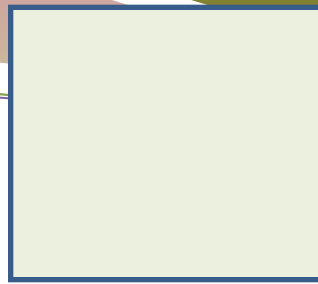


Интервизия и супервизия



Мельникова Марина Васильевна
Melnikova.MV@rea.ru



Интервизия (лат. inter — между, + visio — видение) – это метод групповой работы и рефлексии между равными по своему уровню и статусу специалистами. Это обмен опытом и взаимные консультации равных по уровню и статусу коллег.

Супервизия, в свою очередь, это представление своей работы более опытному специалисту и получение от него обратной связи по проделанной работе, включая обсуждение, что можно было сделать по-другому, как улучшить и т.п. (наставничество в групповой форме).

Балинтовские группы - еще одна разновидность групповой тренинговой работы, направленной на повышение профессиональной компетентности участников, их личностный и профессиональный рост. Основные цели балинтовской группы: повышение компетентности в профессиональном межличностном общении.

Задача: обеспечение качественной профессиональной деятельности практического психолога методами профессиональной поддержки, а именно супервизия и интервизия.

Хронологически концептуализация супервизии более ранняя (30-е годы прошлого столетия).

Интервизия на сегодняшний момент выделяется как форма супервизии.

Профессиональная гигиеническая цель - обеспечить специалистам максимальную возможность справиться с *трудностями* профессиональной деятельности.

1. *Дискурс профессионального взаимодействия психолога и клиента* (проблема баланса между проявлением эмпатии, умением понимать состояние клиента, поддерживать его позитивное изменение; с другой стороны, психологу важно соблюдать в отношении клиента дистанцию, удерживая свои личностные границы).

2. *Важность обязательной ауторефлексии психолога*, куда включен учет индивидуальных особенностей своей личности, сильных и слабых сторон характера, способов компенсации собственных недостатков.

На соблюдение подобных гигиенических профессиональных норм, как правило, уходит большое количество энергетических затрат, что создает риск эмоционального выгорания и профессиональной деформации в целом.

Интервизорские и супервизорские практики как индикатор профкультуры психолога

Интервизия и супервизия - методы презентации собственной профессиональной идентичности.

Л.Б. Шнейдер: «Идентичность — это «многомерный психологический феномен, обеспечивающий человеку тождественность, целостность, определенность».

Структуру профидентичности составляют **смыслы и хромотопы** (основа самоопределения и самоорганизации), прототипы (основа персонализации), ценности (основа образа «Я»).

Содержательный аспект структуры профидентичности выражается в **тождественности, определенности и целостности личности.**

Условия формирования профессиональной идентичности психолога в практике классической супервизии и интервизии

**высокая готовность
смысловых и
регуляторных основ
поведения в
ситуациях
неопределенности
приближающегося
будущего**

**приобретение опыта:
личностного,
парадигмального
(школа/направление),
инструментального
(психотехнического) и
ситуативного (в
рамках клиент—
проблема—
консультирующий
специалист)**

**личностное
включение в освоение
профессиональной
деятельности**

**использование
диалогического
подхода во
взаимодействиях
(диалоги в системах
«психолог
(супервизор)—
психолог
(супервизируемый)»
и «психолог—клиент»**

**профессиональный
опыт
самостоятельной
деятельности
специалиста в
процессе обучения и
работы**

**формирование
представления о себе
в личностном и
профессиональном
плане (интеграция в
профессиональное
сообщество,
актуализация
этических аспектов
профессиональной
деятельности
психолога)**

Различия между классической супервизией и интервизией

- *Первое: уровни проработки проблематики.*

Супервизия акцентирует внимание на личных проблемах специалиста, возникших в ходе его взаимодействия с клиентом. Работает на так называемом глубинном личностном уровне, где профессиональное и личное сливаются в единый канон Я-идентичности.

Основу поддержки интервизии составляет помощь в подборе адекватных технических инструментов для работы специалиста без углубления в его личную и эмоциональную сферы. А интервизия ближе к поверхности идентичности. Она шлифует только методику работы психолога.

Различия между классической супервизией и интервизией

Второе: система общения специалистов.

В супервизии принят вертикальный показатель общения. Здесь существует иерархия отношений «супервизор» и «супервизируемый» (один специалист или группа). Вне зависимости от супервизионных парадигм функциональная характеристика супервизора остается неизменной. Именно он организует пространство супервизии и обеспечивает структуру супервизионной поддержки специалисту.

Интервизия — это, прежде всего, метод работы равных по уровню взаимодействия специалистов, где каждый член такой интервизионной команды помогает другому интервизируемому специалисту решить технические проблемы в области профессиональной деятельности. При этом роль ведущего, то есть организатора процесса интервизии, в такой команде выборочная. И сам ведущий не принимает участия в работе интервизии, а только следит за регламентом, правильностью проведения процедуры интервизии

Различия между классической супервизией и интервизией

Третье: личные границы и конфиденциальность.

Участие в супервизии позволяет супервизируемому поделиться своими чувствами, выявить и обозначить затруднения, возникшие в работе с клиентом, получить обратную связь, проанализировать причины своих затруднений, наметить стратегию и пути дальнейшей работы. То есть классическая супервизия требует оптимального самораскрытия специалиста. Супервизируемый терапевт должен иметь возможность доверять супервизору личную информацию и в то же время обязан знать об исключениях из правила приватности.

Интервизия не предполагает стимулирования специалиста в активное погружение исследования своих личностных, эмоциональных характеристик как факторов, связанных с отношением к клиенту. Практика интервизии предполагает решение специалистами только технических вопросов, тем самым сохраняя для участников «статус кво» границ своего «Я».

Пространства функционирования супервизии и интервизии

Психолог в рамках супервизионной подготовки проходит следующие стадии профессиональной идентичности:

Стадия 1. Возбуждение и тревога от предвкушения начала обучения вплоть до первой встречи с клиентом. Длительность её строго индивидуальна и может продолжаться как несколько часов, так и достаточно длительный период времени.

С одной стороны, это захватывающее чувство новизны, ожидание чего-то неведомого.

С другой стороны, это пугающее, неуютное чувство, так как у студента ещё нет специфической профессиональной цели, на которой он мог бы сфокусироваться.

Эта «прелюдия становления специалиста» длится, пока он не получит клиента.

Пространства функционирования супервизии и интервизии

Стадия 2. Зависимость и идентификация.

Начинается, как только студент получает первого пациента. И заканчивается, когда студент начинает осознавать, что оказывает значительное воздействие на него. Студент находится в состоянии постоянного ожидания катастрофы, боится сказать фразу, которая, якобы, может мобилизовать психоз у пациента, очень сильная зависимость от супервизора, которая может принимать различные формы — от доверительной зависимости и прямого подчинения и до временных отказов от помощи супервизора. Студенты, как правило, подражают своим супервизорам, их стилям, отношениям с пациентами и даже имитируют телесную осанку и привычки. На этой стадии обучающийся занят поиском инструкций по управлению специфическим поведением на сессии. На все эти вопросы студент требует конкретных рекомендаций супервизора. На этой стадии развития профессионального становления очень силён «голод подтверждения». Кроме того, студент переполнен неадекватными требованиями к себе. На этом этапе очень важно, чтобы пациенты

Пространства функционирования супервизии и интервизии

Стадия 2. Зависимость и идентификация.

Далее, когда начинающий психолог уже делает первые шаги в работе как дипломированный специалист, потенциал супервизии может использоваться, но уже за пределами той организации, в которой работает специалист.

При этом к дидактической функции супервизии, обеспечивающей потребности психологов, присоединяются развивающая функция, осознание личностных проблем и ограничений, затрудняющих профессиональную деятельность терапевта, экспертиза терапевтических действий или квалификации терапевта в целом, осознание профессиональных трудностей, процессуальное осознание.

При учете того, что психолог мотивирован и активно получает супервизионную поддержку за пределами своей организации, он имеет возможность далее двигаться по этапам профессиональной идентичности.

Пространства функционирования супервизии и интервизии

Стадия 3. Деятельность и продолжающаяся зависимость.

Третья стадия обычно начинается после нескольких месяцев или лет практической работы. Как правило, эта стадия иницируется первым осознанием того, что терапевтический процесс воспринимается пациентом серьёзно. Получается, что доверие пациента к терапевтической силе начинающего специалиста возникает задолго до того, как он сам поверит в свои возможности. Именно реакция пациента убеждает практикующего специалиста, что «он — не жулик, не мошенник».

Здесь усиливаются колебания начинающего клинического психолога — от завышенной самоуверенности до полного самоуничтожения, от глубокой приверженности психотерапии до сомнений в выборе профессии.

На этой стадии для начинающего специалиста требуется признание сложности, ответственности и весомости своей работы со стороны супервизора и участников группы (в случае, если это групповая форма

Пространства функционирования супервизии и интервизии

Стадия 4. Насыщение и принятие самостоятельности.

Эта стадия начинается, когда бывший студент осознает, что является специалистом. До этого он наблюдал улучшение у пациентов и даже чувствовал свою причастность к этому, но не воспринимал себя как профессионала. Эффективность начинающего специалиста будет зависеть от ряда факторов, прежде всего от опыта, то есть от количества пациентов, прохождения личной психотерапии, то есть «вбирания в себя феноменологии того, что значит быть пациентом», а также от чтения и обсуждения профессиональной литературы. В результате интеграции всех этих опытов возникает связь между теорией и практикой терапии. Именно теперь специалист по-настоящему идентифицируется со своим супервизором, что является предвестием интернализации. Сам процесс супервизии уже не сфокусирован исключительно на пациенте, ибо студент вполне в состоянии справиться с тревогой, порождаемой исследованием контрпереноса. Опека супервизора будет вызывать протест у супервизируемого, а выдаваемые «без запроса» советы могут

Пространства функционирования супервизии и интервизии

Стадия 5. Идентичность и независимость.

Пятая стадия развития профессиональной идентичности может длиться как несколько лет, так и всю профессиональную жизнь. Это та стадия, застревание на которой наиболее вероятно.

Основная задача стадии — отказ от существующего на предыдущей фазе обесценивания супервизора — процесс, аналогичный сепарации от родителей. Обесценивание, подобное подростковому низвержению авторитетных родительских фигур, — глубинная сущность предыдущей стадии. Борьба за независимость может выливаться в такие формы, как создание «тайных» супервизорских групп — групп равных, членами которых становятся психотерапевты, находящиеся на этой же стадии развития.

Начинающий психотерапевт обычно вполне осознаёт те области, в которых он превосходит своего супервизора. Например, он может лучше выносить ярость или паузы пациента, чем его супервизор. Но лишь с переходом на следующий этап профессионального развития появится принятие и признание старших коллег и супервизоров.

Пространства функционирования супервизии и интервизии

Стадия 6. Спокойствие и коллегиальность.

Основные чувства на этой стадии — спокойствие, стабильность и отношения коллегиальности со старшими, равными и младшими товарищами.

Чувство профессиональной идентичности становится особенностью профессионального стиля.

Теперь психотерапевт — полностью автономный профессионал.

На этой стадии специалист пересматривает терапевтические истины и бросает вызов им. Он не старается подражать старым моделям, а все больше персонализирует свой психотерапевтический стиль.

На этой стадии специалисты все больше интересуются исследованиями в психотерапии. К своей работе с пациентами они подходят творчески и с большей склонностью экспериментировать.

1.

Организационный. Не везде у нас есть профессионально организованная супервизорская практика; организация супервизорской практики порой носит спонтанный характер; невозможность посещать регулярные супервизии в связи с графиком работы специалистов.

2.

Материальный. Связан с некоторыми материальными затратами, на которые психолог иногда не может пойти (в связи с низкой заработной платой).

Культурно-профессиональный. К сожалению, приходится отмечать факт низкой профессиональной культуры некоторых специалистов в области психологии, которая может быть интроецирована в специфическое профессиональное сопротивление по типу «я готов оказывать профессиональную поддержку, но не готов получать ее сам». Кроме того, в профессии психолог никак не регламентированы обязательное супервизионное обучение и поддержка.

Это создает риск профессионального выгорания, снижение сессиональной эффективности в целом.

Для преодоления данных проблем хорошим подспорьем, является интервизия.



Интервизия может быть наиболее эффективным методом профессиональной поддержки

Преимущество интервизии как формы поддержки психологов

1. Для психолога важно обмениваться информацией о возможностях своей работы с клиентом.

2. Участники интервизии могут ознакомиться с методами и техниками работы, взглядами и подходами друг друга, что позволяет более эффективно взаимодействовать друг с другом и решать профессиональные задачи в оказании помощи клиенту.

3. Коллегиальность и равноправие участников интервизии позволяют решать и проблемы психологического климата в коллективе. Это, например, может быть особенно важным для психолога, который сотрудничает с разными специалистами: врачами, специалистами по социальной работе.

4. Практика проведения интервизии, исключая анализ личностных характеристик специалиста и их влияние на взаимодействие с клиентом, создает для участников возможность устанавливать и поддерживать с коллегами эффективные деловые отношения горизонтального плана, что всегда является преимуществом для решения вопросов именно

Интервизия

Интервизия - важная форма профессиональной поддержки.

Интервизия нужна психотерапевту для того, чтобы соотнести свою профессиональную позицию с позицией коллег, получить и оказать эмоциональную и методическую поддержку.

Интервизия (англ. – intervision: «inter» - взаимодействие, взаимная направленность» и «vision» - «виденье» - дословно взгляд в середину, проникновение в суть) как «интерколлегиальный» или «межколлегиальный» метод работы в группе специалистов, занимающихся психотерапией.

Интервизия

Одной из значимых характеристик является то, что, в отличие от супервизорских и терапевтических групп, ***все участники интервизорской группы находятся в равных позициях.***

Когда говорят об интервизорских группах, вспоминается высказывание Ж. Пиаже о необходимости ребенку сверстника, как равнонесовершенного партнера.

Участники группы допускают ***равнонесовершенство друг друга*** и это дополнительный повод для открытости и коллегиальности.

Иногда обсуждение случая похоже на мозговой штурм.

Интервизия

Функции интервизорских групп:

- обмен профессиональным опытом;
- профессиональный обмен информацией;
- обретение и поддержка профессиональной идентичности;
- возможность получить поддержку среди коллег;
- профилактика «синдрома профессионального выгорания»;
- обретение альтернативных способов действий в работе с клиентом;
- разбор сложных случаев.

Интервизия

Интервизионные встречи:

- помогают сделать начинающих терапевтов более опытными;
- позволяют реализовывать запрос на конкретные практические и теоретические навыки и знания, и воспитывают более глубокие мета-навыки (способности учиться, принимать другие точки зрения, клиническую проницательность);
- поддерживают профессиональную идентичность;
- помогает участникам увидеть «слепые пятна» и новые возможности для профессионального развития

Интервизия

Задачи, которые могут рассматриваться в интервизорской группе:

1. разбор случая;

2. методический анализ теоретического материала или методики;

3. тренировка профессионального навыка с обсуждением.

Интервизия

- 1. Разбор случая-** это анализ реального случая из практики одного из участников группы.

Чаще всего, это случай вызвавший затруднение в работе, либо чем-то отличающийся от других в опыте терапевта, может быть зацепивший эмоционально, заставивший думать о себе, тот, что «не отпускает».



Интервизия

1. *Формы организации разбора случая в интервизорских группах:*

Случай может быть представлен как сообщение (доклад).

Участники заранее договариваются кто будет докладчиком, группа сохраняет очерёдность. Докладчик может представлять как текущую, так и завершённую работу. В зависимости от того, как организована группа, возможны варианты: докладчик сам решает на чем ему интересно сфокусировать внимание и какой выбрать случай, либо заранее выбирается направление темы обсуждения, - тогда случай готовится в соответствии с рассматриваемой темой. Например, работа с ребенком в сложной семейной ситуации, работа с депрессивным клиентом.

После доклада участники комментируют сообщение согласно регламенту группы: это может быть методический разбор, анализ процесса, обсуждение стратегий и т.д.

Интервизия

1. Формы организации разбора случая в интервизорских группах: *Работа с актуальным случаем.*

Случай для разбора предъявляется на группе во время шеринга. Участник заявляет случай, актуальный для него в данный момент, в котором надо что-то прояснить. Если есть несколько желающих обсудить свою работу, то после краткого описания группа выбирает, что будет рассматриваться, что больше отзывается остальным участникам.

В некоторых малочисленных группах время делится поровну между участниками: каждый рассказывает свой случай и получает обратную связь от коллег.

Докладчик может заранее сообщить, что он ждёт от слушателей, на что обратить внимание, какой результат сообщения ему важен, в других группах слушатели просто сообщают своё видение.

Интервизия

1. *Формы организации разбора случая в интервизорских группах:*

Методический анализ теоретического материала

Методически ориентированные группы могут готовить к встрече какой-либо теоретический материал, обсуждать его и разбирать случай коллеги с позиции рассматриваемой теории.

Некоторые группы (например, "пятерки" в процессе обучения на третьей ступени МГИ) разбирают теорию и проводят упражнения, позволяющие лучше осознать рассматриваемый вопрос.

Интервизия

1. *Формы организации разбора случая в интервизорских группах:*

Тренировка профессионального навыка с обсуждением.

Группы, организованные психологами с небольшим опытом работы могут выполнять тренировочную функцию: участники отрабатывают определённые методики, учатся работать с клиентами и группой, на новом уровне продолжают то, что делали в учебных тройках. Например, участники по очереди выполняют роль ведущего предлагая коллегам упражнения, а потом следует коллективный разбор. В таких группах бывает так же индивидуальная работа в кругу и групповая супервизия на нее.

Стоит отметить, что деление на задачи достаточно условно и ничто не мешает группе в разные моменты выбирать разные формы работы. Это результат договора между участниками и хорошо, когда решение принимается в результате открытого обсуждения, а не возникает стихийно.

Интервизия

1. Организация границ интервизорской группы, правила.

Любой группе нужны свои рамки и регламент работы, чтобы участники понимали в каком проекте и на каких условиях они участвуют. Для этого стоит определить:

1) число участников и состав участников интервизорской группы

Возможны разные подходы к организации группы: могут собраться психотерапевты одного уровня и одного направления (например, те, кто обучался в программе и продолжают собираться после окончания) или участники с разным опытом работы в психотерапии, но работающие в одном подходе (такая группа может возникнуть после конференции или во время интенсива), бывают группы, объединяющие представителей разных подходов, а в некоторых случаях и представителей разных профессий, решающие одни задачи. Нет строго регламента, все зависит от доброй воли участников. Они же решают какой будет верхняя и нижняя границы числа участников, закрытая или открытая группа. Есть группы, которые стараются собрать равных по опыту коллег, есть группы, которые стараются, чтобы участники группы различались по сфере работы (психотерапия, социальная работа, преподавание и т.д.), предыдущему образованию, возрасту и полу

- для того, чтобы обеспечить большее разнообразие обратных связей и увеличить эффективность использования специфики знаний и опыта друг друга.

Интервизия

1. Организация границ интервизорской группы, правила.

2) открытый, полукрытый, закрытый режим работы

Если группа открытая, то определяется максимальное и минимальное число участников, есть ли правило "вето"(то есть однозначного отказа)для кого либо из желающих принять участие в работеи какое оно (например: в группе не могут участвовать близкие родственники, или коллеги, с которыми много личных пересечений).

Если при рассмотрении кандидатуры нового участника хотя бы один из членов группы возражает, то стоит эту кандидатуру отклонить, потому что это может существенно повлиять на последующую динамику группы.

Есть группы, работающие как полукрытая - то есть возможен приход новых участников при условии наличия свободных мест.

Для закрытой группы полезно заранее обсудить условия выхода из группы и возможны ли случаи, когда группа откроется для приёма новых участников.

Интервизия

1. Организация границ интервизорской группы, правила.

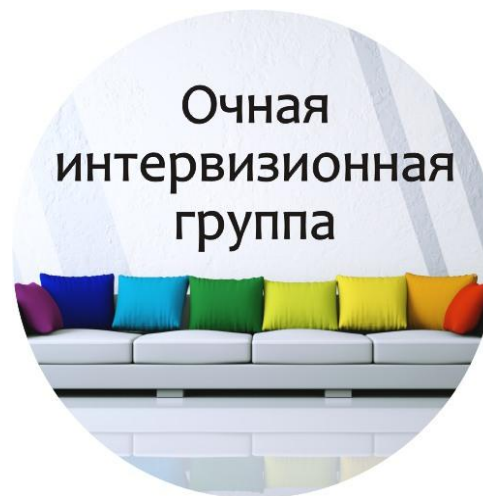
3), частота и продолжительность встреч, в каких случаях возможна отмена встречи, пропуски встреч.

- Участники договариваются с какой периодичностью они встречаются, длительность каждой встречи.
- Согласовывается, как принимается решение об отмене встречи. Чаще всего договариваются о том, что участники заранее уведомляет о своём отсутствии на группе.
- Бывают группы, в которых принято правило о том, что участник, пропустивший подряд 3 встречи, выбывает из состава группы, а в случае, если участник предупреждает группу о предстоящем длительном пропуске (более 3-х встреч), то вопрос о его дальнейшем участии или выходе из состава группы решается группой.
- Обычно встреча интервизорской группы длится 2,5-3 часа и встречаются раз в две недели.
- Есть группы, которые встречаются на 1,5 часа (например, небольшие группы в скайпе), есть группы, которые встречаются на 5 часов (например, в случае редких встреч группы те, что собираются раз в месяц).

Интервизия

1. Организация границ интервизорской группы, правила.

4) место проведения, пространство группы



Любой группе нужно место проведения и хорошо, если удаётся обеспечить стабильность.

Иногда это происходит на личной территории одного из участников, однако желательно, чтобы это было комфортно для всех.

Если группа снимает помещение, то обсуждаются расходы: например, как распределяются средства на аренду – между присутствующими или те, кто отсутствует так же платит.

Интервизия

1. Организация границ интервизорской группы, правила.

4) место проведения, пространство группы

Местом встреч интервизорской группы может быть скайп. Встречи в скайпе имеют свои преимущества:

- есть возможность встречаться с участниками из других городов,
- не нужно тратить время на дорогу,
- сокращаются расходы на аренду помещения.

Однако есть и недостатки:

- периодически встречаются проблемы со связью и участник может выключаться не только из процесса обсуждения, но и из процесса доклада. Группе нужны дополнительные договоренности о системе оповещений в случае проблем со связью, а также о том формате, в котором может быть продолжено обсуждение в случае, если докладывающий случай участник будет выключен из обсуждения - временно или до конца встречи.
- зачастую возможен только аудио-формат встреч - в этом случае более стабильной остается та группа, где участники имели опыт взаимодействия заранее, поскольку сложившиеся отношения позволяют им воспринимать друг друга глубже, чем позволяет аудио-встреча.



Интервизия

1. Организация границ интервизорской группы, правила.

5) правила группы

Чаще всего в группе принимаются два правила:

первое о конфиденциальности: участнику важно знать, что доверенная им группе информация не будет обсуждаться с третьими лицами. В интервизорской группе это особенно важно, потому что речь идет о конфиденциальности не только участников, но и их клиентов.

Поэтому рекомендуется изменять имя клиента; стараться не сообщать личную информацию о клиенте, если она не важна для данного обсуждения и не выносить любую информацию за пределы интервизорской группы".

Второе правило "стоп", защищающее участников внутри группового взаимодействия. Например, в некоторых группах правила могут звучать так:

"Все участники должны соблюдать принцип конфиденциальности: мы не выносим во внешний мир то, что происходит в группе.

Правило "СТОП" – в любой момент участник может остановить процесс, направленный к нему и развернуть процесс к группе".

Обычно группы принимают и правило обсуждения случая: "Безоценочность в высказываниях и действиях по отношению к другим и к себе. В группе не оценивается и не интерпретируется происходящее, принято говорить

Интервизия

1. Организация границ интервизорской группы, правила.

5) правила группы

Другой вариант:

"Правило конфиденциальности:

- Следует изменять имя клиента.
- Не сообщать личную информацию о клиенте, если она не важна для данного обсуждения.
- Не выносить любую информацию за пределы интервизорской группы" [5].

Также важными являются правила обсуждения случая: "Безоценочность в высказываниях и действиях по отношению к другим и к себе.

В группе мы не оцениваем и не интерпретируем происходящее, говорим о своих чувствах и личном опыте через "Я-сообщение" [5].

Темой договора является так же взаимодействие в социальных сетях: обсуждается конфиденциальность поддержания контактов, переписки и упоминания о происходившем, личных переживаниях.

Интервизия

Руководство по проведению интервизии (UNODC), разработанное в управлении ООН по наркотикам и преступности.

Рекомендуются следующие основные правила:

- **Не будьте категоричны**, например, если осудить или просто опровергнуть поведение или утверждение, то это не приведет к положительным результатам.
- **Не задавайте вопросы «Почему?»**. Вопрос «почему» часто показывает, что Вы просто не понимаете, «почему», и поэтому осуждаете. Открытые вопросы для прояснения деталей и побуждения людей рассказать об их аргументах и мотивах (например, «Расскажите, пожалуйста, об этом подробнее») помогают получить больше важной информации и способствуют созданию атмосферы сотрудничества.

Интервизия

Руководство по проведению интервизии (UNODC), разработанное в управлении ООН по наркотикам и преступности.

Рекомендуются следующие основные правила:

- **Не будьте высокомерными**, избегайте советовать и поучать, что и как делать или как себя вести («Если бы я был/была на Вашем месте, я бы...»), но постарайтесь предложить относящуюся к делу информацию, пробные предложения и обсудить альтернативные решения.
- **Постарайтесь соединить свои результаты с опытом коллег.** Принять чье-либо решение является более адекватным и эффективным, чем перенять чью-либо точку зрения.
- **Не перенимайте ответственность за чужие проблемы**, попытайтесь мотивировать и поддержать людей, чтобы они смогли сами решить свои проблемы.

Интервизия

Руководство по проведению интервизии (UNODC), разработанное в управлении ООН по наркотикам и преступности.

Рекомендуются следующие основные правила:

- **Внимательно слушайте**, то есть не говорите слишком много, не интерпретируйте, но убедитесь, что Вы правильно поняли, подытоживая то, что кто-то из коллег сказал или переспрашивая, именно ли то они имели в виду.
- **Сосредотачивайтесь больше на «здесь и сейчас»**, на том, что люди делают или чувствуют сейчас, что дела/эмоции означают для них сейчас, что они видят в перспективе и т.д. Это дает в целом более адекватную информацию для изменения поведения, чем обсуждение прошлого.

Интервизия

Руководство по проведению интервизии (UNODC), разработанное в управлении ООН по наркотикам и преступности.

Рекомендуются следующие основные правила:

- **Уделяйте внимание эмоциям**, что и как люди чувствуют, что для них значит конкретное событие и т.д. Это дает людям глубокое понимание того, почему они повели себя именно так, как повели.
- **Покажите, что Вы понимаете** и Вам не безразлично, покажите свой интерес. Спросите у людей, как у них идут дела.

Интервизия

Руководство по проведению интервизии (UNODC), разработанное в управлении ООН по наркотикам и преступности.

Рекомендуются следующие основные правила:

- **Уважайте людей**, например, поблагодарите людей за их мнения и вклад, извинитесь, если неправильно поняли и т.д.
- **Не играйте роль «терапевта» или «психиатра».** Внимательно слушать и уделять внимание – это очень важно, но нужно избегать роли «терапевта». Такие вопросы как «Расскажите, как Вы чувствуете?», «Что это значит для Вас?» могут привести к возникновению антипатии, особенно когда речь идет о предложениях решения проблемы.

Интервизия

1. Организация границ интервизорской группы, правила.

динамические процессы и внешняя супервизия работы группы

Интервизорская группа располагает ресурсом времени и внимания коллег, и хотим мы или нет, это предмет конкуренции между участниками.

Часто встречается тема профессионального признания, не говоря уже о том, что личностные особенности и фон жизни каждого участника влияют на происходящее в группе. Не всегда удается справиться с динамикой своими силами и стоит заранее подумать о возможности разовых приглашений внешнего ведущего и как эта работа будет оплачиваться. Полезно договориться об этом заранее, т.к. в острой ситуации желание покинуть группу достаточно велико и не всегда хватает сил на обсуждение.

Например, есть группы, в которых принято обсуждение динамических вопросов каждые полгода получение супервизии у внешнего независимого супервизора; заказные супервизии оплачиваются всеми участниками группы, не зависимо от посещения.

Интервизия

1. Организация границ интервизорской группы, правила.

чайные паузы



В некоторых группах участники группы пьют чай до или после встречи. В этом случае хорошо договориться заранее, сколько времени на это отводится, как организован процесс: будет ли кто-то отвечать за это и собираются ли дополнительные средства на покупку всего необходимого или каждый приносит что хочет, либо группа отказывается от такой формы взаимодействия.

Интервизия

Организация работы группы

1) время группы и его распределение, формат проведения встречи.

Чаще всего одна встреча длится 3 часа (180 минут).

Варианты распределения времени группы (формат работы) зависят от принятой договоренности.

Например, в небольших группах время после шеринга может быть распределено поровну между всеми участниками и обсуждается несколько случаев.

Другой вариант (формат работы интервизорской группы из 10 человек): время работы (180 минут) распределяется на две части по 85 минут каждая, между которыми 10-минутный перерыв.

Например, в интервизорские группы в интегративной танцевально-двигательной терапии распределяют 180 минут следующим образом: обсуждение протокола предыдущей сессии (в группе ведется запись всех сессий), составление расписания, приведение в порядок актуальных запросов участников, работа с центральной темой (известной заранее), круг вопросов и завершение.

Интервизия

Организация работы группы

1) время группы и его распределение, формат проведения встречи.

Большинство интервизорских групп проводят начальный и завершающий шеринги, когда участники сообщают о своём актуальном состоянии, с чем пришли и что ожидают вначале встречи, и что получили и с чем уходят по окончании работы.

Если нет договоренности заранее, то в процессе или сразу после окончания шеринга группа определяет чему будет посвящено время встречи.

В целях ограничений групповой динамики может существовать договоренность о том, что шеринг (начальный и заключительный) не предназначены для дискуссий.

.Для решения организационных вопросов отводится время по предварительной договоренности или обсуждение выносится в пространство группы в интернете.

Интервизия

Организация работы группы

1) время группы и его распределение, формат проведения встречи.

Для обсуждения одного случая час работу можно структурировать следующим образом: докладчик описывает ситуацию, свое видение процесса (20 минут), вопросы к докладчику (10 минут), эмоциональные отклики (10 минут) и гипотезы слушателей (20 минут) в соответствии с запросом докладчика.

Вопросы докладчику задаются участниками поочередно по кругу, в случае большой группы может быть введено дополнительное правило: один вопрос от человека по очереди, если кто-то не успел задать вопрос в отведенное время, он переформулирует вопрос в гипотезу.

Если есть потребность в этот формат могут быть внесены изменения: например, изменена последовательность высказывания эмоциональных откликов и вопросов к докладчику: сначала эмоциональные отклики, а затем вопросы.

Интервизия

Организация работы группы

1) время группы и его распределение, формат проведения встречи.

Другой вариант изменений формата: по желанию докладчика можно изменить распределение времени: например, 15 минут выделить на рассказ и 15 на вопросы, так как вопросы коллег иногда помогают расширить видение ситуации.

Эмоциональными откликами участники делятся по желанию, в свободной форме, в зависимости от собственных потребностей.

Эта часть обсуждения важна докладчику тем, что позволяет осознать, что происходит в поле сессий и остается невысказанным.

Круг гипотез в большой группе похож на круг вопросов - одна гипотеза от каждого участника по очереди

Интервизия

Организация работы группы

1) время группы и его распределение, формат проведения встречи.

Если нет актуального случая, но возникли профессионально значимые вопросы- время группы делится на их рассмотрение.

Примеры вопросов для обсуждения в группе:

- Контракт и отношения с клиентом (терапевтические отношения);
- Позиция психолога/психотерапевта;
- Плюсы и минусы ко-терапии;
- Ресурсы;
- Профессиональный стиль;
- Подходы, методы и техники;
- Личные цели в психотерапии и консультировании.

Если рассматривается упражнение, то договариваются сколько времени на проведение, сколько на обсуждение и какой формат обсуждения будет.

Интервизия

Организация работы группы

2) модератор и секретарь

Группы договариваются о том, как модерируется процесс: выбирается модератором постоянный человек или это переходящая функция между всеми участниками группы.

Группа решает, будет ли график модерирования составляться заранее или будут договариваться перед каждой встречей, или один модератор будет вести группу несколько встреч.

Иногда устанавливается график модераторства заранее - например, в начале года и договариваются о возможности передачи функции модератора, например: "в случае, если участник не может по какой-либо причине присутствовать на интервизии и/или выполнять свои функции, он ответствен за то, чтобы вовремя найти себе замену.

Замена может быть осуществлена только в порядке обмена».

В группе, где кто-то из участников предоставляет свое помещение для работы, может существовать договоренность о том, что этот участник не берет на себя функции модератора.

Интервизия

Организация работы группы

2) модератор и секретарь

Выстраивая формат работы, группа оговаривает права модератора. Участники равноправны.

Но кто-то должен следить за происходящим в группе: соблюдение временного формата, соблюдение контракта, последовательности действий, выполнять функции ведущего.

Например: модератор - это тот человек, который наблюдает и отмечает временные и содержательные границы.

Функция модератора - обозначить границу для всех.

Модератор назначается до обсуждения случая и он говорит о том, когда начинается шеринг.

В шеринге модератор собирает заявки и обозначает их для группы.

Так же, если существует договоренность, модератор может обозначать группе моменты нарушений принятых правил: например, если в шеринге разворачиваются дискуссии или обсуждения посторонних тем.

При обсуждении кто-то из участников пытается провести терапевтические интервенции без предварительного согласия.

Интервизия

Организация работы группы

2) модератор и секретарь

Пример описания функций модератора в статье Гирсона:
"Председатель [модератор] имеет своей задачей структурирование сессии.

Он(а) следит за тем, чтобы были представлены все части сессии интервизии, а также следит за временем.

Может случиться, что в разделе «Первой помощи» поднимается слишком много тем. Тогда Председатель [модератор] должен прийти к соглашению с группой о планировании и приоритетах.

Если возникают какие-либо темы, вопросы, к которым так или иначе необходимо будет вернуться в другие моменты обучения.

Председатель [модератор] должен прояснить и договориться, кто, когда и как должен об этом позаботиться".

Интервизия

Организация работы группы

2) модератор и секретарь

Иногда в группах кроме модератора, есть секретарь, задача которого - составить протокол/отчет сессии.

В этом протоколе должно отражаться то, что обсуждалось или прорабатывалось на сессии и каким образом.

Секретарь заботится о том, чтобы сохранялась конфиденциальность.

Личностный материал должен, следовательно, излагаться в анонимной форме и с мета-позиции.

Интервизия

Правила интервизионной группы.

Принятие правил интервизионной группы является обязательным условием участия.

- Участие в группе добровольное.
- Группа работает в строго определенное время.
- Единая форма обращения друг к другу для всех членов группы
- Модератор группы следит за соблюдением правил, регламентом, временными рамками
- Модератор меняется при каждой встрече по очереди
- Каждый участник представляет свой случай поочередно
- Обсуждение материала интервизии вне группы запрещается
- Периодически устраивается интервизия интервизий, как - возможность рефлексии процесса
- Новые участники (из числа практикующих психологов и психотерапевтов) принимаются в группу при условии принятия правил, после двух встреч, при согласии каждого члена группы.

Интервизия

ВАЖНОЕ!!! - создать безопасное и комфортное для всех участников рабочее пространство интервизорской группы.

Это достигается благодаря разным договоренностям

Само умение договариваться с коллегами и выстраивать комфортные для себя условия участия в группе - важный и ценный навык, получаемый в интервизорской группе, полезный в терапевтической работе.

Спасибо за внимание!





Корпоративная культура – нормы и правила, характеризующие индивидуальность системы взаимоотношений, существующих в компании

Организационная культура – это социокультурное пространство внутри компании, многоаспектный, динамичный процесс и результат духовной и материальной жизни организации, формирующий способы поведения, убеждения, отношения и ценности, разделяемые всеми членами коллектива и отражающий индивидуальность стиля ее функционирования на фоне конкурентов

Показатели эффективности организационной культуры:

Приверженность персонала - верность, преданность компании даже в ущерб личным интересам

Лояльность персонала - эмоционально окрашенное желание оставаться работать в компании

Уровни организационной культуры по Э. Шейну

- **Поверхностный**, *или внешний, символический уровень* включает в себя признаки компании, которые можно воспринимать через органы чувств (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать).
- **подповерхностный** *уровень провозглашаемых ценностей* включает в себя провозглашаемые корпоративные ценности, цели, стратегии и философия, модели поведения, разделяемые членами организации
- **глубинный** уровень включает в себя базовые предположения, особенности восприятия мысли и чувства, подсознательные убеждения и представления человека которые кадровому специалисту при первых словах собеседования сказать о соискателе «наш человек», а соискателю - «моя компания».

Баллы за дисциплину:

Текущий рейтинг:	Баллы	Срок:
1. Кейс по субкультурам	3	04.02
2. ПЗ по теме «Типология орг. культур»	3	11.02
3.. ПЗ по теме «Миссия как элемент ОК»	3	18.02
4. ПЗ по теме Цели и целеполагание как элемент ОК»	3	25.02
5. ПЗ по теме «Имидж. Слоганы девизы, традиции дресс-код»	2	04.03
6. ПЗ «Формирование ОК»	3	11.03
7. ПЗ о теме «Диагностика ОК»	3	18.03
Творчески рейтинг:		
Проект «Организационная культура нашей компании	20	по месту, занятому на Конкурсе защиты проектов
Посещаемость:	20	
Итого	60	

Рекомендуемая литературы по теме:



Основная литература:

- Соломанидина. Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие/ Т.О.Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 624 с.

Дополнительная литература:

- Козлов В.В. Организационная культура. – М.: КноРус, 2013.
- Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О. Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 151 с.
- Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 395 с

Задание 1.

Процесс управления субкультурами может в себя включать следующие методы:

1. Анализ структуры оргкультуры компании с позиции имеющихся в ней субкультур
2. Мониторинг и учет в процессе управления персоналом компании, мотивов, интересов и ценностей представителей различных субкультур
3. Усиление контактов между носителями разных субкультур
4. Адекватная оценка влияния, которое они могут оказать на достижение организационных целей и принятие административных мер

Задание: предложите для каждого метода конкретное мероприятие в организации, в котором он может быть реализован

Метод управления субкультурами	Мероприятия, для реализации метода
1. Анализ структуры оргкультуры компании с позиции имеющихся в ней субкультур	
2. Мониторинг и учет в процессе управления персоналом компании, мотивов, интересов и ценностей представителей различных субкультур	
3. Усиление контактов между носителями разных субкультур в организации	
4. Адекватная оценка влияния, которое может оказать на достижение организационных целей имеющиеся субкультуры и принятие административных мер (каких?)	

Кейс «Виды субкультур»

Компания «Спейс» занимается разработкой и производством компьютеров для специализированных производств. Президент компании Джон Доуд требовательный и амбициозный руководитель, всегда нацеленный на результат. Большинство работающих в компании — это высококвалифицированные инженеры, для которых созданы великолепные условия: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены, имеется возможность повышения. Рабочих на производстве в компании значительно меньше. Работая в условиях сборочно-конвейерного производства и сдельной оплаты труда, они получают неплохую зарплату и стараются работать быстро и слаженно.

Склад новой продукции в компании всегда полон новой произведенной продукцией. Для решения проблемы ее сбыта и реализации Доуд привлек в компанию нового вице-президента по маркетингу Сару Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании. Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов, добилась для них оплаты труда «оклада+проценты», и разработка кампании по сбыту новых моделей компьютеров началась.

Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: он с головой был погружен в техническую сторону разработки новых компьютеров. Саре приходилось получать одобрение своих программ по продвижению и сбыту производимых компьютеров у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен в другой проект. Вскоре склад новой продукции был заполнен до отказа, а компания стала нести ощутимые убытки от нереализуемой продукции. Джон Доуд собрал руководителей технического и производственного подразделений, а также отдела маркетинга. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на эту компанию. Если она обанкротится — это будет ваша вина». Сара попыталась возразить, обратив внимание Доуда на проблемы, с которым столкнулся ее отдел маркетинга. Однако получила следующий ответ: «Мы работаем на результат. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Задание:

Выделить типы субкультур в рамках оргкультуры компании и специфику ценностей каждой из них.

Выявить причины возникновения ситуации с позиции управления субкультурами в компании и предложить варианты ее решения

Кейс «Работа с субкультурами»

Компания по оказанию услуг установки пластиковых окон, насчитывала 57 сотрудников, среди них: 3 бригады работников по ремонту и монтажу окон; 3 менеджера по продажам; 6 замерщиков, 2 уборщицы, 1 директор компании и 1 бухгалтер.

Стоимость услуг по рынку была средней. Но работа осуществлялась быстро и качественно. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать.

Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от клиентов. Было выявлено, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Виновников не устраивали объем работы и размер заработка, т.к. им нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но дополнительное вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа менеджеров по продажам.

Независимо от того, сколько заказов выполнил монтажник или замерщик принес в компанию, зарплата его составляла 45-50 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Задание:

- 1. Выделить типы субкультур в рамках оргкультуры компании и специфику ценностей каждой из них.**
- 2. Выявить причины возникновения ситуации с позиции управления субкультурами в компании и предложить варианты ее решения**

Функции организационной культуры

- **Информационная** – позволяют работнику найти свое место в компании
- **Ценностеобразующая** – позволяет приобщиться к системе ценностей в компании
- **Коммуникационная** – позволяет адаптироваться к системе взаимодействия и обмена информацией в компании
- **нормативно-регулирующая** – позволяет овладеть нормами и правилами поведения в компании
- **Мотивирующая** – позволяет подобрать оптимальные для сотрудника стимулы для эффективного труда в компании
- **Инновационная** – позволяет ориентировать поведение сотрудников на продуцирование и реализацию инноваций
- **Стабилизационная** – позволяет удерживать стабильный состав персонала

Типология организационных культур по степени риска и скорости обратной связи с внешней средой, рынком (Р.Рюттингер по разработкам Т.Дила и А. Кеннеди)

- ❑ **культура торговли** характерна для предприятий торговли и сбытовых отделов организаций
- ❑ **культура выгодных сделок (спекулятивная культура)** присуща организациям, производящим сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем. Элементы этой культуры наблюдаются в сфере моды, шоу-бизнеса, производства косметики, в спорте, рекламной деятельности
- ❑ **административная культура** характерна для организаций сферы обслуживания, сервиса, предприятий хорошо защищенных отраслей, крупных, стабильно работающих фирм и некоторых банков, страховых компаний
- ❑ **инвестиционная (инновационная) культура** присуща организациям, ориентированным на прибыль в будущем — нефтяным компаниям, ОПК, инвестиционным банкам, строительным компаниям

Культура торговли

«+» Личностные качества:

- максимизация количества деловых контактов с клиентами,
- настойчивость в поиске выгодных сделок,
- высокая активность,
- дружелюбие, коллективизм, коммуникабельность
- обаяние, красноречие, юмор,
- скорее прагматичность, чем духовность,
- умение быстро принимать решения и проверять их на практике, мотивированность принадлежностью к успешно действующей команде и финансовыми стимулами.

« - » Личностные качества:

- ✓ погоня за количеством в ущерб качеству,
- ✓ ориентация на достижение краткосрочного успеха,
- ✓ придание личным связям большей ценности, чем связям с фирмой, т.е. недостаточная преданность фирме,
- ✓ неустойчивость к трудностям, переживаемым фирмой, склонность в этих случаях к смене места работы.

Культура выгодных сделок (спекулятивная культура)

«+» Личностные качества:

- предприимчивость,
- молодость по возрасту или «по состоянию души»,
- индивидуализм,
- высокое самомнение (завышенная самооценка),
- тщеславие,
- бойцовские и агрессивные качества,
- соревновательный дух,
- нечувствительность и отсутствие эмоций,
- мотив быстрого обогащения

« - » Личностные качества:

- ❖ неспособность к коллективному труду,
- ❖ наличие причуд и суеверий
- ❖ склонность к азартной игре.
- ❖ стремление работать на износ в постоянном напряжении;

Административная культура

«+» личные качества:

- аккуратность,
- основательность, осторожность,
- придирчивость, педантичность,
- конформизм, адаптивность,
- мотивация основана на желании стабильной занятости

« - » личные качества:

- ❖ Инновационная активность,
- ❖ Креативность,
- ❖ Стремление «выделиться» на фоне других
- ❖ Самостоятельность и независимость

Инвестиционная (инновационная) культура

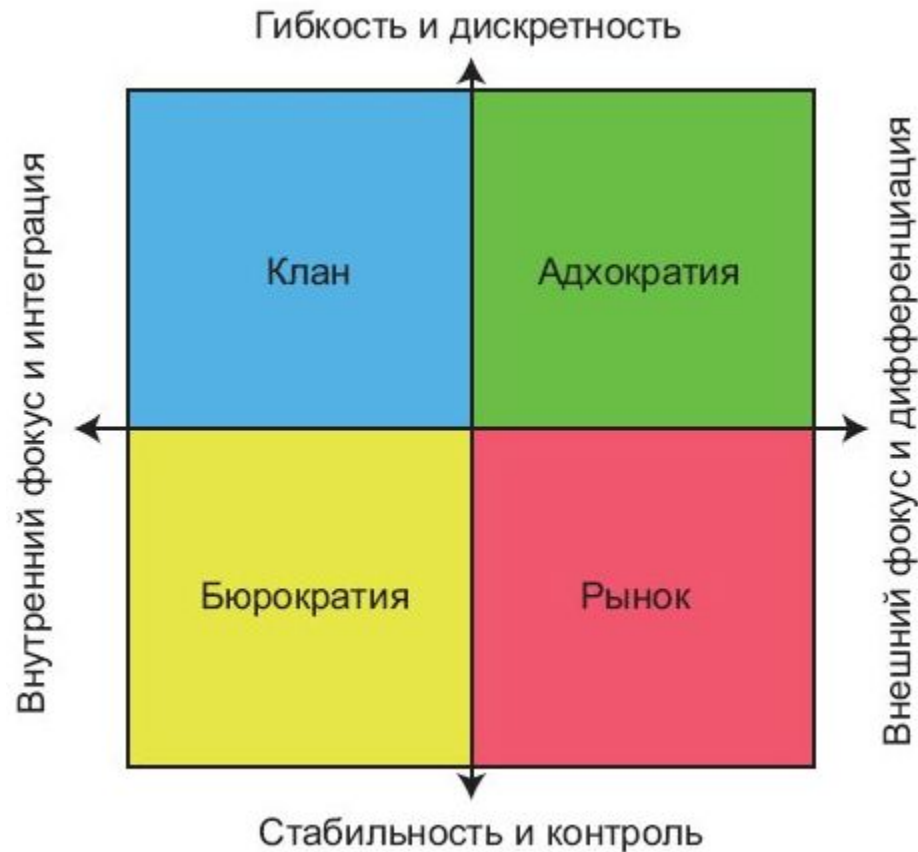
«+» Личностные качества:

- профессионализм и опыт,
- креативность,
- обоснованное собственное суждение
- основательность, осмотрительность,
- терпеливость, настойчивость,
- верность слову.

« - » Личностные качества:

- ❖ склонность к необдуманному риску,
- ❖ индивидуализм
- ❖ неадекватное самомнение

Типология организационных культур в зависимости от ключевых характеристик и конкурирующих ценностей по К.Камерону и Р.Куинну



Типология организационных культур по К.Камерону и Р. Куинну

Клановая культура:

- преданность делу; традиции;
- сплоченность; соучастие;
- организация бригадной работы;
- доверие друг к другу;
- высокая степень сплоченности коллектива;
- восприятие потребителей как партнеров;
- высокоморальный внутренний климат;
- бригадное, а не индивидуальное вознаграждение;
- забота о внутреннем повышении квалификации работников.

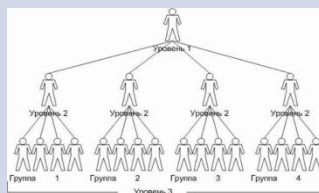


Адхократическая культура:

- адаптация к внешней среде; новаторство;
- акцент на индивидуальности;
- готовность к изменениям; высокий динамизм;
- предпринимательское и творческое отношение к работе;
- поощрение риска и ориентация на риск;
- производство оригинальных продуктов (предоставление уникальных услуг);
- текучесть властных полномочий в зависимости от проблем.

Иерархическая (бюрократическая) культура:

- четкое следование правилам;
- специализация;
- иерархия;
- система отбора по оценкам;
- стандартизированные правила и процедуры;
- формальные правила и политика объединяют организацию;
- механизмы контроля и учета;
- обезличивание.



Рыночная культура:

- альтернативный набор видов деятельности;
- проведение операций, операционные издержки;
- ориентация на результаты;
- лидерство на рынке;
- сила в рыночных нишах;
- опережение конкурентов;



Задание 2.

«Определение типа организационной культуры»

- Гипермаркет «Ашан»
- Шоколадная фабрика «Коркунов»
- ЛОКО банк
- Продюссерский центр И.Пригожина
- Парихмакерская «Улыбка»
- РЭУ им.Г.В.Плеханова
- НИИ «ТЯЖМАШТРАНС»

Задание: определить наиболее подходящий каждой организации тип организационной культуры. Кратко обосновать свою точку зрения.

Задание: в таблицах результаты диагностики желаемого и существующего типа ОК по методике OCAI. Изучив данные результаты, а также информацию о компании в последней графе таблице «спроектируйте» идеальный для данной организации баланс всех 4 типов ОК по типологии Камерона и Куинна

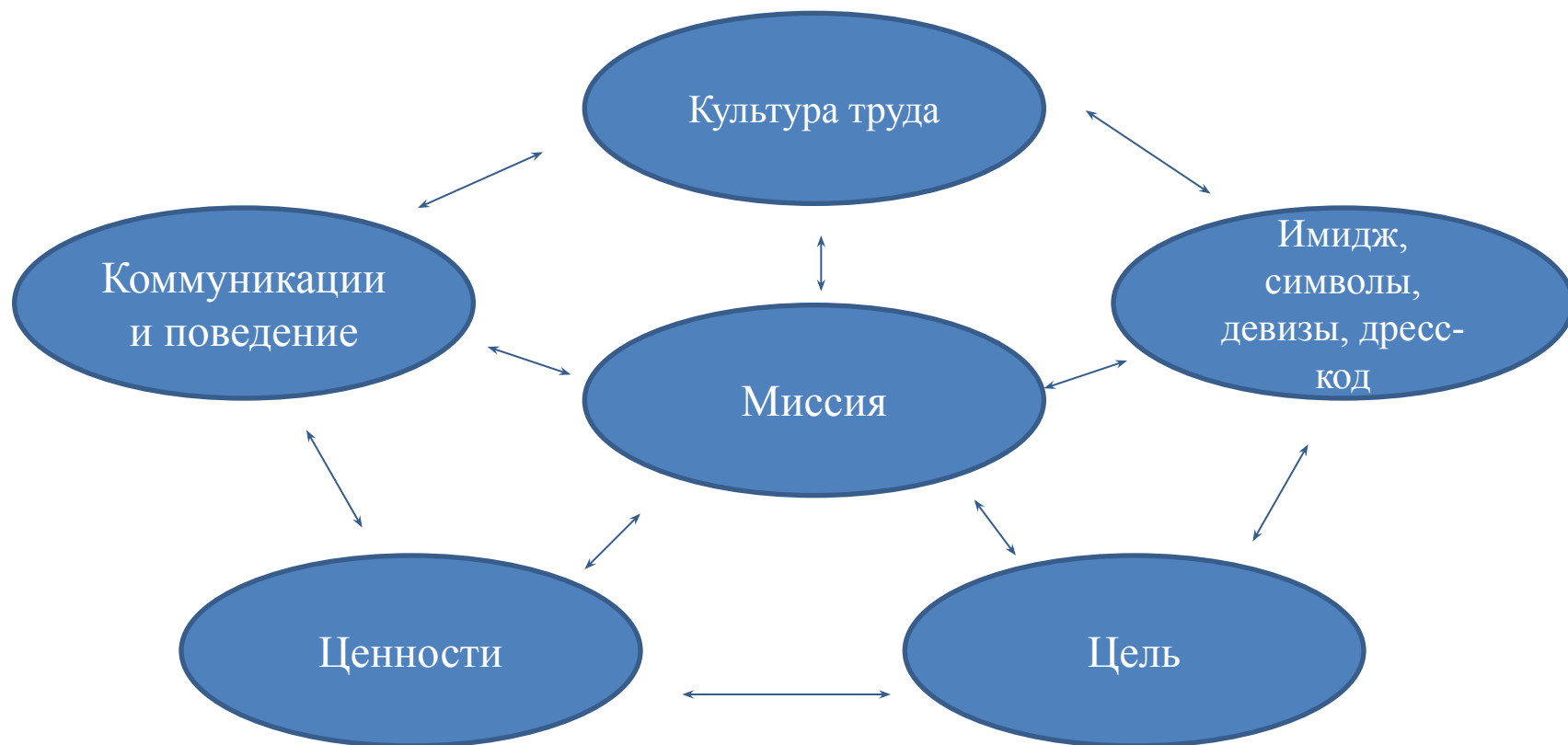
ООО «Союзпластик» является одним из крупнейших в России поставщиков хозяйственных товаров отечественных и зарубежных товаропроизводителей в широком ассортименте: из пластика, из металла, эмали, стекла, керамики, фарфора, фаянса и доломита; товаров для дачи и сада, инструментов, товаров для уборки и стирки, электротоваров, бытовой химии и других.

В соответствии с Уставом компания может осуществлять следующие виды деятельности: оптовая торговля; посреднические услуги при купле-продаже хозяйственных товаров, хранение и доставка товаров.

Компания «Союзпластик» в дальнейшем видит себя лучшим дистрибьютором хозяйственных товаров в России и ближнем зарубежье. На данном этапе развития компания планирует освоить новые территории и каналы продаж.

Тип культуры	Существующая культура	Желаемая культура	Оптимальный вариант профиля культуры данной компании
	% опрошенных	% опрошенных	Из 100%
Клан	20	28	?
Адхократия	16	24	?
Рынок	41	30	?
Иерархия	23	18	?

Структура организационной культуры по Т.О. Соломанидиной



Миссия – это предназначение компании, обобщающая идея определяющая ее место в рыночной нише и специфику функционирования

Цель – средство реализации миссии на практике .

Ценности – совокупность принципов морально-этического характера, на которых компания строит свои взаимоотношения с клиентами, сотрудниками и партнерами

Коммуникации – механизм обмена информацией и управления поведением сотрудников

Имидж, символы, девизы – средства донесения до клиентов, партнеров и сотрудников своей миссии, цели и ценностей

Культура труда – совокупность материальных и нематериальных условий, в которых протекает жизнедеятельность персонала компании

Т. Питерс и Р. Уотерман утверждали, что хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей.



Значение миссии:

1. Миссия придает смысл поведенческим изменениям, которых ожидают от сотрудников организации, побуждая их к ним.
2. Миссия устанавливает стандарты совершенства и качества работы ее производительности, содержа в себе высокие ориентиры, заставляя сотрудников работать, преодолевая инерцию и с максимальной самоотдачей.
3. Миссия позволяет удерживать перед сотрудниками высокий смысл ее существования и функционирования, напоминая о тех потребностях общества, которые компания удовлетворяет своей деятельностью. Это облегчает им преодоление рутины и сложностей, возникающих в повседневной деятельности.
4. Миссия внушает гордость за свою организацию, позволяя сотруднику чувствовать свою причастность к решению важных социальных или экономических задач.
5. Миссия отражает уникальность организации как частицы социально-экономических процессов, подчеркивая индивидуальность ее «лица» на фоне конкурентов.

Требования к формулировке и содержанию миссии:

- ❖ миссия должна отвечать духу времени, отражать социально-перспективные потребности общества и отвечать ожиданиям большинства населения;
- ❖ восприятие миссии не должно вызывать затруднений, поэтому она должна быть сформирована предельно ясно для всех субъектов, взаимодействующих с организацией, и всех членов организации;
- ❖ формулировка миссии должна исключать разночтения, но в то же время оставлять простор для творческого и гибкого развития организации;
- ❖ рыночный успех миссии будет определяться тем, насколько она отвечает национальным особенностям, национальной идее, ожиданиям людей;
- ❖ если формулировка миссии подразумевает указание принципов или путей ее осуществления, они также должны быть социально перспективными, законопослушными и взаимовыгодными;
- ❖ миссия должна указывать отличительные особенности и стратегические преимущества именно данной компании, особенности ее философии, ценностей, этических принципов, отношения к работникам, характеризующие уникальность компании и позволяющие выделить ее из множества других;
- ❖ миссия должна вдохновлять, мотивировать, гуманизировать работника и его труд.

Виды миссии:

1. **«Общечеловеческое предназначение»** – ориентация компании на удобство, комфорт каждого и служение всему человечеству
2. **«Главная стратегическая цель»** – ориентация компании на завоевание рынка и достижение лучших результатов
 - ↓
 - Экспансия
 - ↓
 - Совершенствование
3. **«Национальная идея»** - ориентация компании на удовлетворение потребностей отдельной группы
 - ↓
 - Народная
 - ↓
 - элитарная
 - ↓
 - специальная
4. **«Рекламная акция»** - ориентация компании на актуальные потребности клиента и приоритетности его интересов над своими собственными