

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования Саратовский государственный
университет имени Н.Г.Чернышевского

А.К.Кравцова

Социально-психологический тренинг эмоционального
интеллекта лидера организации

**Практикум по дисциплине:
Психология лидерства**

**Саратов
2014**

УДК

ББК

Кравцова А.К.

Социально-психологический тренинг эмоционального интеллекта лидера организации: Практикум по дисциплине психология лидерства для студентов магистерской программы факультета психологии, специальности «Психология».-Саратов:Изд-во Сарат. Ун-та, 2014.-54с.

В основу учебного пособия-практикума положен авторский тренинг эмоционального интеллекта лидера организации, на основании которого защищена кандидатская диссертации «Эмоциональный интеллект лидера как фактор изменения организационной культуры». Исследование и апробация тренинговой технологии проведены на собственниках, участвующих в управлении 30 организаций, занимающих большую долю на рынке аналогичных услуг в Саратовской и Московской области, обладающих устойчивой положительной репутацией и совпадением заявленной миссии организации и реальной деятельностью, также на 50 представителях middle-management этих организаций с выраженными лидерскими признаками (согласно оценке 360 градусов).

Данный материал предназначен для усвоения студентами программы «Психология лидерства»- тема эмоциональный аспект лидерства.

Рецензенты:

УДК

ББК

ISBN

А.К.Кравцова, 2014

Оглавление:

Введение.....	4
Глава 1.Сущность социально-психологического тренинга.....	6
1.1.Теоретико-методологические основы социально-психологического тренинга.....	6
1.2.Основные понятия функционального компонента социально-психологического тренинга.....	7
1.3.Виды социально-психологического тренинга.....	9
1.4.Методики проведения социально-психологического тренинга.....	10
Глава 2. Тренинговая технология развития эмоционального интеллекта как метод развития лидерского потенциала.....	12
2.1.Теоретические основы социально-психологического тренинга эмоционального интеллекта лидера как метод коррекции модели его управленческого взаимодействия, изменяющей организационную культуру.....	12
2.2.Тематический план и структура социально-психологического тренинга развития эмоционального интеллекта лидеров.....	19
Общие выводы.....	25
Приложения.....	28
➤ Приложение 1.анкета для сбора первичной информации о респонденте.....	28
➤ Приложение 2.вопросы структурированного интервью.....	30
➤ Приложение 3.методика определения одрерного типа личности лидера Л.Н.Аксеновской(модификация А.К.Кравцовой).....	32
➤ Приложение 4.методика измерения эмоционального интеллекта Д.В.Люсина.....	35
➤ Приложение 5.методика измерения эмоционального интеллекта Н.Холла.....	38
➤ Приложение 6.наблюдаемые аспекты взаимодействия лидера и команды.....	40
➤ Приложение 7.анкета - обратная связь.....	43
➤ Приложение 8.основные вопросы беседы - сбора обратной связи.....	44
➤ Приложение 9.результаты математической обработки результатов анализа эффективности тренинговой технологии.....	46
Основная литература.....	50

Введение

Социальные изменения – основная проблема развития социальной психологии (А.Тешфел). В области организационных изменений, как частном случае социальных изменений, сегодня акцент делается на необходимости не только адекватно реагировать на них, но и управлять ими (Г.М.Андреева, Л.Н.Аксеновская, Т.Ю.Базаров, А.В.Булгаков, А.А.Грачев, С.А.Липатов, В.А.Штроо). Отсюда представляется закономерным внимание к проблеме организационных изменений теоретиков менеджмента (П.Друкер, А.Мескон, Т.Питерс) и управленческого консультирования (Р.Уотерман, Э.Шейн), широко использующих в своей работе социально-психологическое знание. Управление изменениями повышает конкурентоспособность организации, что необходимо экономике нашей страны в целом и отдельным организациям, составляющим её экономическую мощь.

При грамотном управлении- лидерство является двигателем и акселератором развития организации и способом выстраивания проактивной стратегии. При этом лидерами могут быть как собственники, участвующие в управлении, так и наемные топ-менеджеры успешных организаций по критерию соответствия ее миссии и результатов на рынке услуг (И.Адизес, А.Маслоу, Э.Шейн). Лидеров организаций объединяет определенный уровень развития эмоционального интеллекта, играющий важную роль в структуре личностных качеств (Р.Бар-он, Д.Гоулман, Д.Мейер, Р.Робертс, П.Саловей, В.А.Штроо). Однако четко сформулированных психологических механизмов развития эмоционального интеллекта и его влияния на выбор модели управленческого взаимодействия инициируемого лидером и построенных на этом знании социально-психологических технологий не разработано, отсутствует научно обоснованная модель, описывающая влияние изменения эмоционального интеллекта лидера, через управленческое взаимодействие на изменение культуры организации.

Анализ исследований, посвященных изучению эмоционального интеллекта (И.Н.Андреева, Р.Бар-Он, И.И.Ветрова, Д.Гоулман, М.Зайднер, Д.Карузо, С.Кови, Д.В.Люсин, Д.Мейер, Р.Робертс, П.Саловей, Е.А.Сергиенко), лидерства (Г.М.Андреева, Л.Джуэлл, А.Н.Занковский, Б.Д.Парыгин), управлению совместной деятельностью (А.Л.Журавлев), управленческому взаимодействию

(Л.Н.Аксеновская, Б.Г.Ананьев, Т.Ю.Базаров, А.Л.Журавлев, А.В.Носов), организационной культуры (Л.Н.Аксеновская, Т.Ю.Базаров, А.В.Булгаков, А.А.Грачёв, Ю.М.Забродин, А.Н.Занковский, С.А.Липатов, А.В.Погодина, Л.Г.Почебут, Р.Рюттингер, А.Ю.Смирнова, Э.Шейн), изменения эмоционального интеллекта методом социально-психологического тренинга (Р.Бакли, И.В.Вачков, Дж.Кейпл, В.Н.Ковалёв, С.Ю.Манухина, Л.А.Петровская) показал определенную мозаичность, отсутствие объединяющей, эмпирически обоснованной теоретической модели, наличие научно обоснованных, но недостаточно взаимосвязанных данных по каждому конструкту. В данном пособии представлена модель, которая способствует определению опосредующего влияния эмоционального интеллекта через управленческое взаимодействие на ордерный тип лидерства. В итоге реализуется как практическая потребность в разработке социально-психологических методов повышения эффективности работы современных организаций, так и потребность развития теории практикоориентированной социальной психологии.

Глава 1. Сущность социально-психологического тренинга

1. 1. Теоретико-методологические основы социально-психологического тренинга

Необходимость перехода от объяснительных моделей к поиску практических методов психологической работы была обозначена в работах советских учёных-психологов (Ю. Н. Емельянов, Г. А. Ковалёв, Л. А. Петровская).

Дж. Коулман выделяет следующие возможные способы изменения индивида: 1) интенсивный опыт в специальных малых группах, нацеленный на возрастание у участников понимания себя и способности к значимым отношениям с другими; 2) консультирование; 3) психотерапия. Философия гуманизма позволила обратиться к этим формам познания и изменения человеческой психики.

Работа психолога не может осуществляться, основываясь исключительно на теоретических знаниях. Л. А. Петровская пишет об обязательности развития социально-психологической наблюдательности (способности судить о взаимоотношениях в группах) у психологов как профессионального качества. Кроме того групповой тренинг является одним из немногих методов социальной психологии, который позволяет, за счёт демонстрации, «прочувствования», сравнения точек зрения своей и других людей, проверить своё видение, сформировать наиболее обоснованное отношение к проблеме, максимально объективировать оценку своей позиции, для выработки новых установок, форм поведения (Д. Лафт, Г. Инграм). Самоанализ помогает лучше понимать мотивации других людей. Проведены исследования, доказывающие, что существует зависимость понимания процессов взаимодействия от эффективности лидерства, то есть, чем более лидер осведомлён о видах возможного поведения человека, его типах личности, тем более конструктивен он в общении, как в процессе взаимодействия. Говоря о социально-психологическом тренинге как об одном из способов повышения компетентности человека в сфере общения, имеется в виду три основных плана общения – коммуникативный, перцептивный, интерактивный.

Сегодня можно встретить множество трудов, посвящённых различным направлениям тренинговой деятельности (Р. Альберти, Р. Баркли и Дж. Кейпл, В. Ю. Большаков, Ф. Ф. Бондаренко, И. В. Вачков, Н. Н. Ежова, Д. У. Джонсон, С. Ю. Манухина, В. Э. Пахальян и Н. Пезешкиан, Л. А. Петровская и А. С. Прутченков, К. Рудестам, Д. М. Рамендик, Е. В. Сидоренко, Н. Ю. Хрящевой, В.А. Штроо.

1. 2. Основные понятия функционального компонента социально-психологического тренинга

Под социально-психологическим тренингом обычно понимают различные формы обучения или коррекции знаний и навыков в сфере общения.

В более общем значении тренинг (от английского training – процесс тренировки) – способ развития навыков, умений, личностных качеств у человека с помощью совокупности методов.

Тренинговые группы – малые группы, состоящие из участников ориентированных на помощь другому в разрешении психологических проблем, включённые в общение под контролем тренера, ведущего, психолога.

Групповая динамика – социально-психологические процессы и явления, происходящие внутри группы, такие как образование, развитие, стагнация, распад, а также функционирование и регрессия.

По особенностям модели взаимодействия Р. Баркли и Дж. Кейпл выделяют следующие типы тренингов (см. рис. 1):

- 1) индивидуальный тренинг (коучинг);
- 2) групповой тренинг;
- 3) фасилитационное взаимодействие

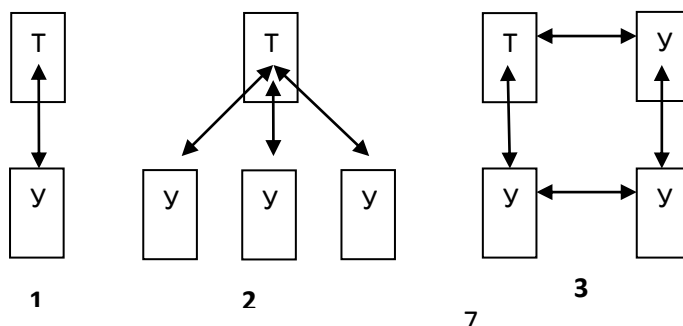


Рисунок 1. Модели взаимодействия по Баркли, Кейпл (где Т-тренер,У-участники)

В тренинговой практике принято выделять три основные стратегии социально-психологического тренинга с точки зрения функций и модели поведения тренера:

- 1) свободное ведение группы (пассивный руководитель);
- 2) плановое ведение с программой;
- 3) промежуточная форма (позволяется импровизация);

И. Ялом осуществил факторный анализ значительного числа переменных, которые характеризуют поведение ведущего. На этой основе ученый выделил четыре основные функции руководства группой.

1. *Функция эмоциональной стимуляции* (руководитель активизирует группу, создаёт ситуации личностного риска, неуверенности).

2. *Функция заботы* (тренер обеспечивает поддержку, выражает симпатию, хвалит, защищает, выражает доброе отношение, принятие, открытость и заинтересованность).

3. *Функция придания смысла* (тренер поясняет, разъясняет, интерпретирует, обеспечивает участников когнитивной структурой, необходимой для преобразований).

4. *Исполнительная функция* (распределение времени, определение цели).

Тренинг помогает определить направление саморазвития и способы реализации. Совокупность методов психологического воздействия формируют навыки самопознания и самосовершенствования. С помощью тренинга возможно изменение психологических феноменов социального субъекта.

1.3. Виды социально-психологического тренинга

Целью социально-психологического тренинга является развитие личности (А. С. Прутченков). Так же можно говорить о возможности развитии отдельных способностей, способствующих эффективному взаимодействию и повышению социально-психологической компетентности участника тренинга.

Среди общих целей тренинга К. Рудестам, А. А. Александров, И. В. Вачков выделяют: исследование проблем участников группы и оказание помощи в их решении, выявление закономерностей и поиск способов эффективного межличностного взаимодействия, помощь в развитии или коррекцию психики участника.

В. Н. Ковалёв выделяет научение, познание, диагностику, коррекцию, мотивацию и развитие в качестве основных целей социально-психологического тренинга.

Тренинги могут быть условно разделены на две группы в зависимости от цели. В первом случае целью может являться получение конкретных навыков, умений, можно условно назвать их практикоориентированными тренингами, и тренинги, ориентированные на работу с глубинными психическими процессами, повышение способности к самоанализу, осознание внутренних причин проблем, которые подобно симптомам болезни снимаются с помощью первой группы тренингов. Можно встретить также и комбинированные варианты.

Е. В. Сидоренко и М. Р. Битянова рассматривают тренинг как форму активного обучения, которая позволяет:

- 1) сформировать навыки построения конструктивных межличностных отношений;
- 2) осуществлять продуктивную деятельность;
- 3) анализировать возникающие ситуации;
- 4) развивать познание и понимание себя и окружающих во взаимодействии.

1.4. Методики проведения социально-психологического тренинга

Тренинг предполагает определенную совокупность упражнений, объединенных в систему, сгруппированных в комплекс занятий, и результатом его является обретенный новый опыт, новые знания, сформированные умения, качества.

И. В. Вачков рассматривает групповой тренинг как совокупность методов, используемых для формирования навыков, направленных на самопознание и саморазвитие.

Существует множество методов, используемых в рамках тренинга. Но так как это остаётся гибким конструктом, который должен учитывать не только состав и цели группы, но и особенности групповой динамики, что происходит непосредственно в тренинговой работе, невозможно однозначно определить необходимые методы для достижения той или иной цели. Также психолог должен всегда опираться на свою интуицию и понимание группы и по возможности использовать экспромт в работе. Существует множество классификаций тренинговых методов. Основные методы представлены в схеме (см. рис. 2).

Выводы

В данной главе были сформулированы основные понятия социально-психологического тренинга, рассмотрены классификации тренингов в зависимости от цели проведения, группы, моделей взаимодействия,

Сформировав понятийный аппарат и видение различных вариантов конструирования тренинга, становится возможным описать проведённый нами тренинг.

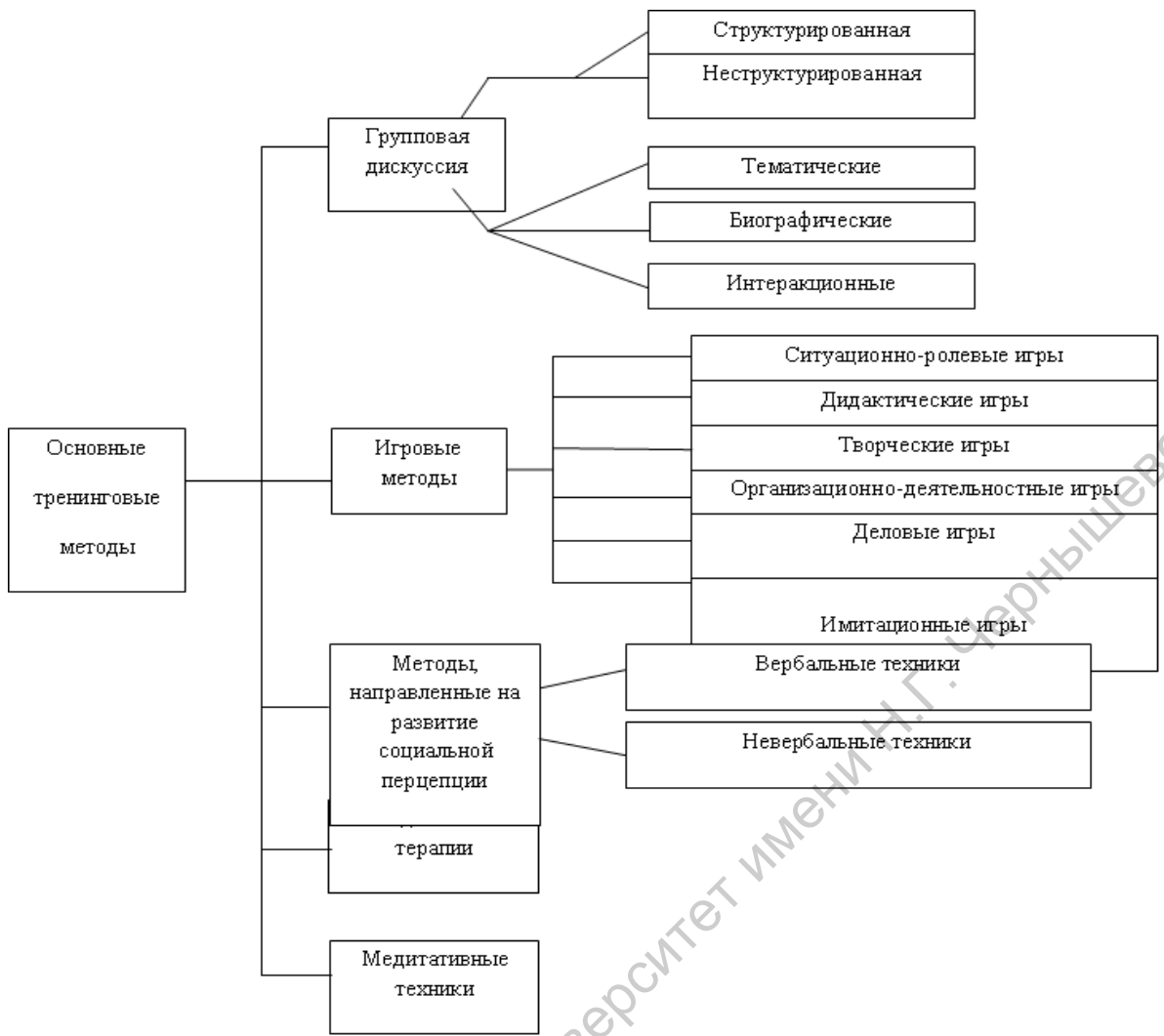


Рисунок 2. Основные тренинговые методы

Глава 2. Тренинговая технология развития эмоционального интеллекта как метод развития лидерского потенциала

2.1. Теоретические основы социально-психологического тренинга эмоционального интеллекта лидера как метода коррекции модели его управленческого взаимодействия, изменяющей организационную культуру

Необходимость экспериментального подтверждения с помощью тренинга был обусловлен обязательностью, с точки зрения учёных, подтверждения проверяемости гипотез, а также для демонстрации возможности применения полученных результатов в практической деятельности психолога.

В рамках ордерного подхода организационная культура определяется как сложный социально-психологический порядок (ордер), задаваемый моделью управленческого взаимодействия. Изменение организационной культуры («внешний» ордер) осуществляется посредством изменения лидера («внутренний» ордер). Базовых моделей управленческого взаимодействия – три, они задаются базовым функциональным типом личности лидера («родитель», «командир» и «пастырь»), соответственно:

- а) «родительская» – организация воспринимается лидером как «семья»;
- б) «командирская» – организация воспринимается лидером как «армия»;
- в) «пастырская» – организация воспринимается лидером как «церковь».

Л. Н. Аксеновская выделяет следующие уровни управленческого взаимодействия:

–**лидерское взаимодействие** – взаимодействие лидера с членами управленческой команды (лидерское взаимодействие), соответствующий социопсихологический уровень – **личность**, организационно-психологический – **лидер**;

– **взаимодействие в управленческой команде** – взаимодействие между членами управленческой команды, социопсихологический уровень – **малая группа**, организационно-психологический – **команда**;

– **организационное взаимодействие** – взаимодействие членов организации «по вертикали» и «по горизонтали» в процессе достижения поставленных целей (организационное взаимодействие), социопсихологический уровень – **большая группа**, организационно-психологический – **организация**.

Также Л.Н.Аксеновской выделяются два дополнительных ордера – синкретический (характерный для начального этапа развития культуры организации) и синтетический (характерный для высокого уровня развития организационной культуры).

Лидер определяет организационную культуру. Л. Н. Аксеновская пишет, что зачастую изменение модели управленческого взаимодействия лидера происходит извне, за счёт какого-либо внешнего воздействия. Это позволяет предположить, что изменение эмоционального интеллекта лидера также является способом коррекции модели его управленческого взаимодействия.

Определённая структура эмоционального интеллекта определяет с большой достоверностью модель его управленческого взаимодействия. Тем не менее, ввиду того, что не все исследуемые лидеры обладали одной МУВ (у некоторых преобладали две (субордерный микс), хотя выбиралась та, которая была выражена сильнее), представляется логичным, что эмоциональная составляющая является не единственной, определяющей МУВ. Это служит предпосылкой ко многим новым исследованиям, направленным на выявление остальных компонентов, определяющих лидера. Принимая это во внимание, мы понимаем, что, даже эффективно изменяя структуру эмоционального интеллекта лидера и приближая его к эмоциональному интеллекту синтета (предположительно, для этого типа все компоненты эмоционального интеллекта должны быть развиты в наибольшей степени), мы не меняем полностью модель его управленческого взаимодействия. Но развив способности, которые являются «аккомпанементами основной «теме», мы улучшаем взаимодействие лидера и окружающей его команды, что повышает эффективность деятельности организации.

Целью проведения тренинга являлось изменение структуры эмоционального интеллекта лидеров.

Были сформулированы следующие *гипотезы*:

1. Эффективное проведение тренинга позволит изменить структуру эмоционального интеллекта лидеров.

2. В связи с изменением структуры эмоционального интеллекта изменятся некоторые аспекты управленческого взаимодействия лидера.

3. В результате тренинга лидер будет более эффективно взаимодействовать с окружающими, что можно будет наблюдать в рамках организационных процессов. Это отразится на организации в целом.

Объектом тренинговой работы являлись 3 группы руководителей (n=21, мужчины, от 30 до 36 лет), также были проведены индивидуальные тренинги аналогичного содержания для лидеров (m=7, из них 5 мужчин и 2 женщины, возраст от 35 до 46 лет).

Предметом изменения являлась структура эмоционального интеллекта.

В ходе эмпирической части исследования были выявлены следующие особенности эмоционального интеллекта лидеров, в зависимости от модели их управленческого взаимодействия.

У лидеров всех типов самой низкой (относительно результатов выборки Д. В. Люсина) оказалась шкала ВЭ, что говорит о низкой способности контроля экспрессии, то есть внешнего проявления своих эмоций. Многие лидеры подчёркивали это как проблему. Некоторые испытывали чувство вины после неконтролируемых вспышек гнева или грусти.

Также общим для всех являлся низкий показатель по шкале МП, то есть понимание эмоционального состояния других людей. В первую очередь, в ходе обсуждения данного аспекта выяснилось, что большинство лидеров не считают нужным воспринимать эмоции других людей (низкие показатели по шкале «эмпатия» у «командиров» и «пастырей» также подтверждают это наблюдение). Это утверждение сопровождалось фразами типа: «Меня должно

волновать только состояние близких мне людей», «Я не считаю, что знание о том, что чувствуют мои работники, необходимо для выполнения задач» и др. В процессе качественного анализа, наблюдения за лидерами в процессе взаимодействия выяснилось, что, возможно, главной причиной нежелания понимать окружающих являлась невозможность идентификации их эмоционального состояния. То есть нежелание понимать объясняется неумением понимать.

Например: В ходе совещания лидер жёстко отчитал работника за допущенную ошибку. Работник выглядел расстроенным, подавленным. После исследованием было спровоцировано обсуждение этой ситуации, были заданы вопросы относительно возможного эмоционального состояния работника. И.: «Как вы думаете, какие эмоции испытывал работник после вашего разговора?» Л.: «Не знаю, наверное, разозлился на меня». И.: «Вам показалось, что он был агрессивно настроен по отношению к Вам?» Л.: «Ну я бы разозлился... так прилюдно отчитать». И.: «То есть он разозлился из-за того, что ему стало стыдно перед остальными присутствующими?» Л.: «Наверное». И.: «Вы считаете, он испытывал чувство вины?» Л.: «А разве есть разница между виной и стыдом?» И.: «Вы полагаете, что нет?» Л.: «Для меня это одно и то же». Можно привести пример абсолютно аналогичной беседы, проведённой с лидером другого типа, при обсуждении личной ситуации. Л.: «Я не понимаю, как молодёжь может так себя вести». И.: «Что Вы имеете в виду?» Л.: «Они пьют, курят, что из них вырастет?! Хотя мы и сами безобразничали в молодости». И.: «Тоже пили и курили?» Л.: «О, и не только...» И.: «Как Вы думаете, что помогло Вам встать на путь исправления?» Л.: «Не знаю... просто собрался и перестал». И.: «Какие ваши качества помогли Вам сделать это?» Л.: «Сила воли, наверное». И.: «Воля – это, скорее, механизм воздействия. Какое чувство побудило Вас к этому?» «Не понимаю, к чему Вы клоните». «Я предполагаю, что, возможно, это было чувство ответственности?...» Л.: «Ну я же говорю – сила воли». И.: «То есть Вы считаете, это аналогичные понятия?» Л.: «Да». Данные примеры вполне наглядно показывают отсутствие знаний об эмоциях, чувствах, настроениях, а также отсутствие возможности их адекватно оценивать и различать. Также в ходе определённых рабочих процессов (при анализе видеозаписей и непосредственного присутствия исследователя), был

зафиксирован ряд ситуаций, в которых лидер продолжал общение, сделав неправильный вывод об эмоциональной реакции собеседника.

Работа с этими двумя блоками являлась общей для лидеров всех типов. Далее для каждого типа лидера был сформирован свой комплекс упражнений, направленный на изменение структуры эмоционального интеллекта, а именно:

– для «Пастыря» была выявлена необходимость развития таких компонентов эмоционального интеллекта, как Эмоциональная осведомлённость и Эмпатия;

– для «Родителя» – Эмоциональная отходчивость;

Для «Командира» – Внутрилиchnостное понимание, Эмоциональная осведомлённость, Эмпатия.

Представленный тренинг является разновидностью эксперимента с моделированной ситуацией, с использованием варьирования переменных, с возможностью измерения реакций испытуемых на воздействие и воспроизводимостью результатов.

Методы и выводы

Использовались следующие методы: метод структурированной групповой дискуссии на заданную тему, игровые методы, методы, направленные на развитие социальной перцепции, медитативные техники как способ завершения этапа, разрядки.

Говоря о выводах, полученных в результате тренинга, необходимо определить критерии его оценки.

Д. Киркпатрик выделяет 4 уровня оценки эффективности тренинга:

- 1) уровень реакций участников тренинга (мнения, суждения, оценки, которые выносятся участниками тренинга с того момента, когда они узнают, что должны пройти обучение) – **реакция**;
- 2) уровень приобретения, усвоения знаний и умений к концу тренинга, формирования установок – **усвоение**;

3) уровень поведения после тренинга «за его пределами» – **поведение**;

4) уровень результатов для организации – **результат**.

То есть для нас важными факторами являлись оценки и отзывы, выносимые участниками тренингов, какие факты, приемы, техники работы были усвоены в результате обучения, что изменилось в их поведении, и каковы результаты тренинга для организации в целом. Л. Г. Почебут говорит о возможности оценивания организационной культуры с точки зрения её социально-психологического климата, который может выражаться в специфике решения конфликтов.

На всех 4 уровнях во всех группах были получены положительные результаты.

1-й уровень – фиксировался с помощью анкеты обратной связи (Приложение 7);

2-й уровень – на основе самоотчёта участников, в ходе беседы (Приложение 8);

3-й уровень – за счёт наблюдения за изменениями поведения в ходе совещаний и других организационных процессов (Приложение 6);

4-й уровень – справки, полученные от организаций, в которых проводились тренинги, фиксация уменьшения количества ошибок в коммуникациях, в организации гостиничного типа, были зафиксированы изменения оценок постояльцами обслуживающего персонала.

При обработке результатов анализа эффективности тренинговой технологии были получены положительные результаты на всех уровнях, так же достоверных различий в результатах групповой и индивидуальной тренинговой работы выявлено не было (Приложение 9).

Помимо уровневого анализа эффективности тренинговой технологии (Д. Киркпатрик), который отражает некоторые аспекты социально-психологических характеристик организационной культуры, для доказательства влияния развития эмоционального интеллекта лидера методом тренинга на изменение организационной

культуры, была проведена ордерная диагностика организационной культуры.

Проведённые эксперименты можно определять и как параллельные (то есть присутствовала и контрольная и экспериментальная группа), и как последовательные (так как имела фиксация результата, полученного в результате тренинга, отличающегося от вводных данных).

Выводы

Полученные в результате качественного и количественного анализа структуры эмоционального интеллекта, присущие каждому типу личности лидера, определяющие модель его управленческого взаимодействия, носят не только описательный характер. Помимо выделения эмоциональной компоненты лидерства, данное исследование стало основой разработки тренинга по изменению структуры эмоционального интеллекта лидера. В ходе анализа полученных результатов было выявлено, что каждому типу управленческого взаимодействия лидера соответствовала собственная структура эмоционального интеллекта. И помимо высоких показателей некоторых компонентов были выявлены те, которые были развиты слабее. Также при анализе результатов, полученных при «опросе 360 градусов», были выявлены определённые особенности восприятия лидера окружающими его людьми. Исходя из данных результатов были выявлены компоненты эмоционального интеллекта, требующие развития. Более того, основываясь на мнении Л. Н. Аксеновской о том, что наиболее эффективным является лидер, имеющий синтетический субордер, то есть сочетающий в себе все три модели управленческого взаимодействия: «Родителя», «Пастыря» и «Командира», выраженные примерно в равной степени, и имея достоверные данные, подтверждающие, что тип обусловлен определённой структурой эмоционального интеллекта, был создан тренинг. Целью тренинга являлось изменение структуры эмоционального интеллекта лидера. Гипотеза заключалась в том, что с помощью изменения структуры эмоционального интеллекта лидера можно изменить некоторые особенности взаимодействия лидера с окружающими его

людьми, что является важной составляющей на всех уровнях организационной культуры как социально-психологического порядка.

2.2. Тематический план и структура социально-психологического тренинга развития эмоционального интеллекта лидеров

Был выявлен ряд компонентов эмоционального интеллекта, требующих развития. Несмотря на то что были выделены некоторые общие блоки для всех МУВ, было решено провести тренинг отдельно для каждого типа.

Как уже обозначалось ранее, были проведены не только групповые, но и индивидуальные тренинги. В ситуациях, когда было необходимо проводить ролевые упражнения, в ходе индивидуального тренинга, исследователь либо включался в тренинг самостоятельно, либо использовалась техника «пустого стула»: предметы, в частности куклы, заменяли отсутствующие лица, предметы или явления.

Ниже представлена таблица, представляющая длительность тренинговых блоков для каждого типа:

Таблица 10

Длительность тренинговых блоков

Блок	Пастырь	Родитель	Командир
Межличностное понимание	3 часа		
Внешняя экспрессия	2 часа		
Эмоциональная осведомлённость	1,5 часа	0	1,5 часа
Эмпатия	2 часа	0	2 часа
Внутриличностное понимание	0	0	1,5 часа
Эмоциональная отходчивость	0	2 часа	0
Итого:	8,5 часов	7 часов	10 часов

Тренинг был разделён на 3 части (по 3–3,5 часа каждая). Одна часть проводилась в один день, ввиду занятости группы. Тем ни

менее, представляется целесообразным строить работу с данным тренингом следующим образом.

Первый день: Представители всех МУВ работают над развитием Межличностного понимания и Внешней экспрессии (5 часов и перерыв 40 минут).

Второй день: Работа с каждым типом по отдельности: закрепление навыков, полученных в первый день (1 час), работа с компонентом, индивидуальным для каждого типа (для «Пастыря» – Эмпатия и Эмоциональная осведомлённость (3,5 часа), «Родитель» – Эмоциональная отходчивость (2 часа), «Командир» – Эмоциональная осведомлённость, Внутрличностное понимание (1,5 часа), Эмпатия (2 часа)). Перерыв между блоком повторения и эмоционального интеллекта (для «командиров» дополнительный перерыв перед блоком «Эмпатия») – 20 минут.

Работа проводилась со сплочёнными группами, имеющими опыт совместной деятельности, поэтому намеренно не включались блоки, посвященные знакомству и командообразованию.

Межличностное понимание

Под межличностным пониманием Д. В. Люсин подразумевает способность к пониманию эмоционального состояния другого по внешним проявлениям, таким как выражение лица, громкость и темп речи, интенсивность жестикующий или на уровне интуиции; способность проявлять чуткость к внутренним состояниям других людей.

Данный тренинговый блок состоит из 2 частей. Первая, которая является разновидностью структурированной групповой дискуссии на заданную тему, представляет собой лекцию, посвящённую эмоциям, чувствам, настроениям, особенностям их сочетаний. Часть теоретического материала посвящена анализу кросскультурных проблем восприятия эмоций. В качестве получения обратной связи происходит обсуждение полученной информации, участники делятся тем, что они узнали нового, что их удивило, с чем они не согласны. Вторая часть данного блока представлена игровым методом, участникам демонстрируется многообразие возможных эмоциональных проявлений (20 карикатурных изображений). Участникам предлагается изобразить одну из эмоций так, чтобы

остальные угадали, что он пытается изобразить (в зависимости от количества участников, возможно целесообразным будет работать в парах). Несмотря на видимую простоту функционального уровня, данное упражнение имеет также педагогическую, психологическую и личностную (латентную) направленность. Следующий этап предполагает показ эмоции, не используя телодвижений (рассчитано на тех участников, которые моделировали ситуацию, чтобы показать возможную эмоциональную реакцию на неё). Следующий этап предполагает не использовать нижнюю часть лица (то есть выражать эмоцию только выражением глаз и движением бровей), заключительный этап заключается в том, что участник должен настроиться на какую-либо эмоцию. Желательно не ту, которую он испытывает в данный момент. И без каких-либо внешних проявлений сделать так, чтобы партнёр мог понять, что это за эмоция. Практически во всех случаях (менялось только время, затраченное на понимание) эмоция была определена. Это объясняется тем, что микромимика, которая не контролируется механически, демонстрирует наше истинное эмоциональное состояние. В рамках этого же упражнения тренер предлагает практиковать его дома самостоятельно, так как подобное переключение эмоций тренирует их контроль. И в желаемой ситуации человек сможет вместо ощущения гнева переключить эмоцию на другую, более продуктивную в данной ситуации. Далее следует получение обратной связи, обсуждение упражнения.

Внешняя экспрессия

При работе с внешними проявлениями эмоций многие тренеры используют телесно-ориентированные методы, которые позволяют, например, высвободить накопившуюся энергию. Мы в работе с экспрессией опирались на осознание смысла проблемы, выявление причин накопления этой негативной энергии. Необходимость и возможность контроля экспрессии анализируется с точки зрения теории эмоционально-волевой регуляции и понятия воли. Состояние чрезмерной эмоциональной экспрессии участников тренинга рассматривается как неравновесное состояние психики. Данный блок также был разделён на две части, первая из которых представляла собой дискуссию. Тренер кратко описывал понятие экспрессии,

приводил примеры и просил одного из участников рассказать группе один из типичных случаев его излишнего проявления эмоций. По возможности каждый должен был высказаться, группа обсуждала каждую историю, тренер выступал в роли эксперта, выявляющего истинную причину чрезмерной эмоциональной реакции. Вторая часть данного блока была представлена ролевыми упражнениями. В ней моделировалась ситуация, схожая по проблематике со сформулированной участником. Участник приглашался в центр круга, выбирал себе «объект», который в наибольшей степени подходил под роль «раздражителя». Задачей участника было отследить возникновение эмоции, которая обычно не подвергалась контролю и была причиной чрезмерной экспрессивности; объяснить, почему она возникла. После этого ролевое упражнение продолжалось, задачей участника было объяснить, какие мотивы движут «раздражителем», действительно ли он хочет обидеть, разозлить, обрадовать (в некоторых случаях лидеры говорили о состоянии эйфории, которое мешает принимать конструктивные решения) его. Получение обратной связи в виде обсуждения.

Эмоциональная осведомлённость

Блок состоит из 3 частей, первая – лекционная, основной материал – демонстрационный, используется и обсуждается тест Гилфорда на социальный интеллект (карикатурные изображения ситуаций, по которым необходимо определить эмоциональное состояние персонажа), фотографии с людьми, имеющими различные эмоциональные состояния, обсуждения ситуаций, изображённых на фотографиях: участникам предлагается определить, какие эмоции испытывает тот или иной персонаж, описать ситуацию, которая представлена на фотографии, далее участникам сообщается истинная «легенда» фотографии и задаётся вопрос, какие эмоции испытывают персонажи, с их точки зрения, теперь. В результате обычно возникает дискуссия, спор. Вторая часть заключается в обсуждении, что нового узнали участники во время первой части, что показалось странным, удивило. В третьей части участникам предлагается придумать ситуацию, эмоции, в которых, с их точки зрения, должны находиться персонажи, и продемонстрировать окружающим. Сначала «замершую» сцену, после того как все выскажут свои предположения

на счёт ситуации и эмоций, сцена должна «ожить» – они должны воспроизвести диалог, идущий между персонажами; те, кто поменял свое мнение, должны высказаться. В итоге «выступающие» должны рассказать, какая была смоделирована ситуация, кто из участников был ближе всего своим ответом к истине, какая эмоция предполагалась. В результате также возможна дискуссия. Заключительный этап – получение обратной связи путём групповой беседы (подчеркнем, что данный блок обязательно должен идти вместе с блоком, посвященным межличностному пониманию).

Эмпатия

Данный блок состоит из 3 частей. Первая часть – лекция, помимо вводных понятий и объяснения механизма эмпатии, должна содержать элемент сторителлинга, то есть на опыте существующих, уважаемых организаций продемонстрировать использование эмпатии во взаимоотношениях, показать пользу от её наличия. Вторая часть посвящена дискуссии на тему эмпатии. Третья часть – парное ролевое упражнение, телесно-ориентированное упражнение, направленное на развитие чувства доверия: с закрытыми глазами один участник водит другого по тренинговому залу, в рамках этого же упражнения участники в парах пытаются повторить движения друг друга, оба с завязанными глазами. Получение обратной связи путём групповой беседы (данный блок также должен идти неотделимо от блока, посвящённого межличностному пониманию).

Внутриличностное понимание

В рамках данного блока основным методом является групповая беседа на тему эмоций, их распознавания и идентификации, понимания причин возникновения, сущность манипуляций и возможности защиты от них. Тренер выступает в роли эксперта, поясняющего процессы, лежащие в основе возникновения эмоций, в том числе мотивации. Особенность данного блока состоит в том, что все основные обсуждения идут между участниками, так как одной из главных задач этого блока является развитие способности к вербальному описанию эмоционального состояния. Получение обратной связи путём групповой беседы. (Этот блок эффективнее

всего использовать вместе с блоком, посвящённым межличностному пониманию.)

Эмоциональная отходчивость

Данный блок разделяется на 2 части, первая посвящена групповой дискуссии. Участники описывают случаи, когда они констатировали свою эмоциональную ригидность, невозможность переключения с эмоции. Чаще всего участники обсуждали обиду, злость, подавленное состояние. В ходе дискуссии тренер должен вести группу к тому, что эмоциональная отходчивость намного продуктивнее, чем ригидность (например, некоторые участники с гордостью говорят о том, насколько сильно они могут обидеться, сколь долго не общаться с партнёром, и как ему от этого тоже становится плохо). Основным методом воздействия на данный компонент эмоционального интеллекта являются медитативные техники. Участникам также предлагается практиковать их самостоятельно. Получение обратной связи путём групповой беседы.

Выводы

В данной главе был проведён теоретический анализ понятия социально-психологический тренинг, на основе которого был создан тренинг, направленный на изменение структуры эмоционального интеллекта лидеров и руководителей организаций, с учётом их типа управленческого взаимодействия. Были подробно описаны тематический план и структура тренинга. Подтверждается положительное изменение организационной культуры в результате развития эмоционального интеллекта лидера как способа коррекции модели управленческого взаимодействия. Делается вывод об эффективности тренинга как метода развития эмоционального интеллекта. Доказывается влияние развития эмоционального интеллекта лидера на изменение организационной культуры.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

1. Развитие социально-психологических характеристик эмоционального интеллекта лидера влияет на выбор им модели управленческого взаимодействия, обуславливающей изменение социально-психологических особенностей организационной культуры.

2. Развитие эмоционального интеллекта лидера определяется развитием шести его компонентов: межличностное понимание эмоций, внешняя эмоциональная экспрессивность, эмоциональная осведомлённость, эмпатия, внутриличностное понимание эмоций и эмоциональная отходчивость.

3. Ордерный тип личности лидера определяется социально-психологическими характеристиками его эмоционального интеллекта:

а) для ордерного типа личности лидера «пастырь» характерны такие социально-психологические особенности эмоционального интеллекта как способность к управлению своими эмоциями, способность вызывать и поддерживать желательные эмоции и держать под контролем нежелательные, способность вызывать у других людей те или иные эмоции, снижать интенсивность нежелательных эмоций, склонность к самомотивации;

б) для ордерного типа личности лидера «родитель» характерны такие социально-психологические особенности эмоционального интеллекта как способность к осознанию своих эмоций: их распознаванию и идентификации, пониманию причин их возникновения, способность к вербальному описанию, склонность к эмпатии, сопереживанию;

в) для типа личности лидера «командир» характерны такие социально-психологические особенности эмоционального интеллекта как способность к пониманию эмоционального состояния человека на основе внешних проявлений эмоций (мимика, жестикуляция, звучание голоса) и/или интуитивно, склонность к эмоциональной отходчивости. Более чем у остальных типов выражена склонность к контролю внешних проявлений своих эмоций.

4. Тренинговая технология развития эмоционального интеллекта лидера направлена на конгруэнтное развитие отдельных компонентов эмоционального интеллекта, несвойственных для исходного типа личности лидера. Она является инструментом формирования целостного ордера (синтетического этапа развития организационной культуры):

а) для лидера, имеющего «пастырскую» модель управленческого взаимодействия, подлежащими развитию компонентами эмоционального интеллекта являются межличностное понимание, внешняя экспрессия, эмоциональная осведомлённость и эмпатия;

б) для лидера, имеющего «родительскую» модель управленческого взаимодействия, подлежащими развитию компонентами эмоционального интеллекта являются межличностное понимание, внешняя экспрессия и эмоциональная отходчивость;

в) для лидера, имеющего «командирскую» модель управленческого взаимодействия, подлежащими развитию компонентами эмоционального интеллекта являются межличностное понимание, внешняя экспрессия, эмпатия и внутриличностное понимание.

5. Сформированность и высокий уровень развития организационной культуры определяется синтетическим этапом. Он характеризуется пропорциональностью и согласованностью всех трёх субордеров и соответствующих им способностей лидера. При развитии эмоционального интеллекта лидера происходит изменение в поведении, появляются новые методы взаимодействия с окружением, свойственные вновь сформированным моделям управленческого взаимодействия. Происходит коррекция модели управленческого взаимодействия лидера, которая и обуславливает в результате изменение организационной культуры.

6. Положительная динамика изменений организационной культуры подтверждается повышением эффективности работы людей, занимающих руководящие позиции (уменьшение количества ошибок во взаимодействии, улучшение психологического климата организации, выраженное в сокращении количества конфликтных ситуаций) и результатами ордерной

диагностики организационной культуры (изменение степени выраженности каждого субордера).

Таким образом, представленные выводы позволяют сделать заключение о том, что гипотеза исследования подтвердилась: изменение социально-психологических характеристик эмоционального интеллекта лидера обуславливает выбор соответствующей модели управленческого взаимодействия, формирующей организационную культуру.

Проведённое исследование позволило не только решить поставленные задачи, но и открыло новые перспективы изучения феномена лидерства и его роли в организационно-культурных процессах. В частности, использование устойчивого в нашей науке словосочетания «эмоциональный интеллект» для характеристики эмоциональной компетентности предполагает наличие и других значимых компетентностей современного лидера: волевой, когнитивной, культурной и т.д.

Приложение

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНКЕТА ДЛЯ СБОРА ПЕРВИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ О РЕСПОНДЕНТЕ

Текст анкеты:

ФИО:

Пол:

Возраст:

Какое у Вас образование?

С какими оценками Вы окончили школу?
В какой области Вы работаете?

Какую должность Вы занимаете?

Ваше семейное положение?

Насколько вы удовлетворены вашей жизнью (семьёй, друзьями, отношениями). Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 абсолютно не удовлетворены, 10 - полностью удовлетворены.

Если сравнивать себя с другими, чаще или реже Вы вступаете в конфликтные ситуации?

Насколько вы удовлетворены своей жизнью в общем? Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 абсолютно не удовлетворены, 10 - полностью удовлетворены.

Как Вы оцениваете своё последнее публичное выступление?

Оцените, насколько вы популярны среди окружающих Вас людей, по шкале от 0 до 10, где 0 – абсолютно не популярен, 10 один из самых популярных

1.1. ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ ПАРАЛЛЕЛЬНОЙ БЕСЕДЫ

Параллельно с анкетным опросом, использовался метод беседы, направленный на преодоление первичного дискомфорта в общении и выявление общего отношения испытуемого к его окружению. Каждому лидеру были заданы следующие вопросы:

1. Какое положение Вы занимали в школе?

Как к Вам относились окружающие дети?

У Вас было много друзей?

Как Вас воспринимали учителя?

Вы любили быть в центре внимания?

Вы были скорее ведомым или ведущим? Встречаетесь ли Вы со своими школьными друзьями сейчас?

2. Расскажите про Ваши предыдущие места работы. Сколько их было?

Какие должности Вы занимали?

Как Вы попали на это место работы?

Почему Вы выбрали именно эту область деятельности?

Опишите людей, которые Вас окружают на работе.

Сколько человек у Вас в подчинении?

Какие у Вас отношения?

Опишите какой-нибудь недавний случай при общении с подчинёнными, который Вам запомнился лучше остальных.

3. Вы считаете себя конфликтным\неконфликтным человеком?

Вам сложно прийти к компромиссу в споре?

Вы считаете, что Вы обычно правы в конфликте?

Расскажите про последнюю конфликтную ситуацию, которую Вы помните лучше всего

4. Расскажите подробнее про своё последнее публичное выступление

В чём была его цель?

Вы добились задуманного от аудитории?

Вам удалось мотивировать, вдохновить слушающих?

Вы смогли донести суть информации до аудитории?

Они поверили и прониклись Вашими словами?

С Вашей точки зрения они правильно восприняли информацию?

5. Вы считаете себя харизматичной личностью?

Вам кажется, что Вы желанный гость на праздниках?

Что бы Вам хотелось изменить в себе?

ВОПРОСЫ СТРУКТУРИРОВАННОГО ИНТЕРВЬЮ

1. Как руководитель, в чём Вы видите смысл своей деятельности, в развитии, возрастании организации, в стремлении к некой идее, идеалу или скорее к новым завоеваниям, победам?

2. Как Вы считаете, Вы хорошо понимаете, какие эмоции испытываете? Как бы Вы оценили точность распознавания своих эмоций по шкале от -2 до 2?

3. Можете ли Вы контролировать свои эмоции, на разных этапах их возникновения? Можете ли Вы абстрагироваться, отключиться или наоборот активизировать какую-либо эмоцию по Вашему желанию? Оцените, насколько хорошо у Вас это получается по пятибалльной шкале(от -2 до 2).

4. Когда Вы испытываете какую-либо эмоцию достаточно сильно, способны ли Вы сдерживать её? Хорошо ли у Вас это получается? (далее следует уточняющий вопрос: «насколько хорошо?» или «насколько плохо?» в зависимости от ответа присваивается числовой эквивалент от -2 до 2)

5. Вам обычно понятны эмоции окружающих Вас людей? Вы скорее сказали бы, что у Вас это получается намного лучше остальных? (в зависимости от полюса оценки, может задаться альтернативный вопрос с целью оценки степени выраженности способности (от -2 до 2))

6. Вы могли бы сказать, что Вам удаётся управлять эмоциями других людей? Вызывать желательные или сдерживать нежелательные? Хорошо или отлично?(соответствующий вопрос другой полярности: «Плохо или ужасно?» (-2 до 2))

7. Как Вам видится, Вы человек чувствительный к окружающим? Способны сопереживать чужой радости, или грусти? Если сравнивать с окружающими, Вы чаще или реже склонны к сопереживанию? (исследователь сам ассоциирует числовой эквивалент,

где совсем не склонен - -2, так же - 0, намного более склонный 2, промежуточные, соответственно ± 1)

8. Отходчивы ли Вы? Если Вы очень злы, как быстро Вы способны успокоиться? (за 0 принимается ответ: «наверное как все» или «не быстро и не долго», «в самый раз» и схожие по значению, в остальных случаях исследователем оценивается сила и полярность утверждения (от -2 до 2)).

9. Как Вы считаете эмоции и чувства это разные понятия? Сколько эмоций всего может испытывать человек? Что древнее в природе человека эмоции или чувства? Вы бы хотели знать больше про эмоции? Как Вы оцениваете свои знания сейчас? (при разговоре после каждого ответа на вопрос, лидеру сообщается правильный ответ, исходя из этого он принимает решение о своей осведомлённости (от -2 до 2))

10. Способны ли Вы к самомотивации? Насколько хорошо у Вас это получается? (-2 присваивается, если лидер говорит о том, что для ощущения собственной мотивации ему необходима помощь окружающих)

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОДРЕРНОГО ТИПА ЛИЧНОСТИ ЛИДЕРА
Л.Н.АКСЕНОВСКОЙ(модификация А.К.Кравцовой)

Определение по ситуации:

1. Ваш сотрудник просит предоставить ему отпуск по уважительной причине, но успех определённой операции, важной для организации на данном этапе, зависит от него. Вы:
 - a) Войдёте в положение сотрудника и отпустите его в отпуск.
 - b) Поставите его перед выбором: либо работа, либо увольнение.
 - c) Убедите его в необходимости работы на данном этапе.
2. Вы скорее начнёте совещание в понедельник словами:
 - a) Надеюсь, что выходные у Вас прошли хорошо, теперь приступим к работе.
 - b) На эту неделю у нас такие планы. Ваши функции. . .
 - c) Господа, нас ждут великие дела. . .
3. На Вашем предприятии возникла конфликтная ситуация между двумя сотрудниками. Вы:
 - a) Поговорите с обоими, выясните причину ссоры, загасите конфликт.
 - b) Дадите понять, что конфликт неуместен и не приветствуется в Вашей организации.
 - c) Вы используете энергию конфликтующих на благо организации, напутствуя их.
4. Отпуская сотрудников на новогодние праздники, вы думаете, что они:
 - a) Проведут праздники с близкими людьми в торжественной обстановке.
 - b) Бесполезно тратят время, которое можно было бы потратить на работу.
 - c) Отдохнут и наберутся сил для достижения новых вершин.
5. Вы решили включить программу психологических тренингов в бюджет вашей организации, потому что это обеспечит:
 - a) Эмоциональную поддержку сотрудников.
 - b) Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы.
 - c) Творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях.

Отношение к организации:

1. *Ваши сотрудники считают:*
 - a) Мой руководитель учит и поддерживает меня.

б) Мой руководитель ставит мне задачи и требовательно спрашивает за результаты.

с) Мой руководитель помогает мне становиться более сильным специалистом и более зрелой личностью.

2. *Вы считаете, что Ваши сотрудники:*

а) это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое.

б) это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы.

с) это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники.

3. *Ваше предприятие больше похоже:*

а) На семью.

б) На армию.

с) На церковь.

д) На «вооруженную семью».

е) На «верующих бойцов».

ф) На «верующую семью».

4. *Ваше предприятие для Вас это:*

а) второй дом

б) передовая на фронте экономической войны

с) круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься.

Насколько характерно это утверждение для Вашего предприятия (оцените по шкале от 0 до 10, исходя из того, что 0 – не верно, 10 – полностью соответствует действительности)

5. *Для Вашего предприятия характерно:*

▪Единомыслие и единоподушие.

▪Принятие друг друга.

▪Максимальное совпадение того, что нам нравится и того, какими мы являемся (совпадение наших идеалов и нашего поведения).

▪Взаимная поддержка.

▪Постоянное завоевание все новых сторонников

▪Терпимость друг к другу.

▪Лояльное отношение

▪Дисциплинированность.

▪Стремление к совершенству во всем.

▪Подтянутость.

▪Функциональность отношений и распоряжений.

▪Субординация организации.

Самоопределение:

Насколько верно это утверждение (оцените по шкале от 0 до 5, исходя из того, что 0 – абсолютно не верно, 5 – полностью соответствует действительности)

Я всегда готов помочь моим сотрудникам, войти в их положение.
 Я чётко вижу цель и стратегию своей компании.
 Я уверен в том, что одна из основных движущих сил организации - идея.
 Я заботливый родитель для своих подчинённых.
 Я строгий командир для своих подчинённых.
 Я вдохновляющий идеолог для своих подчинённых.

Обработка результатов:

Тип управленческого взаимодействия по методике Л.Н. Аксеновской

ФИО		Пример 1
Пол		м
Возраст		35
Деятельность		ГСМ
	1	с
	2	а
I	3	а
	4	а
	5	б
	1	а
	2	б
	3	а
	4	с
		а 9
		б 9
		с 9
		д 9
II		е 9
	5	ф 9
		г 9
		h 7
		i 9
		j 9
		k 9
		l 9
		а 5
		б 4
III		с 5
	1	д 4
		е 4
		ф 4

Пример 1	Родитель	Пастырь	Командир
	5	2	2
	1,8	1,8	1,65
	0	0	0
	0	0	0
ИТОГО:	6,8	3,8	3,65



а	с	1
а	а	1
а	а	1
	а	1
	б	1
	а	1
	б	1
	а	а
	с	с
	с	0,225
	а	0,225
	с	0,225
	а	0,225
	с	0,225
	а	0,225
	а	0,225
	б	0,175
	с	0,225
	б	0,225
	б	0,225
	б	0,225
	а	0,5
	б	0,4
	с	0,5
	а	0,4
	б	0,4
	с	0,4

МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА
Д.В.ЛЮСИНА

1.	Я замечаю, когда близкий человек переживает, даже если он (она) пытается это скрыть
2.	Если человек на меня обижается, я не знаю, как восстановить с ним хорошие отношения
3.	Мне легко догадаться о чувствах человека по выражению его лица
4.	Я хорошо знаю, чем заняться, чтобы улучшить себе настроение
5.	У меня обычно не получается повлиять на эмоциональное состояние своего собеседника
6.	Когда я раздражаюсь, то не могу сдержаться, и говорю всё, что думаю
7.	Я хорошо понимаю, почему мне нравятся или не нравятся те или иные люди
8.	Я не сразу замечаю, когда начинаю злиться
9.	Я умею улучшить настроение окружающих
10.	Если я увлекаюсь разговором, то говорю слишком громко и активно жестикулирую
11.	Я понимаю душевное состояние некоторых людей без слов
12.	В экстремальной ситуации я не могу усилием воли взять себя в руки
13.	Я легко понимаю мимику и жесты других людей
14.	Когда я злюсь, я знаю, почему
15.	Я знаю, как ободрить человека, находящегося в тяжелой ситуации
16.	Окружающие считают меня слишком эмоциональным человеком
17.	Я способен успокоить близких, когда они находятся в напряжённом состоянии
18.	Мне бывает трудно описать, что я чувствую по отношению к другим
19.	Если я смущаюсь при общении с незнакомыми людьми, то могу это скрыть
20.	Глядя на человека, я легко могу понять его эмоциональное состояние
21.	Я контролирую выражение чувств на своем лице
22.	Бывает, что я не понимаю, почему испытываю то или иное чувство
23.	В критических ситуациях я умею контролировать выражение своих эмоций
24.	Если надо, я могу разозлить человека
25.	Когда я испытываю положительные эмоции, я знаю, как поддержать это состояние
26.	Как правило, я понимаю, какую эмоцию испытываю
27.	Если собеседник пытается скрыть свои эмоции, я сразу чувствую это
28.	Я знаю как успокоиться, если я разозлился
29.	Можно определить, что чувствует человек, просто прислушиваясь к звучанию его голоса

30.	Я не умею управлять эмоциями других людей
31.	Мне трудно отличить чувство вины от чувства стыда
32.	Я умею точно угадывать, что чувствуют мои знакомые
33.	Мне трудно справляться с плохим настроением
34.	Если внимательно следить за выражением лица человека, то можно понять, какие эмоции он скрывает
35.	Я не нахожу слов, чтобы описать свои чувства друзьям
36.	Мне удаётся поддержать людей, которые делятся со мной своими переживаниями
37.	Я умею контролировать свои эмоции
38.	Если мой собеседник начинает раздражаться, я подчас замечаю это слишком поздно
39.	По интонациям моего голоса легко догадаться о том, что я чувствую
40.	Если близкий человек плачет, я теряюсь
41.	Мне бывает весело или грустно без всякой причины
42.	Мне трудно предвидеть смену настроения у окружающих меня людей
43.	Я не умею преодолевать страх
44.	Бывает, что я хочу поддержать человека, а он этого не чувствует, не понимает
45.	У меня бывают чувства, которые я не могу точно определить
46.	Я не понимаю, почему некоторые люди на меня обижаются

Бланк для ответов

Пол _____ Возраст _____ Род занятий (профиль учёбы)

Вам предлагается заполнить опросник, состоящий из 46 утверждений. Читайте внимательно каждое утверждение и ставьте крестик (или галочку) в той графе, которая лучше всего отражает Ваше мнение.

№ утверждения	Совсем не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Полностью согласен	№ утверждения	Совсем не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Полностью согласен
1					24				
2					25				
3					26				
4					27				
5					28				
6					29				
7					30				
8					31				
9					32				
10					33				
11					34				
12					35				
13					36				
14					37				
15					38				
16					39				
17					40				
18					41				
19					42				
20					43				
21					44				
22					45				
23					46				

МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА Н.ХОЛЛА

Инструкция. Ниже вам будут предложены высказывания, которые так или иначе отражают различные стороны Вашей жизни. Пожалуйста, напишите цифру справа от каждого утверждения, исходя из оценки ваших ответов:

- Полностью не согласен — (- 3 балла);
- В основном не согласен — (-2 балла);
- Отчасти не согласен — (-1 балл);
- Отчасти согласен — (+ 1 балл);
- В основном согласен — (+2 балла);
- Полностью согласен — (+ 3 балла).

Текст опросника

1. Для меня как отрицательные, так и положительные эмоции служат источником

знания, как поступать в жизни.

2. Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в моей жизни.

3. Я спокоен, когда испытываю давление со стороны.

4. Я способен наблюдать изменение своих чувств.

5. Когда необходимо, я могу быть спокойным и сосредоточенным, чтобы действовать в соответствии с запросами жизни.

6. Когда необходимо, я могу вызвать у себя широкий спектр положительных эмоций, такие как веселье, радость, внутренний подъем и юмор.

7. Я слежу за тем, как я себя чувствую.

8. После того как что-то расстроило меня, я могу легко совладать со своими чувствами.

9. Я способен выслушивать проблемы других людей.

10. Я не застреваю на отрицательных эмоциях.

11. Я чувствителен к эмоциональным потребностям других.

12. Я могу действовать успокаивающе на других людей.
13. Я могу заставить себя снова и снова встать перед лицом препятствия.
14. Я стараюсь подходить творчески к жизненным проблемам.
15. Я адекватно реагирую на настроения, побуждения и желания других людей.
16. Я могу легко входить в состояние спокойствия, готовности и сосредоточенности.
17. Когда позволяет время, я обращаюсь к своим негативным чувствам и разбираюсь, в чем проблема.
18. Я способен быстро успокоиться после неожиданного огорчения.
19. Знание моих истинных чувств важно для поддержания «хорошей формы».
20. Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто.
21. Я хорошо могу распознавать эмоции по выражению лица.
22. Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать.
23. Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются.
24. Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей.
25. Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью.
26. Я способен улучшить настроение других людей.
27. Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми.
28. Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей.
29. Я помогаю другим использовать их побуждения для достижения личных целей.
30. Я могу легко отключиться от переживания неприятностей.

НАБЛЮДАЕМЫЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛИДЕРА И КОМАНДЫ

Модель управленческого взаимодействия			
	<i>Индикаторы</i>	<i>Оценка/кол-во проявлений</i>	<i>Описание</i>
Постановка задач	Просьба, Повеление		
	Инструкция, чёткое указание		
	Вдохновение, Запугивание		
	Дополнительные комментарии:		
Особенности общения	Обращение на «ты», близость, панибратство, осведомлённость о личной жизни		
	Дистанцированность, обособленность, незаинтересованность в личных обстоятельствах		
	Эмоциональное обсуждение задач, центрированность на работе, а не на личной жизни, недисциплинированное общение		
	Дополнительные комментарии:		
Особенности конфликтов	Обида руководителя, возвращение к вопросам нарушений или ошибок несколько раз, экспрессивная реакция сотрудников		
	Наказание в виде штрафа или выговора, предусмотренного инструкцией, агрессивная констатация факта нарушения, сотрудники практически не оправдываются		
	Делегирование нерешённой задачи другому исполнителю, возникшая проблема оценивается с точки зрения ущерба выполнению задачи		

	Дополнительные комментарии:		
Особенности общения в нерабочей обстановке	Общие интересы, обсуждение личной жизни, нарушение дистанции, перенос рабочих моментов (конфликтных ситуаций) в неформальную среду.		
	Дистанцированность, общение в каждом «своём» кругу, формальное отношение к мероприятию		
	Погружение в неформальную обстановку, активное участие в предлагаемых мероприятиях, доминирующая тема обсуждения – работа.		
	Дополнительные комментарии:		

Эмоциональный интеллект			
	Индикаторы	Оценка/кол-во проявлений	Описание
Внутриличностное понимание эмоций	Склонность к самоанализу		
	Идентификация своих эмоций		
	Фиксация на своих ощущениях («Я чувствую», «Я ощущаю» и др.)		
	Дополнительные комментарии:		
Межличностное понимание эмоций	Склонность к анализу причин поведения с точки зрения эмоционального аспекта		
	Распознавание эмоций другого		
	Формулировки типа: «Ты чувствуешь», «Ты ощущаешь» и др.		
	Дополнительные комментарии:		
Внутриличностное понимание эмоций	Умение переключиться на другую эмоцию		

	Умение приспособливаться к эмоциональному состоянию окружающих		
	Умение продуктивного направление своих ощущений		
	Дополнительные комментарии:		
Межличностное управление эмоциями	Мотивирование, воодушевление окружающих.		
	Способность изменить эмоцию сотрудника, например агрессию в спокойствие.		
	Возможность неочевидного воздействия на эмоциональное состояние другого (осознанное и неосознанное манипулирование)		
	Дополнительные комментарии:		
Эмпатия	Сопереживание другому		
	Заинтересованность в эмоциональном состоянии другого и его причинах		
	Ощущение погружения в особенности эмоционального состояния другого		
	Дополнительные комментарии:		
Экспрессия	Способность сдерживать эмоциональное проявление, даже если лидер испытывает сильную эмоцию.		
	Артистичность		
	Эмоциональность (сила проявления эмоций)		
	Дополнительные комментарии:		

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ БЕСЕДЫ - СБОРА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Индивидуальная беседа с участниками тренинга была проведена через две недели после его проведения. Целью беседы было выявить уровень приобретения, усвоения знаний, формирования установок в результате тренинга.

Исходя из изначальной модели управленческого, помимо общего, было сформировано 3 отдельных блока вопросов для каждого типа личности лидера.

Вопросы, общие для всех участников тренингов:

1. Как Вы считаете, тренинг эмоционального интеллекта был полезен для Вас?
2. Какие впечатления остались у Вас после тренинга?
3. Приобрели ли Вы новые знания в результате тренинга? Какие?
4. Приобрели ли Вы какие-либо навыки в результате тренинга? Какие?
5. Как Вы считаете, стали ли Вы лучше понимать эмоции других людей? Быстрее и правильнее их идентифицировать? Интересоваться эмоциональным состоянием окружающих? Расскажите подробнее, приведите примеры.
6. Стали ли Вы лучше контролировать внешние проявления своих эмоций? Заметили ли Вы замечать, что у Вас лучше, чем до тренинга, получается управлять интенсивностью внешнего проявления своих эмоций?

Вопросы для Пастыря:

7. Как Вы считаете, стали ли Вы более осведомлены об эмоциях в целом в результате тренинга?
8. Можете ли Вы сказать, что при анализе окружающих используете больший «арсенал» знаний на счёт эмоций?
9. Замечали ли Вы, что стали по-другому оценивать эмоциональное состояние окружающих, используя новые знания об эмоциях? Приведите пример
10. Стали ли Вы прислушиваться к проблемам и переживаниям окружающих?
11. Осознали ли Вы необходимость в этом?
12. Стало ли Вам проще «вставать на позицию» другого человека?
13. Вы можете сказать, что способны чувствовать то, что чувствует другой человек? Сопереживать ему?

Вопросы для Родителя:

7. Расскажите, происходили ли у Вас какие-либо конфликтные ситуации на работе в последнее время? Приведите пример.

8. Что Вы чувствовали в процессе выяснения обстоятельств ошибки сотрудника?

9. Как Вы отреагировали на его проступок?

10. Что Вы чувствовали после этого?

11. Как долго Вас преследовало это чувство?

12. Можете ли Вы сказать, что Вы стали более эмоционально отходчивы после прохождения тренинга?

13. Какие техники Вы используете, чтобы переключиться на другое эмоциональное состояние?

Вопросы для Командира:

7. Замечали ли Вы, что стали по-другому оценивать эмоциональное состояние окружающих, используя новые знания об эмоциях? Приведите пример

8. Стали ли Вы прислушиваться к проблемам и переживаниям окружающих?

9. Осознали ли Вы необходимость в этом?

10. Стало ли Вам проще «вставать на позицию» другого человека?

11. Вы можете сказать, что способны чувствовать то, что чувствует другой человек? Сопереживать ему?

12. Стали ли Вы обращать внимание на то, какую эмоцию испытываете в моменте?

13. Сразу ли Вам удаётся определить, что это за эмоция? Правильно ли Вы её идентифицируете?

14. Как Вы считаете, помогают ли Вам в этом знания, приобретённые во время тренинга?

РЕЗУЛЬТАТЫ МАТЕМАТИЧЕСКОЙ ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ
АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ

УРОВЕНЬ 1 (в баллах)										
		№	ИТОГ	«комф»	«ценность»	«общ оценка»	«тренер»	«тех. сопр»	«контент»	
		Пастырь	Инд. трен	1	35	5	5	5	5	5
2	33			5	4	5	5	5	9	
3	35			5	5	5	5	5	10	
Груп. Трен.	4		35	5	5	5	5	5	10	
	5		31	5	4	4	5	5	8	
	6		34	5	4	5	5	5	10	
	7		33	5	5	4	5	4	10	
	8		34	5	5	5	5	5	9	
	9		33	5	5	4	5	5	9	
	10		34	5	5	5	5	5	9	
средние			33,7	5	4,7	4,7	5	4,9	9,4	
Родитель	И.	1	32	4	4	5	5	5	9	
	Груп. трен.	2	33	5	5	4	5	5	9	
		3	32	4	5	5	5	5	8	
		4	35	5	5	5	5	5	10	
		5	35	5	5	5	5	5	10	
		6	31	4	5	5	5	4	8	
		7	33	5	5	5	5	5	8	
		8	30	4	4	4	5	4	9	
		9	32	4	4	5	5	5	9	
	средние			32,55	4,444444	4,666667	4,777778	5	4,777778	8,88
Командир	Инд. тр.	1	33	5	4	4	5	5	10	
		2	32	3	4	5	5	5	10	
		3	30	4	4	4	5	5	8	
	Груп. трен.	4	31	5	4	5	5	5	7	
		5	34	5	5	5	5	5	9	
		6	33	4	4	5	5	5	10	
		7	29	3	4	4	5	4	9	
		8	31	4	4	5	5	5	8	
		9	33	4	4	5	5	5	10	
	средние			31,77778	4,111111	4,111111	4,666667	5	4,888889	9
СРЕДНИЕ ДЛЯ ГРУП. ТРЕНИНГА				32,66667	4,571429	4,571429	4,714286	5	4,809524	9
СРЕДНИЕ ДЛЯ ИНДИВИД ТРЕН				32,85714	4,428571	4,285714	4,714286	5	5	9,428571

	Груп. Трен.	Инд. трен.	Пастыри	Родители	Командиры	критерий для сравнения средних:	- 0,176 41
Уровень 1	32,666 67	32,857 14	33,7	32,555 56	31,7777 8	отклонение общее	0,471 23
по 5 –ти бальной шкале	4,6666 67	4,6938 78	4,814 286	4,6507 94	4,53968 3		

УРОВЕНЬ 2 «беседа» (кол-во человек)

Оценка:	Пастырь		Родитель		Командир	
	Индив. Тр.	Груп. Тр.	Инд. тр.	Гр.тр.	Инд.тр.	Гр.тр.
Нет рез-ов (0)	0	0	0	0	0	0
Мало результативно (1,5)	0	0	0	3	1	2
Ощутимый результат (3,5)	1	4	0	4	2	3
Желаемое полностью достигнуто (5)	2	3	1	1	0	1

УРОВЕНЬ 2 «беседа» (доля(относит частота))

всего груп.тр.	всего инд.тр.	Груп.тр.	Инд.тр.	Пастырь	Родитель	Командир
0	0	0	0			
5	1	0,238095	0,142857	0	3	3
11	3	0,52381	0,428571	5	4	5
5	3	0,238095	0,428571	5	2	1
средний результат		3,380952	3,857143	4,25	3,166667	3

УРОВЕНЬ 3 «наблюдения»

Оценка:	Пастырь		Родитель		Командир	
	Инд.тр.	Груп.тр.	Инд.тр.	Груп.тр.	Инд.тр.	Груп.тр.
нет изменений (0)	0	0	0	0	0	0
малые изменения(2)	0	1	0	4	0	2
ощутимые изменения (4)	2	4	1	3	2	3
достигнуто оптимальное состояние (5)	1	2	0	1	1	1

УРОВЕНЬ 4 «Оценка организации» (анкеты, внедр, контент)

Ср. бал	Пастырь		Родитель		Командир	
	Инд. тр.	Груп. тр.	Инд.тр.	Гр.тр.	Инд.тр.	Гр.тр.
5	2	0	1	7		

	всего Гр.тр.	всего инд.тр.	Гр.тр.	Инд.тр.	Пастырь	Родитель	Командир
	7	4	0,333333	0,571429	2	9	0
средний результат			4,666667	4,785714	4,6	5	4,5
средний результат			24	25,07143	2,7	4,777778	2,5

Итоговая таблица вид 1 (с числом людей и степенями удовлетворённости)									
	Групповой тренинг				Индивидуальный тренинг				
	нет	мало	заметно	оптимально	нет	мало	заметно	оптимально	
уровень1	0	0	0	21	0	0	0	7	
уровень2	0	4	12	5	0	1	3	3	
уровень3	0	7	10	4	0	0	5	2	
уровень4	0	0	0	21	0	0	0	7	
сумма	0	11	22	51	0	1	8	19	
доля	0	0,130952	0,261905	0,607143	0	0,035714	0,285714	0,678571	
				0,869048					0,964286

Итоговая таблица вид 1 (число людей и степени удовлетворённости)

	Пастырь				Родитель				Командир			
	нет	мало	заметно	оптимально	нет	мало	заметно	оптимально	нет	мало	заметно	оптимально
Ур 1	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
Ур 2	0	0	0	10	0	0	0	9	0	0	0	9
Ур 3	0	0	5	5	0	2	4	2	0	3	5	1
Ур 4	0	1	6	3	0	4	4	1	0	2	5	2
Всего	10				9				9			
Сумма	0	1	11	28	0	6	8	21	0	5	10	21
Доля	0	0,025	0,275	0,7	0	0,166667	0,222222	0,583333	0	0,138889	0,277778	0,583333
			0,975				0,805556					0,861111

Итоговая таблица вид 2 (средняя оценка реализации уровня по пятибалльной шкале)

	Гр.тренинг	Инд.тренинг	Пастырь	Родитель	Командир
уровень1	4,666667	4,693878	4,814286	4,650794	4,539683
уровень2	3,380952	3,857143	4,25	3,166667	3
уровень3	3,52381	4,285714	4,1	3,222222	3,777778
уровень4	4,452381	4,714286	4,6	5	4,5
сумма (из 20 баллов)	16,02381	17,55102	17,76429	16,03968	15,81746
критерии для сравнения средней результативности группового тренинга				1,628599	

и индивидуального	
дисперсия	2,148645
t-критерий	1,706

Групповой тренинг						
		Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	сумма
Пастырь	1	5	5	4	4,5	18,5
	2	4,428571	3,5	2	4,5	14,42857
	3	4,857143	3,5	4	4,5	16,85714
	4	4,714286	3,5	5	4,5	17,71429
	5	4,857143	5	5	4,5	19,35714
	6	4,714286	3,5	4	4,5	16,71429
	7	4,857143	5	4	4,5	18,35714
Родитель	8	4,714286	1,5	4	5	15,21429
	9	4,571429	3,5	2	5	15,07143
	10	5	3,5	4	5	17,5
	11	5	3,5	4	5	17,5
	12	4,428571	1,5	2	5	12,92857
	13	4,714286	5	5	5	19,71429
	14	4,285714	1,5	2	5	12,78571
	15	4,571429	3,5	2	5	15,07143
Командир	16	4,428571	3,5	2	4,5	14,42857
	17	4,857143	3,5	4	4,5	16,85714
	18	4,714286	5	4	4,5	18,21429
	19	4,142857	1,5	4	4,5	14,14286
	20	4,428571	3,5	5	4,5	17,42857
	21	4,714286	1,5	2	4,5	12,71429
Дисперсия		4,654252				
Исправленная дисп		4,886964				
Среднекв откл		2,210648				
Индивидуальный тренинг						
		Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	сумма
Паст.	1	5	5	4	4,5	18,5
	2	4,714286	3,5	4	4,5	16,71429
	3	5	5	5	5	20
Род.	4	4,571429	5	4	5	18,57143
Ком.	5	4,714286	3,5	5	4,5	17,71429
	6	4,571429	1,5	4	4,5	14,57143
	7	4,285714	3,5	4	4,5	16,28571
Дисперсия		3,184888				
Исправленная дисперсия		3,715703				
Среднекв откл		1,927616				
ОБЩАЯ ДИСПЕРСИЯ		4,616673				
		2,148645				

Основная литература

8. Bar-On, R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 1997.
9. Boyatzis, R.E., and Sala, F. Assessing emotional intelligence competencies. In Glenn Geher (ed.), The Measurement of Emotional Intelligence, Hauppauge, NY: Novas Science Publishers, 2004
10. Boyatzis, R.E., and Sala, F. Assessing emotional intelligence competencies. In Glenn Geher (ed.), The Measurement of Emotional Intelligence, Hauppauge, NY: Novas Science Publishers, 2004
11. George G. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence // Harvard Business Review. 1998. V. 76. P. 205-323.]
12. Gerald Matthews, Moshe Zeidner, and Richard Roberts. Emotional Intelligence: Science and Myth. Cambridge, MA: The MIT Press, 2003, 697 pages
13. Goleman D. Emotional intelligence. New York: Bantam Books, Inc., 1995].
14. Luft, J. Group processes: An introduction to group dynamics. Palo Alto, Calif.: National Press, 1970
15. Mayer J.D. Emotional intelligence information. [Electronic resource]. – 2006. Mode of access: http://www.unh.edu/emotional_intelligence/,
16. Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence, 2000, №27 (4), pp 267-298
17. Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. The location of trait emotional intelligence in personality factor space. British Journal of Psychology, 2007, №98, pp 273-289.]
18. Woitaszewski, S. A., & Aalsma, M. C. (2004). The contribution of emotional intelligence to the social and academic success of gifted adolescents as measured by the Multifactor Emotional Intelligence Scale – Adolescent version. Roeper Review, 27, 25-30.
19. Аксеновская Л.Н., Ордерная модель организационной культуры: монография / М.: Академический проект; Трикста 2007. – 303 с.
20. Альберти Р., Эммонс М. Самоутверждающее поведение: Распрямысь, выскажись, возрази! – СПб.: Академический проект, 1998
21. Андреева Г. М., Богомолова Н. Н., Петровская Л. А. Современная социальная психология на Западе. М., 1978.
22. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 368 с
23. Андреева И. Н. Понятие и структура эмоционального интеллекта // Социально-психологические проблемы ментальности: 6-ая

- Международная научно-практическая конференция 26–27 ноября 2004 года, г. Смоленск: В 2 ч. Смоленск: СГПУ, 2004. Ч. 1. С. 22–26.
24. Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект: исследования феномена // Вопросы психологии. 2006. № 3. С. 78-86.
25. Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга. — СПб: Питер, 2002; — 352 с.
26. Белоконь О.В. Взаимосвязь эмоционального и социального интеллекта с лидерством [Текст] : дис. ... канд. псих. наук / О. В. Белоконь. - М. : [б. и.], 2008. - 168 с.
27. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М., 1983.
28. Большаков В.Ю. Психотренинг: Социодинамика. Упражнения. Игры. – СПб : Социально-психологический центр., 1996.
29. Вачков И.В. Психология тренинговой работы: Содержательные, организационные и методические аспекты ведения тренинговой группы. - М.: Эксмо, 2007. - 416 с
30. Выготский Л.С. Собр. соч.: в 6 т. – М., 1982. – Т.2.
31. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. = Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — С. 301.
32. Джонсон Д.У. Тренинг общения и развития. - М. : Прогресс, 2000.
33. Егоров И. А. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей организации на выполнение управленческих функций, Автореф. Дис. Канд. псих. Наук. М., 2006. – 20с.
34. Ежова Наталья Николаевна Научись общаться! : коммуникативные тренинги / Ежова Н.Н. - 6-е изд. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. - 250 с.
35. Емельянов Ю. Н. Социально-психологический тренинг в практике профессиональной подготовки студентов-психологов.— В ки.: Личность в системе коллективных отношений. Тезисы докладов Всесоюзной конференции в г. Курске. М., 1980.
36. Игры: обучение, тренинг, досуг /Под ред. В.В. Петрусинского. – М.: «Новая школа», 1994
37. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. СПб.: Питер, 2001. С. 633–634.
38. К о в а л е в Г. А. Активное социальное обучение как метод коррекции психологических характеристик субъекта общения. Диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук. М., 1980.
39. Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. Тренинг тренеров. – СПб., Изд-во «Класс», 2002

40. Леонтьев Д. А. Однопсишия [Электронный ресурс]. – 2006. Режим доступа: <http://www.master-class.spb.ru/hum-leontiev>
41. Литературная энциклопедия терминов и понятий / Под ред. А.Н.Николюкина. Институт научн. информации по общественным наукам РАН. — М.: НПК «Интелвак», 2001.
42. Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн // Психологическая диагностика. 2006. № 4. С. 3 – 22, с.4.
43. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. С. 29–36.
44. Манойлова, М.А. Акмеологическое развитие эмоционального интеллекта учителей и учащихся /М.А. Манойлова// Учебно-методическое пособие. Псков: ПГПИ, 2004. – 140 с.
45. Марковская И.М. Тренинг взаимодействия родителей с детьми. - СПб.: Речь.- 2002.-150с.
46. Мельник С.Н. Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004.
47. Одинцова В. В. Психометрический анализ методики «Эмоциональный интел-лект-2» // По материалам сайта www.ht.ru, 2006.
48. Панкова Т.А. Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности руководителя [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010. N 2(10). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: чч.мм.20гг). 0421000116/0010.]
49. Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни: тренинг разрешения конфликтов / Пер. с нем. - СПб.: Речь, 2001. - 288 с
50. Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга.-М.:МГУ, 1982.
51. Прутченков А.С. Социально - психологический тренинг межличностного общения. - М.: Общество "Знание" РСФСР, 1991г
52. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю.Хрящевой. – СПб.: «Речь», Институт Тренинга, 2002. – 256с.
53. Ребер А. Большой толковый психологический словарь. М.: Вече. АСТ, 2000. – Т.2.].
54. Робертс Р. Д., Мэттьюс Дж., Зайднер М., Люсин Д. В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике // Психология. Журнал высшей школы экономики. 2004. Т. 1. № 4. С. 3–26.

- 55.Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. – М.: Педагогика, 1973. – 423 с.
- 56.Рудестам К. Групповая психотерапия (психокоррекционные группы: теория и практика).- М.: Прогресс, 1990
- 57.С o l e m a n J. Psychology and effective behavior. N. Y., 1969., 352
- 58.Сергиенко Е.А., Ветрова И.И. Тест Дж.Мейера, П. Саловея, Д.Карузо «Эмоциональный интеллект»(MSCEIT v 2.0): Руководство.- М.:Изд-во «Институт психологии РАН», 2010.-176 с
- 59.Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию.-СПб.: Речь, 2004.- 256 с
- 60.Тренинг личностного роста: Учебное пособие Автор:Рамендик Д.М..- М.:ИНФРА-М.- 2007.- 176 с

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования Саратовский государственный
университет имени Н.Г.Чернышевского

А.К.Кравцова

Социально-психологический тренинг эмоционального
интеллекта лидера организации

**Практикум по дисциплине:
Психология лидерства**

Подписано в печать....Формат 60x84 1/16

Бумага офсетная. Печать трафаретная. Объём 3,4 ус.печ.л. Тираж 100 экз.

Заказ....

**Саратов
2014**