

Список пожеланий: шарм, интеллигентность, компетенция в решении проблем и коммуникативная компетенция, тактичность, внимательность и этичное поведение

Похвала и Признание

Руководители, как правило, пренебрегают этим инструментом руководства, хотя его правильное использование может внести большой вклад в мотивацию достижений сотрудников.

Осуществляемые при этом затраты являются значительно меньшими, чем кажутся. Необходимо только обращать внимание на определенные рамочные условия:

- Поощрения (знаки отличия, внимания) радуют людей значительно больше, чем деньги
- Оказание почестей и особенно признание являются первейшей задачей работодателя
- Оказанная им лично честь (почесть) мотивирует сотрудника проявлением к нему уважения

Дословно из уст «Сотрудницы года»:

„Я была очень тронута. Мой голос дрожал. За долгие годы так не ощутишь, что твоя работа так высоко ценится шефом. Для меня это было большой неожиданностью“ .

Это лично продемонстрированное признание может сопровождаться Грамотой, лентой, букетом цветов, часами с логотипом предприятия.

Важно при этом поинтересоваться индивидуальными интересами той личности, которой хотят выразить личное признание, чтобы выбрать «правильный» подарок.

Инструменты руководства

Информация

Значение /влияние

Все снова и снова узнаешь о том, что сотрудникам предприятий (фирм) становится известно о существенных изменениях в отношении их рабочего места через «третьих лиц».

При этом именно крупные предприятия содержат даже целые отделы с хитроумными (изошренными) информационными системами, такими как:

- Информационный бюллетень (часто в электронном виде, поступающий по рассылке)
- Видеопослания
- Чаты с правлением предприятия т.д.

Но электронное многообразие таит в себе, прежде всего опасность, которая заключается в ошибочном мнении, что можно отказаться от личного разговора.

Во времена кризиса личная беседа все же неизбежна.

Другие ошибочные оценки заключаются во мнениях многих руководителей о том, что коммуникативная потребность может быть заменена правильной «формулировкой» в соединении с выразительной презентацией в Power Point.

Коммуникация не риторика!

Бизнес-жаргон не доходит до сердца сотрудников!

Особая проблема:

«Знания, которыми владеет руководитель», это значит целенаправленная информация и только настолько, насколько это приносит пользу собственной карьере руководителя.

Там, где отсутствует информация, включается «коридорное радио»!

«Коридорное радио» является, согласно исследованию, проведенному консультационной фирмой ISR, одним из важнейших форм коммуникации. 61% работающих на немецких предприятиях, узнают о важных изменениях как правило понаслышке, а не от шефа. ,

«Коридорное радио»:

- Это неплохо

- Там, где люди, всегда есть слухи,

Но:

- Где, ощущаются страхи, там сигнал информационного дефицита
- Слухи стоят много денег
- Во время кризисов производственные потери составляют 2 часа рабочего времени в день

Выводы:

- **Доставка информации:**
- Руководители среднего уровня находятся под очень сильным давлением
- Проблема в том, что большинство руководителей среднего уровня слишком мало и недостаточно упорно расспрашивают своих шефов
- Результатом является то, что они «окапываются» в бюро

Информация:

- Главной целью должно быть сохранение руководителем контроля над внутренними коммуникационными потоками.
- Образование слухов можно предотвратить только путем открытой, честной и активной информации.
- Тема, которая естественным образом выносится на повестку дня беседы или конференции, теряет свою привлекательность для «коридорного радио».

Лозунгом должно быть:

Лучше больше информации, чем меньше

Методические указания по содержанию семинара «Управление конфликтом»

Для разработки основ этой темы рекомендуется следующий подход:

Сначала следует объяснить «Информационный квадрат» Шульца фон Туна.

Для этого нужно использовать как можно более практический пример, который известен участникам из повседневной жизни.

Пример:

Деловой аспект:

„Передатчик“ - „Получателю“: Вчера я дал Вам поручение позвонить важному клиенту. Вы это сделали?“

Возможный деловой¹ ответ: „Да, я это сделал“.

Возможный альтернативный ответ и тогда смена аспекта (взаимо)отношений:

„ Конечно я это сделал. Вы это спрашиваете, потому что не доверяете мне?“

Тем самым сделано вступление для развития потенциально конфликта = аспект (взаимо)отношений!

Продолжение с включением Я-аспекта:“ Я спросил, потому что меня очень интересует, решен ли этот вопрос “.

И продолжение с включением аспекта побуждения: „ Я хотел бы, чтобы Вы меня

в будущем сами об этом информировали“.

При помощи этого или другого подобного примера можно показать, что, как правило, разговор вначале носит деловой характер, но может не избежать «опасности» из-за проявления человеческих эмоций мутировать в конфликт.

Пример из повседневной жизни:

Муж приходит домой и констатирует: „Пахнет супом“

Альтернативно жена может ответить:

-„Правильно, сегодня на вечер суп“ – при этом разговор остается на деловом уровне.

-„Означает ли твой вопрос, что тебе не нравится, как я готовлю?“ – Тем самым создается аспект взаимоотношений.

Муж: “Я не хочу каждый вечер суп“ – Я-аспект.

Муж: „Мне хотелось бы, чтобы ты весь остаток недели не готовила на вечер суп“.

Ведение беседы

Модель четырех уровней

Автор – Г-н Шульц фон Тун, важный стабильный учебник по теме Коммуникация

О чем идет речь?

- Коммуникация функционирует по принципу „Передатчик-Приемник”
- Модель состоит из 4 уровней, которые являются равнозначными, поэтому говорят о так называемом „Квадрате новостей”
- Даже если 4 уровня являются равнозначными, в различных ситуациях на передний план выходит тот или иной аспект

Это 4 уровня:

- Предметный уровень: О чем информируют
- Уровень отношений: Какого ты мнения о партнере по разговору
- Я-Уровень: Что ты говоришь о самом себе
- Уровень побуждения: К чему хотят побудить собеседника

Примечания

- Принципиально при каждом разговоре пытаются на передний план выдвинуть дело
- Но чисто деловая беседа без привлечения взаимных отношений – человеческих, личных – встречается редко
- Я-уровень, если он привлечен, должен работать с ясными посланиями
- Побуждение служит для того, чтобы, объяснить собственные желания и интересы. Передатчик должен оценить, можно ли требовать от получателя (приемника) выполнения желаемого

Методические указания по теме: „Правила ведения беседы/ Избежание конфликтов/ Поведение в конфликте“

Для этих тем имеются разработанные документы.

Они должны быть подготовлены для групповой работы на семинаре и осознанно применены следующим образом:

Участники семинара должны быть разделены на две группы и получить следующие задания:

Первая группа разрабатывает Советы для избежания конфликтов, вторая группа разрабатывает Советы по поведению во время конфликта, затем результаты своей работы они пишут или на обычной доске, разделив ее пополам, или на флипчате (flipchart). Обе эти презентации комментирует кто-то из членов каждой группы.

Пользователь (тренер) комментирует затем представленные результаты, делая упор на самых основных, с его точки зрения, моментах.

Управление конфликтом

Тезис:

„Каждый проживает длинную, напряженную жизнь, чтобы, наконец, стать таким невыносимым, какой он есть“

Советы, как избежать конфликтов

- Карьера идет не только по профессиональным рельсам: веди себя дипломатично, внимательно слушай, даже если некоторые вещи тебя не интересуют – тогда другой тебя тоже выслушает
- Будь любезным с внутренним обслуживающим персоналом – секретарь, сотрудники приемной и т.д. – хороший менеджмент отношений с сотрудниками, стоящими ниже тебя на служебной лестнице, является также важным, т.к. иногда они тоже знают, как помочь кому-нибудь
- Учись говорить «нет» – не всегда помогать
- Держись сначала сдержанно, наблюдай и анализируй, не раскрывайся весь и сразу
- Не принижай своих достоинств – это угрожает неинтересными заданиями
- Если хочешь измениться, делай это своевременно
- Никогда не злословь сам и не поддерживай злословия о других – это не коллегиально и никогда не знаешь, когда это коснется тебя самого
- Никогда не говори плохо о своем отделе. Серьезная и конструктивная критика должна быть внутри отдела!

Советы, как вести себя во время конфликтов

- Если они (конфликты) есть, занимайся ими как можно быстрее – не откладывать со дня на день
- Заговаривать о конфликте (озвучить конфликт) и быть конкретным – не ходить вокруг да около
- Уважай своего собеседника и давай ему выговориться - соблюдать правила вежливости
- Не реагируй эмоционально, оставайся конструктивным – иногда лучше немного отложить, если момент не подходящий, но ненадолго!
- Обсуждай конфликт в связи с актуальным поводом – сигнализируй, что ты знаешь проблему и огорчаешься по этому поводу
- Реагируй открыто – формулируй вопросы – собеседник должен связывать это с тем, что ты говоришь
- Я послание (известие) является хорошей стратегией – избегает оборонительного поведения – дает самосознание: „это случилось, я не отрицаю, но у меня не было необходимой информации “
- Избегай высказываний, «убивающих» разговор, таких как, например, „мы из маркетинга всегда глупые...“

- Избегай поучений типа: „Успокойтесь!“ – это вызывает зачастую совершенно противоположную реакцию.
- **Конструктивно заниматься конфликтами**

Две модели

З – изображать (описывать) **зрительно**

П - описывать **последствия** (воздействия)

Ч - называть **чувства**

Р- **расспрашивать**, как другой видит ситуацию

В – делать **выводы**

или

Н - **аблюдение**

И - **нтерпретация**

В - **осприятие**

П – **редложение**

Ведение разговора

Беседа с сотрудниками

6 правил должны соблюдаться при ведении разговора:

Беседа должна быть:

- Описательной, а не оценивающей
- Ориентированной на проблемы, а не на контроль
- Спонтанной, а не стратегической
- Проникновенной, а не нейтральной
- Равноправной, а не «сверху», не с позиции начальника
- Гибкой, а не неподатливой

Здесь имеет силу (является важным) следующее руководство:

Введение

Оживлять (беседу) и создавать непринужденную атмосферу
Говорить о причине и смысле разговора

Форма, содержание, язык

внимательно слушать, не произносить собственные монологи
задавать открытые вопросы, чтобы беседа была плавной
Предоставлять партнеру больше времени, чем себе
Избегать впечатления экзамена\проверки
Избегать словестных поединков
Никаких проявлений недовольства
Демонстрировать внимания при помощи резюмирующих повторов
Ценить партнера как личность

Завершение, подведение итогов

передавать чувство, что Вы не торопитесь с разговором
не просто резко прерывать разговор, а стремиться к его естественному окончанию
Поводить итоги и дать партнеру их подтвердить
заканчивать беседу на позитивной примирительной ноте

Сигналы активного внимания

Такие жесты, как кивок головой

Контакт глазами и подтверждающие внимание слова, такие как «Ага» или «Да» и т. д.
Задавать вопросы – кто спрашивает, тот ведет (разговор), например, «Какие у Вас проблемы?» или «Как можно описать Вашу ситуацию?» или «Я Вас правильно понял?»

Невербальный (несловесный) язык тела как, например, дружественная мимика
Осанка: слегка наклонившись к партнеру; быть открытым

Методические указания к Обратной связи (FEEDBACK)

Участники семинара должны узнать, что существуют различные формы и формулы для обратной связи (feedback), из которых пользователь предлагает для семинара **формулу**

W-I-E-V (в русском варианте **В-И-О-Ж**), потому что она является наиболее краткой и наиболее простой.

К этому он переходит следующим образом:

- Разъяснение смысла и целей «Обратной связи» (feedback) – для этого служит имеющийся документ!
- Указание, что «Обратная связь» не должна длиться более 90-120 секунд и излагаться ее подателем целиком и полностью (без того, чтобы его при этом прерывали) или также – что является менее желательным – может прерываться вопросами со стороны ее получателя уже после изложения соответствующей ее части.
- В каждом случае следует стремиться к тому, чтобы в результате избежать потенциального конфликта на будущее.

После этого отдельные части формулы поясняются по возможности наиболее простым примером из профессиональной жизни.

Пример:

Предположить можно, например, тот факт, что сотрудник каждый раз в течение последних четырех понедельников приходил на работу на 2 часа позже, и это было установлено руководителем.

По пункту В: „Я установил(а), что Вы в течение последних четырех понедельников приходили на работу каждый раз на 2 часа позже“.

По пункту И: „По этому поводу я не имею никаких объяснений, так как Вы никак их не выразили, Вы просто так поступали. Может быть, у Вас есть какие-то проблемы, которые являются причиной Ваших опозданий? По-другому я в данный момент не могу объяснить Ваше поведение“.

Указание по этому поводу: В этой части «Интерпретация» пользователю следует разъяснить, что здесь не следует использовать какие-то конкретные предположения, такие как, например: "Я могу себе представить, насколько я Вас знаю, что каждый вечер воскресенья Вы долго проводите на дискотеке и очень устаете, чтобы встать вовремя!!»

По пункту О: „Я очень разочарован(а) Вашим поведением, так как я до сих пор думал(а), что у нас достаточно доверия друг к другу, что Вы в любое время можете прийти ко мне с Вашими проблемами».

Указание по этому поводу: В этой части участникам следует разъяснить, что личное восприятие происходящего следует четко показать, употребляя при этом соответствующие приличные слова, мимику и жесты, т.е. полностью использовать вербальный и невербальный язык тела.

По пункту Ж: „Я ни в коем случае не могу и не буду терпеть такое Ваше поведение и требую от Вас немедленно это прекратить. Вы обязаны соблюдать Ваш трудовой договор и, кроме того, я не могу допустить подобного в отношении других сотрудников. А теперь мне хотелось бы от Вас узнать, какие Вы назовете причины Вашего недопустимого поведения. Пожалуйста, я слушаю!“

Затем участникам семинара следует указать на то, что они должны в материалах семинара прочесть **три примера подобных диалогов**, чтобы затем решить, какой из примеров они хотят взять для практического упражнения.

Пользователь оставляет выбор примеров за участниками семинара или задает их сам.

Он указывает на то, что выберет из групп пару для воспроизведения такого диалога, и что этот диалог с исполнением ролей руководителя и подчиненного будет записываться на видеокамеру.

Это эффективно в том плане, что к заданию готовятся все участники, а не только заранее выбранные лица. Участники получают еще следующие указания:

„Участники, которые выбирают роль руководителя, могут сделать для себя пометки для их «Обратной связи» и использовать их в диалоге. Участники в роли сотрудников должны проявить фантазию таким образом, чтобы суметь защитить свою позицию при помощи аргументов и только тогда «сдаться», если руководитель сможет убедить их при помощи аргументов. Вы также можете делать для себя пометки, на которые Вы сможете опираться при изложении Ваших мыслей. И думайте о том, что эта беседа должна вестись при предпосылках, которые мы разработали для себя в качестве «советов». В общей сложности разговор должен длиться не более 5 минут. За 30 секунд до его окончания я делаю знак, что он должен быть закончен.

Диалоги снимаются на **видеокамеру**, так как только таким образом пользователем (*тем лицом, которое использует «Обратную связь» - прим. Переводчика*) может быть достигнут стойкий эффект Обратной связи, который влечет за собой успех в обучении участников семинара.

Ведение беседы

Обратная связь

Обратная связь лишь тогда полезна и эффективна, если соблюдать определенные правила.

Самым важным правилом является то, чтобы тот, кого это касается, мог правильно воспринять этот контроль с помощью обратной связи и не чувствовал себя задетым.

Полезными оказались следующие правила:

1. Описывать, а не оценивать

Тот, кто дает обратную связь, описывает свое восприятие и наблюдение и что она в нем вызывает: чувства, восприятия, вопросы, мысли. При этом не следует формулировать никаких упреков

2. Положительные моменты и критика

к обратной связи относятся позитивная и критическая информация. Односторонность вредна.

3. По возможности конкретно

По возможности быть конкретным с примерами, событиями

4. Каждый говорит сам за себя

Использовать изложение от 1-го лица, упоминать «я», а не «мы», не упоминать никаких свидетелей

5. Сигнализировать о негативных явлениях

Кто чувствует себя задетым или неуверенным, тотчас сообщает об этом

6. Каждый отвечает за себя

Обратная информация это предложение для самопроверки. Получатель решает сам, что и как он хочет что-то изменить и хочет ли он этого

7. Категоричная конфиденциальность

Все, что говорится в рамках индивидуальной обратной связи, остается в кругу партнеров по разговору и не выносится за эти рамки

Возможностью для обратной связи являются **следующие ключевые слова**:

В - осприятие: Что произошло? Что я должен констатировать? Какая ситуация предстоит?

И - интерпретация: Как я должен это понимать? Почему Вы это сделали?

О – ощущение: Я лично очень этим задет. Я очень рассержен.

Ж- желаемое поведение: Я должен настоять на том, что это снова изменится. Должно быть восстановлено то, что было прежде. Я хочу, чтобы Вы это устранили.

**Методические указания для проведения диалогов для упражнения
Обратной связи (Feedback)**

После объяснения метода Обратной связи (Feedback) по формуле **В-И-О-Ж** каждый участник должен получить возможность поупражняться технику этой формулы Обратной связи.

Для этого **все участники получают следующее задание:**

В зависимости от количества участников семинара, разделенных на группы, члены каждой группы получают задание, сформулировать примеры диалогов для Обратной связи (Feedback) в роли руководителя.

Для этого им даётся 15 минут.

Затем отдельные участники предлагают свои решения. Пользователь (тренер) комментирует их.

Затем, как описано в Методическом указании 4, диалоги могут быть воспроизведены в парах и записаны на видеокамеру.

Упражнения для разминки

Примеры

Сотрудник\сотрудница, несмотря на поручение, обязательно оставаться на рабочем месте до тех пор, пока не дождется ответного звонка важного клиента, не сделал\а этого и ушел\ла с работы, как только рабочий день закончился, не дождавшись звонка клиента. Клиент действительно позвонил и после того, как никто не ответил на звонок, оставил ответ на автоответчике, что передаст заказ другому.

Сотрудник\сотрудница, вызванный\-нная для беседы, извиняется и говорит в свое оправдание, что у него\у нее была запись у парикмахера, которая была сделана заранее и которую так легко не получишь снова.

Сотрудник\сотрудница банка, занимающийся\-щаяся работой с клиентами, при непосредственной встрече с состоятельным клиентом, надел\-ла из-за жаркой погоды, несмотря на дресскод банка и в отсутствие ответственного начальника отдела, «легкомысленную» одежду для отдыха (На этом основании отдельные клиенты пожаловались на то, что «такое» непривычно для банка и что возникает вопрос, придает ли банк вообще значение заключению сделок с ними»).

Сотрудник\сотрудница, который\-ая до сих пор считался\-лась надежным\-ой, вызванный\-нная для беседы, сказал\-ла, что при такой погоде костюм невыносим и что клиенты приходят в еще более «легкомысленной» одежде.

Сотрудница средней по величине фирмы косметической продукции – до сих пор скромная и корректная – на выставке, не поставив никого в известность, отошла от выставочного стенда своей фирмы к другому стенду, чтобы поговорить со своим знакомым. Это привело к тому, что ожидавшие клиенты ушли, потому что ждали слишком долго, когда их обслужат. После возвращения через час сотрудница сказала, что в тот момент, когда она ушла, было затишье, клиентов было очень мало, и она подумала, что может использовать это время для посещения знакомого. Она отсутствовала, по ее словам, только один час, да и клиенты, которые ушли, не проявляли серьезного интереса.

Ролевая игра

Первое продолжение ситуации

1-е задание

Развитие ситуации

После того, как оба начальника отдела договорились вместе возглавить работу проектной группы "Юбилей", несколько человек из персонала 7 отделов были выбраны для создания команды.

Сегодня первый день, когда собирается вся группа. Участники знают друг друга либо только в лицо, либо благодаря различным контактам в учреждении, однако это знакомство очень поверхностно. Всех их объединяет тот факт, что все они недавно работают в данном учреждении. Ясно, что и выбрали потому, чтобы это не мешало работе отделов, что может произойти при отсутствии более опытных сотрудников. В первый день участники знакомятся и обмениваются личными данными, такими как: имя, образование, место рождения, место жительства, семейное положение, увлечения (хобби).

Каждому участнику даётся задание предложить уже первые идеи по проведению «Юбилея и Дня открытых дверей». О них участники должны уже говорить при знакомстве друг с другом.

На этой первой встрече присутствовал только более молодой начальник отдела (руководитель №1). Другой начальник (руководитель № 2), который старше его по возрасту, вынужден был пропустить первую встречу по семейным обстоятельствам. Согласно договорённости между обоими руководителями, руководитель отдела №2 является официальным докладчиком команды.

Задание:

Семь (1-7) участников семинара являются членами команды и ведут себя так, как описано.

Один из участников семинара берёт на себя обязанности присутствующего начальника отдела (№1), который руководит первым знакомством и записывает первые идеи. Он может также предлагать собственные идеи.

Важным аспектом являются также методический процесс сбора информации.

Примечание:

Участники семинара, не вовлеченные в процесс, должны следить за ходом работы, так как в любой момент они могут заменить какого-либо участника команды.

Примечание

Фазы представления может не быть, если участники знают друг друга. Но ее можно потренировать с участниками, которые имеют мало опыта в процессе образования коллектива (команды).

Затем со всеми участниками семинара практикуется сбор идей с использованием **Метода 635 мозгового письма (brainwriting)**

Смотри документы по Разъяснению Метода мозгового письма (brainwriting)

Первый пункт.

2-е задание

План действий

Руководитель № 1 встречается со вторым руководителем и информирует его о результатах, полученных за время проведения первой встречи группы, а также делится личными впечатлениями по поводу отдельных участников.

Во время беседы **управляющий** информирует обоих руководителей о том, что он присоединится к работе вскоре и хотел бы получить информацию о первых результатах.

Роль управляющего берет на себя тренер семинара!

Первый пункт.

3-е задание

План действий

Для выполнения новых задач, поставленных управляющим необходимо снова собрать проектную группу, чтобы обсудить новые разработки. Группа получает задание собраться в течении 30 минут.

Тем не менее между обоими руководителями разгорается спор, возникший в результате доклада перед управляющим.

После спора оба руководителя снова встречаются с группой, объясняют новые задачи, поставленные управляющим и дают новые поручения проектной группе.

Задание:

Оба руководителя должны найти метод работы с группой, постановки новых задач и дальнейший план действий.

Организация времени

Техника (приемы) работы

Метод Мозгового письма/635

Альтернатива мозговому штурму

Здесь речь также идет о сборе и продвижении творческих идей

Описание

Самый известный метод мозгового письма это метод 635:

Число 6 обозначает 6 сотрудников, которые в определенный момент пишут на листке бумаги по 3 предложения (идеи) в течение 5 минут. По истечении 5 минут листы передаются по часовой стрелке дальше. При этом идеи соседа должны давать толчок (стимулировать) далее собственные идеи. Каждый пишет на листе своего соседа и через 5 минут передает дальше. Это продолжается до тех пор, пока листы не пройдут 1 круг.

Цейтнот должен при этом непременно стимулировать творчество.

Задание

В первом Продолжении ситуации ролевой игры от проектной группы требуется празднованию юбилея. Этот метод практикуется со всеми участниками семинара в **трех\четыре\пяти кругах.**

Результаты затем докладываются каждый раз одним из членов круга и используются для дальнейшего продолжения ролевой игры.

Методические указания для перехода к теме «Организация времени»

Здесь вопрос в том, чтобы правильно обосновать занятие этой темой, так как большинство участников придерживаются мнения, что ни в профессиональной, ни в личной жизни не существует возможности, распоряжаться своим временем. Мы слишком зависим от других людей и от обстоятельств.

Одна из возможностей пробудить интерес – это представить научно доказанный ритм человеческого организма в течение 24 часов. Здесь можно, не слишком вдаваясь в подробности, объяснить следующее:

Есть определенные промежутки времени, в течение которых человек обладает большей или меньшей работоспособностью. Это нужно затем сравнить с регулярными рабочими часами.

Пример:

Регулярное рабочее время начинается примерно в 07.30 утра.

Кривая производительности показывает пик между 06:00 und 07:00 часами утра. В это время большинство людей находятся в пути на работу, т.е. ценное время высокой работоспособности тратится зря, без пользы.

С 09:00 – 12:00 часов можно исходить из высокой работоспособности, которая, как правило, подходит к рабочему времени. Время с 12:00 – 15:00 часов, по сути, полностью выпадает из рабочего времени из-за того, что это этот промежуток связан со значительным падением работоспособности. В это время человек становится наименее продуктивным, совершает наибольшее количество ошибок, чувствует себя усталым и должен был бы, собственно говоря, отдыхать. Тем не менее, мир труда характеризуется тем, что после короткого перерыва на обед, который большинством также не используется для отдыха, от людей ожидают высокой производительности.

Здесь Пользователем (тренером) должна быть показана необходимость организации времени, подходящей для высокой производительности. Для этого служат документы, представленные в этой главе.

Принципы планирования – смотри документы – могут быть разработаны в обучающей беседе, чтобы затем перейти к **Методу Mind Map (мозговой карты)**.

Если это представлено в теории, то целесообразно дать разработать ее функцию на основе индивидуального конкретного задания для группы.

Для этого предлагаются следующие действия:

- Все участники в течение 15 минут обдумывают их индивидуальную ситуацию на своем рабочем месте и составляют Mind Map (мозговую карту) как перечень требований для улучшенного обращения со своим временем.
- Затем участники в команде составляют Mind Map по идеям/предложениям, которые уже имеются, путем разработки по методу „Brainwriting“ (мозгового письма) для ситуации, изложенной в первом продолжении основной ситуации.
- Все группы представляют свои результаты путем изложения их на обычной доске либо на флипчате (flipchart) и презентации их одним из членов группы.
- Пользователь (тренер) комментирует сделанные предложения.

Тема «Организация времени» затем заканчивается указанием, что каждый участник вне семинара должен провести **«Самостоятельное тестирование своей рабочей ситуации»**, которое имеется в документах семинара, чтобы осознать требования к индивидуальной организации собственного времени.

Организация времени

Одна из частых причин стресса – недостаток времени или цейтнот. Оптимальное использование времени субъективно и вследствие этого у каждого выглядит поразному.

Многие источники стрессов можно заранее ликвидировать, эффективно используя свое время.

Примеры:

- Назначайте себе конкретные сроки, которые можно распределять (напр., в течение 24 часов)
- Делайте самые важные дела в фазу Вашей самой высокой производительности
- Когда Вы спешите, достаточно также отметить основные моменты или сделать черновые наброски, например, на встрече, собрании и т.д.
- Избегайте разговоров по телефону – даже при коротких разговорах Вы теряете очень много времени
- Благодаря электронной почте/факсу Вы можете четко формулировать вещи и быстрее их решать
- При коллективной работе, используйте общий календарь-памятку (календарь-еженедельник) в котором каждый член коллектива (команды) отмечает свои сроки, назначенные встречи. Таким образом, Вы всегда будете знать, не занимаясь особыми расспросами, когда Ваши коллеги находятся вне офиса и наоборот

Управление временем

10 правил экономии времени

- Цели: Направьте Ваши ежедневные действия на Ваши собственные цели!
- Подготавливать: Планируйте вечером новый день – письменно. Планируйте при этом время для решения Ваших обычных задач и для каких-то неожиданных вещей!
- Расставлять приоритеты: Сначала беритесь за важное, неважные вещи оставьте!
- Подводить итоги: Аналогичные задачи расположить в одном блоке времени, например, телефонные звонки, распоряжения, краткие обсуждения
- Упрощать: Трудные задачи разделять на более мелкие шаги, установить время для их очередности и решения!
- Поручать сделать другим: Не забывайте делегировать: Что? Кто? Почему? До какого времени?

Также иногда говорить Нет и отклонять то, что крадет у Вас время!
- Ограждать себя Вы не обязаны всегда быть для всех доступны!
Согласовывайте встречи также для себя самого!

- Принимать во
как
Внимание

Рассматривайте переносы (напр., встречи и т.д.), опоздания и табу! При назначении встреч постоянно устанавливать цель встречи и ее окончание!

- Звонить:
мешать.

Спрашивайте о подходящем времени, вместо того, чтобы

Согласовывайте обязательное время для Ваших звонков и звонков Вам!

- Наслаждаться
успехом:

Принимайте достигнутое как успех, вознаграждайте себя и других!

Организация времени Методы успеха

Принципы планирования

Чем лучше мы распределяем/планируем время, тем лучше мы можем использовать его для личных и профессиональных целей.

Планирование означает подготовку для осуществления целей.

Опыт профессиональной жизни показал, что чем больше времени затрачено на планирование, тем меньше тратится на проведение (на реализацию):

„Восемь минут подготовки рабочего дня может означать 1 час выигрыша во времени.“

Самый лучший принцип планирования это изложение в письменной форме

Что такое факт?

- Планы времени, которые только у нас в голове, легко теряются
- Планы времени в письменной форме означают уменьшение нагрузки на мозг

Что следует делать?

- составить письменно фиксированный план
- отсюда возникает психологический эффект для само-мотивации к работе
- дела (мероприятия) становятся более целенаправленными и менее отвлеченными
- контролируя события дня, Вы сохраняете в поле зрения и в памяти то, что Вы еще не сделали
- Вы планомерно переносите то, что Вы не успели сделать, на следующий день
- Так скорее возникают резервы времени для непредвиденных дел
- Письменные календарные планы (работ) представляют собой соединенную информацию, в случае необходимости они являются доказательством и протоколом проделанной работы

Как следует это делать?

- Работать с расписанием дня (планом дня)
- Когда привыкните, можно составлять планы на неделю или на месяц
- Пособием (вспомогательным средством) является

A-L-P-E-N-Метод

A – Записывать задания, задачи и определять сроки

L - Оценивать продолжительность планируемых дел

P – Предусматривать резервы времени: 60% мероприятия, 20% неполадки, 20% спонтанные дела

E- Принимать решения: Приоритеты, сокращения (времени на что-то) и возможности делегирования

N- Последующий контроль – перенос невыполненных дел

Второй по важности принцип – это функционально-стоимостный анализ использования времени – расстановка приоритетов!

Метод ABC – анализа

Часто время тратится на второстепенные проблемы, в то время как немногие важные дела (А), остается слишком мало времени.

Ключ к успешной организации времени находится в придании однозначного приоритета запланированным мероприятиям, если мы будем ранжировать их по классификации А-В-С.

Как это функционирует?

А - Задания имеют самую высокую степень важности и могут осуществляться только данным лицом (одним или с командой). Их нельзя делегировать.

В - Задания имеют среднюю степень важности могут делегироваться (частично).

С – Задания имеют низкую степень важности для выполнения функции, но их исполнение требует много рутинной работы с бумажками, чтением, телефонными звонками, архивом бумаг, корреспонденцией и т.д.

Важно, вносить эти дела в распорядок дня в пропорциональном соотношении, правильно их ранжировать и правильно определять их последовательность.

Третий важный принцип поэтому – руководство путем делегирования

Как это осуществляется?

- При данном задании решить: Должен ли сделать это сам или это может сделать также сотрудник
- Делегируйте (передавайте для исполнения) также среднесрочные и долгосрочные дела, это мотивирует сотрудников, но не забывайте при этом Вашу обязанность

- контролировать!
- Делегируйте чаще и больше насколько это возможно
 - Выбирайте сотрудников, которых Вы хотите продвигать и не предъявляйте слишком высоких требований
 - Не делегируйте стратегически важных заданий, таких как постановка цели или конфиденциальных (секретных)
 -

Правила делегирования, которые Вам помогут:

- Что должно быть сделано?
- Кто должен это сделать?
- Почему он или она должен\на это сделать?
- Как он или она должен\на это сделать?
- Когда это должно быть сделано?

Управление временем

Метод Mind–Map или (Метод «Карты мозга»)

О чем идет речь?

- Сеть связей (отношений) Ваших различных требований времени поясняется
- С помощью «карты мозга»
- mind-maps (карты мозга или мозговая карта) это образные кодовые слова и методически структурированные кодовые слова
- содействует творческой работе обоих мозговых полушарий – левое: аналитическое мышление для цифр и структур и правое – для фантазий, интуиций, планов
- возможность делать быстрые и наглядные записи (зарисовки) и пометки, целенаправленно размышлять, находить идеи и решать проблемы

Как это происходит?

- Центральная тема пишется в середине пустого листа
- Вокруг собираются ключевые слова, относящиеся к теме, которые соединяются «ветвями»
- Ключевые слова могут быть опять быть исходными пунктами для дальнейшего разветвления
- Важным при этом является использование различных красок и спонтанное действие
- Так поле за полем возникает картина, которая отражает желания и потребности, а также возможные проблемы и их решения
- Такая карта мозга (mind-map) практически никогда не может быть готовой, ее можно постоянно развивать дальше

Задание:

Изготовить личную мозговую карту (Mind-Map)

Набросайте схему Ваших личных запросов времени: Время-требование, Время-взаимоотношение и Время-ветви

Где находятся временные основные моменты?

Что бы Вы охотно изменили?

Внесите в «мозговую карту» также то, что у Вас крадет время

Инструкция для тренера:

Дать на доске flipchart образец, по которому участники семинара могут ориентироваться

Организация времени

Тест для себя – Рабочая ситуация

Задание: Проверьте Ваш метод (стиль) работы и возможные мешающие факторы

Отметьте крестиком соответствующее число:

0 = верно почти всегда, 1 = зачастую верно, 2 = верно иногда, 3 = почти никогда не

верно

1. Телефон мешает мне непрерывно и разговоры зачастую

являются ненужно длинными

0 1 2 3

2. Из-за большого количества посетителей, либо чужих,

либо из нашего учреждения, у меня руки не доходят

до собственной работы

0 1 2 3

3. Обсуждения часто слишком долго и их результаты

для меня часто неудовлетворительны

0 1 2 3

4. Большие, интенсивные в отношении времени и поэтому

неприятные задания я главным образом стараюсь от себя

отодвинуть или мне трудно довести их до конца, т.к. я

никак не могу передохнуть

0 1 2 3

5. Часто отсутствуют ясные приоритеты и я пытаюсь делать много дел одновременно. Я слишком много занимаюсь деталями и не могу сконцентрироваться на важных делах 0 1 2 3
6. Мои календарные планы и сроки я соблюдаю часто только при цейтноте, т.к. всегда вклинивается что-то другое или я взялся за слишком много дел 0 1 2 3
7. У меня на столе слишком много бумаг. Вид и порядок далеко не образцовый 0 1 2 3
8. Делегирование задач происходит редко и я зачастую я должен делать, которые также могли бы сделать другие 0 1 2 3
9. Говорить «Нет» мне дается с трудом, если другие что-то от меня хотят, в то время как я должен был бы делать свою собственную работу 0 1 2 3
10. Иногда мне не хватает необходимой самодисциплины самодисциплины, чтобы реализовать то, что я наметил 0 1 2 3
11. Моя коммуникация с другими страдает часто из-за плохой информации. В распорядке дня бывают недоразумения 0 1 2 3
12. Иногда я вижу мало смысла в том, что я делаю днем 0 1 2 3

Обработка

данных: **Сложите все отмеченные крестиком цифры**

Общее число **даст для Вас следующую картину:**

0 - 17 пунктов: У Вас нет календарного плана и Вы позволяете другим себя погонять.

Важна организация времени!!

18 – 24 пунктов: Вы пытаетесь владеть своим временем, но не достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

25 – 30 пунктов: У Вас хорошая организация времени – и может стать еще лучше!

31 – 36 пунктов: Поздравляем, Вы являетесь образцом для каждого, кто хочет научиться

правильно обращаться со временем.

Методические указания к теме «Управление стрессом»

Во введении к этой теме предлагается, что на семинаре в основном будет обсуждаться **профилактика** (предотвращение) стресса, потому что после наступления симптомов заболеваний, связанных со стрессом, необходимо медицинское\психологическое лечение. С участниками семинара следует в начале обучающей беседы обсудить:

- Стратегии преодоления стресса
- Влияние феномена стресса
- Потенциальные последствия стресса для организма, души и мозга
- Возможности снижения стресса и
- Индивидуальные потребности для предотвращения стресса

Предлагается продемонстрировать одну из возможностей активного предотвращения стресса.

Для этого может быть использован диск **CD Аутогенная тренировка**, из которого проигрываются части, которые позволяют, во-первых, объяснить применение этого медиума (активного коммуникативного средства), во-вторых, применить его на практике.

Пользователь (тренер) должен подробно остановиться на различных стрессах, выяснить вместе со слушателями, каким стрессам они подвергаются в семье, в профессиональной деятельности и в свое свободное время и затем относительно быстро перейти к разговору о **Карте стресса**. Её (карту стресса) Пользователь должен объяснить на флипчарте (flipchart) на общих, понятных всем примерах, которые может воспроизвести каждый участник семинара.

Затем рекомендуется **2-е продолжения основной ситуации** в следующем воспроизведении:

- Участникам семинара следует создать реальную стрессовую ситуацию
- Участникам дается очень ограниченное время (15 минут), в течение которого руководитель ведомства хочет получить новую «Мозговую карту» (Mind Map), которую он должен немедленно отослать в администрацию министра
- Среди групп возникает настоящее соревнование за создание лучших идей в течение короткого времени и участники попадают таким образом в небольшую стрессовую ситуацию

Чтобы усилить стресс для участников, рекомендуется проведение **3-его продолжения основной ситуации**. Таким образом, вовлекаются все участники:

- Все участники рисуют для себя их индивидуальные актуальные карты стресса
- Выбранные тренером участники готовят конфликтный разговор с обоими участниками команды, который они затем воспроизводят в диалоге
- 2 участника семинара готовят упражнения „Прогрессивной релаксации по Джекобсону“, которые они затем проводят для всех участников и вместе со всеми участниками.

Тема Управление стрессом может быть закончена оценкой Пользователя (тренера).

Стрессовые факторы

Факторами, вызывающими стресс могут быть:

Изоляция	Слишком высокие собственные требования
Увольнение ожидания	слишком высокие внешние
Проблемы	болезнь
Продолжительный шум	монотонность
Препятствия – Пробки	делать доклад/произносить речь
Поведение людей	чувство неполноценности
Неприятности с партнерами	отсутствие ориентировки
Неприятности в профессии	Чувство вины
Теснота (недостаток места)	Спешка /Суета/нехватка времени (цейтнот)
Страх	Лишение основных потребностей – еды/питья

Бедность, финансовые проблемы	некрасивое (уродливое окружение)
Перегрузка, дополнительные задания	смена рабочего места-выход на пенсию
Продолжительное требование достижений	постоянное состязание без всякой меры
Случай смерти – друг	одинокчество
Ночная работа	зависть/недоброжелательность

Ограничение/ограничение слуха

Примечание:

Стрессовые факторы являются производителями стресса

Пусковым механизмом стресса является не ситуация, а ее индивидуальная оценка

Считается хорошим тоном находиться под стрессом

Современные заболевания как причина стресса: высокое давление, сосудистые заболевания, повреждения сердечной мышцы

Стресс часто вызван домашней ситуацией – выбранным Вами самими образом жизни

Стресс Распознавание

Реакции организма на неудовлетворительное управление стрессом:

Головные боли, мигрени

Недостаток энергии

Расстройство желудка

Чувство безнадежности

Напряженность

Проблемы с концентрацией

Раздраженность (человек сбит с толку)
решения

Невозможность принимать

Депрессия

Бессонница

Еда без всякой меры
алкоголя,

Повышенное употребление

табака,

Пропуски приема пищи

Медикаменты

Частые простуды

Забывчивость

Понос

Чувство бессилия

Запоры

Гнев (досада)

Преодоление стресса

Негативный стресс превращать в позитивный

Решать перекосы

Методы

Начинай день с плана

- Определить нагрузку (задачи)
- Расположить цели по их важности
- Отодвинуть маловажное

Делай перерывы

- Перерыв после выполнения
- Радость/моральное удовлетворение после достижения цели на определенном этапе
- Сознание: лишь очень немногие вещи можно решить ко всеобщему удовлетворению

Вознаграждай себя

- Вознаграждать себя после достижения цели
- Вознаграждать себя, доставляя радость другим

В конце рабочего дня ставь жирную точку

- Окончательный конец рабочего дня в конце рабочего времени
- Неоконченные дела переносить на другой день
- Никаких мыслей об ошибках
- Вместо этого отметить, что было неправильно и как избежать этого в будущем

Делай что-нибудь, когда тебе нечего делать (на досуге)

- Лежать на диване
- Включать ТВ
- Углубиться в газету
- Спортивные упражнения всех видов

Управление стрессом

20 советов против стресса – Boston Public Health Commission (Комиссия Народного здоровья Бостон)

- Думай позитивно и окружай себя такими же людьми
- Используй неудачи как возможность чему-то научиться
- Говори по возможности «нет» заданиям, которые могут принести с собой слишком много стресса
- Не ставь слишком высокие цели, попроси, если можно, о помощи
- Согласись с тем, что ты не можешь контролировать каждую ситуацию. Будь гибким
- Составляй в начале дня список задач, которые необходимо решить и расставь приоритеты
- Раздели большие задачи на более мелкие
- Питайся сбалансированно, ешь достаточно фруктов, зернового хлеба, овощей
- Спи достаточно каждую ночь

Устраивай ежедневно фитнес-паузы для поднятия энергии и настроения

- Оставляй время для свободного времени: музыки, работы в саду, чтения и т.д.
- Избегай алкоголя, никотина, медикаментов
- Говори с другом о разочарованиях или успехах
- Соглашайся, если ты не прав
- Избегай источников стрессов, таких как громкой музыки или постоянного беспорядка
- Смейся. Оставляй время для развлечений
- Не забывай, что однажды поплакать - это нормально
- Тренируй глубокое дыхание: 5 сек. вдох, 4 сек. Задержка дыхания, 5 сек. выдох
- Долгое сидение производит стресс. Поднимайся по лестнице вместо лифта, стой, разговаривая по телефону
- Делай антистрессовые упражнения

Защита от стресса с помощью тренировки расслабления

Аутогенная тренировка

Д.Х. Шульц

- Тренирующийся сам вызывает состояние расслабления
- Целенаправленное устранение причиненного вреда
- Широкая терапевтическая шкала

Глубокое мышечное расслабление

Эдмунд Якобсон

- Возникло путем познания связи между психическим и мускульным напряжением
- Возможно снижение почти всех мышечных напряжений

Реакция расслабления, основанная на медитации Гарвардская мед. школа проф. Герберта

Бенсона

- Изменяет на длительное время биохимию организма и выстраивает блокаду против негативного действия стрессового гормона адреналина на кровяное давление и сердцебиение
- Поток мыслей становится непрерывным с «духовным» фокусом
- Посвящать себя этому 10-20 минут
- Течение: выбирать Слово/Понятие – концентрация на дыхании – сидеть удобно – глаза закрыты – мышцы расслаблены – дышать медленно и естественно и при этом на выдохе повторять слово – не отвлекаться, постоянно концентрироваться на слове – до 20 минут один - два раза в день

Аутогенная тренировка

- В 20-е годы берлинский врач Д.Х. Шульц разрабатывает

- С греческого: autos – сам и genos – производить
- Не фокус покус – физический и психологический эффект научно доказан
- Можно заниматься лежа и сидя
- Основная форма: упражнение покоя – упражнение тяжести –упражнение тепла – упражнение дыхания

„Самое главное - заниматься этим“

Цели и польза

- Внутренний покой и равновесие
- Устранение проблем со сном
- Лучшая концентрация и умственный (ментальный) фитнес
- Повышение психического потенциала (работоспособности)
- Целенаправленное расслабление в стрессовых ситуациях
- В общем меньше испытывается стресс

Задание тренера

Практические упражнения с СД с участниками

- Покой-Дыхание-Расслабление сидя
- Упражнение покоя-тяжести

Ролевая игра

Второе продолжение ситуации

Проектная группа «Юбилей» встречается теперь по причине изменения ситуации, о которой руководитель учреждения сообщил обоим руководителям отделов (1 и 2) .

В настоящее время речь идёт о следующих дополнительных поправках:

- Глава правительства посетит юбилей, в рамках которого во второй половине дня собирается обсудить некоторые вопросы с wybranными для этого сотрудниками в узком кругу и без участия представителей СМИ.
- До сих пор планировалось предоставить населению свободный доступ к данному ведомству, чтобы они могли всё посмотреть и побеседовать с отдельными сотрудниками. Теперь же, по распоряжению главы правительства, нужно будет поставить непосредственно на территории учреждения палатку, чтобы посетители могли в них купить еду и напитки. Необходимо будет создать возможность и для приятного времяпровождения для пришедших вместе с ними детей и молодежи.
- Глава правительства намеревается во второй половине дня, после окончания беседы с сотрудниками за круглым столом, выступить с обращением к населению и уже с участием представителей СМИ коротко поговорить с гостями.
- В завершении его визита будет проведена пресс-конференция, в которой глава правительства и руководитель ведомства встретятся с представителями СМИ и ответят на их вопросы.
- В качестве последнего задания главой правительства неожиданно добавляется еще и то, что дату проведения мероприятия нужно будет перенести на 3 недели раньше, потому что только при таком условии его это мероприятие можно будет внести в календарный план главы правительства.

Задания

Участники семинара будут поделены на 3 группы и должны будут, по обстоятельствам, разработать в команде нижеприведённые задания:

1. Группа: Разработать план работ по методу « mind map» (мозговая карта) для предложений команды по организации «Юбилея и проведения Дня Открытых Дверей».

2. Группа: Разработать план работ по методу « mind map» (мозговая карта) для дополнительных задач, которые необходимо решить к визиту главы правительства.

3.Группа: Разработать предложения руководителю отдела по определению приоритетности задач, которые необходимо решить к визиту главы правительства, а также решить, какие задания могут быть перепоручены (делегированы) и кто в команде способен справиться с данными заданиями.

Третье продолжение ситуации

Развитие ситуации

Проектная группа собирается уже много раз вечером в свободное от работы время. Оба руководителя отдела уже заметно нервничают, так как они понимают, что времени, которым они располагают, остаётся всё меньше и меньше. Несмотря на непредвиденный случай с изменением даты проведения мероприятия, руководитель отдела не освобождает проектную группу от обычной работы, так как он опасается, что помимо прочего, что как раз к юбилею могут накопиться жалобы от горожан.

В команде уже имеются случаи выхода из строя сотрудников из-за их болезни, так что работа распределяется на все время уменьшающееся количество членов группы.

У двух членов группы следующие заминки:

-1 сотрудник из отдела № 4 сообщил во время одного из вечерних совещаний, что не может присутствовать, объясняя это тем, что у него дома двое больных детей и супруга его просто не в состоянии справиться с этим одна.

-1 сотрудник из отдела № 7 опоздал на собрание 4 раза на целый час, мотивируя это тем, что он активно играет футбол и не может подвести свою команду во время тренировок, потому что она находится под угрозой выхода из лиги, в которой она сейчас играет.

Из-за таких сбоев возникает ощутимая тревога внутри всей команды и высказывания типа «они поступают правильно, они просто на просто не появятся» или «они постоянно уваливают от работы, так дело не пойдет» слышны всё чаще и громче.

И тогда оба руководителя отдела приняли решение о беседе с обоими по типу обратной связи, руководитель первого отдела разговаривает с сотрудником из отдела 4, а руководитель второго отдела соответственно с сотрудником из отдела 7.

Задания

1. Двое участников семинара ведут эту беседу по типу обратной связи со следующими двумя участниками семинара с целью добиться от обоих членов группы регулярного участия во встречах, так как совет трудового коллектива не в состоянии помочь и не смог бы улучшить их имидж перед руководителям ведомства.

2. Все участники семинара составляют свои личные стрессовые карты, опираясь на реальные актуальные ситуации, т.е., независимо от ролевой игры.

3. Два участника семинара готовят упражнения по релаксации и проводят их со всеми участниками семинара – **Прогрессивная релаксация по Якобсону**

Прогрессивная релаксация по Джекобсону

Прогрессивное мышечное расслабление

Последовательность

- Напряжение на 3-5 секунд
- Расслабиться 10-20 секунд
- Снова создать напряжение
- Снова расслабиться

Для всего тела

Предплечье	Сжать кулаки, напрячь предплечья
Плечо (до локтя)	Согнуть руки в локтях, предплечья напротив плечевой части рук
Плечи	Лопатки вверх, тянуть вверх-вниз
Лоб	брови поднять вверх, затем свести вместе
Глаза	плотно сжать, крепко закрыть
Нос	Напрячь крылья носа, подергать ими, наморщить нос
Щеки	Углы рта поднять вверх, широко улыбнуться

Челюсть	Коренные зубы легко сжать друг с другом
Язык	Язык прижать вверх к небу
Грудь	Сделать глубокий вдох грудной клеткой, коротко задержать дыхание
Спина	Живот/Таз легко выдвинуть вперед, спину прямо
Живот	Живот сначала выдвинуть вперед, затем втянуть
Ягодицы	Сжать вместе
Ноги	Бедра в сидячем положении: ступни к полу Голени в сидячем положении: пятки потянуть вверх, Затем кончики ступней подтянуть к коленям

Практические упражнения с участниками семинара

Указания для пользователя:

Эти упражнения можно дать двум участникам семинара в качестве задания, при котором они готовятся выполнять с участниками под своим наблюдением отдельные упражнения.

Методические указания для проведения темы «Работа со СМИ»

В этой заключительной части семинара речь для слушателей пойдет о следующем:

- Знакомство с рабочим миром журналистов, включая особенности их рабочего времени
- Значение перманентных личных контактов с wybranными журналистами
- Составление сообщения для прессы, включая следующее из этого реалистичное ожидание от СМИ
- Умение держаться перед камерой при проведении интервью, здесь в роли посетителя мероприятия

Метод:

- В обучающей беседе должны быть обсуждены соответствующие документы семинара
- Все группы разрабатывают затем сообщение для прессы
- Все группы разрабатывают образец приглашения на пресс-конференцию с участием премьер-министра и руководителя ведомства
- Участники семинара могут затем добровольно дать интервью перед камерой. Эти съёмки обсуждаются затем с помощью Пользователя (тренера) в виде видео-обратной связи. Для проведения этого интервью подготавливаются вопросы, которые не требуют трудных ответов. Все вопросы должны относиться к событиям и впечатлениям, связанным с проводимым мероприятием.

Работа со средствами массовой информации

Общие указания

Рекламно-информационная деятельность предприятия и государственных органов

- повышает степень известности
- способствует повышению имиджа
- формирует мнения и
- создает доверие к существующим и потенциальным целевым группам

Это требует:

- устанавливать контакт с представителями СМИ и постоянно его поддерживать
- поддерживать длительный контакт при помощи достоверности информации
- не стремиться достичь эффективности рекламы с помощью представителей СМИ
- снабжать представителей СМИ тщательно подготовленной документацией и информацией
- оказывать им внимание в их присутствии
- обеспечивать им постоянное и компетентное сопровождение во время их присутствия
- предлагать им представительных сотрудников предприятия/ государственных органов для

озвученных интервью

Газетное сообщение

Самым широко используемым средством для достижения целей в коммуникации является газетное сообщение.

Оно информирует нас об инновациях, событиях, продукции или мероприятиях.

Для увеличения шансов на публикацию, стоит потратить определенное время, приложить усилия при составлении газетного сообщения и соблюдать некоторые основные правила.

6 правил ГС

- актуальность
- иерархическое построение
- объективная и понятная формулировка
- проверенные данные
- краткость изложения ситуации
- привлекательное оформление

Что важно для этого?

Актуальность, как особая ценность информации находится на первом месте для представителей СМИ. Поэтому всегда нужно начинать с актуальной новости, к примеру: делают акцент на юбилей, новую услугу, открытие проекта или начала новой кампании.

Иерархическая структура означает, что текущие новости нужно писать в начале и они должны быть упомянуты в названии, в виде краткого описания 2-3 предложениями. Во «введении» они должны дать ответ на **5 основных вопросов: Кто? Что? Когда? Где? Как?** Во «введении» писать только о том, что будет в тексте.

Объективная формулировка означает избегать оценок, превосходной степени, похвалы в свой адрес и утверждений, которые не имеют документального подтверждения. Чем проще текст, тем лучше. Представители СМИ испытывают недостаток времени и информационную перегрузку, поэтому нужно концентрироваться на сути дела.

Проверенные данные включают в себя факты, данные, которые проверяются в ГС. Необходимо предоставлять проверенные и объективные источники.

Краткое изложение основывается на отказе от пустых фраз. Правилом является то, что после 15 слов нужно заканчивать предложение.

Привлекательное оформление это уже газетное сообщение, когда оно является ясным, структурированными и поделено графически. Пользуйтесь официальными бланками. В случае уведомления о встрече, времени и месте выделяйте это жирным курсивом. Хорошо подобранное изображение бросается «в глаза».

В заключении не забудьте написать ваш номер телефона, факс и электронную почту

Работа с электронными СМИ

Примечания

Электронные средства массовой информации должны подлежать еще более серьезной обработке, чем газетная пресса.

Поэтому обратите внимание на следующее:

- Соблюдайте временные рамки события
- Местность, где будет проходить съемка, должна соответствовать требованиям СМИ
- Зачастую снимают гораздо больше, чем отсылают
- Выбор собеседника должен быть сделан очень осторожно. Предпочтительно выбирать тех, кто уже имеет опыт работы перед камерой. Как правило, новички очень нервничают, когда смотрят в камеру
- Поэтому очень важно найти подходящего собеседника
- Съёмочную группу нужно сопровождать, потому что могут быть сняты неподходящие кадры
- То же самое касается радиостанций

Ролевая игра

Четвертое продолжение ситуации

Развитие ситуации

Работа проектной группы "Юбилей" снова стабильна благодаря беседам, которые провели оба руководителя отделов.

Работа идёт планомерно. На очереди первые мероприятия, к которым относится также информация СМИ.

Для выполнения этих заданий руководители разделили участников на две группы и распределили работу обеих групп следующим образом:

1. Группа под руководством руководителя № 1: подготовить газетное сообщение по поводу мероприятия „Юбилей и День открытых дверей“, включая часть программы главы правительства.

2. Группа под руководством руководителя № 2: составить приглашения для представителей прессы, сопровождающих главу правительства, а также к пресс-конференции с ним и руководителем ведомства.

После отчёта обеих групп следует:

Для выполнения этих заданий создаются две одинаковые по величине группы, которые сами выбирают себе руководителя, который докладывает о результатах.

После доклада обеих групп о результатах работы следует:

Дополнительное задание: поведение перед камерой

Добровольные участники семинара играют роль гостей, посетивших мероприятие. Съёмочная группа просит их дать интервью, в котором они рассказывают зрителям о своём – настоящем - образовании, об их профессиональных целях, хобби и особых интересах.