

Министерство науки и высшего образования РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Владивостокский государственный университет»

# РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ISBN 978-5-9736-0775-3  
  
9 785973 607753

Электронное  
учебное пособие

Владивосток  
Издательство ВВГУ  
2025



Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Владивостокский государственный университет»

---

# РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

**Электронное учебное пособие**

*Рекомендовано решением учебно-  
методической комиссии  
ФГБОУ «Владивостокский  
государственный университет»*

Владивосток  
Издательство ВВГУ  
2025

УДК 378.145

ББК 74.58

Р17

**Рецензенты:**  
*П.М. Тюрин*, канд. филол. наук, доцент, доцент каф. русского языка, ФГБОУ ВО «ВВГУ»;  
*Н.С. Милянчук*, канд. филол. наук, доцент каф. русского языка и литературы Дальневосточного федерального университета

**Р17 Развитие навыков социокультурного взаимодействия :**

электронное учебное пособие / коллектив авторов; Владивостокский государственный университет. – Владивосток : Изд-во ВВГУ, 2025. Электрон. текст. дан. (1 файл: 2,03 Мб). – 1 электрон., опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей), 500 МГц; 512 Мб оперативной памяти; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); 5 Мб свободного дискового пространства; операц. система Windows XP и выше; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0775-3

Содержит тренинги по таким темам, как «Командная работа», «Личная эффективность», «Лидерство», «Эффективные коммуникации», «Публичные выступления», «Эмоциональный интеллект», «Управление конфликтами», «Системное мышление». Как одна из форм формирования мягких навыков в ходе учебного процесса рассматривается реализация социальных проектов. Представлены рекомендации по применению модуля «Обучение служением» в рамках проектной деятельности, что обеспечивает преемственность формирования мягких навыков (тренинги – на первом курсе, обучение служением – на втором), позволяет отработать и закрепить полученные навыки. Написано с целью формирования навыков коммуникации и социализации у обучающихся в эпоху цифровизации и массового использования персональных гаджетов.

Для руководителей учебных подразделений, преподавателей, студентов, индустриальных партнеров университетов.

УДК 378.145

ББК 74.58

---

#### Электронное учебное издание

Минимальные системные требования:

Компьютер: Pentium 3 и выше, 500 МГц; 15,6 Мб; 5 Мб на жестком диске; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); привод CD-ROM. Операционная система: Windows 10. Программное обеспечение: Internet Explorer 8 и выше или другой браузер; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0745-3

© Коллектив авторов, текст, 2025

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет», оформление, 2025

Редактор И.Г. Шабунина

Компьютерная верстка М.А. Портновой

690000, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41

Телефон: +7(423)2404054

Подписано к использованию 25.12.2025 г.

Объем 2,03 Мб. Усл.-печ. л. 12,0

Уч.-изд.л. 11,05. Тираж 300 (I –25) экз.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

---

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>1. ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕНИНГОВ.....</b>	<b>5</b>
Тренинг 1. КОМАНДНАЯ РАБОТА. <i>В.Г. Ден, Е.О. Каменная</i> .....	5
Тренинг 2. ЛИДЕРСТВО. <i>А.А. Вертикова, К.Е. Голованова, В.И. Николаева, Н.Р. Пашук</i> .....	16
Тренинг 3. ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. <i>Я.А. Волынчук, Н.А. Царева</i> .....	30
Тренинг 4. ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. <i>Т.А. Борзова, Т.В. Метляева</i> .....	58
Тренинг 5. ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ. <i>Т.А. Борзова, Т.В. Метляева, В.И. Николаева</i> .....	71
Тренинг 6. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ. <i>В.Г. Ден, Е.О. Каменная</i> .....	88
Тренинг 7. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ. <i>Я.А. Волынчук, Н.А. Царева</i> ....	100
Тренинг 8. СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ. <i>Т.А. Борзова, Н.А. Федякишина</i> .....	120
<b>2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ТРЕНЕРСКОЙ РАБОТЫ ПО SOFT SKILLS». <i>А.С. Гришман, Ю.В. Разумова</i> .....</b>	<b>139</b>
<b>3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МОДУЛЯ «ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ» В РАМКАХ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. <i>О.А. Батурина, К.С. Смицких</i>.....</b>	<b>153</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

---

В 2021 г. во Владивостокском государственном университете в учебные планы включена межкафедральная одноименная дисциплина. Данное решение возникло вследствие многочисленных отзывов партнеров университета, работодателей о том, что современное поколение в постоянном «общении с гаджетами» слабо развивает мягкие навыки, существенно необходимые для реализации корпоративных проектов и работы в команде. Ежегодно студенты первых курсов всех направлений подготовки проходят тренинги в онлайн-режиме, где обучаются умению наладить контакт, выразить эмоции, понять невербальные сигналы. Навыки общения помогают достигать общих целей, разрешать конфликты и эффективно решать задачи в команде, способствуют обмену мнениями, позволяют развить критическое мышление и способность к анализу информации. Обучающиеся отмечают, что благодаря этой дисциплине они познакомились в группе и подружились. Реализация сквозного общеуниверситетского курса обусловлена современными вызовами стремительного изменения цифрового мира, необходимостью умения адаптироваться к изменениям, способностью обучающихся эффективно коммуницировать, вести переговоры, делиться идеями, находить общий язык с коллегами в метапредметных командах. Эти навыки определяют конкурентное преимущество выпускников, обеспечивают качественное эмоциональное состояние, способность к конструктивным управленческим и профессиональным решениям.

Организация обучения в форме тренингов имеет определенную специфику. Дипломированные и титулованные тренеры, как правило, имеют жесткий график, который сложно вписать в учебный процесс; их услуги являются дорогостоящими, и тренеры имеют узкую специализацию по направлениям (одна тема – один тренер). А в университете каждую тему должны пройти 25–30 групп. Поэтому было принято решение организовать программу дополнительного профессионального образования для профессорско-преподавательского состава. Полный текст программы представлен в одном из разделов данного пособия. Преподаватели университета в соответствии с программой освоили основы тренерского мастерства, познакомились с методами обучения в андрогогике и разработали собственные программы тренингов.

Каждый раздел является готовым руководством к применению в учебном процессе. Отдельные упражнения и задания можно встраивать на обычных занятиях для оживления процесса обучения, включения в работу не только ментальных, но и двигательных центров обучающихся для создания положительного впечатления и позитивных эмоций к изучаемым дисциплинам. Выражаем надежду, что применение данного пособия на практике позволит альтернативно взглянуть на организацию процесса обучения на уровне высшего образования.

# 1. ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕНИНГОВ

---

---

## Тренинг 1. КОМАНДНАЯ РАБОТА

**В.Г. Ден, Е.О. Каменная**

В условиях глобализации, информатизации и внедрения научных технологий в повседневность возрастает актуальность развития мягких навыков социального взаимодействия. Эффективное решение сложных задач способствует навыку командной работы, позволяя использовать сильные стороны каждого участника, обеспечивая разнообразие точек зрения, нахождение креативных подходов к различным ситуациям и повышая результативность. Так, работа в команде способствует личностному росту, развитию навыков сотрудничества и коммуникации каждого участника.

Преимущества командной работы заключаются в эффективном решении задач, разделении нагрузки, формировании индивидуальной ответственности за общий результат, разнообразии точек зрения, взаимной поддержки и мотивации, развитии дополнительных навыков, развитии креативности и улучшении коммуникации.

Актуальность развития навыка «Командная работа» в современных реалиях определяется несколькими аспектами:

*Делегирование обязанностей.* Распределение задач в контексте реализации командной работы позволит обеспечить свежий взгляд, сформировать творческий подход, реализовать креативные идеи, направленные на достижение поставленной цели. Распределение ролей в команде, исходя из знаний, интересов и навыков участников, направлено на сохранение и улучшение ими психоэмоционального состояния.

*Принятие общей ответственности.* Определение значимости вклада каждого участника позволит грамотно распределить зоны ответственности, а реализация задач общими усилиями обеспечит формирование интернального локуса контроля, умение признавать собственные ошибки, предоставит выбор конструктивного решения в сложных практических задачах.

*Формирование доверительных отношений.* Командная работа способствует развитию доверительных отношений, в частности искренности, уважению личных границ, сопричастным к проблемам других.

*Причастности к общей работе.* Данный аспект характеризует эмоциональную преданность поставленной цели, готовность погружения в рабочие процессы, мотивацию к групповой деятельности, принятие ответственности.

*Подготовка к будущей профессии.* Востребованные профессии требуют творческого и рационального подхода к решению различных ситуационных

задач. Квалифицированные специалисты должны уметь работать в профессиональной группе, демонстрировать навыки командной работы, проявлять внимательность к членам рабочей группы, нести ответственность за общий результат. Развитие навыка командной работы позволит обучающимся успешно адаптироваться к современным требованиям рынка труда и стать востребованными специалистами

**Цель тренинга** – ознакомить студентов с навыками создания команды, групповой работы, командной деятельности с целью эффективного решения сложных проблем в различных сферах жизни и профессиональной деятельности.

**Задачи тренинга:**

- 1) определить понятия «командная работа» и «групповая работа», выделить их сходства, различия, преимущества и недостатки;
- 2) проанализировать плюсы и минусы командообразования, обеспечивающие эффективную работу в команде;
- 3) выделить основные признаки команды в организации, способствующие принятию коллективной ответственности в корпоративной среде, формированию командного духа, мотивации коллег;
- 4) установить доверительные взаимоотношения при работе в команде.

**Организация рабочего пространства:**

- место проведения: выбрать просторное помещение, предпочтительно с возможностью изменить его конфигурацию (например, сделать круг или полу-круг для обсуждений и взаимодействия);
- мебель: убедиться в том, что есть достаточное количество столов и стульев для участников (удобные места способствуют лучшему восприятию информации);
- обстановка: создать комфортную атмосферу – интерактивные презентационные материалы, цветные графики, возможно, музыкальное сопровождение (фоновое).

**Необходимая аппаратура:**

- компьютер для ведения презентаций с проектором / экран для демонстрации презентаций и видеоматериалов;
- звуковая система: микрофоны, если аудитория большая или существует необходимость в большом объеме звука;
- доска/флипчарт для записей идей, разбора задач и визуализации процессов;
- фотоаппарат и/или мобильный телефон с функцией фотографии.

**Раздаточный материал:**

- презентации: разработать слайды с ключевыми моментами и концепциями по теме;
- рабочие тетради: разработать рабочую тетрадь, в которой студенты смогут решать практические задания, описывать свое состояние, возникающие эмоции, чувства, характеризовать личное отношение к упражнению и т.д. (содержание рабочей тетради дано в конце тренинга).

## **Рекомендации по подборке иллюстрационного материала**

Использование иллюстрационного материала позволить расширить наглядные средства обучения.

При выборе иллюстрационного материала по теме «Командная работа» можно использовать:

- методические карточки «Разминки при проведении тренинга командообразования (тимбилдинг)» от «TBShop»;
- символы и векторные изображения по теме «Freepik»;
- коучинговые и метафоричные карточки для тренингов.

**Ключевые слова для подбора иллюстраций, видео:** команда, командная работа, плюсы и минусы командной работы, роли в команде и т.д.

### **Реквизит:**

- стикеры для групповых заданий и мозговых штурмов;
- маркерные ручки для флипчартов и совместной работы;
- листы для флипчарта в целях создания группового проекта, парной работы в упражнениях;
- линейка или сантиметр (не менее 100 см) для постройки башни;
- альбомные листы для рисования / листы формата А4 для рисования;
- цветные фломастеры / цветные карандаши для рисования.

Общая продолжительность: 8 академических часов (360 мин).

## **Часть 1. Вступление и знакомство**

### **Разминка «Пальчики» (10 мин)**

Это упражнение позволяет выявить активных людей, зарядить позитивным настроем и начать работу в команде.

Участники сидят на стульях.

Тренер: Добрый день, уважаемые участники тренинга! Предлагаю размяться. Я попрошу подняться лишь столько человек, сколько я покажу пальцев.

Тренер показывает различные комбинации пальцев: пять, семь, девять и т.д.; если участники ошиблись, то начинают заново.

Связка: Теперь, когда мы начали работать как единая команда, перейдем к теме нашего тренинга.

### **Вступление (5 мин)**

Тренер: Тема сегодняшнего занятия посвящена командной работе. Главной целью тренинга «Командная работа» является ознакомление с навыками создания команды, групповой работы, а также внедрение командной деятельности с целью эффективного решения сложных проблем в различных сферах жизни и профессиональной деятельности. Скажите, пожалуйста, что вы ожидаете от данного тренинга?

Сбор ожиданий от участников. Каждый участник по очереди высказывает свои мысли по поводу предстоящей работы.

### **Знакомство с правилами тренинга**

Тренер: Обязательным условием работы в тренинге является принятие общих правил для эффективной работы.

Правило 1. Приходить вовремя.

Правило 2. Отключить звук мобильных телефонов.

Правило 3. Активность. Включаемся в рабочий процесс.

Правило 4. Уважительное и доверительное общение.

Правило 5. «Я». Говорим только про себя, выражаем свои чувства и эмоции. Не переходим на личности. Не перебиваем друг друга. Даём возможность каждому участнику высказать свое мнение.

Правило 6. Тайная комната. Мы не выносим за пределы данной аудитории все, что нам могло понравиться или не понравиться, а если внутри нашей группы возникают недопонимания, мы решаем их вместе «здесь» и «сейчас».

Правило 7. Поднятая рука.

Скажите, пожалуйста, какие еще правила вы добавили бы?

Участники тренинга могут предложить собственные правила для соблюдения при групповом обсуждении.

Тренер: Если все правила учтены, мы обязуемся их выполнять при дальнейшей работе.

#### ***Теоретическая часть: основы командной работы (10 мин)***

Тренер: Каждый из нас сталкивался с работой в команде. Подумайте и напишите на доске слово-ассоциацию, которые приходят к вам при слове «Команда».

Участники записывают слова. Тренер выделяет общее и при помощи дискуссии с группой выявляет характеристику принципов работы в команде.

Связка: Теперь, когда мы с вами выявили из вашего опыта характеристику принципов работы в команде, попробуем закрепить ее на практике.

#### ***Разминка «Сбор по голосам» (5 мин)***

Тренер: Каждому из вас выдается карточка с названием животного (кошка, собака, лев, волк и т.д.). Ваша задача заключается в том, чтобы, не называя животного (не показывая того, что написано на вашей карточке), издавать его звук, объединиться в группы.

Тренер раздает карточки, участники издают звуки и объединяются в команды.

Связка: Теперь, когда у нас появились команды, перейдем к командному творчеству.

#### ***Игра-ассоциация «Команда» (15 мин)***

Тренер: Задача каждой группы с помощью различных окружающих предметов создать рассказ-ассоциацию на слово «команда», используя их.

Групповое обсуждение: Было сложно или легко? Какие эмоции испытываете?

Связка: Работа в команде способствует нестандартному подходу в работе. Предлагаю оставаться в своих командах.

#### ***Групповое упражнение «Бумажный самолет» (30 мин)***

Тренер: Каждая команда выступает в качестве конструкторского бюро, которому необходимо разработать модель самолета, провести испытания и быть лучшими. С лучшим бюро будет заключен контракт. Ваша задача заключается в создании лучшей модели самолета для участия в конкурсе на лучшую модель самолета по длине полета.

Участники создают модели самолета, выбирают лучшую.

Тренер проводит конкурс на длину полета самолета каждой команды. Награждение победителей.

Обсуждение групповых выводов: Какие роли в команде вы принимали? Как проходил ход работы? Эффективной ли была ваша командная работа?

Смысловая связка: Для достижения наилучшей командной работы необходимо выявить факторы эффективного взаимодействия в команде.

## **Часть 2. Основы командной работы**

### ***Теоретическая часть и дискуссия: характеристика понятий «синергия» и «эмержентность» (10 мин)***

Тренер: Кто из группы знает, что такое синергия?

*Дискуссия на тему «Понятие синергия»*

Тренер: Понятие «синергия» используется для обозначения усиления эффекта от совместной работы, когда суммарный результат превосходит сумму результатов от индивидуальных занятий и достигается за счет взаимодействия между участниками, когда они поддерживают и мотивируют друг друга, обменываются опытом и знаниями, а также создают конкурентную среду, способствующую более эффективному достижению целей. Как вы считаете, что общего между синергией и командой?

*Групповая дискуссия*

Тренер: Кто знаком с понятием «эмержентность»? (Ответы аудитории)

Тренер: Эмерджентность – это свойство системы, заключающееся в возникновении новых, качественно отличных характеристик, которые не присущи отдельным ее компонентам, но проявляются в результате их взаимодействия и объединения в целостную систему. Эмерджентность может быть полезна в контексте работы команды, так как способствует созданию коллективного сознания, в котором каждый чувствует себя на своем месте, а взаимодействие рождает новые идеи, творчество и силу. Скажите, пожалуйста, в ваших практических упражнениях наблюдалась эмерджентность? (Ответы аудитории)

Связка: Предлагаю использовать эффекты синергии и эмерджентности в ваших командах.

### ***Разминка «Узел» (10 мин)***

Тренер: Прошу разбиться на две команды путем расчета на «первый и второй».

*Объединение в две команды.*

Тренер: Первая команда встает в круг, держатся за руки, вторая команда выходит за дверь (или отворачивается). Первая команда, не отпуская рук, создает узлы, запутываясь, а вторая команда распутывает образовавшийся узел. После прохождения испытания команды меняются.

Групповое обсуждение: Было сложно или легко? Какие эмоции испытываете?

### ***Групповое задание: определение факторов, способствующих эффективной командной работе (15 мин)***

Тренер: Оставайтесь в своих командах / группах. Группам необходимо пройти мозговой штурм и обсудить все факторы, способствующие эффективной командной работе, выбрать основные и записать их на доске. Время выполнения – 5 минут.

Полученные результаты тренер обсуждает всей группой и делает выводы.  
Смысловая связка: Для наиболее эффективной командной работы необходимо создание доверительных отношений между участниками.

#### ***Групповое задание «Плюсы и минусы командной работы» (20 мин)***

Тренер: Разделимся на две команды. Первой команде необходимо провести мозговой штурм и обсудить все плюсы командной работы, выбрать основные и записать их на доске. Время выполнения – 5 минут. Второй команде необходимо провести мозговой штурм и обсудить все минусы командной работы, выбрать основные и записать их на доске. Время выполнения – 5 минут.

Полученные результаты тренер обсуждает всей группой и делает выводы (10 мин).

#### **Часть 3. Создание доверительного отношения**

##### ***Упражнение «Кочки» (30 мин)***

Тренеру необходимо разложить листы на полу в хаотичном порядке (выстроить кривую дорогу), создать «кочки».

Тренер: Прошу всех участников разбиться на пары и выбрать ведущего и ведомого. Задача ведомого закрыть глаза, довериться ведущему в прохождении пути по «кочкам», а задача ведущего заключается в проведении ведомого (с закрытыми глазами) по «кочкам» (сохраняя технику безопасности).

Техника безопасности:

- внимательно слушайте и следуйте всем командам и указаниям ведущего и тренера;
- сосредоточьтесь на ощущениях в теле и контролируйте каждое движение, избегая резких или неожиданных маневров;
- соблюдайте правильный ритм дыхания, чтобы избежать перенапряжения и головокружения;
- регулярно оценивайте обстановку вокруг себя, даже с закрытыми глазами, чтобы избежать столкновений и падений;
- завершите упражнение по команде ведущего и/или тренера или при появлении первых признаков усталости или дискомфорта;
- после выполнения упражнения оцените свое состояние и убедитесь, что нет никаких признаков травм;
- отдохните после выполнения упражнения, чтобы восстановить силы.

После выполнения упражнения – обсуждение результата: возникшие трудности, полученные эмоции, доверительные отношения.

#### **Часть 4. Формирование команды**

##### ***Задание: отличия группы от команды (15 мин)***

Тренер: Разделимся на команды, используя разминку «Броуновское движение». Все хаотично и медленно двигаются по аудитории. Объединяемся по 2 человека. Затем продолжаем двигаться по аудитории. Объединяемся по 5 человек. Затем быстро двигаемся по аудитории. Объединяемся по 4 человека (тренер решает самостоятельно, в зависимости от количества студентов). Задание: каждая команда описывает характеристики команды и группы. Время выполнения – 5 минут.

Тренер: Давайте сравним полученные результаты?

Обсуждение полученных результатов, фиксация на доске, выводы.

Связка: Команда взаимодействует эффективнее, поскольку имеет общую ответственность, мотивацию и групповой интерес. Как же происходит формирование команды?

### ***Теоретическая часть: этапы формирования команды*** (10 мин)

Тренер: Предлагаю обсудить этапы становления команды.

Сначала мы наблюдаем «Формирование». Происходит постановка целей, задач, обсуждается желаемый результат.

Затем начинается этап «Бурление», подразумевающий конструктивную коммуникацию, обозначение лидера, распределение задач между участниками.

Этап «Нормирование» демонстрирует стабилизацию рабочих процессов, выявление и исправление ошибок, поиск путей решения поставленных задач.

«Функционирование» команды демонстрирует стабильную работу, потребность в ценности каждого участника, формирование командного духа, единения, приводящие к достижению цели.

Этап «Переформирование» начинается, когда работа выполнена, а участники встречаются на следующем проекте.

Смысловая связка: После изучения теоретического материала закрепим его на практике.

### ***Групповое упражнение «Башня»*** (30 мин)

Тренер: Предлагаю распределиться в команды. Встаньте рядом с теми, кто родился с вами в том же месяце, не называя его.

При распределении на команды тренер обращает внимание на количество человек в них, распределяя на условно одинаковое количество участников.

Тренер выдает участникам тренинга листы формата А4.

Тренер: Каждой получившейся команде необходимо построить башню из бумаги не менее 100 сантиметров, используя полученные листы бумаги.

После выполнения упражнения – обсуждение результата: возникшие трудности, полученные эмоции. Какие этапы формирования команды были заметнее всего?

### ***Групповое упражнение «Постройка города»*** (30 мин)

Тренер выдает участникам листы формата А4, фломастеры или карандаши.

Тренер: Как построить город, используя 6 ролей? Оставайтесь в ваших группах. Ваша задача нарисовать город группы, который грамотно функционирует (кто за что отвечает, какие функции выполняет). Время на подготовку – 15 минут.

После выполнения упражнения – обсуждение результата (15 мин): возникшие трудности, полученные эмоции. Какие роли в группах были ключевыми?

### ***Теоретическая часть: роли в команде*** (15 мин)

Тренер: Изучив теорию и проводя практические задания, давайте выделим ключевые роли в командной работе:

- 1) мотиватор;
- 2) реализатор;
- 3) педант;
- 4) генератор идей;

- 5) аналитик-стратег;
- 6) специалист;
- 7) координатор;
- 8) душа команды;
- 9) исследователь ресурсов.

Запишите в тетради, кто какие роли и функции выполнял.

Смысловая связка: После создания команды необходимо поддерживать командный дух.

#### ***Групповое задание «Семейное фото» (15 мин)***

Тренер: Вы все одна большая семья. Вам необходимо сделать семейную фотографию, распределив роли между собой. Выбираем фотографа; он должен всех расположить на фото. Выбираем дедушку, который помогает распределить всех на фото. Все остальные сами выбирают кем быть. Фотограф и дедушка определяют, кому, как и куда встать. Делаем фото.

После выполнения упражнения – обсуждение результата: возникшие трудности, полученные эмоции.

Связка: Поскольку теперь все мы одна большая семья, давайте выделим то, что у нас может быть общего.

#### ***Групповое упражнение «Что у нас общего?» (15 мин)***

Суть упражнения: показать студентам, что все могут иметь минимум 10 похожих признаков, которые их всех объединяют.

Тренер: Прошу группу разделиться на пары, каждой паре нужно записать 10 пунктов, которые их объединяют. Время выполнения – 3 минуты.

Тренер: Прошу пары объединиться в четверки, каждой группе из четырех человек нужно записать 10 пунктов, которые объединяют их вчетвером. Время выполнения – 3 минуты.

Тренеру необходимо объединять группы поэтапно, пока не объединится вся группа. В итоге выписать 10 пунктов, которые объединяют всю группу.

Тренер выдает ватман или лист для флипчарта формата А2 или А1, цветные фломастеры и/или цветные карандаши.

Тренер: Поскольку у нас очень много общего, предлагаю изобразить свои общие черты, которые нас объединяют с помощью символов, знаков и рисунков (9 мин).

#### ***Групповое задание «Формирование командного духа» (20 мин)***

Тренер: Остаемся в своих командах. Задание: каждая команда обсуждает и фиксирует рекомендации для формирования командного духа. Время выполнения – 10 минут.

Тренер: Давайте обсудим полученные результаты?

Обсуждение полученных результатов, фиксация на доске, выводы.

Смысловая связка: Командный дух необходим для чувства причастности, как следствие, эффективное взаимодействие и нацеленность на результат.

#### ***Групповое видеозадание «Эффективная команда» (50 мин)***

Тренер: Эффективная команда – это ключ к успеху. Предлагаю всей группе снять видеофрагмент на эту тему. Выберите оператора, который с помощью сво-

его мобильного телефона сможет запечатлеть эффективную командную работу на видео. Остальные участники – актеры. Ваша задача состоит в составлении сценария, который сможет отобразить эффективность работы в команде. Время на подготовку – 25 минут. Оператору также необходимо будет в течение 15 минут смонтировать и показать видеофрагмент.

Просмотр видео – 10 мин.

## **Рефлексия (10 мин)**

Тренер: Прошу всех сесть в один круг. Каждому участнику по очереди необходимо ответить на вопросы: Что было самым полезным? Что хотелось бы изменить?

## Содержание заданий рабочей тетради

### Структура:

- ## 1. Теоретическая часть

- ## 2. Понятия «синергия» и «эмержентность»

Синергия	Эмерджентность

- ### 3. Групповое задание «Факторы эффективной командной работы»

- 1) Перечислите характеристики эффективной команды (индивидуально)

---

---

---

---

---

- 2) Обсудите факторы, способствующие эффективной командной работе, и запишите основные из них (по общему мнению)

---

---

---

3) Групповая работа

---

---

---

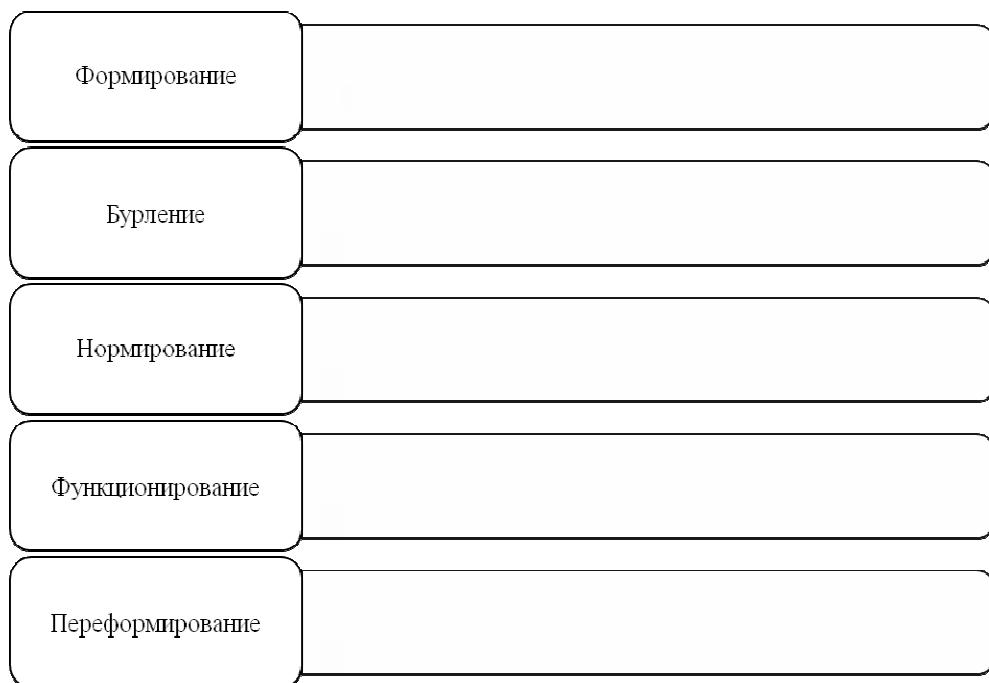
---

---

*Отличия команды от группы*

Команда	Группа

4. Теоретическая часть «Этапы формирования команды»



## 5. Теоретическая часть «Роли в команде»

Роль	Описание	Кто подходит на эту роль из нашей группы?
Мотиватор		
Реализатор		
Педант		
Генератор идей		
Аналитик-стратег		
Специалист		
Координатор		
Душа команды		
Исследователь ресурсов		

Какая роль у меня как у командного игрока?

---

---

---

---

## 6. Групповое упражнение «Что у нас общего?»

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Библиографический список**

#### **Основная литература**

1. Корниенко, В.И. Командаобразование: учебник для вузов / В.И. Корниенко. – Москва: Юрайт, 2025. – 291 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14723-0 // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568047> (дата обращения: 10.05.2025).
2. Надточий, Ю.Б. Командаобразование: учебное пособие / Ю.Б. Надточий. – Москва: Дашков и К, 2022. – 108 с.

3. Трифонова, С.А. Теория и практика командной работы: учеб.-метод. пособие / С.А. Трифонова, О.Н. Саковская; Ярославский гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2021. – 40 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Грецов, А.Г. Лучшие упражнения для сплочения команды: учебно-метод. пособие / А.Г. Грецов. – Санкт-Петербург: СПбНИИ физической культуры, 2006. – 44 с.

2. Чуричков, А. Копилка для тренера: сборник разминок, необходимых в любом тренинге / А. Чуричков, В. Снегирев. – Санкт-Петербург: Речь, 2006. – 208 с.

3. Басманова, Н.И. Тренинг командообразования: учебное пособие / Н.И. Басманова. – Москва: Директ-Медиа, 2019. – 60 с.

4. Макшанова, С.И., Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге / С.И. Макшанова, Н.Ю. Хрящева. – Санкт-Петербург: Речь, Институт тренинга, 2000. – 256 с.

## **Тренинг 2. ЛИДЕРСТВО**

**А.А. Вертикова, К.Е. Голованова, В.И. Николаева, Н.Р. Пашук**

В современных условиях нестабильности социально-экономических процессов происходит стремительное повышение востребованности гибких навыков, при этом особая роль уделяется способности индивидов самоорганизовываться и осуществлять эффективное взаимодействие в рамках сформированной рабочей команды. Согласно ролевому подходу командообразования ключевые функции, необходимые для достижения поставленных целей и задач, возлагаются на лидера группы, в связи с чем актуализируется ценность навыков лидерства.

Стоит отметить, что на лидера в современном мире возлагаются не только задачи мотивации команды [1], организации рабочего процесса, налаживания коммуникации и стратегического видения, но и новая функция, такая как адаптация к переменам, т.е. лидеры выступают как менеджеры изменений, обеспечивая плавный переход к новым методам и подходам [2]. Эти лидерские качества востребованы не только в сфере бизнеса, но и в социальной жизни, так как они способствуют эффективному взаимодействию и достижению общих целей [3].

**Цель тренинга** – активизировать лидерский потенциал участников, необходимый для принятия эффективных управленческих решений, направленных на своевременное достижение рабочей командой совместных результатов.

#### **Задачи тренинга:**

1) посредством проведения тренерами мини-лекций, коммуникативных заданий и групповых активностей необходимо сформировать знания о понятии «лидер», обобщить основные качества лидера, определить ключевые отличия его от руководителя;

2) в рамках тренинга целесообразно провести анализ основных стилей управления и их взаимосвязи с темпераментом лидера, а также изучить наиболее распространенные модели поведения лидера, оценить его основные плюсы и минусы;

3) за счет внедрения в программу аналитических упражнений, структурированных и управляемых дискуссий и рефлексии следует определить основных лидеров в коллективе, создать условия для проведения самоанализа участниками тренинга на предмет наличия у них лидерских качеств, а также определить основные направления и методы развития лидерского потенциала.

**Формат тренинга – онлайн.**

**Продолжительность тренинга – 8 академических часов (360 мин).**

**Рекомендация по подготовке к тренингу:** аудитория с возможностью двигать столы и стулья, проектор, ноутбук, колонки, кликер, презентация с краткими инструкциями к упражнениям и теоретической частью, белая доска, маркеры, фломастеры, листы формата А3, А4, стикеры, кратко изложенный теоретический материал на листе формата А4 (про стили руководства и социальные роли), личностный опросник EPI (методика Г. Айзенка), карточки со стилями руководства (авторитарный, либеральный, демократический) и социальными ролями (автократ, предприниматель, планировщик, администратор, аполитичный эгоцентрик, прагматик, идеолог), небольшая коробка (чтобы можно было сложить карточки с именами), карточки для упражнения «Слон» (хобот опущен вниз, хобот зеленый, уши очень большие, хвост красный, у слона один бивень, задняя левая нога птичья, на слоне сидит муха и т.д. – количество зависит от количества человек).

**Ключевые слова для подбора иллюстраций, видео:** лидерство, лидер, руководитель, модель поведения лидера, развитие, команда, выход из зоны комфорта, стиль управления, темперамент и т.д.

### **Первый день тренинга**

#### **Разминка «Мое имя» (15 мин)**

Тренер: Сейчас каждому из вас предлагается к каждой букве своего имени подобрать качество характера, которое вам нравится в себе или которое вы хотели бы развить. Например, если вас зовут Анна, это может выглядеть так: А – активная, Н – надежная, Н – находчивая, А – артистичная. После того как вы подберете качества, подготовьте короткую презентацию (2–3 минуты), в которой расскажете группе, почему выбрали именно эти черты характера и как они проявляются в вашей жизни.

Затем каждый по очереди представляет свое имя с расшифровкой качеств. Можно обсудить, какие качества встречались чаще всего и почему.

Это упражнение помогает участникам задуматься о своих сильных сторонах, развивает самопрезентационные навыки и создает доверительную атмосферу в группе.

Связка: Теперь, когда мы узнали друг друга лучше, перейдем к составлению образа лидера.

### ***Упражнение «Какой я лидер» (10 мин)***

Тренер: Представьте, что вам нужно быть лидером, или вспомните такую ситуацию. Охарактеризуйте себя, свое состояние в такой роли тремя словами.

Участники тренинга записывают на стикерах слова (1 слово – 1 стикер), далее по очереди кратко рассказывают о ситуации и описывают свое состояние; стикеры клеят на доску.

Смысловая связка: Сейчас мы с вами собрали образ лидера исходя из вашего опыта, а теперь попробуем изобразить лидера. Перед этим давайте разделимся на команды. Для этого ответьте на вопрос: Кто из вас явно чувствует высокий лидерский потенциал? Участники, поднявшие руки, должны сформировать команды. Все учащиеся должны быть в командах.

### ***Создание «Герба группы» (30 мин)***

Тренер рассказывает участникам правила создания герба, используя презентацию: левая часть символизирует цели группы, центральная – текущее состояние, правая – будущие достижения, а внизу размещается общий девиз команды.

Участники совместно рисуют герб на листе, обсуждая и выбирая подходящие символы, изображения и цвета, которые отражают их общие ценности, стремления и видение. В процессе работы они активно обмениваются идеями, приходят к согласию по ключевым элементам и наполняют герб смыслом.

После завершения работы каждая команда (или вся группа, если герб создается коллективно) представляет свой герб, объясняя значение выбранных символов и то, как они связаны с целями, текущим состоянием и будущими успехами команды.

Смысловая связка: Герб показывает, как участники видят команду. А как вы видите идеального лидера?

### ***Рисунок «Образ лидера» (20 мин)***

Каждой команде предоставляются фломастеры и лист формата А3. В течение 20 мин они готовят рисунок лидера. В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о своих способностях вести за собой людей, руководить ими. Далее каждая команда представляет свой рисунок, начав с фразы: «Лидер – это...»

Каждая команда записывает по одному из названных качеств на стикере, стикеры перемешиваются, каждая команда берет по одному и изображает в виде сценки написанное качество, остальные команды отгадывают слово в слово.

### ***Дискуссия на тему «Различие между лидером и руководителем» (5 мин)***

Смысловая связка: Как вы считаете, можно ли поставить знак равенства между лидером и руководителем? В чем разница между этими понятиями?

Далее происходит небольшая дискуссия (на слайде представлена таблица с различиями). В процессе дискуссии рекомендуется задавать вопросы: Возможно ли быть и лидером и руководителем одновременно? Почему важно знать, кто неформальный лидер в команде?, Какими качествами обладают лидер и руководитель? Какая связь с софт и хард скиллами?

Чем отличается лидер от руководителя – вопрос, который с каждым годом становится все актуальнее. Причина тому проста: управление организацией давно перестало быть сугубо функциональным процессом, поэтому от начальника требуют

определенного набора личностных качеств и навыков, определяющих успех всего предприятия. В повседневной жизни, не имеющей отношения к деловому миру, оба слова часто используются как синонимы, что категорически неверно.

Лидер является феноменом корпоративных отношений, во многом сформированным психологическими моментами, поэтому его характеристики следующие [4]:

- неформален и негласен – статус внутри коллектива ничем не подтверждается, кроме мнения коллег;
- в большинстве случаев появляется стихийно или ситуативно, когда того требуют сиюминутные обстоятельства;
- может и зачастую должен принимать самостоятельные решения, в том числе непопулярные;
- личный пример профессиональных навыков, ответственности и порядочности, благодаря ему коллеги вдохновлены, мотивированы на любые задачи.

Руководитель – сугубо формальная должность, прописанная в уставе предприятия с четко поставленными рамками трудовых обязанностей и материальных привилегий, поэтому его характеристики следующие:

- назначение строго регламентируется вышестоящим начальством;
- полностью подчиняется внутренним распорядку и процедуре;
- главная задача – контроль за дисциплинированным исполнением служебных обязанностей.

В личных качествах также кроются различия. У руководителя они следующие:

- готовность выполнить поставленную «сверху» задачу любыми способами, включая жесткую авторитарную дисциплину;
- максимальная педантичность в принятии решений с оглядкой на нормативные документы;
- приоритет традиционных форм управления и отчетности;
- экстремальная стрессоустойчивость – речь не столько о законодательной ответственности начальника, сколько о том, что ему нужно быть готовым к негативу со стороны подчиненных;
- умение соблюдать личные границы – неравенство внутри компании накладывает отпечаток;
- психологический стержень, чтобы не поддаваться искушению злоупотребить властью.

С лидерами ситуация кардинально противоположная. От них требуется совершенно иной профиль навыков, которые прямо влияют на то, с каким отношением человек вольется в коллектив [5]:

- коммуникабельность и открытость: чтобы завоевать искреннее доверие, придется найти общий язык с каждым членом команды, в том числе заядлыми интровертами;
- готовность стать примером для подражания;
- понимание того, что успех коллектива зависит от здоровой эмоциональной атмосферы;
- талант «зажигать» и мотивировать коллег без принуждения или угроз;

– эмоциональный интеллект: невозможно занять лидерское положение, если вы не умеете сопереживать коллегам или от души радоваться чужим достижениям.

Самая очевидная параллель – связь жестких и гибких навыков. Чтобы демонстрировать профпригодность, соответствуя регламентированным требованиям, руководителю необходимо виртуозно владеть группой *hard skills*. Лидер, наоборот, обязан проявлять чудеса гибкости, чтобы стать для сотрудников «своим парнем».

После дискуссии необходимо сделать 10-минутный перерыв, чтобы участники тренинга осмыслили теорию и отдохнули, а тренеры подготовились к следующей части тренинга.

#### **Разминка «Веревка» [6] (10 мин)**

Участники встают в круг с закрытыми глазами и берутся за веревку. Основная задача – по объявлению тренера, не открывая глаз, образовать следующие фигуры: круг, квадрат и треугольник. После разминки необходимо обсудить активность с участниками тренинга, узнать, с какими сложностями они столкнулись, слышали ли они друг друга, и кто, по их мнению, проявил себя как лидер.

Смысловая связка: Как вы можете охарактеризовать поведение лидера в предыдущей разминке? Как он себя вел? Каким образом воздействовал на вас? Знаете ли вы, что данные характеристики во многом определяются стилем управления? Знакомы ли вы с понятием «стиль управления» и какие стили знаете?

#### **Мини-лекция «Стили управления» (10 мин)**

Традиционно выделяют три стиля управления (руководства): авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль управления строится на единоличном принятии решений руководителем и жестком контроле [7]. Для него характерен низкий уровень доверия к своим подчиненным. Авторитарный руководитель пресекает любую инициативу со стороны сотрудников и предпочитает выдать четкие инструкции к действию с четким ограничением времени их выполнения.

Основным плюсом для сотрудников при данном стиле управления является возможность концентрироваться на работе, отсутствие необходимости оптимизировать рабочие процессы за счет поиска дополнительных ресурсов.

К недостаткам авторитарного стиля управления можно отнести то, что с руководителем согласуется каждый этап работы, в связи с чем он не может решать вопросы оперативно, что затормаживает работу всего коллектива.

Данный стиль управления подходит для сотрудников, не имеющих поддающего образования, а также при отсутствии у них опыта. Кроме того, авторитарный стиль можно применить при управлении опытной командой, в случае необходимости быстрого принятия решения.

При демократическом стиле управления руководитель самостоятельно принимает решения, при этом допускается делегирование задач сотрудникам. Стоит отметить, что он основан на вовлечении команды в процесс принятия решений. При данном стиле подчиненные предлагают свои решения задач, а также корректируют сроки. Сотрудники могут свободно общаться с руководителем, в том числе и вне работы.

Данный тип управления основан на справедливости; руководитель проявляет высокое доверие к подчиненным, а также уверен в профессионализме своих сотрудников.

К преимуществам данного стиля управления можно отнести самостоятельность сотрудников, отсутствие чрезмерного контроля, а также возникновение прочных партнерских отношений внутри коллектива.

Недостатком демократического стиля управления является свобода при выполнении задач, в связи с чем команда может расслабиться и работать менее продуктивно.

При либеральном стиле управления сотрудники сами могут определить сроки выполнения задач, какие ресурсы им необходимы. Он характеризуется минимальным вмешательством руководителя в работу команды. Задача управленца: создать необходимые условия и дать совет, если это необходимо. При этом команда может как прислушаться к совету руководителя, так и поступить по-своему.

При данном стиле управления на первое место ставится свобода действий при достижении целей, а также акцентируется внимание на создании комфортных условий для эффективного взаимодействия друг с другом. Руководитель общается с сотрудниками на равных, не отделяя себя от коллектива.

Плюсом такого стиля является экономия времени руководителя ввиду отсутствия контроля за этапами работы, а также широкая свобода действий для сотрудников, что способствует раскрытию их потенциала.

Недостатком либерального стиля является высокий риск отклонения команды от поставленной задачи, вероятность несоблюдения сотрудниками трудовой дисциплины вследствие предоставления им полной свободы действий. Такой стиль не подойдет для работы с неопытной командой, так как она может не справиться с поставленными задачами в связи с нехваткой навыков.

Смысловая связка: Мы разобрали основные стили управления. Далее рассмотрим их более детально на практических примерах.

### ***Просмотр видеороликов (30 мин)***

Участники тренинга смотрят видеоролики из известных художественных кинофильмов, в которых представлены кейсы в рабочих командах, обсуждают и отвечают на следующие вопросы: Кто является лидером? Какими явными качествами он обладает? Как подчиненные реагируют на него? Какой стиль управления использует лидер?

После обсуждения рекомендуется сделать десятиминутный перерыв, чтобы участники тренинга отдохнули, а тренеры подготовили материалы к следующим активностям.

После перерыва необходимо провести разминку для участников тренинга, чтобы они смогли перезагрузиться, снизить напряжение и расслабиться.

### ***Разминка «Коснись мохнатого» [8] (10 мин)***

Участникам тренинга необходимо выбрать ведущего, который будет называть свойства предмета (цвет, запах, материал и т.п.). Услышав названный признак предмета, участники как можно скорее находят и касаются чего-нибудь,

обладающего этим свойством. Кто окажется последним или вообще не коснется, становится ведущим и придумывает свойства предмета.

### *Дискуссия о взаимосвязи между темпераментом и стилем руководства (5 мин)*

Ранее на теории и практике мы рассмотрели основные стили управления, на основании чего возникает вопрос: Как вы думаете от чего зависит выбранный руководителем или лидером стиль управления? В действительности, отвечая на поставленный вопрос, можно выделить множество факторов, среди которых одним из ключевых будет являться темперамент менеджера.

Тип темперамента существенно влияет на поведение лидера в команде, определяя его стиль взаимодействия, подходы к принятию решений и общую атмосферу в коллективе [9]. Рассмотрим более подробно, как разные типы темперамента проявляются в лидерских качествах и влияют на стиль управления.

#### *1. Сангвинический тип темперамента лидера*

Сангвинические лидеры часто проявляют энтузиазм и энергию, что вдохновляет всех членов рабочей команды. Они легко устанавливают контакты и могут быстро адаптироваться к изменениям, что помогает справляться с неожиданными ситуациями. Они зачастую создают позитивную атмосферу, способствуют повышению мотивации и вовлеченности всех сотрудников.

Такие лидеры в основном используют демократический стиль управления. Какие примеры лидера с сангвенистическим типом темперамента вы можете привести?

#### *2. Холерический тип темперамента лидера*

Лидеры-холерики действуют быстро и решительно, что позволяет им оперативно принимать решения в кризисных ситуациях, но их импульсивность может привести к конфликтам или недопониманию. Холерические лидеры могут быстро вдохновлять команду и задавать тон, но их тон иногда приводит к чувству подавленности у подчиненных, что может снижать уровень доверия и сотрудничества.

Руководители, обладающие такими характеристиками, обычно используют авторитарный стиль управления и могут быть недостаточно внимательны к мнению других, что зачастую приводит к конфликтам. Какие примеры лидера с холерическим типом темперамента вы можете вспомнить?

#### *3. Меланхолический тип темперамента лидера*

Меланхолические лидеры глубоко анализируют ситуации и готовы уделять время на принятие решений и рассмотрение мнений команды. Они могут быть склонны к чрезмерной самокритике и переживаниям, что иногда делает их менее уверенными в своих решениях. Такие руководители создают атмосферу доверия и поддержки, но могут также вызывать сомнения у сотрудников, если постоянно колеблются в своих решениях. Тем не менее они умеют выслушивать и учитывать мнение каждого.

Лидеры-меланхолики практикуют более осторожный и взвешенный подход, могут использовать лаконичный демократический стиль, а при кризисных ситуациях применять либеральный стиль, перекладывая ответственность за принятие решений на подчиненных.

Какие примеры лидера с меланхолическим типом темперамента вы можете привести?

#### *4. Флегматический тип темперамента лидера*

Лидеры, обладающие флегматическим типом темперамента, уравновешены и спокойны, что помогает им сохранять хладнокровие в сложных ситуациях. Они предпочитают продуманные подходы, часто стремятся к консенсусу, что способствует созданию стабильной и гармоничной обстановки, где каждый чувствует себя комфортно. Но иногда такая уравновешенность может приводить к медленному принятию решений, что может помешать быстрому реагированию на кризисные ситуации.

Такие лидеры зачастую используют координирующий и поддерживающий подход, характерный для либерального стиля управления.

Какие примеры лидера с флегматическим типом темперамента вы можете привести?

Таким образом, тип темперамента влияет на поведение лидера, определяя, как он будет взаимодействовать с командой и какую атмосферу создавать. Психология темперамента руководителей играет важную роль в формировании их стилей управления. Знание о том, как темперамент влияет на подходы к управлению, может помочь как самим руководителям, так и их подчиненным лучше понимать друг друга, что способствует более эффективной работе команды. Главное, это учиться адаптировать свой стиль управления в зависимости от ситуации и особенностей команды [10].

#### *Прохождение теста на определение типа темперамента участников тренинга (5 мин)*

После обсуждения необходимо каждому раздать личностный опросник Айзенка, EPI для определения темперамента (на выбор тренера – печатный вид или онлайн [11]). Время прохождения теста – 20 мин. Результаты необходимо обсудить по следующим вопросам: Согласны ли вы с результатами теста? Каким вы будете лидером? Какие методы будут предпочтительнее? Какой стиль руководства будет наиболее эффективен?

В конце первого дня тренинга проводится рефлексия (ее длительность зависит от количества людей, но в среднем занимает 15 мин) по следующим вопросам: Кто занимал позицию лидера при выполнении задания? Комфортнее быть лидером или идти за лидером? Что было наиболее интересным? (1 элемент тренинга).

#### **Второй день тренинга**

##### *Разминка «21» (5 мин)*

Разминка проводится для того, чтобы взбодриться и настроиться как на индивидуальную работу, так и на работу в команде.

Тренер: Вам необходимо сосчитать от одного до двадцати одного, называя цифры по порядку. Каждый из участников за один раз может назвать не более одной цифры, при этом не устанавливается никакой очередности.

Как правило, несколько игроков, не зная о намерениях друг друга, одновременно вступают в игру и называют следующую по порядку цифру. В этом

случае счет возобновляется с единицы. Партнеры должны проявить максимум собранности и эмпатичности, чтобы предугадать действия других участников и не назвать цифру одновременно с другими игроками.

Смысловая связка: Вы потренировались в умении понимать друг друга, и в конце концов команде удалось досчитать до двадцати одного, не пересорившись и научившись самостоятельно отвечать за собственные просчеты и ошибки. Молодцы! Теперь вспомним, что мы изучили ранее и обсудим такое понятие, как «социальные роли руководителей и лидеров. Далее тренер кратко характеризует эти понятия (5 мин).

#### *Информация для тренера*

Социальные роли руководителей предполагают несколько моделей поведения [12]:

- автократ (придерживается жесткого регламента во всем и требует того же от своих подчиненных, действует по принципу «бей своих, чтобы чужие боялись»);
- планировщик (в меру экономный, он всегда знает, как оптимизировать имеющиеся ресурсы);
- администратор (предпочитает напрямую работать с людьми, готов безвозмездно тратить личное внебоцехе время, чтобы координировать успешное завершение сложного проекта);
- предприниматель (моментально ставит цель найти нестандартный подход к рабочему процессу).

У лидеров личностных портретов может быть еще больше (Дж. Миллер):

- аполитичный эгоцентрик (знает себе цену, но при этом всегда прислушивается к мнению окружающих, их сложно выбить из колеи, любое испытание для него как личный вызов);
- прагматик (стоит на позициях «общего блага», даже в ущерб собственному материальному благополучию, низкая самооценка компенсируется уважением коллег);
- идеолог (вдохновлен собственными представлениями о справедливости и разделении труда, способен «зажечь» других).

Во время обсуждения теории следует обращать внимание и обсуждать с участниками тренинга, какие есть плюсы и минусы у каждого портрета руководителя и лидера. Для закрепления изученного материала участникам предлагается выполнить упражнение.

#### **Упражнение «Карусель постеров» (15 мин)**

Тренер: Вам необходимо вытянуть по одной карточке со стилем управления и социальной ролью, любой постер (нарисованный ранее в задании «Образ лидера») и в соответствии с карточками дорисовать постеры. Вытащенные стили управления и социальные роли команды не показывают друг другу.

Далее каждая команда презентует свой плакат, а другие команды отгадывают, что у них за стиль управления и социальная роль.

Смысловая связка: За время тренинга мы с вами изучили разные качества и темпераменты лидера и руководителя. Давайте определим лидерские качества в каждом из нас и поймем, как же их развивать.

### **Упражнение «Как определить в себе лидерские качества» (10 мин)**

Тренер перечисляет качества, а учащиеся с закрытыми глазами загибают пальцы, если характеристики соответствуют их характеру.

1. Открытый: ты непредвзят и умеешь слушать чужое мнение.
2. Советчик: окружающие часто просят помощи и твоя точка зрения ценна для них.
3. Ответственный: умеешь держать слово, поэтому люди доверяют тебе.
4. Порядочный: друзья легко рассказывают тебе свои секреты без опасений, что ты их выдашь.
5. Трудолюбивый: показываешь своим примером, что работать нужно не покладая рук.
6. Целеустремленный: предпочитаешь действовать, а не обещать.
7. Оптимист: умеешь вселять в других уверенность, мотивировать к действию.
8. Уважительный: принимаешь людей такими, какие они есть. Умеешь находить в других хорошие стороны и ценить их.
9. Заботливый: беспокоишься не только о своем благополучии, но и помогаешь достичь успеха другим.
10. Энтузиаст: ведешь себя уверенно и предлагаешь решение проблемы первым.

Тренер: Если хотя бы семь пунктов про вас, то можно считать себя прирожденным лидером, а если меньше, то лидерские качества можно развить.

Смысловая связка: Как развивать в себе лидерские навыки? Прежде всего, это постоянный контроль над собой, а также осознание того, что развитие лидерских навыков – небыстрый и упорный процесс, но есть несколько правил, которые могут помочь.

Тренер: Планируйте свои дела. Составьте список задач и распределите их в плане с указанием времени на реализацию. Записывайте цели, мысли, стратегии, с вечера составляйте план на завтра и стремитесь к его выполнению. Для того чтобы оценить, насколько вы осознаете время, давайте попробуем сделать следующее упражнение.

### **Упражнение «Внутренний таймер» (5 мин)**

Тренер: Закройте глаза и после того, как я скажу, что отсчет начался, пострайтесь определить, когда прошла минута. При этом не надо считать про себя. Как только минута, с вашей точки зрения, закончилась, поднимите руку и откройте глаза. При этом продолжайте сидеть молча до тех пор, пока все не откроют глаза. Итак, начали.

Тренер в это время записывает, когда кто открыл глаза. После окончания упражнения тренер говорит результаты, а участники обмениваются впечатлениями.

Тренер: Следующее правило – контролируйте свои эмоции и всегда сохраняйте спокойствие. Давайте попробуем следующее упражнение (первое правило).

### **Упражнение «Цепочка»**

Тренер: Один человек на доске пишет событие / действие / эмоцию, которые вызывают у него негатив в настоящем времени. Следующий перечеркивает, закра-

шивает это слово и рядом пишет свое. Следующий закрашивает его слово и так далее, пока не закончатся слова у участников (10 мин).

Как видите, у всех нас есть много причин быть раздражительными в течение дня, но необходимо контролировать себя и не поддаваться на манипуляции других людей.

Если случается стрессовая ситуация, старайтесь применить техники дыхания (второе правило): дышите медленно, глубоко вдыхайте и выдыхайте. Решать проблемы следует только тогда, когда удастся успокоиться. Давайте познакомимся с некоторыми техниками и попробуем их:

- квадрат дыхания (дышать на 4 счета: 4 счета вдох, 4 счета пауза, 4 счета выдох и снова 4 счета пауза, обычно хватает двух-трех циклов для обретения ясности в голове и спокойствия);
- сознательное расслабление (мысленно пробегитесь по телу, обратите внимание на напряжение в разных частях тела и сознательно расслабьте их);
- если вам привычнее управлять собой через мысли, можно сделать это, задав себе несколько вопросов (что я сейчас чувствую, о чем мне сигнализирует это чувство, какая моя потребность ждет удовлетворения, как я могу удовлетворить эту потребность).

Третье правило заключается в том, что необходимо брать на себя ответственность. Давайте узнаем, за что вы берете ответственность, а за что – нет.

Возьмите ручку, лист бумаги и сделайте список по примеру приводимых ниже утверждений. Начните каждую фразу словами: «Я несу ответственность за...» Продолжите фразу любыми словами, которые только придут вам в голову, какими бы абсурдными они вам ни казались. Составьте список не менее чем из 10 подобных утверждений. Аналогично составьте список из 10 утверждений, начиная фразу со словами «Я не несу ответственность за...» (10 мин).

После окончания упражнения участники делятся впечатлениями. Далее необходимо сделать 10-минутный перерыв, чтобы осмыслить пройденный материал и отдохнуть.

Тренер: Начнем следующую часть тренинга с разминки, которая покажет, можете ли вы самостоятельно организовать себя (10 мин).

Итак, с этой минуты каждый отвечает только за себя! Слушаем задания и пытаемся как можно лучше справиться с ними. Любой контакт между участниками запрещен: ни разговоров, ни знаков, ни хватания за руки – ничего! Работаем молча, максимум, что можно, – взгляд в сторону партнеров: учимся понимать друг друга на телепатическом уровне!

Прошу группу построиться в круг! Очень хорошо! Вы обратили внимание, что некоторые испытывали острое желание управлять. А немалая часть из вас стояла в полной растерянности, не зная, что предпринять и с чего начать. Продолжим тренировать личную ответственность.

Выстройтесь, пожалуйста, в колонну по росту (два круга, треугольник, шеренгу), в которой все участники расположены в соответствии с цветом волос (от самых светлых на одном краю до самых темных на другом), в живую скульптуру «Звезда».

Нередко нам приходится встречаться с людьми, которые, кажется, только того и ждут, чтобы ими руководили. Их кто-то обязан организовывать, направлять, так как проявить собственную инициативу (и затем отвечать за свои решения и поступки) люди подобного типа боятся.

Есть и другой тип – неуемные лидеры. Эти всегда знают, кто и что должен сделать. Без их вмешательства и заботы мир непременно погибнет!

Понятно, что и мы с вами принадлежим либо к ведомым, либо к лидерам, либо к какой-то смешанной – между тем и другим типом – группе.

Весь смысл упражнения заключается в том, что при выполнении той или иной задачи каждый из участников сможет рассчитывать исключительно на свою смекалку, инициативу, на свои силы. Успех каждого станет залогом общего успеха. Поэтому давайте дальше развивать в себе лидерские качества!

Четвертое правило, на котором мы остановимся, заключаются в том, что нужно следить за имиджем. (В процессе обсуждения отвечает на следующие вопросы: Что такое имидж? В чем он проявляется? Почему важен?) Манеры, поза, внешний вид – все играет роль. Для того чтобы узнать о том, какое впечатление вызывает каждый из нас в группе, давайте сделаем следующее: каждый напишет свое имя на листочке и кинет в общую коробку, затем участники должны вытянуть имена по очереди и охарактеризовать качества того, чье имя попалось. Участники тренинга отгадывают (20 мин).

Похожий метод есть и в управленческой практике, когда о сотруднике составляют мнение с разных сторон: коллеги, руководители клиенты и т.д. В зависимости от количества сторон он может называться «180 градусов» или «360 градусов».

Смысловая связка: Теперь, когда мы узнали о себе с другой стороны, давайте поговорим о том, что же может нам помешать в развитии лидерских навыков.

На слайде должны быть представлены барьеры развития лидерских качеств (расплывчатость и туманность поставленных целей, нетерпеливость и ожидание мгновенных изменений, боязнь новых ситуаций, поведение и ожидание окружающих, недостаточные навыки и умения, отсутствие веры в свои силы, нежелание брать ответственность).

Тренер: Каждая команда выбирает по одному-два барьера (в зависимости от количества команд) и формулирует советы, как их преодолеть.

Далее каждая команда озвучивает советы и происходит обсуждение (10 мин).

Смысловая связка: Озвучивая советы, вы одновременно назвали и оставшиеся правила, которые помогут развить в себе лидерские качества! Во-первых, грамотно ставить цели (если цель будет размытой, ее невозможно будет достичь; ставьте точные цели и конкретные сроки, мысленно представьте результат и запишите его на бумаге), не бойтесь выходить из зоны комфорта (сделать первый шаг часто мешает страх перед неизвестным, а важное свойство лидера – способность побеждать свои страхи, так как успеха достигают, переступая через неуверенность, страх перемен и неудач), занимайтесь саморазвитием (посещайте курсы, читайте соответствующие книги, изучайте языки, тренируйте память, расширяйте кругозор), чаще выступайте перед другими.

Сделаем еще один шаг к развитию лидерства, но теперь со стороны взаимодействия с другими, так как лидер немыслим без людей вокруг. Сыграем в следующую игру.

#### **Игра «Слон» (10 мин)**

Тренер: Нарисуем слона. Сейчас у вас есть минута, чтобы обсудить, как, кто и что будет рисовать. Участники приступают к рисунку, тренер выдает им дополнительные задачи, при этом запрещается разговаривать и писать словами задание.

По истечении времени тренер просит раскрыть друг другу инструкции и сверить результаты. Далее происходит обсуждение упражнения по следующим вопросам: Все ли задачи выполнены корректно? Удалось ли нарисовать все детали в отведенное время? Доволен ли лидер результатом? Довольна ли команда результатом? Что мешало достигнуть нужной цели? Какова роль лидера, как была организована работа группы? Что можно было сделать, чтобы улучшить выполнение задачи?

Далее необходимо сделать 10-минутный перерыв, чтобы участники тренинга осмыслили теоретическую часть, поделились впечатлениями друг с другом, а тренеры подготовились к заключительной части тренинга.

Тренер: Для заключительного упражнения нам необходимо выбрать одного лидера. Поэтому устроим голосование среди тех, кто был выбран лидером в самом начале тренинга, но, если есть желающие попробовать стать лидером сейчас, прошу заявить об этом.

Каждый участник тренинга на листочке пишет имя явного лидера из группы; происходит подсчет голосов. Участник тренинга, набравший наибольшее количество голосов, становится лидером группы.

#### **Упражнение «Фотограф» (20 мин)**

Тренер: Выбранный от группы лидер является фотографом, которому необходимо выбрать себе помощника. Он будет помогать осуществлять расстановку участников. Не забывайте, что лидер и помощник тоже должны занять места на фото. Всего необходимо сделать 2 фотографии (можно больше).

На слайде указываются требования к фотографиям (например, 5 человек сидят, 5 стоят, остальные встают в позу морских животных; изобразить кухню Мишленовского ресторана, чтобы каждый был занят своим делом и т.д.). Когда участники будут готовы, тренер фотографирует группу.

Тренер: На этом наш тренинг подходит к концу. Давайте посмотрим, что нового вы узнали для себя, а также что понравилось или не понравилось в тренинге

Тренер вешает на доску 2 шкалы от 0 до 10 и просит взять каждого 2 разные наклейки. Тренер: На одной шкале оцените наше занятие, а на второй свои лидерские способности на данный момент

Далее происходит рефлексия (15 мин), в которой участники тренинга комментируют поставленные баллы, а также делятся впечатлениями от тренингов и тем новым, что узнали.

## **Заключение**

Заключительным этапом работы тренеров является анализ достижения поставленной цели и задач тренинга. В результате проведения занятия участники должны владеть понятием «лидер», иметь представление об основных качествах лидера, уметь отличить характеристики лидера и руководителя, ознакомиться со стилями руководства и их взаимосвязями с типами темперамента лидера, а также различать наиболее распространенные модели поведения лидера. Помимо этого, за счет аналитических групповых упражнений, структурированных и управляемых дискуссий должны быть определены основные лидеры в коллективе, а также каждый участник посредством проведения самоанализа на предмет наличия у него лидерских качеств должен подобрать ключевые направления и методы развития собственного лидерского потенциала.

Достижение данных результатов оценивается в процессе проведения рефлексии; способствует активации лидерского потенциала участников, необходимого для организации эффективной командной работы.

## **Библиографический список**

1. Пакалов, Д.И. Лидерство и мотивация: создание успешной команды / Д.И. Пакалов // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 4. – DOI: 10.46320/2073-4506-2024-4a-1. – URL: [https://progress-human.com/images/2024/Tom10\\_4/Pakalov.pdf](https://progress-human.com/images/2024/Tom10_4/Pakalov.pdf) (дата обращения: 12.05.2025).
2. Петров, С.В. Взаимосвязь лидерства и командообразования / С.В. Петров // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2020. – № 19 (3). – С. 202–208. – DOI: 10.24182/2073-6258-2020-19-3-202-208. – URL: <https://www.scinotes.ru/jour/article/view/147> (дата обращения: 12.05.2025).
3. Синтяев, С.А. Роль лидерства и управления изменениями в процессе внедрения инновационных решений / С.А. Синтяев, Ю.Н. Нестеренко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 6-1. – С. 396–405. – DOI: 10.34670/AR.2024.78.41.041. – URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2024-6/d11-sintyaev-sergei.pdf> (дата обращения: 05.05.2025).
4. Лидеры VS руководители: в чем отличие и кто важнее для эффективной работы команды // МедиаНетологии: [сайт]. – URL: <https://netology.ru/blog/05-2024-leadership>, свободный (дата обращения: 05.05.2025).
5. Ключевые качества лидера: что делает руководителя успешным // HH.ru: [сайт]. – URL: <https://vladivostok.hh.ru/article/32742>, свободный (дата обращения: 15.05.2025).
6. Психологический тренинг «Энергия бизнес-тренинга» – путеводитель по разминкам: пособие для практикующего бизнес-тренера / сост. Ж. Завьялова [и др.]; Санкт-Петербург: Речь, 2005. – 159 с. – URL: <https://djvu.online/file/zlZWNtn5x8Jy6> (дата обращения: 05.05.2025).
7. Стили управления персоналом: какие существуют и какой лучше выбрать // Дзен.ру: [сайт]. – URL: <https://dzen.ru/a/aADvqmZfYDtR4AuJ>, свободный (дата обращения: 10.05.2025).
8. Авидон, И. 100 разминок, которые украсят ваш тренинг / И. Авидон, О. Гончукова. – Санкт-Петербург: Речь, 2010. – 77 с.

9. Ишков, А.Д. Типологии темперамента в управлении персоналом: существующая практика и потенциальные возможности / А.Д. Ишков, Т.В. Бернюкович // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 967–980. – DOI: 10.18334/lim.11.3.121337. – EDN GZYDZQ. – URL: <https://1economic.ru/lib/121337> (дата обращения: 05.05.2025).
10. Дианова, Н.Ф. Влияние типов темпераментов на процесс управления персоналом / Н.Ф. Дианова, Д.А. Федоряк // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 3-3 (66). – С. 141–143. – DOI: 10.24412/2500-1000-2022-3-3-141-143. – EDN RBCXWQ. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tipov-temperamentov-na-protsess-upravleniya-personalom> (дата обращения: 10.05.2025).
11. Личностный опросник Айзенка, EPI // Психологические тесты онлайн: [сайт]. – URL: <https://psytests.org/eysenck/epiAS-run.html>, свободный (дата обращения: 10.05.2025).
12. Moscow Business School. Лидер и руководитель – сходства и различия // Дзен.ру: [сайт]. – URL: <https://dzen.ru/a/YQkyUFEL-mJ4NcQG>, свободный (дата обращения: 10.05.2025).

## **Тренинг 3. ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**Я.А. Волынчук, Н.А. Царева**

### **Преамбула**

Эффективность – это степень достижения поставленных целей с использованием заданных ресурсов (временных, финансовых, человеческих и т.д.). В широком смысле эффективность означает результативность деятельности, а также соотношение полученного результата к затратам на его достижение. Виды эффективности:

- 1) экономическая – соотношение между результатами (прибылью, доходом) и затратами;
- 2) социальная – воздействие на общество (например, повышение качества жизни, удовлетворенность граждан);
- 3) управленческая – насколько успешно и рационально организованы процессы управления;
- 4) функциональная – результативность выполнения конкретных задач;
- 5) персональная (индивидуальная) – личная продуктивность сотрудника или студента.

### **Формула общей эффективности:**

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}.$$

Личная эффективность является важным ориентиром и мотиватором деятельности для современного человека. Проблема повышения личной эффективив-

ности человека, связанная с его способностью быстро реализовать свою цель с минимальными затратами усилий и прочих ресурсов, стоит особенно остро в ситуации динамичной смены форм и средств обучения студентов вуза. Личная эффективность студента является важным ресурсом для его обучения и последующей успешности на рынке труда и в жизни. Оценка студентами своей эффективности оказывает влияние как на стратегию, так и на мотивацию, связанную с достижением конкретной цели, а также на эмоциональные реакции на сложные жизненные ситуации.

Социально-экономические трансформации, происходящие в современном обществе, объясняют совершенствование системы образования и последующую «шлифовку» основной цели высшего образования, которая сейчас еще должна быть переосмыслена в соответствии с возникающими потребностями цифровой инновационной экономики. Проблемы формирования, сохранения и развития личной эффективности специалиста в любой сфере приобретают особую значимость. Рассмотрение личной эффективности как ключевого фактора успешного обучения студентов и их последующей реализации на рынке труда и в жизни в целом является неотъемлемой частью современных теорий мотивации и обучения, применяемых в различных контекстах. Оценка собственной личной эффективности оказывает непосредственное воздействие как на стратегии, так и на мотивацию, связанные с достижением конкретной цели, а также на эмоциональные реакции в стрессовых ситуациях.

Личная эффективность – это способность человека максимально результативно использовать свое время, ресурсы и навыки для достижения поставленных целей в различных сферах жизни (учеба, работа, личностное развитие, отношения и др.).

Основные компоненты личной эффективности:

- 1) целеполагание – четкое понимание, чего именно вы хотите достичь. Инструменты: SMART-цели, визуализация результата. Планирование – умение разбивать задачи на этапы и грамотно распределять время. Инструменты: календарь, тайм-блокинг, матрица Эйзенхауэра;
- 2) приоритезация – определение самых важных и срочных задач. Методы: принцип Парето (80/20), правило «одной важной задачи в день»;
- 3) управление временем (тайм-менеджмент) – умение сосредоточенно работать, избегать прокрастинации и отвлечений. Техника: «две минуты», устранение «пожирателей» времени;
- 4) мотивация и самодисциплина – способность работать стабильно, даже когда нет вдохновения. Инструменты: отслеживание прогресса, система поощрений, ведение дневника успехов;
- 5) рефлексия и корректировка – оценка результатов что получилось, а что нет, поиск ошибок, настройка новых подходов;
- 6) энергия и здоровье – физическая активность, режим сна, питание, управление стрессом и ментальной устойчивостью.

Примеры развития личной эффективности:

- 1) в учебе: умение готовиться к экзаменам по заранее составленному графику, а не в последнюю ночь;

- 2) в работе: выполнение приоритетных задач до обеда, использование правил фокусировки;
- 3) в повседневной жизни: оптимизация утренней рутины, соблюдение режима сна, отказ от «информационного шума».

**Цель тренинга** – повысить результативность и сделать более эффективным учебный, рабочий процессы, процесс принятия решений, постановки и достижения целей в учебе, в жизни, в карьере.

**Задачи тренинга:**

- 1) улучшить навыки управления временем. Участники учатся осознавать ценность времени как невосполнимого ресурса, расставлять приоритеты, управлять собой в состоянии стресса и под давлением;
- 2) повысить мотивированность. Участники отделяют свои желания от «навязанных» социумом, находят больше внутренних ресурсов, распознают причины откладывания на «потом» и учатся делать дела сразу;
- 3) развить способность принимать лучшие решения. Участники учатся анализировать ситуацию и выбирать план действий, который позволит достичь своей цели;
- 4) повысить КПД. Это происходит за счет лучшей организации собственного времени и рабочего процесса.

**Формат тренинга** – онлайн.

**Общая продолжительность тренинга** – 8 академических часов (360 мин).

**Рекомендации по подготовке к тренингу:** проектор, ноутбук, 2 листа флипчарта («Мои ожидания», «Личная эффективность – это»), распечатка шаблона «Колесо жизненного баланса» (для всех участников тренинга).

**Вид активности с таймингом.**

Общие подводки и теория – в совокупности 20 мин. Просмотр видеоматериалов – 10 мин.

Приветственное слово перед тренингом «Навыки личной эффективности»

Добрый день, уважаемые участники!

Сегодня мы начинаем тренинг, который изменит ваш подход к работе, времени и жизни в целом. Личная эффективность – это не про то, чтобы «успеть все», а про то, чтобы успевать главное, тратя меньше сил и получая больше результатов. Подчеркнем, почему это важно:

- 80% успеха зависит не от количества часов работы, а от правильных стратегий;
- современный мир требует осознанности, а не автопилота;
- навыки, которые мы разберем, применимы и в карьере, и в личной жизни.

Что будем изучать?

Проактивность: как перестать быть «реактивным» и начать управлять обстоятельствами.

Мотивация: откуда брать энергию, когда все надоело.

Инструменты достижения целей: какие методы работают, а какие лишь создают видимость активности.

Планирование и приоритеты: как делать важное – простым, а сложное – выполнимым.

Целеполагание: почему 90 % людей ставят цели неправильно (и как делать это иначе).

Как будем работать?

- минимум теории – только проверенные модели;
- практика – упражнения, кейсы.

Ваш результат после тренинга:

- четкий алгоритм работы с целями;
- инструменты для борьбы с прокрастинацией;
- навык фокусировки на главном.

«Продуктивность – это не про количество сделанного, а про ценность сделанного» (Питер Друкер).

Давайте начнем!

***Первое упражнение – ответьте себе: «Что сегодня мешает мне быть эффективнее?» (10 мин)***

Тренер: Для того чтобы наша работа была комфортной, давайте с первых минут нашего обучения погрузимся в тему личной эффективности.

Представимся в таком формате:

Ваше имя

Ваше продолжение фразы «Личная эффективность для меня – это...»

Ваше продолжение фразы «Тренинг будет для меня полезным, если...»

Тренер сам показывает образец представления, после чего представляются участники. Тренер фиксирует имена и ожидания на одном листе-флипчарте, а что такое личная эффективность – на другом. Важно дать понять участникам, что правильного ответа не существует (чтобы не боялись ответить) и что за счет разных ответов мы сформируем более целостное понимание этого понятия. Не надо требовать академичности в определении, возможны ответы образами-метафорами.

***Упражнение «Главное в жизни» (10 мин)***

Тренер: В предыдущем блоке мы с вами дали определение понятию «Личная эффективность». Сейчас мы переходим к следующему блоку «Расстановка приоритетов и планирование». В этом блоке мы ответим на вопрос: Как достигнуть высокого уровня личной эффективности?

Перед тем как перейти непосредственно к инструментам, посмотрим небольшое видео. Тренер демонстрирует видеоролик «Банка жизни» (URL: <https://yandex.ru/video/preview/2932818911617583199>).

Цель: участники понимают важность планирования и расстановку приоритетов в целях.

Тренер предлагает порассуждать над вопросами:

- На что уходит мое время?
- Как затрачиваться меньше, а делать больше?
- Как ставить достижимые цели?
- Как себя мотивировать?

Тренер выслушивает ответы участников, проводит дискуссию, цель которой привести участников к нескольким выводам.

### **Упражнение «Двери» (10 мин)**

Закрыв глаза, поочередно представлять себе двери разного цвета (красную, голубую, белую, черную, зеленую, оранжевую), при этом отмечая:

- Какой она формы?
- Открыта или закрыта?
- Хочется в нее войти или не хочется?
- Из чего она сделана?
- Что находится за этой дверью?

Интерпретация: красная дверь – детство; голубая дверь – будущее; белая дверь – болезнь, смерть; черная дверь – физическая близость; зеленая дверь – родные, друзья; оранжевая дверь – работа, учеба.

### **Упражнение «Зеркало» (10 мин)**

Участники смотрят на себя в зеркало и отвечают на вопросы:

- Нравится ли мне этот человек?
- Заслуживает ли он уважения?
- Можно ли его любить?

Обсуждение: С какими трудностями столкнулись при выполнении этого упражнения?

Сегодня мы говорим о том, как стать по-настоящему эффективными в любых сферах жизни: в работе, в общении, в достижении целей.

Представьте, что личная эффективность – это уравнение, где все должно сходиться. Я хочу поделиться с вами универсальной формулой успеха, которая состоит из трех ключевых компонентов:

Личная эффективность = Что + В каком состоянии + Как.

**Компонент «Что» – это наши цели: четкое понимание того, чего мы хотим достичь.**

- Без ясной цели мы как корабль без руля – можем плыть, но не знаем куда.
- Важно задавать себе вопросы: «Что именно я хочу получить? Какой результат для меня будет успешным?»

Например: Не просто «хочу продвинуться по карьере», а «хочу занять должность руководителя отдела через год».

**Компонент «В каком состоянии» – это наш внутренний настрой: эмоции, энергия, мотивация.**

- Можно иметь прекрасный план, но, если вы выгорели или раздражены, эффективность падает.
- Состояние – это топливо для достижения целей.

Совет: Перед важным делом проверяйте себя: «В каком я состоянии? Что мне нужно, чтобы быть в ресурсе?»

**Компонент «Как» – это инструменты и методы, которые мы используем.**

- Даже самая гениальная идея требует грамотной реализации.
- Важно подбирать стратегии под конкретные задачи.

Например: Для подготовки презентации можно:

- набросать план на бумаге;

- использовать digital-инструменты;
- проконсультироваться с коллегами.

Почему эта формула работает?

1. Она универсальна – применима к любым задачам.
2. Помогает диагностировать проблемы: если что-то идет не так, всегда можно проверить, где сбой: в цели, в состоянии, в методах?
3. Дает системный подход вместо хаотичных действий.

#### **Упражнение «Оценка личной эффективности по формуле» (15 мин)**

Возьмите свою текущую ситуацию и разберите ее по формуле:

1. Что я хочу достичь? (четко сформулируйте)
2. В каком состоянии я нахожусь? (Достаточно ли у меня энергии?)
3. Какие методы я использую? (Оптимальны ли они?)

Для тренера:

- приведите личный пример применения формулы;
- предложите участникам поделиться своими кейсами;
- подчеркните: «Эффективность – это не про то, чтобы делать больше, а про то, чтобы делать правильные вещи правильным способом».

Заключение: Запомните эту формулу: Что + Состояние + Как. Используйте ее как чек-лист для любых начинаний, и вы увидите, насколько более осознанными и результативными станут ваши действия!

Проактивность связана с ответственностью и инициативностью, определяет способность принимать и реализовывать решения, находить рычаги влияния, справляться со сложностями и предупреждать их появление.

Понятие «проактивность» (от лат. *Pro* – вперед и *activus* – действенный) впервые ввел Виктор Франкл, австрийский психиатр и основатель логотерапии, в своей знаменитой книге «Человек в поисках смысла» (1945). Написанная на основе личного опыта выживания в нацистских концлагерях, книга раскрывает ключевую идею: «Между стимулом и реакцией есть промежуток. В этом промежутке – наша свобода выбора».

В. Франкл описал проактивную личность как человека, который:

- берет ответственность за свои решения, даже в экстремальных условиях;
- отказывается от роли жертвы, не оправдываясь внешними обстоятельствами;
- создает смысл в любой ситуации, направляя усилия на то, что подконтрольно.

#### **Развитие концепции у Стивена Кови**

В книге «7 навыков высокоэффективных людей» С. Кови сделал проактивность первым и фундаментальным навыком. Он противопоставил ее реактивности (табл. 1.1).

*Таблица 1.1*

Проактивность	Реактивность
Осознанный выбор реакции	Автоматические эмоциональные импульсы

Окончание табл. 1.1

Проактивность	Реактивность
Фокус на «круге влияния»	Жалобы на «круг забот»
Язык: «Я могу», «Я выбираю»	Язык: «Я должен», «Мне не повезло»

Ключевые принципы проактивности:

- 1) ответственность ≠ вина. Это не самобичевание, а понимание: «Даже если я не контролирую события, я контролирую свое отношение к ним»;
- 2) работа с «кругом влияния» (Кови). Концентрироваться на том, что можно изменить (например, свои привычки), а не на том, что вне зоны контроля (погода, мнение других);
- 3) преодоление детерминизма. Франкл доказал: даже в условиях лагеря человек может сохранять внутреннюю свободу, выбирая достойный ответ на вызовы.

Примеры проактивного поведения:

- вместо «Меня раздражает пробка!» → «Использую это время для аудиокниги»;
- вместо «Начальник меня не ценит» → «Предложу новый проект и покажу результаты».

Практическое применение:

- в менеджменте: лидеры-проактивы предотвращают кризисы, а не тушат последствия;
- в психологии: метод Франкла помогает в терапии депрессий и ПТСР;
- в повседневной жизни: данный метод снижает стресс и повышает продуктивность.

«Проактивность – это не просто навык. Это мировоззрение, при котором человек становится автором своей жизни, а не ее читателем» (С. Кови).

Кейс-анализ: как проактивный человек действовал бы в ситуациях Франкла?

Тренер подводит итог: этот термин – не просто психологическая теория, а инструмент выживания и успеха, проверенный в самых жестоких условиях.

**Упражнение «Перевод реактивных фраз в проактивные» (10 мин)**

Цель: научить участников трансформировать пассивно-обвиняющую позицию в активную и ответственную.

Инструкция: тренер поясняет разницу: Реактивные фразы содержат обвинения, фатализм, позицию жертвы («Я не могу», «Меня заставили», «Это из-за них»). Пример: «Меня раздражает, когда коллеги опаздывают».

Проактивные фразы отражают контроль над реакцией, инициативу, выбор («Я решаю», «Я могу», «Я влияю»). Пример: «Я могу поговорить с командой о пунктуальности или изменить свое отношение».

### *Работа команд с карточками*

Участники получают карточки с реактивными фразами (или придумывают свои). Задачи:

- переформулировать фразу в проактивную;
- записать 1–2 конкретных действия, вытекающих из новой позиции.

Примеры представлены в табл. 1.2.

*Таблица 1.2*

Реактивная фраза	Проактивный вариант	Действия
«Меня никто не ценит на работе»	«Я покажу свою ценность через конкретные результаты»	1. Составить список достижений. 2. Предложить новый проект
«У меня нет времени на спорт»	«Я расставлю приоритеты и выделю 30 минут в день»	1. Вставать на час раньше. 2. Использовать обеденный перерыв
«Начальник постоянно меня критикует»	«Я попрошу четкий feedback и улучшу слабые места»	1. Записаться на курсы. 2. Инициировать встречу для обсуждения

Обсуждение:

- Какие фразы было сложнее всего перевести? Почему?
- Как изменится жизнь, если регулярно использовать проактивный язык?
- Какие три фразы из повседневности участники хотят «переписать» после тренинга?

Методические рекомендации тренеру:

Визуализация: Нарисуйте на доске две колонки («Реакция» vs «Проактивность»). Геймификация: Устройте «дуэль» – одна команда зачитывает реактивную фразу, другая дает проактивный ответ.

Итог: «Язык не просто отражает мышление – он его формирует. Меняя слова, мы меняем свою реальность» (Б. Франкл).

Домашнее задание: Попросите участников вести дневник в течение недели, отмечая, когда они «ловили» себя на реактивных фразах и как их трансформировали. Это упражнение не только тренирует проактивность, но и снижает уровень беспомощности, повышая личную эффективность.

Переходим к семицветику личной эффективности (рис. 1.1). Навыки личной эффективности включают следующие компоненты: мотивацию, время, цель, энергию, интеллект, взаимопонимание, баланс.



Рис. 1.1. Компоненты личной эффективности

### **Мотивация – это побуждение к действию**

#### **Упражнение «Самомотивация» (20 мин)**

Цель: научить участников осознанно управлять своей мотивацией, находить внутренние ресурсы и поддерживать продуктивное состояние даже в условиях рутины или стресса.

Формат: индивидуальная работа + групповое обсуждение.

Ход упражнения:

1. Разминка «Мои демотиваторы». Участники записывают три фактора, которые чаще всего снижают мотивацию (например: усталость, монотонность задач, критика); обсуждают в парах:
  - Как эти факторы влияют на их продуктивность?
  - Какие привычные способы борьбы с ними они используют?
2. Основная часть «Карта мотивации». Участники заполняют таблицу из четырех блоков:

Что меня вдохновляет? (Пример: общение с единомышленниками, четкие цели)	Что меня тормозит? (Пример: неорганизованность, страх ошибки)
Как я могу усилить вдохновляющие факторы? (Пример: планировать совместные обсуждения проектов)	Как нейтрализовать тормозящие факторы? (Пример: разбить большие задачи на этапы)

Инструкция: заполните столбцы на основе личного опыта. Один из команды озвучивает проделанную работу.

3. В нескольких словах опишите вашу обычную работу или обязанность, которую вы считаете неинтересной, обременительной и постоянно откладываете ее выполнение. Опишите, с каким видом деятельности не можете свыкнуться:

- 1) дома;
- 2) в университете.

Как бы вы могли мотивировать себя для выполнения этой работы?

Если я выполняю в конце концов эту работу, то я нахожу в ней следующие преимущества: ...

Групповая рефлексия:

- Что было самым сложным в этом упражнении?
- Какие неочевидные источники мотивации обнаружились?
- Как можно поддерживать друг друга в группе?

Методические советы тренеру:

✓ **Персонализация:** Предложите участникам отметить, какие мотиваторы у них внутренние (интерес, амбиции) и внешние (похвала, дедлайны).

✓ **Визуализация:** Попросите нарисовать свою мотивацию в виде метафоры (например: «Моя мотивация как костер: если не подбрасывать дрова, он гаснет»).

Философский итог: «Мотивацию нельзя найти – ее можно только создать».

**Время**

**Упражнение «Три минуты – это много или мало?»** (10 мин)

Определите временной промежуток – три минуты.

Цель:

- показать субъективность восприятия времени;
- настроить участников на осознанное использование временных ресурсов.

Инструкция:

1. Задание на три минуты. Участники молча сидят с закрытыми глазами (без действий) и внутренне определяют временной промежуток в три минуты. Как только один из участников считает, что время истекло, он открывает глаза. В это время тренер тихо меняет карточки, на которых указано прошедшее время от 1:30 до 3:30 с интервалом в 10 с. Открыв глаза, участник увидит, насколько точно он внутренне определяет временной промежуток в три минуты.

2. Задание на три минуты: участники записывают на листе все, что успевают сделать (например: написать 30 прилагательных о себе).

Обсуждение:

- Какие минуты показались самыми длинными/короткими? Почему?
- Сколько дел реально умещается в 180 секунд?
- Как это соотносится с рабочими задачами?

Вывод:

- время «растягивается» или «сжимается» в зависимости от занятости;
- даже три минуты можно использовать продуктивно.

Методический совет: Свяжите с правилом «Если дело требует  $\leq 5$  минут – делай сразу».

**Упражнение «Хронофаги: кто ворует мое время?»** (15 мин)

Тренер: «Представьте: у вас есть ровно 24 золотые монеты в день. Каждую минуту одна исчезает – хотите вы этого или нет. Но есть проблема: некоторые монеты у вас воруют... причем вы сами часто помогаете воришкам!»

Хронофаги, или пожиратели времени, – это одно из понятий тайм-менеджмента. Андре Моруа в «Письмах незнакомке» указал: «Хронофаг – это чаще всего человек, у которого нет настоящего дела и который, не зная, как убить свое время, решает заполнить свой досуг, пожирая ваше. Отсюда мораль: держитесь с хронофагами твердо и беспощадно...» (Глеб Архангельский «Тайм-драйв. Как успевать жить и работать»)

Создаем интригу: «Вспомните: что вы делали вчера с 10:00 до 10:30? Без подсказок календаря!»

Персонализируем проблему: «В среднем человек теряет 2,5 часа в день на хронофаги, за год – 900 часов! Это 37,5 суток, которые можно было потратить на отпуск, обучение или стартап» (данные RescueTime).

Переходим к упражнению: «Сейчас мы выявим ваших персональных «воришек». Возьмите стикеры и за две минуты запишите пожирателей времени». Каждая команда записывает пожирателей по направлениям:

- 1) занятия;
- 2) события;
- 3) люди.

Три команды работают с тремя видами хронофагов (5 мин) плюс представление (5 мин).

Связь с темой: «Хорошая новость: хронофагов можно приручить. Скоро мы узнаем, как» → плавный переход к техникам борьбы.

Совет: Используйте визуал – покажите слайд с изображением вора (например, мультишного грабителя с мешком «украденного времени»).

#### **Упражнение «Белка в колесе» (15 мин)**

Цель: наглядно продемонстрировать участникам последствия отсутствия приоритезации и многозадачности.

Формат: групповое упражнение с элементами ролевой игры.

Инструкция:

1. Подготовка. Участники делятся на три группы:

- «белки» (2–3 человека) – выполняют задания;
- «координаторы» (2 человека) – раздают задачи и фиксируют ошибки;
- «наблюдатели» (остальные) – анализируют процесс.

На столе раскладываются карточки с задачами разной важности:

- А (важные и срочные): «Подписать договор с клиентом до 15:00»;
- В (важные, но не срочные): «Составить план развития на квартал»;
- С (рутинна): «Разобрать почту (50 писем)»;
- D (пожиратели времени): «Обсудить с коллегой вчерашний матч».

2. Игровой этап:

- «белки» получают по 5–7 задач одновременно и пытаются выполнить их за отведенное время;

- «координаторы» постоянно добавляют новые задания, имитируя реальный рабочий поток.

Условия:

- нет четкого ТЗ по приоритетам;
- можно переключаться между задачами;
- прерывания обязательны (например: «Срочно позвонил директор!»).

Анализ. Вопросы для обсуждения:

1. Какие задачи были выполнены? Почему именно они?
2. Сколько времени потратили на переключения между задачами?
3. Какие эмоции испытывали «белки»? (Стресс, хаос, усталость).
4. Как это соотносится с реальной работой?

Ключевые выводы:

- ✓ многозадачность снижает эффективность на 40 % (по данным APA);
- ✓ без приоритезации мы автоматически хватаемся за простые/неважные дела;
- ✓ прерывания удваивают время выполнения задач.

Вывод: «Вы не белка, а проект-менеджер своей жизни. Перестаньте бегать – начните управлять».

Связь с техниками тайм-менеджмента. Техники тайм-менеджмента:

#### 1. Метод «Хронометраж»

Цель: узнать, на что тратится время, и оптимизировать работу так, чтобы быть максимально продуктивным.

Технику нужно использовать минимум месяц:

- в течение месяца записывайте все дела, которые занимают больше двух-трех минут, в блокнот;
- оцените, насколько эффективно было потрачено время;
- найдите закономерность: на что тратится много минут-часов, но при этом нет результата;
- оптимизируйте график, минимизировав бесполезные дела, которые отнимают время.

#### 2. Техника Pomodoro:

- сконцентрируйтесь на задаче 25 минут и усиленно над ней работайте;
- отдохните 5 минут;
- повторите круг снова.

После четырех циклов – длинный перерыв 20–25 минут.

#### 3. Метод 1–3–5. Сгруппировать все дела в девять задач:

- одна задача – самая важная;
- три задачи, которые должны быть выполнены в течение дня;
- пять мелких дел, которые выполняются по возможности и можно перенести на следующий день.

4. Канбан. Поделить все задачи на три группы: «сделать», «в процессе», «сделано» и отслеживать их выполнение.

5. Метод 4D. Предусматривает сортировку списка задач на четыре типа:

Do (сделать) – приоритетные задачи, обязательные к выполнению;

Delegate (делегировать);

Delay (отложить) – зафиксируйте дедлайн выполнения и вернитесь к задачам позже;

Delete (удалить).

Популярные инструменты для тайм-менеджмента:

1) Trello – канбан-доска для самостоятельного использования или работы в команде;

2) Todoist – таск-менеджер для эффективной организации рабочего и личного времени с множеством функций и возможностей;

3) Singularity – планер, который поможет управлять тасками, чек-листами и синхронизируется с задачами в вашем календаре;

4) календарь MS Outlook, «Google Календарь» или любой другой доступный онлайн-календарь;

5) обычный ежедневник или блокнот.

**Кейс «Распределение рабочего времени менеджера проекта и его ассистента» (20 мин)**

Вы – менеджер рекламного агентства. Спланируйте деятельность в рамках своей зоны ответственности так, чтобы все задачи были выполнены в указанные сроки. Работа в группах по 3–4 человека.

Сроки: у вас есть два дня с 10:00 утра первого дня до 17:00 вечера второго дня.

Задача: к 17:00 второго дня должно быть выполнено:

- сделан макет двух страниц веб-сайта;
- подготовлен к запуску новый проект;
- проведено интервью с кандидатом на работу;
- проведена встреча с клиентом;
- прочитан бриф на новый проект;
- подготовлено предложение клиенту на призы под имидж бренда;
- подготовлен внутренний график платежей проектов;
- подготовлен к производству проект по нанесению на кружки;
- проверен договор с подрядчиком;
- пройден тренинг.

Этапы и время исполнения задач, ч:

1) макет двух страниц веб-сайта:

- разработка структуры веб-сайта – 3;
- утверждение структуры у клиента – 0,5;
- разработка дизайна – 3;
- утверждение дизайна клиентом – 0,5;

- 2) подготовка к запуску нового проекта:
  - разработка концепции продвижения продукта – 2;
  - подготовка Power Point презентации программы клиенту – 4;
  - подготовка плана проекта – 1,5;
- 3) предложение клиенту на призы под имидж бренда:
  - креатив призов – 1,5;
  - подготовка калькуляции – 2;
  - подготовка креативного предложения – 2;
- 4) подготовка к запуску проекта по нанесению на кружки:
  - подготовить калькуляцию по прайсу – 0,5;
  - подготовить предложение клиенту по шаблону – 0,5;
  - утвердить предложение у – 0,5;
  - разработать дизайн нанесения на кружки – 1;
  - утвердить дизайн нанесения на кружки у клиента – 0,5;
- 5) отдельные задачи:
  - ознакомиться с брифом – 0,5;
  - интервью с кандидатом на работу (время с 11:00 первого дня) – 1;
  - подготовка внутреннего графика платежей – 2;
  - встреча с клиентом, включая дорогу, – 2,5;
  - проверка договора с подрядчиком – 0,5;
  - общекорпоративный тренинг (время с 13:00 до 15:00) второго дня – 2.

Каждая команда представляет результаты работы.

Обсудите с участниками, насколько они оценивают свой навык по тайм-менеджменту? Что начнут использовать в ближайшее время?

## Цель

### *Определение понятий* (5 мин)

Работа в группах. Команды дают определение терминов:

- 1) желание – это ...
- 2) мечта – это ...
- 3) цель – это ...

### *Упражнение «Достигнуть цели»* (15 мин)

Цель: наглядно продемонстрировать важность четкого видения цели, коррекции пути и доверия к инструкциям.

Материалы: предмет-ориентир (например, стул или линия на полу), повязки на глаза (по желанию).

#### Инструкция:

1. Подготовка. Поставьте предмет (например, стул) или нарисуйте линию на полу в 5 метрах от стартовой линии. Объясните правила: «Ваша задача – с закрытыми глазами дойти до предмета. Но сначала ответьте: как вы поймете, что достигли цели?»

2. Первый раунд. Участники стоят на линии и закрывают глаза (или используют повязки). Дайте команду: «Начинайте!» (без дополнительных указаний). Наблюдайте: большинство пройдет мимо или остановится раньше.

3. Второй раунд. Перед стартом добавьте условия: «Цель – услышать мой хлопок у предмета» (тренер хлопает, когда участник близко). Можно задавать вопросы: «Я на правильном пути?» (тренер корректирует: «Левее/правее»).

4. Обсуждение. Вопросы:

- В каком раунде было легче идти? Почему?
- Какие аналогии с постановкой целей в жизни вы заметили?
- Что играло роль «обратной связи» в первом и втором случае?

Ключевые выводы:

- ✓ без четкого критерия достижения («хлопок») цель остается абстрактной;
- ✓ корректировка пути («левее/правее») = аналог промежуточных результатов;
- ✓ вопросы = обратная связь, которую важно запрашивать.

Методические советы:

Усилите метафору: «Предмет – это ваша цель. Хлопок – момент, когда вы ее достигаете, а мои подсказки – это план и чек-листы».

После упражнения участники формулируют цель по принципам SMART.

#### **Упражнение «SMART-цели: от мечты к плану» (20 мин)**

Цель: научить участников формулировать конкретные, измеримые и реалистичные цели по технологии SMART.

Формат: индивидуальная работа → групповой разбор.

Материалы: шаблон таблицы SMART (на листах или онлайн-доске), стикеры/маркеры, примеры «размытых» целей для тренировки.

Ход упражнения:

1. Теоретический ввод: объясните критерии SMART на примере:

- Specific (конкретная): «Выучить английский» → «Подтянуть деловой английский для презентаций»;
- Measurable (измеримая): «Сдать экзамен на уровень В2 до 1 декабря»;
- Achievable (достижимая): «Заниматься три раза в неделю по 45 минут»;
- Relevant (значимая): «Это нужно для повышения в отдел международных проектов»;
- Time-bound (ограниченная по времени): «Сдать экзамен через четыре месяца».

2. Индивидуальная работа:

- участники записывают одну свою цель (рабочую или личную);
- заполняют таблицу:

Критерий	Описание	Проверка
S	Конкретика: Что именно я хочу?	Нет общих слов
M	Как измерю результат?	Цифры/даты/проценты
A	Ресурсы: Что мне нужно?	Реально ли за три месяца?
R	Зачем это мне?	Связь с глобальными целями
T	Дедлайн?	Четкая дата

Проверка: обмениваются листами в парах, дают feedback по критериям.

3. Групповой разбор:

- тренер выбирает 2–3 цели, проецирует их на экран;
- группа коллективно «дорабатывает» их по SMART;
- разбирают ошибки:
  - «Стать лучше» → Чем именно? Как измерить?
  - «Зарабатывать больше» → На сколько? К какому сроку?

4. Рефлексия:

- Что было сложнее всего?
- Какие критерии чаще игнорируются в жизни?
- Как применять SMART для ежедневных задач?

### ***Игра «SMART vs Не-SMART»***

Раздайте карточки с целями. Участники сортируют их на две стопки.

Примеры для разбора:

Плохо: «Найти работу» → SMART: «Отправить 10 резюме в ИТ-компании до пятницы».

Плохо: «Заняться спортом» → SMART: «Ходить в зал по вторникам и четвергам 18:00–19:30».

В своей книге «7 навыков высокоэффективных людей» Стивен Кови второй навык сформулировал следующим образом: «Начинайте, представляя конечную цель». Проактивность связана с ответственностью и инициативностью, определяет способность принимать и реализовывать решения, находить рычаги влияния, справляться со сложностями и предупреждать их появление.

По мнению Стивена Кови, проблемы, с которыми люди сталкиваются, можно отнести к одной из трех категорий:

- проблемы, находящиеся под нашим прямым контролем, – их решение зависит от нас;
- проблемы, находящиеся под нашим косвенным контролем, – их решение зависит от других людей;
- проблемы, находящиеся вне нашего контроля, – проблемы, на которые мы никак не можем повлиять.

Проактивные люди фокусируют свои усилия на круге влияния, на это они направляют свою энергию, природа которой позитивна, она расширяет, увеличивает круг влияния.

Реактивные люди, наоборот, растратывают свои усилия в круге забот.

***Упражнение «Как переводить задачи из круга забот в круг влияния?»***  
(15 мин)

1. Нарисуйте два круга: круг забот и круг влияния (рис. 1.2).

В круг забот впишите препятствия, которые мешают вам двигаться к желаемой цели и на которые вы никак не можете повлиять.

Дальше прочтайте получившийся список и подумайте, как вы можете взять под контроль пункты, которые сейчас находятся за пределами вашего влияния?

2. Разделите круг влияния на четыре части и в каждый сегмент впишите:

- знания, навыки и компетенции, которые нужно получить;
- инструменты, модели и технологии, которые будут полезны;
- людей, которые могут помочь в решении проблем;
- дополнительные ресурсы, которые нужны для достижения цели + как их получить.

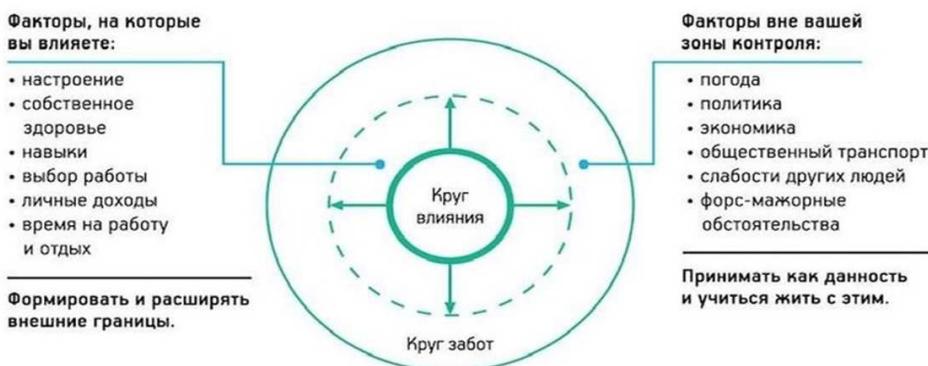


Рис. 1.2. Круг забот и круг влияния

В результате у вас получается четыре заполненных сектора круга влияния. На его основе вы можете составить план действий, который вам нужно будет сделать.

По данным исследователей, большинство людей не знают, чего они хотят. Поэтому они ничего и не получают. Нельзя получить то, не знаю что.

#### **Упражнение «GROW: пошаговый план достижения цели» (15 мин)**

Цель: научить участников структурированно анализировать цели и находить оптимальные пути их реализации через модель GROW.

Формат: работа в парах/группах → групповой разбор.

Материалы: шаблон GROW (на листах или цифровой доске), карточки с примерами целей (рабочих/личных), стикеры, маркеры.

Ход упражнения:

1. Объяснение модели GROW: расскажите о четырех этапах модели на примере цели «Найти новую работу»:

- G (Goal – цель): «Хочу сменить должность на позицию менеджера проектов в ИТ-сфере»;
- R (Reality – реальность): «Сейчас я – junior-разработчик, не хватает навыков управления»;

- О (Options – варианты): «Пойти на курсы РМ, взять на себя организацию внутренних проектов»;
  - В (Will – воля к действию): «Запишусь на курс в следующем месяце».
2. Индивидуальная работа:
- каждый участник выбирает одну актуальную цель (из списка или свою);
  - заполняет таблицу:

Этап	Вопросы для анализа	Ответы участника
G	Чего я хочу достичь? Как пойму, что цель реализована?	
R	Что есть сейчас? Какие препятствия? Какие ресурсы?	
O	Какие есть пути решения? Что я еще не пробовал?	
W	Какие конкретные шаги сделаю на этой неделе?	

3. Работа в парах:
- участники по очереди играют роли:
    - «коуч» задает уточняющие вопросы по GROW;
    - «клиент» анализирует свою цель;
    - примеры вопросов для «коуч»:
      - Какой самый простой вариант из списка О ты можешь реализовать за три дня?
      - Что из Reality может помешать и как это обойти?
4. Групповой разбор:
- 2–3 добровольца презентуют свои GROW-планы;
  - группа дает feedback:
- Пропущены ли этапы?
  - Достаточно ли конкретны действия (W)?
5. Рефлексия:
- Какие этапы GROW оказались самыми сложными?
  - Как применять эту модель для ежедневных задач?
- Дополнительные вопросы для этапов:
- G: Что произойдет, если цель не будет достигнута?
- R: Чей опыт может быть полезен?
- O: Что бы вы посоветовали другу в этой ситуации?
- W: Какой первый шаг можно сделать прямо после тренинга?
- «GROW – это не волшебная таблетка, но карта, которая не даст заблудиться на пути к цели».
- Пример для разбора:
- Цель: «Начать бегать».

G: Пробегать 5 км без остановки через три месяца.

R: Сейчас могу пробежать только 1 км, есть проблемы с коленями.

O: Купить кроссовки, найти тренера, начать с интервального бега.

W: Завтра пройти 1 км быстрым шагом.

**Декомпозиция целей** – разделение большой цели на несколько взаимосвязанных задач или этапов (рис. 1.3). При декомпозиции используют прием «от сложного к простому»: цель разбивают на блоки задач, блоки – на задачи, задачи – на подзадачи. Метод декомпозиции используют везде: в менеджменте, бизнесе, маркетинге. Без него нельзя начать масштабный проект, например разработку сайта. Он помогает также в достижении личных целей: выучить английский язык, получить новую должность.

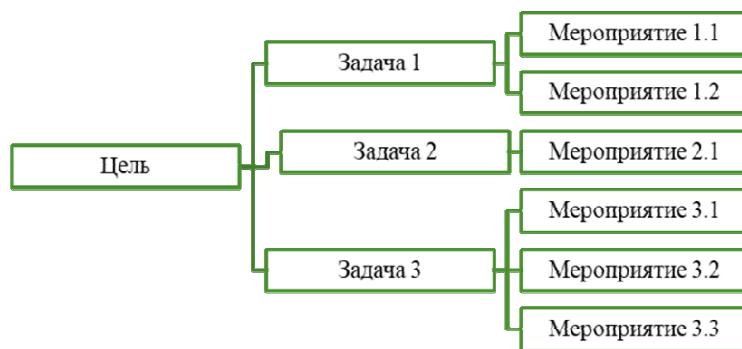


Рис. 1.3. Декомпозиция целей

Декомпозицию используют, чтобы упростить достижение цели. Она помогает: разобраться, какие этапы будут включать путь к цели; понять, какие подзадачи нужно выполнить в первую очередь, что делегировать, а что отложить на будущее; оценить объем работ и трудозатраты; подготовить ресурсы для выполнения всех этапов; оценить, реально ли достичь цели при имеющихся сроках и ресурсах.

#### **Упражнение «Завтрак» (5 мин)**

Тренер: Мы проведем разминку на примере приготовления завтрака.

Цель: сделать завтрак и подать его.

Тренер делит участников на тройки, зачитывает кейс.

Конечный результат: Завтрак из вареного яйца, тоста и апельсинового сока.

Критерий успеха: используются минимальные трудовые ресурсы и срок. Конечный продукт имеет высокое качество (яйцо свежесваренное, тост горячий, намазанный маслом, сок холодный). Известно, что варка яйца занимает 4 минуты, вода вскипает за 3 минуты, а на то, чтобы поджарить хлеб, необходимо 2 минуты. Длительность каждого из остальных видов работ по суперпроекту мы приравниваем к 1 минуте (налить сок, порезать хлеб, намазать тост маслом, налить в кастрюлю воды, сервировать поднос, отнести все в спальню).

Ваша задача: письменно создать план суперпроекта и рассчитать минимальное время выполнения.

Участники готовятся. Тренер выслушивает варианты ответов и озвучивает правильное время.

### **Энергия**

#### **Разминка «Бразильский дождь» (5 мин)**

Мы мысленно переносимся в Бразилию. Что мы знаем о Бразилии? Да, там есть Дона Роза и Дон Педро и все они очень энергичные люди. И сейчас мы сможем подпитаться этой энергией!

И вот представьте себе, что первые капли дождя капают на землю бразильскую (щелкаем пальцами). Делайте это в любом ритме, потому что капли капают как им нравятся... Дождь начинает усиливаться, мы делаем это чуть быстрее. Вот это бразильские капли! И когда дождь становится намного мощнее, мы можем услышать это вот так (потираем руки быстро-быстро).

Но дождь еще усиливается, и звучит гром! (топаем ногами). Потом дождь затихает (потираем руки быстро-быстро) ... А затем неожиданно усиливается! (бьем по коленям руками). Еще бразильский гром! (топаем ногами). И потом дождь начинает затихать... (потираем руки быстро-быстро) ...

Вдруг просматривается солнышко среди облаков (щелкаем пальцами), и вот отдельные капли капают и дождь затихает...

#### **Разминка «Огонь жизни» (5 мин)**

Что делает меня сильнее?

Особенно живым я чувствовал себя, когда...

Особенно свободно я чувствовала себя, когда...

Михай Чиксентмихай (1934–2021) в книге «Психология оптимального переживания» писал о потоковом состоянии – состоянии полного единения с деятельностью и ситуацией – оптимальное состояние внутренней мотивации, при котором человек полностью включен в то, что он делает. Вероятно, каждый испытывал это ощущение, характеризующееся свободой, радостью, чувством полного удовлетворения и мастерства, когда некоторые потребности, в том числе и базовые, обычно игнорируются. Человек забывает о времени, голоде, своей социальной роли и т.д. Для улучшения качества жизни существуют две основные стратегии: первая заключается в том, чтобы попытаться подстроить внешние условия под наши цели; вторая предполагает изменение восприятия нами внешних условий так, чтобы они лучше соответствовали нашим целям.

#### **Упражнение «Счастье в деятельности» (5 мин)**

Это упражнение помогает осознать уровень удовлетворенности ключевыми сферами жизни и понять, какие области требуют больше внимания.

Инструкция:

1. Оцените по 10-балльной шкале (где 1 – полная неудовлетворенность, 10 – абсолютная гармония) свою удовлетворенность:

- жизнью в целом (баланс, эмоции, самореализация);
- учебой (интерес, прогресс, мотивация);
- работой (удовлетворение, условия, перспективы).

2. Если вы оценили на 8–10 баллов, то в вашей жизни в целом все замечательно. Так держать! Если вы поставили 1–3 баллов, то значит в ближайшее время вы измените свою жизнь и вполне возможно скоро у вас удовлетворен-

ность будет на 8–10 баллов. Но если вы оценила на 4–7 баллов, то вы ничего не измените, будете терпеть, организм будет реагировать ухудшением здоровья, энергия будет затрачена на «заставление» себя работать, жить в таких условиях; невозможно будет достичь оптимального состояния внутренней мотивации.

#### **Упражнение «Забота о себе» (5 мин)**

Как я поддерживаю себя? Где черпаю силы?

Четыре категории: люди, места, вещи, занятия.

Впервые понятие «джоб-крафтинг» (от англ. *job crafting* – переосмысление работы) предложили в 2001 г. американские психологи Эми Вржесневская и Джейн Даттон. По их мнению, это процесс, посредством которого сами сотрудники активно пересматривают и изменяют свою профессиональную деятельность, чтобы сделать ее более интересной, соответствующей целям, ценностям и талантам, значимой для себя.

Три способа «переосмысления работы»:

- переосмысление задач, включающее в себя изменение границ задания за счет выполнения большего или меньшего их количества;
- переосмысление отношений, предполагающее пересмотр рабочих отношений;
- переосмысление восприятия своей работы.

В Мичиганском университете с 2008 г. разработаны программы мастер-классов, семинаров по обучению навыкам «переосмысления работы».

#### **Упражнение «джоб-крафтинг» (10 мин)**

Определите, что поглощает вашу энергию – что вас угнетает, что не нравится – отдельные задачи (функционал), рабочие отношения или «все».

Предложите варианты переосмысления данной стороны работы или всей работы (работа в команде – 3 мин).

Представьте ваши предложения по переосмыслению работы или ее составляющих (один от группы – 5 мин)

Рефлексия: насколько оцениваете свой навык находиться в потоковом состоянии? Какое упражнение было полезно?

### **Интеллект**

#### **Разминка «Шифровка» (5 мин)**

Каждый участник расшифровывает свое имя так, чтобы получилось предложение, описывающее его лучшие стороны. Например, МАРИНА – Молодая Активная Работница, Имеющая Немалые Амбиции.

Тем, кто не справится с расшифровкой самостоятельно, помогает вся группа.

Просмотр видео: Татьяна Черниговская «Что такое интеллект. Ум, интеллект и мудрость. Человек – слуга...(видео)».

Интеллект (от лат. *intellectus* – разумение, понимание, постижение) в психологической науке рассматривается как «относительно устойчивая структура умственных способностей индивида»:

– это свойство психики, состоящее из умения осознавать новые ситуации, способности к обучению и запоминанию на основе опыта, пониманию и применению абстрактных концепций;

– это общая способность к пониманию и решению проблем, которая объединяет познавательные способности: внимание, память, воображение, скорость реакции, представление, мышление.

***Задание на развитие быстроты реакции и памяти (5 мин)***

За одну минуту напишите 20 слов, начинающихся на ПО-. Количество букв в каждом слове – любое.

Девочка отправилась в магазин и купила 100 г лимонной кислоты, 2 кг яблок, 1,5 кг картофеля и 600 г конфет.

Девочке также потребуется мука. Вес муки равен весу всех продуктов – надо вспомнить, сколько весят все продукты, и сложить их вес.

***Теория множественности интеллекта Г. Гарднера:***

- нельзя измерить тестами;
- множествен;
- динамичен;
- категорически нельзя объяснить на основе тестов расовые, культурные или религиозные различия.

Тест для определения типа интеллекта:



***Разминка, которая активизирует творческое мышление (5 мин)***

«Представьте себе, что мы собираемся в дальнее плаванье на прекрасном паруснике. Перед отплытием мы должны погрузить в трюм все необходимое для путешествия. Каждый участник за один раз должен погрузить три вещи, начинающиеся на одну букву, например: булка, ботинок, бегемот. Нужно внимательно следить за погрузкой и не повторяться. Тот, у кого мяч, начинает грузить. Он произносит свои три слова на одну букву и произвольно бросает мяч следующему участнику. Кто затрудняется с определениями или грузит то, что уже погрузили до него, выбывает из игры».

***Упражнение на воображение (5 мин)***

Разбивка на команды по 3–4 человека.

Задание: каждой команде необходимо представить и написать как можно больше образов по картинке, представленной на рис. 1.4.

Представление и подсчет количества образов – соревнование команд.

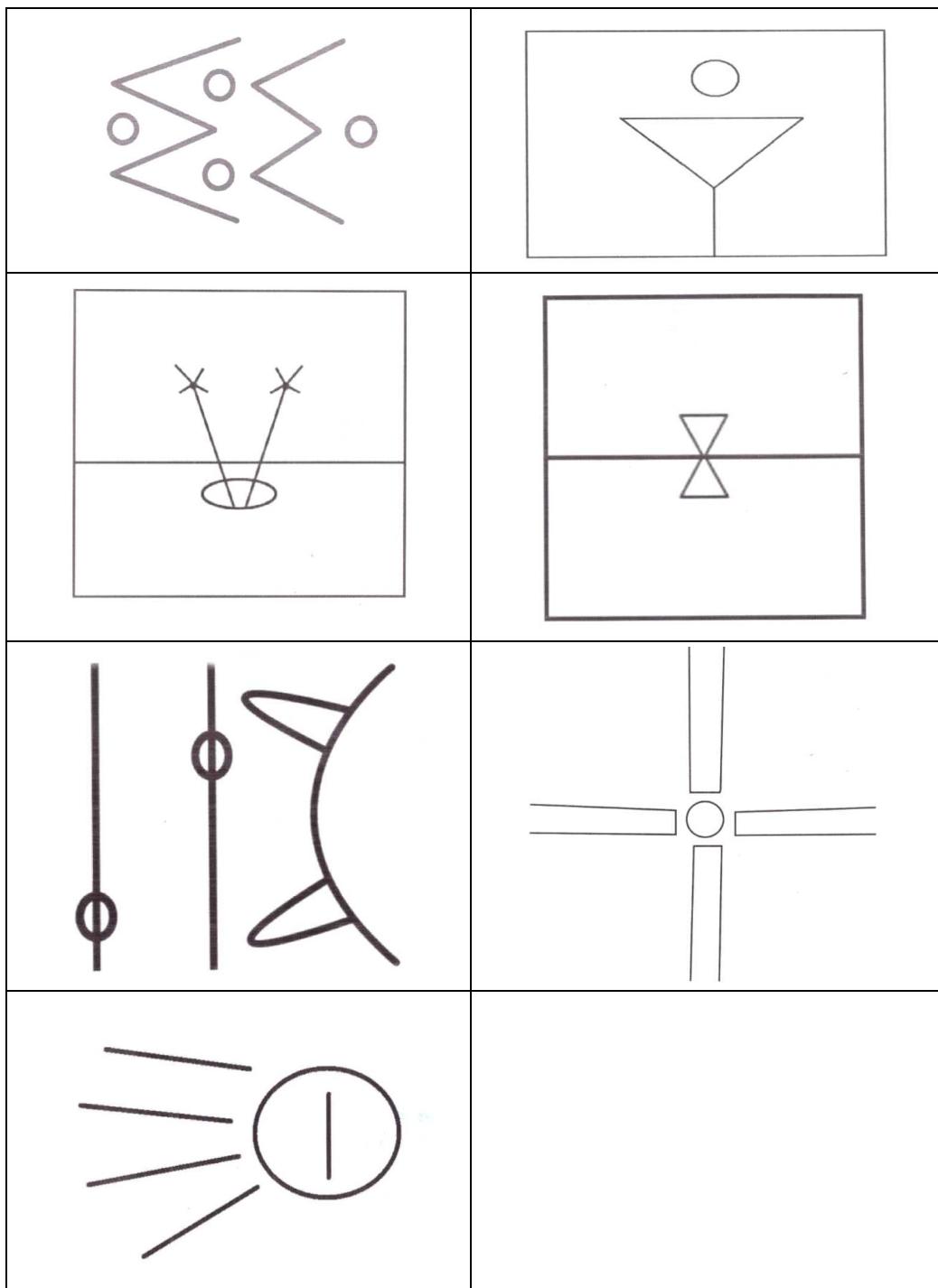


Рис. 1.4. Представление образов

### ***Упражнение «Космическое существо» (10 мин)***

Вообразите существо, живущее на другой планете с другой атмосферой в отдаленной солнечной системе.

Нарисуйте это воображаемое существо.

Покажете свой рисунок.

### ***Упражнение «Копилка» (5 мин)***

Это упражнение помогает систематизировать полезные знания, ресурсы и контакты, которые можно использовать для саморазвития, работы или учебы.

Инструкция:

1. Одна полезная статья:

- найдите прямо сейчас одну статью по теме, которая вас интересует (наука, карьера, психология, ИТ и т.д.);
- сохраните ее в закладки или заметки;
- кратко запишите, почему она полезна (например: «Объясняет основы нейросетей простым языком»).

2. Одна книга:

- выберите книгу, которую давно хотели прочесть или которая рекомендована в вашей сфере;
- запишите автора и ключевую идею (например: «Атомные привычки» Дж. Клир – как формировать привычки постепенно»).

3. Один человек-специалист:

- определите эксперта в вашей области, чей опыт вам интересен (ученый, блогер, коллега);
- запишите, чем он вас вдохновляет (например: «Илон Маск – прорывные проекты в энергетике и космосе»).

### ***Взаимопонимание***

Первое правило Генри Форда: «Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения».

### ***Упражнение «Я иногда не понимаю человека» (5 мин)***

Порой мы не понимаем друг друга. Хотелось бы выяснить, почему это происходит.

Каждый по кругу попробует высказаться, начиная свое высказывание с фразы «Я иногда не понимаю человека, потому что...»

### ***Понятие «взаимопонимания» (5 мин)***

Дайте определение понятию «взаимопонимание» и основным механизмам взаимопонимания в процессе общения:

- идентификация;
- эмпатия;
- рефлексия;
- каузальная атрибуция, стереотипизация.

Работаем в командах. Представляем определение от команды.

### **Упражнение «Рисуем в парах» (10 мин)**

Цель: развить навыки четкого описания, активного слушания и невербальной коммуникации, научить понимать партнера без зрительного контакта.

Инструкция: разбейтесь на пары (А и Б). Роли:

- А – «Художник 1»: рисует изображение, используя квадрат, круг, треугольник, но не показывает его;
- Б – «Художник 2»: не видит изображение, рисует его строго по описанию партнера (точную его копию).

Правила: Запрещено показывать оригинал или подсказывать жестами. Можно задавать уточняющие вопросы («Какой размер у детали?», «Это ближе к краю?»).

Сравните результат с оригиналом и обсудите: Что помогло/мешало пониманию?

Рефлексия после упражнения:

- Насколько рисунок похож на оригинал? Оцените по шкале 1–10.
- Что было самым сложным?

### **Баланс**

Тренер: Мы подходим к вопросу «Баланса в жизни». Сейчас мы с вами рассмотрим технику «Колесо жизненного баланса» (рис. 1.5). Ее имеет смысл проводить минимум один раз в год.

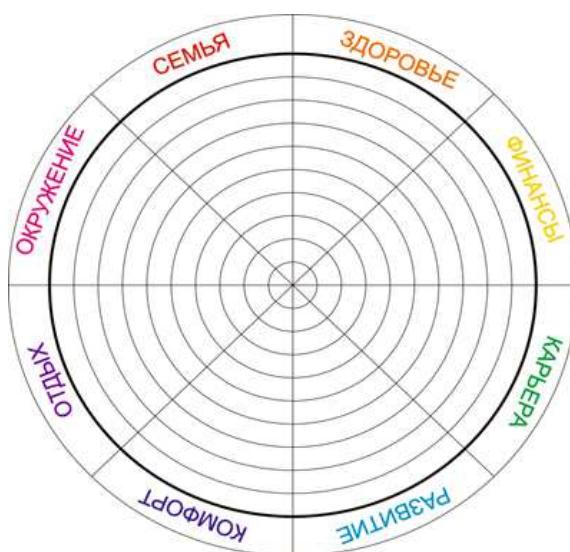


Рис. 1.5. Колесо жизненного баланса

### **Техника «Колесо жизненного баланса» (10 мин)**

Цель: научить переводить образ будущего в перечень целей по его достижению.

Определите степень удовлетворенности каждой сферы от 1 до 10.

Дискуссия:

- Как вам результаты?
- Что интересного про себя узнали?

Тренеру важно получить от участников несколько комментариев о том, что какую-то из сфер «обделили вниманием».

Тренер:

- Диагностируете сферу с меньшим уровнем удовлетворенности.
- Определяете перечень целей по повышению удовлетворенности выбранной сферы на 10 лет, на этот год, на эту неделю.

Полная версия техники (рис. 1.6):

1. Вы оцениваете степень удовлетворенности каждой из выбранных сфер и степень сбалансированности уровня удовлетворенности сфер между собой. 100% удовлетворенность каждой из сфер – маловероятна. Главное, чтобы у всех сфер уровень отличался не сильно (в пределах 20%) и уровень удовлетворенности конкретной сферы был не ниже 60%.
2. Вы выбираете и прописываете стратегические цели (на столько лет, на сколько видите) и цели на год по всем сферам.
3. При планировании целей и задач на неделю просматриваете цели на текущий год.



Рис. 1.6. Техника постановки целей

#### **Рефлексия занятия «Свободный отчет» (10 мин)**

Участники продолжают фразы:

- Я благодарен тренингу...
- Я благодарен тренеру...
- Я благодарен группе...
- Я благодарен себе...

Тренер выводит последний слайд и предлагает всех участникам ответить на два вопроса:

– Главное, что я забираю лично для себя по итогам тренинга.

– Мой ближайший шаг.

Ключевые слова: саморазвитие, целеполагание, планирование времени, тайм-менеджмент, приоритеты, мотивация, самодисциплина, продуктивность, эффективность личности, эмоциональный интеллект, личностный рост, личные ресурсы, системное мышление.

Информация для отражения на слайде:

Основные компетенции, которые помогают развивать личную эффективность:

- 1) целеустремленность. Позволяет расти в карьере и достигать результатов;
- 2) обучаемость. Помогает осваивать профессию и развиваться в своей сфере;
- 3) коммуникабельность. Позволяет решать конфликты, строить отношения, доносить свою точку зрения;
- 4) умение планировать и расставлять приоритеты. Помогает отделять важное от неважного, расписывать этапы задач, соблюдать сроки;
- 5) проактивность. Позволяет предотвращать проблемы, проявлять инициативу и отвечать за свои действия;
- 6) умение анализировать. Помогает вычленять главное, делать выводы.

### **Заключение**

Личная эффективность – это не про то, как делать больше, а как делать то, что действительно важно, с максимальной отдачей и минимальными потерями энергии. Значение развития личной эффективности для студентов и молодежи в целом заключается в формировании умений, которые позволяют успешно справляться с учебной нагрузкой, принимать обоснованные решения, сохранять мотивацию и достигать поставленных целей как в учебной, так и в личной жизни. Основные аспекты значимости:

1. Повышение учебной успеваемости. Развитие навыков планирования, самоорганизации и концентрации позволяет студенту лучше усваивать материал, готовиться к экзаменам и выполнять задания в срок.
2. Формирование самостоятельности. Эффективный студент умеет брать ответственность за свое развитие, выбирает приоритетные задачи и оценивает последствия своих действий.
3. Снижение стресса и усталости. Владение техниками тайм-менеджмента, распределения нагрузки и восстановления ресурса помогает сохранять психическое и физическое здоровье.
4. Конкурентоспособность. Личная эффективность развивает гибкие навыки (soft skills), необходимые на рынке труда: целеустремленность, организованность, способность к адаптации, умение работать в команде.
5. Построение осознанной жизненной траектории. Эффективные студенты чаще ставят перед собой долгосрочные цели, планируют карьеру, развиваются нужные компетенции.

6. Повышение уверенности в себе. Человек, достигающий поставленных целей, укрепляет самооценку и веру в собственные возможности.

#### **Библиографический список**

1. Семенихина, А.В. Личная эффективность и профессиональные горизонты управленца в условиях новой реальности / А.В. Семенихина, В.А. Князева // Экономические и гуманитарные науки. – 2024. – № 1 (384). – С. 62–73.
2. Полевая, Н.М. Личная эффективность студентов вуза / Н.М. Полевая, В.В. Ситникова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2024. – Т. 13, № 4 (49). – С. 147–150.
3. Сергеева, О.Б. Тайм-менеджмент – управление временем и собой / О.Б. Сергеева // Мотивация и оплата труда. – 2021. – № 3. – С. 220–224.
4. Кашук, Л.И. Управление конкурентоспособностью выпускников вуза через развитие гибких навыков / Л.И. Кашук, С.В. Беспалый, С.Г. Симонов // Вестник Инновационного Евразийского университета. – 2023. – № 2 (90). – С. 51–59.
5. Юшкина, В.А. Тревога как фактор, препятствующий личной эффективности в профессиональной деятельности / В.А. Юшкина // Вестник магистратуры. – 2024. – № 2-2 (149). – С. 41, 42.
6. Тропникова В. Личная эффективность сотрудника как приоритет подготовки кадров в условиях цифровизации бизнес-процессов / В. Тропникова // Логистика. – 2023. – № 1 (193). – С. 32–34.
7. Кови, С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С.Р. Кони. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 384 с.
8. Трейси, Б. Достижение максимума. Как добиться успеха в жизни и бизнесе / Б. Трейси. – Москва: Попурри, 2020. – 320 с.
9. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 480 с.
10. Карнеги, Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично / Д. Карнеги. – Москва: Эксмо, 2020. – 224 с.
11. Киселев, А.А. Личная эффективность как фактор профессионального роста студентов / А.А. Киселев // Вестник Томского государственного университета. – 2020. – № 456. – С. 112–117.
12. Смирнова, И.Ю. Формирование личной эффективности студентов в процессе обучения в вузе / И.Ю. Смирнова // Педагогика и психология. – 2021. – № 6. – С. 85–89.
13. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 512 с.
14. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклеланд. – Москва: Питер, 2020. – 352 с.
15. Деси, Э. Внутренняя мотивация и самодетерминация в человеческом поведении / Э. Деси, Р. Райан. – Москва: Смысл, 2021. – 400 с.

16. Крутецкий, В.А. Основы педагогической психологии / В.А. Крутецкий. – Москва: Просвещение, 2021. – 336 с.
17. Сергеев, И.С. Мотивация учебной деятельности студентов: монография / И.С. Сергеев. – Екатеринбург: УрФУ, 2020. – 198 с.
18. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – Москва: Аспект Пресс, 2022. – 384 с.
19. Ильин, Е.П. Психология целеустремленности / Е.П. Ильин. – Санкт-Петербург: Питер, 2020. – 304 с.
20. Локк, Э. Цели и мотивация: теория постановки целей / Э. Локк, Г. Лэтэм. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 416 с.
21. Козлов, Н.И. Простой способ перестать откладывать: целеполагание и личная эффективность / Н.И. Козлов. – Москва: Эксмо, 2022. – 240 с.
22. Шейнов, В.П. Искусство управления собой / В.П. Шейнов. – Москва: АСТ, 2021. – 352 с.
23. Сергеев, И.С. Целеполагание как элемент стратегического мышления / И.С. Сергеев // Вестник психологии и педагогики. – 2021. – № 3 (51). – С. 19–23.
24. Секачев, В.В. Целеполагание в образовательной деятельности: психолого-педагогический аспект / В.В. Секачев // Современные исследования социальных проблем. – 2020. – № 11. – С. 87–91.
25. Гарднер, Г. Структура разума. Теория множественного интеллекта / Г. Гарднер. – Москва: URSS, 2020. – 528 с.
26. Неймарк, Я.И. Психология и развитие интеллекта / Я.И. Неймарк. – Москва: Академический проект, 2021. – 336 с.
27. Пиаже, Ж. Психология интеллекта / Ж. Пиаже. – Москва: Питер, 2019. – 240 с.
28. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – 720 с.
29. Стернберг, Р. Интеллект: теория и практика / Р. Стернберг. – Москва: Эксмо, 2022. – 448 с.

## **Тренинг 4. ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Т.А. Борзова, Т.В. Метляева**

Актуальность развития навыка эффективной коммуникации в современном мире характеризуется некоторыми составляющими.

1. Способность ясно и четко выражать свои мысли, использовать необходимые навыки паравербального (темпоритмическая характеристика речи, интонация) и невербального (жесты, мимика, расположение тела в пространстве) языка, учитывать свой индивидуальный стиль общения).

2. Формирование навыков эффективного слушания. От того, насколько вы внимательно и активно слушаете своего собеседника, зависит уровень понимания его мыслей и сообщений. Чтобы развить навыки активного слушания, необходимо сосредоточить внимание на собеседнике, задавать вопросы для уточнения информации и давать обратную связь.

3. Развитие навыков убеждения. Способность убеждать других людей является важнейшим показателем эффективной коммуникации, а именно: умение приводить эффективные аргументы в защиту своей позиции, умение четко выражать свои идеи и анализировать точку зрения других людей, способность анализировать аргументы собеседника и отвечать на них.

4. Способность преодолевать барьеры в общении. Это ведет к нормальному, полноценному и результативному деловому общению. Незнание о них приводит к тому, что информация «коверкается», искажается, а неприятие и психологическая дистанция между оппонентами растут. Что ухудшает взаимопонимание и снижает эффективность любого вида коммуникации, переговоров.

5. Подготовка к будущей профессии. Эффективная коммуникация играет значительную роль в получении будущей профессии, влияя на процесс трудоустройства, карьерный рост и общее удовлетворение от работы. Умение строить эффективные коммуникации, как в устной, так и в письменной форме, помогает не только лучше понять требования профессии и адаптироваться к условиям работы, но и успешно взаимодействовать с коллегами, начальством и клиентами.

**Цель тренинга** – сформировать и отработать на практике основные инструменты межличностного общения в стандартных и сложных ситуациях.

**Задачи тренинга:**

- 1) научить выбирать оптимальный метод коммуникации в зависимости от ситуации;
- 2) научить владеть инструментом эффективного слушания;
- 3) научить распознавать эмоциональный настрой собеседника;
- 4) научить понимать кинетические проявления в поведении партнера по общению;
- 5) научить использовать позитивную трансформацию как инструмент коммуникации;
- 6) научить формировать убедительное предложение;
- 7) привить навыки конструктивной критики, поддержки, координации и влияния;
- 8) научить преодолевать коммуникативные барьеры;
- 9) научить выбирать стратегию поведения в сложных или конфликтных коммуникациях.

**Формат тренинга** – офлайн.

**Продолжительность** – 8 академических часов (360 мин).

**Рекомендация по подготовке:**

1. Требования к аудитории:

- необходима аудитория, в которой столы и стулья можно легко перемещать для групповых упражнений, дискуссий и имитации разных форматов выступлений (сцена, круглый стол, стендап);

– необходима отдельная зона для демонстраций (с проектором) и зона для практики без технических средств.

2. Техническое оснащение:

- проектор и экран для демонстрации презентаций и видеопримеров;
- ноутбук с предустановленной программой для презентаций (PowerPoint) и доступом в Интернет (на случай онлайн-демонстраций);
- колонки с качественным звуком для воспроизведения аудиоматериалов (интервью, подкасты, музыкальные вставки).

3. Материалы для работы:

Презентация тренинга:

- слайды с теорией и практическими заданиями;
- инструкции к упражнениям;
- видеоматериалы, отрывки из фильмов.

Раздаточные материалы:

- листы формата А4 для индивидуальных заданий (например, составление плана совещания);
- листы формата А3 и стикеры для групповой работы (разбор ошибок в коммуникации для их устранения, мозговые штурмы);
- фломастеры и маркеры разных цветов для визуализации идей;
- карточки с заданиями;
- доска (белая или флипчарт) для фиксации ключевых терминов, правил и вопросов участников.

4. Дополнительные рекомендации:

- таймер для контроля времени выступления (можно использовать приложение на телефоне);
- шаблоны слайдов: должны быть выдержаны в одном стиле с крупным текстом и картинками.

Инструкция тренеру: все материалы должны быть протестированы заранее. Необходимо проверить работу проектора, громкость колонок.

**Ключевые слова для подбора иллюстраций, видео:** коммуникация, общение, переговоры, активное слушание, командная работа, невербальная коммуникация, публичные выступления, эмоциональный интеллект, коммуникативные барьеры, самопрезентация, психология общения.

### **Первый день тренинга**

#### **Разминка и вступление (10 мин)**

Приветствие участников.

Разминка: игра по теме тренинга. Участники располагаются в центре комнаты в два круга (движется только внешний круг), подходят к партнеру и делают ему комплемент, продвигаются к следующему. Затем ведущий спрашивает, чей комплемент запомнился больше всего и был похож на комплемент, а не на лесть. Ведущий спрашивает о том, насколько важно в общении умение делать комплемент (делает переход к теме занятия):

- краткое введение в тему тренинга;
- знакомство участников, обмен ожиданиями;

– знакомство с правилами тренинга.

Тренер задает вопросы группе (10 мин).

– Как вы понимаете, что такое: «простая коммуникация», «сложная коммуникация»?

– Подумайте, в чем отличие понятий «эффективной», «неэффективной», «результативной» коммуникации? Если мы получили желаемое, но произошел конфликт или собеседник испытал какие-то отрицательные эмоции, то такая коммуникация называется «результативной», но «неэффективной».

– Приведите примеры из жизни, бывали ли у вас такие ситуации? Например: «Закройте, пожалуйста, окно» – эффективно. «Закрой окно, я сказала!» – результативно.

Инструкция тренеру: дайте участникам 2–3 минуты на обдумывание, затем попросите 3–4 человек поделиться примерами.

Вывод тренера: Вы указали несколько показателей, из которых ярко выделяются несколько ключевых...

Вывод общий: в результате нужно подвести к тому, что главное для эффективной коммуникации – добиться результата и остаться в добрых отношениях с собеседником, не нарушить его эмоциональное равновесие, не обидеть, не расстроить, не вызвать отрицательных эмоций.

#### ***Групповое упражнение: проанализировать примеры ситуаций (15 мин)***

Группа разбивается на команды по 5 человек:

– разделение на группы;

– выбор «голоса команды» от каждой команды, которые по очереди вытаскивают карточку с описанием ситуации (события) и ролей. Задача студентов: продемонстрировать пример различных видов коммуникации. Обсуждение.

Далее тренер предлагает посмотреть кадр из фильма «Погоня за счастьем». Обсуждение. Задача: определить эффективный или неэффективный вид коммуникации представлен и почему:

– Как определили эффективность коммуникации?

– На что обращали внимание?

– Что делал главный герой при построении разговора?

– Удалось или ему добиться результата? Как? За счет чего?

Вывод: герой ролика добился своего исключительно за счет навыков коммуникации: ситуация была «не в его пользу», но он смог расположить к себе слушателей и «продать» им нужное ему решение. Именно этому и нужно учиться.

Мы не сможем ничего сказать или предложить, или решить, если собеседник не слушает нас. Согласитесь, что говорить в пустоту, совсем не эффективно. Слушание является одной из важнейших составляющих эффективной коммуникации.

Тренер задает вопрос группе: Где мы можем столкнуться с тем, что нас не слушают? Поделитесь своими историями (2–3 человека).

***Групповое упражнение «Говорящие и слушающие» (25 мин: 2 мин – орг. моменты, 5 мин – подготовка, 18 мин – проигрывание и обратная связь).*** Упражнение для 8 участников.

4 участников будут говорить, 4 – слушать. Говорящим необходимо подготовить рассказ на любую тему, продолжительностью на менее 3 мин.

Слушающие получат дополнительные инструкции за дверью:

- *первый* не слушает вообще;
- *второй* слушает, «делая одолжение», или на словах поощряя говорить, но невербально проявляет нетерпение, раздражение и пр.;
- *третий* перебивает, комментирует сказанное говорящим, вступает в диалог, при этом демонстрирует непонимание сути сказанного;
- *четвертый* проявляет чудеса активного слушания (позитивный пример).
- *остальные участники группы* находятся в роли наблюдателей.

Задача: проследить, каким образом на говорящем отражалось то, как его слушали.

После проигрывания каждой ситуации тренер спрашивает у говорящего:

- Как вам говорилось?
- Насколько комфортно было рассказывать, когда вас слушали таким образом?

*Наблюдатели* после показа рассказывают, какая роль была у слушающих, как они себя вели соответственно своей роли.

После этого проходит обсуждение и рефлексия.

*Теоретическая часть* (5 мин). Тренер рассказывает, что процесс передачи и восприятия информационного сообщения включает в себя несколько этапов: вначале разговора задумано 100% информации, затем при высказывании остается 80% информации, услышано 70% информации, понято 50% информации, а осталось в памяти только 20% информации. Это происходит по следующим причинам:

- ✓ несовершенства речи;
- ✓ неумение полно и точно воплотить мысли в слова или неумение делать это;
- ✓ наличие или отсутствие доверия к собеседнику;
- ✓ личные цели и стремления (например, если человек сознательно обманывает) и пр.

**Групповое упражнение.** Просмотр отрывка из сериала «Теория большого взрыва». Далее проходит обсуждение, чем отличаются друг от друга в плане коммуникаций между главными героями первая и вторая части ролика. Данный ролик можно условно разделить на две части.

Анализ видеоролика:

- Диалог или монолог представлен в первой и во второй части? Как это определили?
- Как реагировал молодой человек на реакцию подруги в первой части и во второй?
  - Что изменилось во второй части ролика? Что способствовало этому?
  - Как при этом изменилось поведение молодого человека?
  - Какие техники активного слушания использовала героиня? Какой эффект это произвело на молодого человека? (10 мин)

*Теоретическая часть* (5 мин). Слушание – это непрерывное, вербальное и невербальное выражение поддержки и понимания говорящего.

Слушать – значит не только вникать в содержание речи собеседника, но и воспринимать истинное сообщение, которое может быть скрытым, вдумываться в слова собеседника, анализировать состояние собеседника и причины, толкнувшие его на то или иное высказывание.

Приемы активного слушания (основные приемы уточнения):

- парафраз (перефразирование);
- «эхо» (цитирование);
- вопросы (только открытые: Почему? Где? Когда? и др.);
- резюмирование с уточняющим вопросом.

**Групповое упражнение.** Для проведения упражнения делимся на команды по 4 человека. Смысл упражнения в том, чтобы слушать и уточнять.

Цель: сосредоточиться на словах собеседника, чтобы понять его точку зрения. Обсудить с альтернативных позиций тему: «загара», «курения», «раздельного питания» и т.д. Аргументы в пользу той или иной точки зрения члены команд будут высказывать по очереди, уточняя мнение партнера, используя один из приемов уточнения.

Выводы: активное слушание помогает правильно воспринимать информацию, излагаемую собеседником. Необходимо прояснить его позицию по определенному вопросу (25 мин).

**Вступление.** Тренер рассказывает о том, что важную роль в процессе восприятия и понимания партнера играет способность распознавать эмоции собеседника по мимике и микромимике. Группе необходимо объединиться и стать в круг. Вступление – какие виды эмоций чаще всего проявляются в процессе коммуникации (ответы группы).

**Задание.** Ведущий задает определенную эмоцию, группа показывает данную эмоцию:

- гнев;
- отвращение;
- страх;
- печаль;
- удивление;
- радость.

Участники выполняют упражнение.

**Игра «Передай эмоцию» (15 мин)**

Команды выстроены в шеренгу. Первый участник стоит лицом к ведущему, который показывает ему, какую эмоцию нужно показать команде. Каждый следующий участник, стоящий за его спиной, поворачивается к впереди стоящему и, оценив эмоцию, передает ее следующему участнику. Завершает игру последний, озвучив, какую эмоцию он получил.

**Упражнение «распознай эмоцию» (20 мин)**

Цель: научиться распознавать эмоции и различные невербальные компоненты без речевого сопровождения.

Участники делятся на команды по 4–5 человек, смотрят видеосюжеты с проявлением разных эмоций и описывают ситуацию происходящих событий по оценке невербальных проявлений (поза, жесты, мимика). После просмотра

описывают ситуацию в группах, затем «голос команды» представляет описание сюжета группе. В конце выполнения упражнения ведущий определяет, кто по описанию был ближе к сюжету

### ***Итоговое упражнение «Продажи» (25 мин)***

Цель: закрепить основные приемы эффективной коммуникации – слушание, уточнение, анализ запроса, презентация-предложение в процессе продаж.

Участники делятся на команды по 4–5 человек. «Голос команды» предлагает пример ситуации продаж в М-видео. В группе разрабатывают эту ситуацию и с помощью актерского мастерства показывают сценку, после чего другие команды проводят обсуждение и закрепление основных приемов эффективной коммуникации.

Первый день тренинга завершается рефлексией (5 мин).

На слайдах показываем эмоции – участники аплодируют той эмоции, которая наиболее соответствует итоговому настроению.

### ***Второй день тренинга***

Второй день тренинга можно начать с небольшой разминки для настройки группы на работу (15 мин).

По команде тренера нужно встать по *четверкам*, быстро проговорить и запомнить высказывание каждого – какие самые большие достижения у него были в прошлом году.

Затем по команде тренера перейти и встать в *тройки* с другими участниками, не повторяясь с предыдущими, запомнить высказывания каждого члена этой тройки – откуда он приехал и сколько у него детей в семье.

Затем встать в *пятерки* (назвать любимое место в городе).

Далее встать в *двойки* (назвать любимые литературные произведения и кратко рассказать, о чем произведения).

По окончании игры ведущий опрашивает, что запомнили с начала игры.

Таким образом участники узнают больше информации друг о друге, знакомятся.

Тренер: вначале нашего сегодняшнего тренинга мы затронем такой аспект эффективной коммуникации, как конгруэнтность, что в общем смысле означает соответствие, совпадение, аутентичность.

Конгруэнтность в коммуникации – это согласованность внешнего вида, слов и жестов.

Конгруэнтность – это состояние полной свободы, сопровождаемое отсутствием страха показать свои эмоции и стыда за них, а также полным соответствием вербальных, паравербальных и невербальных составляющих коммуникативного процесса.

Просмотр отрывков из фильмов, где явно и неявно проявляется конгруэнтность. После просмотра – разбор, обсуждение (3–4 человека) (10 мин).

Тренер: Предлагаю потренироваться в группах быть конгруэнтными.

Инструкция:

1. Выберите утверждение, в которое вы хотите поверить.

Это должно быть что-то важное, во что вы сами очень хотите верить, но в глубине души сомневаетесь.

Например:

Я верю, что сдам на права.  
Я верю, что получу ипотеку и выплачу ее.  
Я верю, что выучу English.  
Я верю, что получу повышение.  
Я верю, что получу должность.

Озвучить группе несколько примеров, чтобы участникам было легче придумать свои утверждения.

2. Участники произносят аналогичные или другие утверждения в своей группе, отмечая собственную внутреннюю неконгруэнтность.

3. Попросите группу отметить внешнюю неконгруэнтность.

4. Вносите корректиды до тех пор, пока ваше сообщение не станет полностью конгруэнтным как для вас, так и для вашей группы.

Время на выполнение задания одним участников в тройке – 3 мин.

Анализ:

- Удалось ли выполнить задание?
- Что оказалось для вас самым сложным при выполнении?
- Какую обратную связь вам давали другие участники вашей тройки?
- Менялись ли ваши внутренние ощущения, если вы были конгруэнтными?

Время выполнения всего задания – 15 мин.

Вывод: конгруэнтность – это то, что считывают люди молниеносно, так как большую часть информации человек получает из невербальных сигналов. Для достижения поставленных задач в коммуникациях очень важно быть конгруэнтным.

### **Мини-лекция «Приемы убеждения» (3–5 мин)**

Тренер: Важную роль в процессе коммуникации играют приемы убеждения, приемы влияния. Влияние – это любое поведение человека, которое вносит изменения в поведение другого человека. Целью любого влияния является получение от человека нужных договоренностей.

Виды влияния:

- *убеждение*. Убедить – значит добиться с помощью логического обоснования согласия оппонента;
- *заражение*. Рассчитано на силу эмоционального обращения убеждающего;
- *внушение*. Рассчитано на некритическое восприятие слов, выраженных в них мыслей и волевых импульсов. Внушение может быть произвольным и не-произвольным, прямым и косвенным, отличаться давлением воли, характера, силы и авторитета. Внушение, основанное на содержании, состоит в особом подборе и сочетании аргументов, входящих в состав сообщения. Внушаемость содержания сообщения может вызываться также эмоциональной стороной. Внушение, основанное на форме, заключается в особом оформлении и подаче сообщения;
- *манипуляция* – это влияние на другого человека со специальными намерениями, особенной целью или управление им с ловкостью, с пренебрежительным подтекстом. Любая манипуляция содержит три намерения: прибрать к рукам, сохранить иллюзию самостоятельности действий и решений, оказать психологическое воздействие;

– *личный магнетизм* – это тип влияния человека с ярко выраженным социальным интеллектом, т.е. легкого в общении, хорошо адаптирующегося в любой ситуации, уверенного в себе, с высокой адекватной самооценкой, с развитым чувством собственного достоинства, сопереживающего и доброжелательного к другим людям, тактичного.

Тренер: Давайте сыграем в игру-сказку «Витязь на распутье» (20 мин).

Мне нужен один ведущий – герой Витязь. Остальные участники должны разделиться на подгруппы по 4 человека. Вспомните русскую сказку, в которой Иван-Царевич идет по дороге и попадается ему камень распутья, на котором написано: «налево пойдешь – коня потеряешь, направо пойдешь – голову потеряешь, прямо пойдешь – женатым будешь». В этом упражнении каждой команде нужно будет убедить Витязя, что следует пойти именно в ее направлении. Первая команда будет уговаривать поехать налево, вторая – направо, а третья – прямо. У каждого направления есть свои преимущества, так как даже в варианте «голову потеряешь» можно вспомнить о тех приключениях, которые ждали в сказке богатыря, выбравшего этот путь, или объяснить, что на самом деле он потеряет голову от любви. Командам нужно показать именно их направление в максимально выгодном свете. Говорить с Витязем будет только один представитель от команды.

Время на подготовку группам – 10 мин. По окончании времени один представитель от каждой группы выступает перед Витязем. А он уже решает, куда он поедет, и дает обратную связь о том, что ему понравилось, а что не понравилось в каждом выступлении.

Тренер: В той ситуации, которая была предложена, поможет достичь договоренностей конструктивная критика. *Конструктивная критика* – это критика, после которой становится ясно, как исправить ошибку и не допустить похожую в будущем (15 мин).

Алгоритм выдачи конструктивной критики:

1. *Осознание собственного намерения.*

Задайте себе вопрос, чего вы действительно хотите: высказать свое раздражение, помочь человеку или достичь производственной цели?

Помочь и «высказать» – не профессиональные цели, а личные.

В состоянии ли вы говорить безоценочно, критиковать действия, а не личность человека?

2. *Позволяем человеку дать самооценку.*

Задаем вопросы:

- Как сам человек оценивает свою работу?
- Что ты сделал эффективно?
- Что мог сделать лучше?

3. *Даем безоценочную обратную связь.*

Если самооценка человека не вполне соответствует действительности, даем безоценочную обратную связь по алгоритму:

Конкретный факт – последствия для группы, коллектива, компании.

Например: «Смотри, когда ты сделал ..., клиент повел себя ...»

«Отсутствие тебя на рабочем месте в 9.00 привело к тому, что ...»

#### 4. Достижение общего понимания.

Спрашиваем собеседника: «Согласен ли ты, что ситуация развивалась именно так?»

#### 5. Просим человека предложить свой вариант решения:

«Что ты собираешься делать, чтобы эта ситуация не повторялась вновь?»

Подведение итогов тренером, обсуждение, рефлексия.

Тренер: Сейчас мы переходим к самому сложному этапу нашего тренинга – барьеры в коммуникации. Ответьте на вопрос: с какими сложными ситуациями в процессе общения вы сталкивались? Приведите примеры барьеров в общении. (Опрос 2–3 участников.) **Теоретическая часть:** определение «Сложные ситуации в коммуникациях» (5 мин). Поясняется, что одни слова у разных людей обозначают разные вещи, это может быть связано с тем, как человек говорит, как логически выстраивает предложения.

**Групповое упражнение:** показ ролика и обсуждение ошибки (логический барьер) в коммуникации (5 мин); показ ролика и обсуждение ошибки (семантический барьер) в коммуникации (5 мин); показ ролика и обсуждение ошибки (фонетический барьер) в коммуникации (5 мин); показ ролика и обсуждение ошибки (личностно-эмоциональный барьер) в коммуникации (5 мин).

Тренер просит участников записать свои «наработки» во вторую колонку на флипчарте напротив ранее выделенных, корректирует и дополняет ответы в случае необходимости.

Информация для тренера:

1. **Логический барьер.** Если вы столкнулись с таким собеседником, то наберитесь терпения: слушайте его очень внимательно и задавайте вопросы – это поможет вам получить необходимую информацию.

2. **Семантический барьер.** Для того чтобы разрушить этот барьер, необходимо хорошо понимать партнера и его картину мира – те смыслы, которые он вкладывает в различные понятия. В случае возможных неточностей всегда подробно объясняйте, что вы имеете в виду, и старайтесь использовать понятные для собеседника слова и словосочетания.

3. **Фонетический барьер.** Если вы заинтересованы в общении с человеком, у которого плохая техника речи, то есть несколько вариантов. При формальном или деловом общении вам придется приспособиться к его манере говорить, изредка переспрашивая в непонятных моментах. При неформальном или дружеском общении вы можете в мягкой форме донести до собеседника, что вам сложно понимать его из-за некоторых особенностей его речи. Попросите его по возможности подстроиться под вас и скорректировать их.

4. **Личностно-эмоциональный барьер.** Чтобы преодолеть этот барьер, необходимо учиться контролировать свои эмоции, отделять чувства от фактов; трансформировать негатив в позитив.

**Групповое упражнение** (малые группы): подумать и выработать способы преодоления 4 барьеров коммуникации (5 мин).

Показать ситуацию с использованием элементов актерского мастерства (20 мин).

В конце упражнения – обсуждение, выводы (5 мин).

Тренер: На успешность в коммуникациях влияют не только коммуникативные барьеры, но и та стратегия поведения, которую человек может выбирать. В случае, когда согласия с собеседником достигнуть не удается, полезно знать о различных способах поведения в сложных ситуациях и уметь выбрать такой способ поведения, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации.

Для того чтобы выявить, какие стратегии в коммуникациях существуют, я хочу предложить вам ролевую игру «Совещание» (30 мин).

#### *Первая попытка*

Тренер: для этой игры необходимо объединиться в 6 подгрупп. Каждая подгруппа получает инструкции. Важно, чтобы участники других подгрупп не видели вашу инструкцию. Задача в подгруппах: прочитать инструкцию и выработать свою «линию поведения», которую будет проигрывать один представитель из вашей команды на совещании с участниками из других команд. Время на чтение, обсуждение – 7 минут (предлагаемые ситуации: участие в форуме в Санкт-Петербурге; обосновать почему должен поехать представитель вашей компании).

Тренер приглашает представителей от команд в центр аудитории: Садитесь в круг. Сейчас вам пригодится умение добиваться своего, поэтому настраивайтесь на беседу.

Наблюдатели располагаются вокруг представителей и в пустой граffe с таким же названием в тетради делают пометки о том, как проявляет себя их игрок (10 мин).

Информация для тренера: Первая попытка, скорее всего, не приведет к успеху.

Тренер: Время заканчивается, переходим к обсуждению (10 мин). Сначала игроки сами высказываются, как они оценивают результат. Затем спрашиваем наблюдателей, предлагая им высказаться по двум пунктам:

- Что в действиях игроков мешало?
- Что способствовало тому, что результат оказался именно такой?

Ответы фиксируются на флипчарте в две колонки:

В списке «Мешало» должны появиться такие пункты, как: перебивали, стояли на своем, не слушали, были жесткими, больше говорили, скрывали свою информацию, не объясняли причин своих требований, думали только о себе и пр. (если этих пунктов группа не называет, тренер «помогает»).

В списке «Способствовало» должно быть: слушали других, пытались понять, кому что нужно, объясняли причины (мотивы) своих желаний; искали решение не только для себя, но и для других и пр.

Вывод: те традиционные методы, которые у обывателей считаются эффективными (нажать, надавить, потребовать, стукнуть кулаком по столу и пр.), в данном случае оказались совершенно провальными.

#### *Вторая попытка*

Группа должна либо «договориться», либо как минимум сильно «продвинуться» к успеху. После второй попытки снова делается разбор; отметить прогресс участников.

Время на игру – 5 мин (если участники не приходят к соглашению). На второе обсуждение – 5 мин.

### *Третья попытка*

Если группа не будет двигаться к успеху, желательно «помочь» участникам, немного подсказать, что делать, чтобы договориться.

Время на игру – 5 мин.

Предложить подискутировать (еще 3 мин): Бывали ли когда-либо в вашей жизни такие ситуации, когда проблема имела решение, но не была решена именно из-за того, что просто не смогли договориться?

Информация для тренера: Если участникам удастся договориться «с первого раза» (что бывает крайне редко), то тогда анализируем те факторы, которые помогли так быстро прийти к соглашению. Необходимо четко выйти в дискуссии на то, что этому помогали те самые пункты: слушали других, пытались понять, кому что нужно, объясняли причины (мотивы) своих желаний; искали решение не только для себя, но и для других и пр. Предложить эти пункты «перевернуть назад», чтобы из них получился список факторов, которые мешают прийти к соглашению.

Если решение так и не найдено, то «вскрыть» правильный ответ: обсудить, что, оказывается, решение этой ситуации есть; но, для того чтобы его найти, необходимо обладать определенными навыками и действовать исходя из определенной стратегии поведения.

Обсудить, какие навыки или качества требуются для того, чтобы было найдено удовлетворяющее всех решение в этой игре, и какая стратегия дает максимальный результат с минимальными вложениями времени и сил.

Ниже представлен оценочный лист:

Критерии	Оценка
Четкое изложение идеи	
Аргументированность	
Эмоциональная устойчивость	
Эффективность реакции	
Использование приемов убеждения	

### ***Рефлексия после второго дня тренинга*** (10 мин)

Тренер: Завершим день небольшой рефлексией. Поделитесь мыслями в кругу, отвечая на два ключевых вопроса: Что из сегодняшнего дня стало для вас самым ценным и почему? Какой навык или идея, освоенные за эти два дня, уже завтра могут изменить ваше поведение для эффективной коммуникации?

### ***Заключение***

Завершая тренинг, подведем итоги работы, направленной на освоение ключевых принципов эффективной коммуникации. Участники углубили понимание того, как строить взаимодействие с партнером для эффективной коммуникации. Они познакомились с инструментами, которые помогают активно слушать,

распознавать эмоции партнера и кинетические проявления в поведении. Важным шагом стало умение отличать распространенные ошибки – барьеры в общении.

В процессе тренинга участники не только изучили теорию, но и применили ее на практике. Через ряд упражнений научились понимать друг друга и внимательно относиться к собеседнику, поддерживать его. Дискуссии помогли развить критическое мышление, например, анализируя, когда слайды становятся помехой, а когда – помощником, или как жесты влияют на восприятие уверенности. Каждый участник провел самоанализ, выделив сильные стороны (умение правильно воспринимать критику и быть конгруэнтным и убедительным в общении) и зоны роста, такие как непонимание, неспособность адекватно оценивать партнера по общению, снимать коммуникативные барьеры.

Результаты работы оценивались через обратную связь от коллег, которая показала, насколько менялось поведение участников относительно партнеров по общению, и через практические задания, требующие адаптации к нестандартным условиям, например сильный дефект речи у партнера или неспособность проявления толерантности относительно партнера по общению.

Итогом стали не только освоенные техники, но и осознание. Эффективная коммуникация – это навык, который развивается через практику и рефлексию. Участники научились гибко подходить к восприятию партнера по общению, учитывая особенности его поведения. Это создает прочную основу для профессионального роста, где умение внимательно слушать собеседника, уточнять, когда необходимо, и задавать открытые вопросы приводит к способности быть отличным коммуникатором как в профессиональной сфере, так и в повседневном общении.

### **Содержание заданий рабочей тетради**

Структура:

1. Дискуссия по теме: «Эффективная коммуникация»

Вопросы для обсуждения:

- 1) Какая коммуникация эффективная, а какая неэффективная?
- 2) Что такое простая и сложная коммуникация?
- 3) Что такое эффективное слушание?
- 4) Каковы барьеры в коммуникации и способы их преодоления?

2. Описание барьеров в общении и способы их преодоления:

Барьеры в общении	Способы их преодоления

3. Индивидуальное задание «Проанализировать свое эмоциональное состояние после тренинга»

Вспомните предыдущую неделю (привести примеры эффективной и неэффективной коммуникации).

## **Библиографический список**

### **Основная литература**

1. Ли, Лефевер. Искусство объяснять. Как сделать так, чтобы вас понимали с полуслова / Ли ЛеФевер, пер. с англ. Г. Федотовой. – 2-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 241 с.
2. Чжун, Цзянь. Бизнес EQ. Как использовать эмоциональный интеллект для эффективного делового общения / Чжун Цзянь Я; пер. с кит. Н. Владовой. – Москва: МИФ, 2024. – 352 с. (Софт-скиллы для деловых людей).
3. Эффективные коммуникации // HBR 10 лучших статей. – Альпина Паблишер, 2022. – 208 с.
4. Иссерс, О.С. Речевое воздействие: учеб. пособие / О.С. Иссерс. – 4-е изд., стер. – Москва: Флинта, 2016. – 224 с. – ISBN 978-5-9765-0766-1 // Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»: [сайт]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83443> (дата обращения: 15.12.2024).
5. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 286 с.
6. Шейнов, В.П. Искусство убеждать. Технология скрытого управления / В.П. Шейнов. – Харвест, 2007. – 464 с.

### **Дополнительная литература**

1. Чуричков, А. Копилка для тренера: Сборник разминок, необходимых в любом тренинге / А. Чуричков, В. Снегирев. – Санкт-Петербург: Речь, 2006. – 208 с.
2. Кипнис, М.Ш. Большая книга лучших игр и упражнений для любого тренинга / М.Ш. Кипнис. – Москва: АСТ, 2014. – 637 с.
3. Стишенок, И.В. Тренинг уверенности в себе: развитие и реализация новых возможностей / И.В. Стишенок. – Санкт-Петербург: Речь, 2010. – 230 с.

## **Тренинг 5. ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ**

**Т.А. Борзова, Т.В. Метляева, В.И. Николаева**

Публичные выступления перестали быть прерогативой узких профессиональных сфер – сегодня они становятся инструментом личного брендинга, эффективного управления вниманием аудитории и достижения стратегических целей в бизнесе, науке, образовании и социальной деятельности.

Согласно исследованиям 70% карьерного роста определяется не только профессиональной экспертизой, но и умением презентовать результаты, аргументировать позицию и вдохновлять аудиторию. При этом ключевая задача выступающего – не просто донести информацию, но и стать «агентом влияния», способным адаптировать сообщение под запросы слушателей, преодолевать сопротивление и формировать доверие.

Особую актуальность этот навык приобретает в контексте управления изменениями. Лидеры, преподаватели, предприниматели – все, кто работает с аудиторией, – сталкиваются с необходимостью не только транслировать новое видеение, но и вовлекать, мотивировать, преобразовывать мышление. Современное публичное выступление – это синтез логики, эмоций и этики, где каждое слово работает на укрепление репутации и достижение консенсуса.

**Задачи тренинга:**

- сформировать базовые и продвинутые компетенции в области подготовки и проведения публичных выступлений для различных аудиторий;
- преодолеть психологические барьеры, связанные со страхом сцены, неуверенностью и стрессом, с помощью практических техник самоконтроля;
- научиться адаптировать контент под цели выступления, целевую аудиторию и контекст (например, презентация проекта, защита идеи, мотивационная речь);
- развить навыки управления вниманием аудитории с помощью вербальных, невербальных и визуальных инструментов.

**Формат тренинга – онлайн.**

**Продолжительность тренинга – 8 академических часов (360 мин).**

**Рекомендация по подготовке к тренингу:**

1. Требования к аудитории:

Необходима аудитория, в которой столы и стулья можно легко перемещать для групповых упражнений, дискуссий и имитации разных форматов выступлений (сцена, круглый стол, стендап).

Зонирование: отдельная зона для демонстраций (с проектором) и зона для практики без технических средств.

2. Техническое оснащение:

- проектор и экран для демонстрации презентаций и видеопримеров;
- ноутбук с предустановленной программой для презентаций (PowerPoint) и доступом в Интернет (на случай онлайн-демонстраций);
- колонки с качественным звуком для воспроизведения аудиоматериалов (интервью, подкасты, музыкальные вставки);
- кликер (или пульт для переключения слайдов) для отработки навыков управления презентацией «на ходу».

3. Материалы для работы:

Презентация тренинга:

- слайды с лаконичной теорией (1 идея = 1 слайд);
- четкие инструкции к упражнениям в виде схем или инфографики.

Раздаточные материалы:

- теория на листах формата А4: краткий конспект ключевых правил (структура речи, лайфхаки против страха);
- листы формата А4 для индивидуальных заданий (например, составление плана выступления);
- листы формата А3 и стикеры для групповой работы (создание «карты аудитории», мозговые штурмы);
- фломастеры и маркеры разных цветов для визуализации идей;

- конверты с подготовленными карточками;
- повязки на глаза/шарфы;
- доска (белая или флипчарт) для фиксации ключевых терминов, правил и вопросов участников.

4. Дополнительные рекомендации:

- таймер для контроля времени выступления (можно использовать приложение на телефоне);
- шаблоны слайдов (должны быть выдержаны в одном стиле с крупным текстом и картинкам);
- фоновая музыка – треки для релаксации перед началом и во время творческих заданий.

Инструкция тренеру: все материалы должны быть протестированы заранее. Необходимо проверить работу проектора, громкость колонок, зарядить кликер. Участники должны сосредоточиться на содержании, а не на технических сбоях.

**Ключевые слова для подбора иллюстраций, видео:** публичные выступления, ораторское искусство, презентации, сторителлинг, язык тела, аудитория, эмоции, визуализация, уверенность.

**Первый день тренинга**

**Разминка (5 мин)**

Тренер: Давайте начнем с вашего опыта. Поднимите руку те, кто когда-либо выступал:

- перед 10 людьми (например, одногруппниками, членами семьи);
- перед 20+ (аудитория потока или конференция);
- перед 50+ (большой зал или онлайн-вебинар);
- перед 100+ (городское мероприятие);
- перед 500+ (масштабный форум).

Инструкция тренеру: Запишите на доске количество поднятых рук по каждому пункту, комментируя: «Я вижу, что у многих есть опыт работы даже в больших аудиториях! Это круто».

Тренер: Вспомните людей, чьи выступления вас впечатлили. Это могут быть преподаватели, спикеры, блогеры, политики или даже ваши однокурсники. Не стесняйтесь называть их имена и кратко описывать, о чем они говорили.

Инструкция тренеру: дайте участникам 2–3 мин на обдумывание, затем попросите 3–4 человека поделиться примерами.

Тренер: Заметили, что объединяет все эти выступления? Они привлекают эмоциями, структурой или нестандартным подходом.

Связка: Сегодня мы разберем, как создавать такие же сильные выступления: от прокачки уверенности до работы с возражениями. Начали!

Смысловая связка: активировать личный опыт, создать доверительную атмосферу и плавно подвести к теме тренинга.

**Упражнение «Мой ораторский образ» (10 мин)**

Тренер: Вспомните свое последнее публичное выступление или представьте, что вы на сцене. Опишите свое состояние в этой роли тремя словами (напри-

мер: волнение, энергия, концентрация). Запишите каждое слово на отдельный стикер.

Инструкция тренеру: участники анонимно прикрепляют стикеры к доске, затем по очереди 2–3 предложениями делятся контекстом выступления и объясняют выбранные слова. Тренер выделяет часто встречающиеся состояния и связывает их с темой тренинга.

Пример ответа студента: «Защищал курсовую перед комиссией. Слова: дрожь, гордость, адреналин. Руки тряслись, но, когда меня похвалили, я выдохнул и обрадовался». Тренер отмечает общие слова («страх», «радость», «уверенность») и произносит: «Сегодня мы научимся превращать дрожь в энергию, а адреналин – в харизму!»

Смысловая связка: для любого дела важна подготовка.

#### **Упражнение «Подготовка» (10 мин)**

Тренер: Сейчас я расскажу вам одну историю. Два лесоруба соревновались, кто за день срубит больше деревьев. Первый не останавливался ни на минуту – рубил, рубил и рубил. Второй каждые два часа прерывался на 15 минут. И знаете, кто победил? Тот, кто делал перерывы. Когда проигравший спросил «Что ты делал во время этих остановок?», второй ответил: «Я точил топор».

А теперь давайте подумаем вместе. Кто из вас сталкивался с похожей ситуацией? Когда вы упорно трудились, но результат был хуже, чем у того, кто подготовился? Может быть, в учебе, на работе или даже в хобби? Вспомните случаи, когда «тупой топор» мешал вам, например выступление без плана или проект без анализа. Или, наоборот, когда «заточка» помогла – репетиция речи, изучение аудитории.

Инструкция тренеру: дайте участникам 2–3 минуты на то, чтобы вспомнить такие ситуации. Затем опросите 3–4 человека: попросите их кратко описать примеры. Не поправляйте их, просто кивайте и поддерживайте.

Тренер: Заметили, что во всех этих историях есть что-то общее? Упорный труд без подготовки – это как рубить лес тупым топором. Шум, тяжесть, но деревья падают медленно. А когда вы «точите топор» – изучаете аудиторию, репетируете, продумываете структуру, ваши усилия приносят результат намного быстрее.

Связка: Сегодня мы научимся «точить топор» для выступлений: разберем, как анализировать аудиторию, выстраивать речь и отрабатывать возражения, чтобы ваша работа приносила не разочарование, а победы.

#### **Упражнение «Идеальное и провальное выступление» (15–20 мин)**

Цель упражнения: выявить ключевые критерии успешных и неудачных выступлений с помощью групповой работы.

Тренер: Сейчас мы разделимся на две команды. Первая команда представит, что она – эксперты с 20-летним опытом. Ваша задача – на листе формата А3 перечислить 7–10 характеристик идеального выступления. Подумайте о том, что заинтересует аудиторию: может быть, структура, эмоции, жесты? Вторая команда превратится в «детекторов ошибок». На вашем листе формата А3 нужно написать 7–10 признаков неудачного выступления. Вспомните, что раздражает,

отталкивает или заставляет скучать. У вас 10 минут на работу. Затем каждая команда представит свой список. Начнем!

Инструкция тренеру: разделите группу на две команды (можно по рядам, по жребию или по счету «1, 2»). Раздайте каждой команде по листу формата А3 и маркеры. Напоминайте о времени: «Осталось 5 минут», «Последняя минута – дописывайте тезисы». После завершения дайте командам по 2 минуты на презентацию. Попросите выделить 2–3 самых важных пункта.

Примеры ответов: «Идеальное выступление»: четкая структура, контакт с аудиторией, истории из жизни, умеренный юмор. «Провальное выступление»: монотонная речь, слайды с большим количеством текста, отсутствие зрительного контакта.

Связка: с помощью групповой работы активизировать знания участников, создать основу для дальнейшего обучения и плавно перейти к отработке навыков.

Смысловая связка: Заметили, что многие пункты пересекаются? Например, «зрительный контакт» был в обоих списках – и как плюс, и как минус. Это не случайно! Успех выступления зависит от мелочей, которые мы часто упускаем из виду. Теперь, когда мы знаем, «что делать» и «чего не делать», давайте превратим эти списки в ваш личный чек-лист. Научимся избегать неудач и усиливать свои сильные стороны. Переходим к практике!

**Упражнение «Энергия Тони Роббинса: разбираем мастерство» (10–15 мин)**

Цель: на примере выступления Тони Роббинса показать, как энергетика, жесты и работа с пространством влияют на восприятие аудитории.

Тренер: Сейчас мы посмотрим короткий фрагмент выступления Тони Роббинса – одного из самых харизматичных ораторов в мире. Ваша задача – наблюдать за тремя вещами:

- 1) как он двигается: куда идет, как использует пространство сцены;
- 2) что делают его руки: жесты, амплитуда, связь с речью;
- 3) как меняется его голос: громкость, паузы, эмоциональные акценты.

После просмотра обсудим, что именно «цепляет» в его подаче и как это можно применить в ваших выступлениях.

Инструкция тренеру: включите фрагмент (2–3 минуты, например, видео о том, с чего начинать свой день). После просмотра задайте группе вопросы: Какие жесты/движения запомнились больше всего? Почему они работают? Как голос и паузы усиливали его сообщение? Что бы вы «взяли» у Тони для своих выступлений? Дайте участникам 2–3 минуты на обсуждение в парах, затем соберите ответы.

Примеры ответов: «Он подходит к краю сцены, когда говорит о личном, – это вызывает доверие». «Резкие взмахи руками вверх на фразе «Сделай это сейчас!» добавляют драйва». «Он замедляет речь перед ключевой мыслью, и все замирают».

Тренер: Вы заметили, что его энергия – это не просто «быть громким»? Это контроль: он знает, когда «взорвать» зал, а когда перейти на шепот. Его жесты не случайны – они подчеркивают слова, как знаки препинания в тексте. И глав-

ное – он верит в то, что говорит. Без этого даже самые крутые техники не сработают.

Связка: через анализ мастерства Тони Роббинса показать участникам инструменты управления вниманием, вдохновить на эксперименты с энергетикой и перейти к практической отработке навыков.

Смысловая связка: Сейчас мы потренируемся оживлять речь с помощью жестов и голоса. Начнем с простых упражнений, чтобы вы почувствовали, как тело и интонации могут усилить ваше сообщение.

#### **Упражнение «Живая фраза: жесты + голос» (10–15 мин)**

Цель: научить усиливать сообщение с помощью согласованности жестов, интонации и смысла слов.

Тренер: Сейчас мы возьмем одну нейтральную фразу, например «Это важно», и превратим ее в 3 разные эмоции: радость, гнев, уверенность. Ваша задача – произнести фразу с разной интонацией и добавить жесты, которые ее поддерживают. Например: радость – широкий жест руками вверх, улыбка, быстрая речь; уверенность – медленная речь, жест «стоп» ладонью вверх, прямая осанка. Сначала потренируемся все вместе, потом по очереди. Не бойтесь быть экстравагантными – здесь важно почувствовать связь между телом и голосом!

Инструкция тренеру: напишите на флипчарте фразу «Это важно» и 3 эмоции (радость, гнев, уверенность).

Шаг 1: Продемонстрируйте пример: произнесите фразу с выбранной эмоцией, добавив жест. Попросите группу повторить за вами.

Шаг 2: разделите участников на пары. Дайте задание: каждый в паре по очереди произносит фразу «Это важно» с разными эмоциями и жестами. Партнер угадывает, какую эмоцию изображали, и дает обратную связь: «Жест был мощным, но голос дрожал – это снижало эффект».

Шаг 3: попросите 2–3 добровольцев выступить перед всей группой.

Примеры ответов: «Когда я демонстрировал уверенность, я сам верил в свои слова!»; «Жест «рука к сердцу» помог передать искренность, хотя я об этом не думал».

Тренер: Видите, как тело и голос могут превратить даже простую фразу в инструмент влияния? Когда жесты и интонация работают в одном направлении, аудитория чувствует вашу уверенность. А если они противоречат друг другу, возникает диссонанс.

Связка: экспериментируя с эмоциями и жестами, участники осознают связь между верbalными и неверbalными средствами общения, что мотивирует их глубже погружаться в отработку навыков.

Смысловая связка: Теперь, когда вы почувствовали базовые принципы, давайте усложним задачу: отработаем эти навыки в импровизированных мини-выступлениях, но перед этим изучим немного теории, чтобы понять, как строится выступление.

#### **Мини-лекция «Структура выступления: вступление – основная часть – заключение» (3–5 мин)**

Тренер: Любое выступление, даже самое короткое, должно иметь четкую структуру, чтобы удержать внимание аудитории и донести ключевую мысль:

### *Введение (10–15 % времени)*

Задача: привлечь внимание, установить контакт, обозначить тему.

Инструменты: провокационный вопрос, история, факт, цитата.

Пример: Представьте, что через 5 минут ваш телефон взорвется. Как бы вы изменили свой последний разговор?

### *Основная часть (70–80 % времени)*

Задача: раскрыть тему, привести аргументы, примеры, данные.

Инструменты: правило трех пунктов («Во-первых...», «Во-вторых...», «Главное...»), истории, метафоры.

Пример: Есть три причины, по которым страх публичных выступлений – это иллюзия...

### *Заключение (10–15% времени)*

Задача: усилить ключевое сообщение, призвать к действию, оставить яркий финал.

Инструменты: повторение тезиса, возврат к введению, риторический вопрос.

Пример: И когда в следующий раз вы выйдете на сцену, спросите себя: «Кому я могу помочь своим выступлением?

### **Упражнение «Скелет выступления» (15–20 мин)**

Цель: научиться структурировать выступление и связывать части в логичное целое.

Тренер: Сейчас каждый из вас за 5 минут подготовит мини-выступление на 1 минуту на тему «Почему люди боятся публичных выступлений» (или другую). Используйте структуру: введение (начните с провокации: вопрос, шокирующий факт), основная часть (2–3 аргумента), заключение (призыв или яркая метафора).

После подготовки выступите перед соседом, а он оценит вас по следующим вопросам: Видна ли структура? Зацепило ли вступление? Запомнился ли финал? Лучшие выступления будут представлены всей группе!

Инструкция тренеру: напомните о структуре, покажите на флипчарте схему «Введение – Основная часть – Заключение». Дайте участникам 5 минут на подготовку. Подсказывайте: «Если застряли на вступлении, вспомните историю из жизни!»; «Не пытайтесь объять необъятное – двух аргументов достаточно». После работы в парах попросите 3–4 человека выступить перед всеми. Обсудите с группой: Какое вступление запомнилось больше всего и почему? Как финал повлиял на общее впечатление?

Смысловая связка: Когда выступление структурировано, аудитория легко следует за вашей мыслью. Даже если вы забудете текст, структура станет вашей «дорожной картой». А теперь давайте соединим это с тем, что мы уже умеем: добавим в выступления энергию Тони Роббинса и осознанные жесты. Готовы к комбо?

### **Упражнение «Зеркало навыков» (15–20 мин)**

Цель: развить осознанность в использовании жестов, интонации и структуры речи через синхронизацию с партнером.

Тренер: Сейчас вы будете работать в парах. Один из вас станет спикером, другой – его зеркалом. Спикер готовит 1-минутное выступление на тему «Что

делает человека смелым?» (или другую) с четкой структурой: вступление, 1 аргумент, заключение. Зеркало повторяет все за спикером: жесты, мимику, интонацию, шаги, паузы – как идеальная тень. После каждого раунда вы будете меняться ролями. Ваша задача – не смеяться, а синхронизироваться и заметить, как тело и голос влияют на убедительность!

*Подготовка (5 мин):* раздайте карточки с примерной структурой:

Введение: «Представьте, что смелость – это мышца. Как ее накачать?» Аргумент: «Смелость растет, когда мы действуем вопреки страху. Например...»

Заключение: «Не ждите бесстрашия – просто сделайте шаг». Напомните: «Используйте минимум 3 жеста (например, показ «роста» рукой, указательный жест на примере)».

Практика в парах (10 мин): Раунд 1: Спикер выступает, зеркало повторяет (1 мин). Раунд 2: участники меняются ролями. Новая тема: «Почему важно ошибаться?»

Фиксируем наблюдения (3 мин): обсудите в парах: Какие жесты/интонации вы заметили, когда их отражали? Что было сложно повторить и почему?

Обсуждение в группе: Какие повторяющиеся жесты/привычки вы заметили у себя? (например, касание волос, бесцельная ходьба). Как зеркало помогло вам увидеть сильные стороны вашей подачи? (например, «Когда я подчеркнул аргумент жестом, это выглядело убедительно»).

Смысл: упражнение снижает страх оценки, превращая тренировку в игру. Участники учатся «читать» обратную связь через отражение, что готовит их к работе с реальной аудиторией.

Смысловая связка: Теперь вы знаете, что аудитория бессознательно «отражает» ваше состояние. Если вы суетитесь, она тоже суетится. Если вы говорите уверенно, она перенимает вашу уверенность. А теперь давайте узнаем, как лучше работать с аудиторией.

### ***Мини-лекция: 5 способов взаимодействия с аудиторией (5–7 мин)***

Тренер:

1. Вопросы:

- открытые («Как вы думаете, почему это важно?») – вовлекают в диалог;
- риторические («Вы ведь тоже это замечали?») – создают эффект согласия;
- правило 3 секунд – пауза после вопроса дает время на обдумывание.

Пример:

Если бы вы могли изменить одну привычку прямо сейчас, какую бы вы выбрали? + пауза + зрительный контакт.

2. Истории и метафоры:

- личные истории – вызывают доверие;
- метафоры («Страх – как туман: кажется густым, пока не сделаешь шаг») – упрощают сложное;
- правило «крючка» – начать с истории, а затем связать ее с темой.

3. Физическое вовлечение:

- движение по залу – сокращает дистанцию;
- жесты-призывы (рука, обращенная к аудитории, «поднимите руку, кто...»);

- мимика – улыбка, удивление, сочувствие.

4. Работа с возражениями:

- «Да, и...» – согласитесь, затем добавьте контрапротивление;
- парофраз («Вы имеете в виду, что...») – покажите, что вы слушаете;
- юмор – снижает напряжение («Я тоже так думал, пока не упал лицом в торт»);

5. Адаптация под аудиторию:

- сканирование – обращайте внимание на кивки, скучающие взгляды, меняйте темп;
- импровизация – если тема «не заходит», переключитесь на пример из их сферы;
- правило 80/20 – 80% времени говорит аудитория (через вопросы, обсуждения), 20% – вы.

*Задание на отработку: «Аудитория в фокусе» (20–25 мин)*

Тренер: Сейчас вы разделитесь на четверки. Роли: спикер, два слушателя и наблюдатель. Спикер проводит 3-минутный мини-воркшоп на тему «Кто преданнее человеку – кошки или собаки». Слушатели – два человека, которые ведут себя по сценарию: один активно кивает, задает вопросы. Второй скучает, смотрит в телефон, перешептывается. Наблюдатель фиксирует, как спикер взаимодействует с разными типами аудитории. Задача спикера: использовать минимум 3 приема из лекции (например, вопрос к аудитории, история, адаптация), удержать внимание даже «скучающего» участника. После выступления наблюдатель дает обратную связь: Какие приемы сработали? Что можно улучшить? Затем меняемся ролями.

Инструкция тренеру: подготовка (7 мин). Раздайте спикерам карточки с подсказками:

Текст на карточке:

«Задайте вопрос аудитории на 1-й минуте».

«Добавьте личную историю о своем провале».

«Подойдите к «скучающему» и привлеките его внимание жестом/вопросом».

*Практика* (12 мин). Каждая четверка проводит 4 раунда (каждый участник пробует все роли).

*Рефлексия* (6 мин). Тренер задает вопросы группе: Какой прием был самым сложным? Что вы поняли о своей реакции на сопротивление аудитории? Кто из вас сегодня уже хотел все бросить?

Тренер: Помните: аудитория – не монолит. Ваша задача – найти подход к каждому, даже если для этого придется танцевать на столе. И да, это метафора... пока что.

*Смысловая связка:* Упражнение учит гибкости и осознанности. Умение работать с разными типами слушателей – ключ к уверенным выступлениям в реальных условиях (митинги, переговоры, презентации). Но пора немного размяться.

## **Разминка (15 мин)**

### **Активность 1: «Энергетическая волна»**

Тренер: Ребята, давайте встряхнемся и зарядимся энергией! Встаньте в круг – сейчас мы запустим «волну», которая поможет нам встряхнуться и поднять настроение. Я начну: хлопок в ладоши и резко подниму руки вверх. Вы должны моментально повторить это движение и передать его по кругу, как волну. Когда волна вернется ко мне, я запущу ее снова, но уже в другую сторону. Наша задача – сделать это как можно быстрее и синхроннее!

Инструкция тренеру: постройте группу в круг. Продемонстрируйте движение: хлопок + резкий подъем рук вверх. Запустите волну, следя за тем, чтобы участники не сбивались. После 2–3 кругов усложните задачу: добавьте второй хлопок с другой стороны круга или предложите ускорить темп. Закончите на позитиве, когда группа начнет смеяться или почувствует прилив энергии.

### **Активность 2: «Слепой шедевр»**

Тренер: А теперь переключим фокус. Предлагаю создать арт-объекты... с закрытыми глазами! Не волнуйтесь, тут важен не результат, а процесс. Разбейтесь на пары. Один из вас завязывает глаза и рисует на листе то, что я назову (например, «динозавр на велосипеде» или «кофеварка будущего»). Другой участник может давать устные подсказки, но не брать руку партнера! Через 3 минуты поменяйтесь ролями.

Инструкция тренеру: подготовьте материалы: бумага формата А4, маркеры, повязки на глаза (или шарфы). Раздайте материалы и объявите тему рисунка (выберите что-то абсурдное для юмора). Следите за временем и подбадривайте участников. После завершения попросите пары показать рисунки группе и устроить «выставку» на доске. Обсудите, какие эмоции вызвало упражнение, акцентируя внимание на том, как важно иногда «отпускать контроль».

## **Рефлексия после первого дня тренинга (10–15 мин)**

### **Вопросы для рефлексии в кругу:**

1. Какой момент сегодняшнего тренинга запомнился вам больше всего и почему? (Помогает выделить ключевые инсайты и эмоциональные пики.)
2. Что сегодня стало для вас неожиданным открытием в теме публичных выступлений? (Выявляет новые знания или переосмысление старых убеждений.)
3. Если бы вы могли дать совет себе «начальному» (до начала тренинга), что бы вы сказали? (Показывает, как изменилось восприятие участников за день.)
4. Какая из практик (упражнений, техник) показалась вам самой полезной? Готовы ли применить ее следующий раз? (Закрепляет связь между теорией и практикой.)
5. С каким внутренним сопротивлением или страхом вы столкнулись сегодня? Как это повлияло на вашу активность? (Обнажает личные барьеры и дает материал для работы на следующий день.)
6. Если бы ваше сегодняшнее выступление (или участие в дискуссии) было предметом/животным/явлением природы, то кем/чем бы оно было? (Метафорический вопрос для творческой самооценки.)

7. Что из услышанного сегодня от коллег вдохновило или удивило вас?  
(Укрепляет групповую динамику, учит учиться друг у друга.)

8. На какой вопрос о публичных выступлениях вы теперь хотите найти ответ завтра? (Формирует запрос на следующий этап обучения.)

9. Какой «якорь» (фраза, жест, образ) вы возьмете с собой в следующий раз, чтобы чувствовать уверенность? (Помогает закрепить позитивные установки.)

10. Если бы сегодняшний день был главой в книге о публичных выступлениях, как бы она называлась? (Завершает рефлексию на легкой ноте, подчеркивая личную траекторию.)

11. Как вы думаете, в чем разница выступления перед 3 и 30 участниками аудитории? (Помогает дифференцировать личные качества аудитории.)

12. Перед вами разновозрастная аудитория. В чем трудность выступающего?  
(Помогает сфокусировать внимание на ценностных ориентирах выступления.)

13. Мужское и женское (особенности восприятия информации аудиторией по гендерному признаку).

Советы для тренера: дозируйте время: пусть каждый ответ занимает не больше 1–2 минут. Начните с себя: ответьте на 1–2 вопроса первым, чтобы задать формат. Фиксируйте ключевые слова: Записывайте на флипчарте повторяющиеся темы (например, «страх», «структура», «жесты») – это станет мостиком к следующему дню. Закончите поддержкой: «Спасибо за искренность! На следующей встрече будем превращать эти инсайты в инструменты».

### **Второй день тренинга**

Второй день можно начать с небольшой разминки для настройки группы на работу.

#### **Упражнение «Рыбки» (5–7 мин)**

Цель: активизировать группу, снять напряжение, улучшить координацию и настроиться на взаимодействие.

Тренер: Добрый день! Давайте начнем второй день с волны энергии. Сейчас мы превратимся в «четыре косяка рыб». Правила простые, но будьте внимательны: от вашей скорости и внимательности зависит сколько косяков рыб останется.

Разбейтесь на 4 команды и встаньте в отдельные круги. В каждой команде участникам нужно называть и показывать руками размер рыбы: «Большая рыбка» – руки разводятся в стороны на ширину ~1 метра. «Маленькая рыбка» – руки сводятся близко друг к другу (~20 см). Кто сбивается – переходит в соседнюю группу (по часовой стрелке). Побеждает круг, который дольше всех продержался без ошибок.

Инструкция тренеру: разделите группу на 4 команды (по числу участников, можно методом «1-2-3-4»). Продемонстрируйте жесты: «Большая рыбка» – руки в стороны на ~1 м. «Маленькая рыбка» – руки раздвинуты на 20 см. Дайте сигнал начать. Ходите между кругами, подбадривайте, отслеживайте ошибки. После 2–3 раундов введите правило с «китом» для азарта. Завершите на позитиве: «Вы отлично синхронизировались – теперь даже кит нам не страшен!»

Смысловая связка: В публичных выступлениях, как и в нашей игре, важно быть внимательным к аудитории и быстро адаптироваться. Если замечаете, что

«кит» скучи приближается – меняйте «размер рыбы»: жесты, темп, интонацию. Готовы применять это сегодня? Тогда вперед – к новым вершинам!

### ***Дискуссия «Слайды и оратор: битва за внимание» (25–30 мин)***

Цель: исследовать влияние слайдов на эффективность выступления, развить навык критического анализа и адаптации визуальных инструментов под аудиторию.

Тренер: Представьте, что вы рассказываете о прорывной идее, но аудитория уставилась в экран, а не на вас. Знакомая ситуация? Сегодня обсудим, могут ли слайды стать врагами оратора. Наш тезис: «Слайды мешают эффективному выступлению». Ваша задача – не просто спорить, а найти баланс между визуальной поддержкой и живым контактом с аудиторией.

Инструкция тренеру: разделить участников на 3 группы. Группа А: «Слайды – это зло! Они убивают контакт с аудиторией». Группа Б: «Слайды – отличная идея. Без них выступление теряет ясность». Группа В (наблюдатели): анализируют аргументы, отмечают слабые места и подводят итоги. Если группа маленькая, проведите дебаты в общем кругу, присваивая роли («адвокат слайдов», «критик», «модератор»).

Правила для группы: каждый аргумент должен подкрепляться примером (например, выступление Илона Маска с минималистичными слайдами и перегруженная корпоративная презентация); может подкрепляться данными (например, «По данным исследования Университета Вашингтона, 80 % аудитории перестают слушать оратора, если на слайде больше 10 слов»); может быть с контрпримером (например, «А как быть с инфографикой?»).

Инструкция тренеру: подготовить материалы (флипчарт/доска, таймер, предмет-символ для передачи слова (например, игрушечный микрофон), карточки с подсказками.

Подсказки на карточках:

- для группы А: «Слайды = кости для плохой подготовки», «Аудитория запоминает оратора, а не слайды»;
- для группы Б: «Слайды структурируют мысль», «Визуалы помогают удержать внимание кинестетиков».

Запустите обсуждение. Каждый спикер говорит до 1 минуты, передавая «говорящий камень» оппоненту. Фиксируйте аргументы на флипчарте в двух колонках: «Против слайдов» и «За слайды». Задавайте провокационные вопросы, если дискуссия вязнет: Можно ли заменить слайды сторителлингом? Почему даже крутые спикеры с идеальной речью используют слайды? Что хуже: слайды с текстом или оратор, который читает по бумажке?

Наблюдатели резюмируют: Какие аргументы были сильнее? Где стороны противоречили сами себе?

Совместно создайте чек-лист «Когда слайды работают / функции слайдов при выступлении»:

Рефлексия: Изменили ли вы свое мнение в ходе дискуссии? Как вы будете использовать слайды в своих будущих выступлениях?

Смысловая связка: слайды – это инструмент, который можно использовать тщечно. Нужно учиться избегать перегруженных презентаций и фокусироваться на живом взаимодействии с аудиторией.

### **Упражнение «Дресс-код: визуальный эффект» (25–30 мин)**

Цель: научить участников адаптировать деловой стиль под конкретный контекст выступления, учитывая аудиторию и культурные особенности.

Тренер: Представьте, что вы готовитесь к важному выступлению. Ваша задача – не только прокачать речь, но и «упаковать» себя так, чтобы аудитория с первых секунд воспринимала вас как эксперта. Сейчас мы потренируемся выбирать гардероб, который работает на вашу цель! Разделитесь на 3 команды. Обсудите внутри команды, какие элементы одежды подходят для вашего сценария (цвета, фасоны, аксессуары). Выберите «модель» и «оденьте» его, используя подручные материалы (бумагу, стикеры, скотч) или описания. Подготовьте 30-секундное обоснование выбора: «Почему этот образ усилит наше выступление?» Презентация: каждая команда представляет «модель» и аргументирует свой выбор.

Инструкция тренеру: раздайте каждой команде бумагу (5–7 листов), стикеры, маркеры, конверт с описанием сценария:

Сценарий 1: Презентация инновационного продукта совету директоров нефтяной компании (формальный стиль, консервативная аудитория).

Сценарий 2: Питч стартапа перед молодыми инвесторами в коворкинге (бизнес-кэжуал, креативная атмосфера).

Сценарий 3: Доклад на международной конференции в Пекине (учет культурных норм: сдержанность, минимализм).

Технические средства: конверты с описанием, бумага формата А4, стикеры, маркеры, скотч (для создания «эскизов» одежды), флипчарт для записи ключевых правил.

Ход упражнения: во время подготовки подходите к командам, задавая наводящие вопросы: Как цвет костюма повлияет на доверие аудитории? Что важнее в вашем сценарии: строгость или креативность?

После презентаций проведите голосование: участники выбирают команду, чей образ показался им наиболее уместным.

Совместно составьте чек-лист «5 правил делового стиля» на основе лучших идей.

Смысл: участники учатся осознанно выбирать гардероб, который соответствует целям выступления, аудитории и культурному контексту, усиливая профессиональный имидж.

Смысловая связка: одежда – это немой союзник вашего выступления. Она может усилить вашу уверенность или, наоборот, выдать неуверенность. Теперь, когда мы разобрали визуальную часть, давайте соединим ее с тем, что вы уже умеете: в следующем упражнении вы проведете мини-презентацию, где ваш образ, жесты и речь будут работать в тандеме.

### **Упражнение «Мультижанровый спикер» (35 мин)**

Цель: развить навык адаптации стиля и содержания выступления под разные жанры и аудитории, отработать импровизацию и удержание внимания без опоры на текст.

Тренер: Сейчас вы превратитесь в универсальных ораторов, которые умеют говорить на любую тему и для любой аудитории. Вы получите задание из конкретного жанра – информационного, протокольного, повествовательного или

убеждающего. Ваша задача – за 10 минут подготовить и за 5 минут представить речь, которая будет соответствовать формату, вовлекать слушателей и звучать естественно. Помните: читать по бумажке нельзя, только живой диалог с аудиторией! Выберите тему из предложенных категорий:

- информационные жанры (например, «Сообщение руководству о конференции», «Как бороться с плохим настроением»);
- протокольно-этикетные жанры (например, «Речь на вручении дипломов», «Обращение на юбилей сотрудника»);
- повествовательные жанры (например, «Однажды я...», «Случай, который помог мне узнать себя»);
- убеждающие жанры (например, «Книга, которую каждый должен прочитать», «Реклама: польза или вред?»);
- научно-популярные темы (например, «Как работает мобильный телефон», «Что такое нанотехнологии»).

Подготовьте речь за 10 минут, используя структуру: вступление – зацепите внимание (вопрос, история, факт); основная часть – логичные аргументы или сюжет; заключение – призыв, вывод или яркий образ. Выступите перед группой (максимум 5 минут). Следите за соответствием жанру (например, официальный тон для протокольной речи), контактом с аудиторией (зрительный контакт, жесты), четкостью структуры.

Инструкция тренеру: получите обратную связь от группы по критериям: Понравилось ли вступление? Была ли видна логика? Удалось ли удержать внимание?

Технические средства: карточки с темами (по одной на участника), таймер, доска/флипчарт для фиксации критериев оценки.

Ход упражнения: Раздайте карточки с темами, убедившись, что жанры распределены равномерно. Напомните структуру выступления: «Даже в научно-популярной теме нужна история. Например, как телефон изменил жизнь вашей бабушки». Во время подготовки подходите к участникам, помогая преодолеть ступор: «Если тема абстрактная («Как стать счастливым»), начни с личного примера». «Для протокольной речи добавь благодарности и цитату». После каждого выступления попросите группу дать обратную связь по схеме: что понравилось, что улучшить. В конце выделите 5 минут на обсуждение: Какие жанры оказались сложнее всего и почему? Как менялся ваш голос и жесты в зависимости от аудитории?

Смысловая связка: Умение переключаться между жанрами – как владение разными языками: вы становитесь гибче и убедительнее. Сегодня вы тренировали эту «мышцу», а в следующем упражнении мы добавим работу с возражениями, так как в реальности аудитория не всегда настроена дружелюбно.

#### ***Упражнение «Щит и меч оратора» (25–30 мин)***

Цель: научить участников сохранять спокойствие и уверенно отвечать на провокационные вопросы, используя структурированные техники ответов.

Тренер: Сейчас мы будем тренировать навык, который отличает профессионала от новичка: умение отвечать на неудобные и даже агрессивные вопросы. Вам предстоит не только защитить свою позицию, но и превратить провокацию

в возможность укрепить доверие аудитории. Помните: даже если вопрос кажется грубым, ваш ответ должен быть уверенным, логичным и сохранять уважение к собеседнику. Нужны три добровольца. Каждый готовит короткое сообщение (2–3 минуты) на одну из тем: «Почему многие люди предпочитают черный цвет в одежде», «Искусственный интеллект заменит 80% профессий через 10 лет», «Социальные сети разрушают живое общение».

После выступления группа задает провокационные вопросы (Вы сами верите в эту утопию? Кто вам платит за такую пропаганду? Это просто отговорка для ленивых?).

Докладчик начинает ответ, используя фразу-щит: «Интересная точка зрения! Мой опыт показывает...»; «Спасибо за вопрос. У меня есть три факта, которые прояснят это...»; «Важно разделять эмоции и данные. По статистике...»; «Давайте уточним: вы спрашиваете о...? Тогда поясню...»

Правила для аудитории: Задавайте вопросы максимально жестко, но без перехода на личности. Оценивайте, насколько ответы сохраняют логику и спокойствие.

Инструкция тренеру: подготовьте материалы: карточки с темами для докладчиков, список примерных провокационных вопросов (на случай, если группа стесняется), таймер, флипчарт для записи удачных фраз-щитов.

Ход упражнения: раздайте добровольцам темы, дайте 5 минут на подготовку сообщения. Напомните аудитории о правилах: вопросы должны быть жесткими, но корректными. После каждого выступления запустите 5-минутный раунд вопросов. Следите, чтобы докладчик использовал фразы-щиты.

Темы для карточек: Почему ваша команда постоянно нарушает сроки сдачи проектов? Вы действительно считаете, что ваше предложение лучше конкурентов, несмотря на значительно большую цену? Как вы можете гарантировать качество продукта, если ранее были проблемы с дефектами? Ваш проект провалился в прошлом квартале. Есть ли основания считать, что ситуация изменится в лучшую сторону? Зачем нам выбирать именно ваш сервис, если другие предлагают аналогичные услуги дешевле? Какой смысл инвестировать в этот проект, если рынок перенасыщен аналогичными предложениями?

Фиксируйте на флипчарте удачные ответы («Спасибо за вопрос...», «Давайте уточним...»). После всех выступлений проведите анализ: Какие фразы помогли снизить накал? Какие ответы вызвали доверие? Как можно улучшить реакцию на агрессию?

Смысловая связка: умение отвечать на провокации – это не защита, а нападение. Каждый такой вопрос дает вам шанс усилить свою позицию. Вы хорошо справились с освоением защитных техник («щит»), теперь пришло время добавить еще один важный элемент арсенала – умение эффективно контратаковать («меч»).

#### ***Упражнение на отработку контрвопросов и аргументов (20 мин)***

Цель: научиться быстро находить сильные контраргументы и переформулированные вопросы, усиливающие вашу позицию.

Материалы: карточки с ситуациями для разбора, маркеры, листы бумаги, секундомер.

Ход упражнения: Участники делятся на пары. Один человек играет роль оппонента, другой – защищающегося. Оппонент задает сложную или провокационную ситуацию или вопрос. Задача второго участника – сформулировать мощный аргумент-контрудар или задать встречный вопрос, раскрывающий слабость позиции противника. Каждая пара работает в течение нескольких раундов, меняясь ролями.

На флипчарте фиксируются лучшие приемы и техники эффективного ведения дискуссии.

Пример ситуации:

Оппонент: Почему ваша компания проигрывает конкурентам по качеству продукции?

Защищающийся: А какая именно информация заставила вас сделать вывод о низком качестве нашей продукции?

#### ***Упражнение «Ролевая игра: дебаты с нападениями» (20 мин)***

Упражнение позволяет закрепить технику реагирования на критику, формирования крепких защит и поддержания уверенности в себе. Оно помогает практиковаться в публичных выступлениях и ведении переговоров в сложных обстоятельствах.

Цель: развить способность уверенно защищать свои идеи и проекты в ситуациях острых дискуссий и критики.

Материалы: тема проекта или продукта для каждой команды (например, стартап, новая услуга, бизнес-план), лист оценки эффективности защиты (пример приведен ниже).

Ход упражнения: Группа делится на две команды: одна представляет компанию или идею, вторая играет роль критиков и экспертов рынка. Первая команда презентует свой проект или продукт перед второй командой, делая акцент на сильных сторонах, преимуществах и ценности. Вторая команда проводит атаку вопросами и критическими замечаниями по поводу недостатков, рисков и возможных слабых мест презентации первой команды. Команды меняются ролями, повторяя шаги 2–3.

Оценочный лист:

Критерии	Оценка
Ясность изложения	
Аргументированность защиты	
Эмоциональная устойчивость	
Эффективность реакции	
Использование «щита»	

Примеры ситуаций: Команда А предлагает новый ИТ-продукт для бизнеса, улучшает производительность сотрудников на 20%. Однако возникает проблема интеграции с существующими системами компаний. Команда В разрабатывает

экологический проект по переработке отходов, однако технология дорогая и требует значительных инвестиций.

### ***Рефлексия после второго дня тренинга*** (10 мин)

Тренер: Давайте завершим день небольшой рефлексией. Поделитесь мыслями в кругу, отвечая на два ключевых вопроса: Что из сегодняшнего дня стало для вас самым ценным и почему? Какой навык или идея, освоенные за эти два дня, уже завтра могут изменить ваше выступление?

### **Заключение**

Завершая тренинг, мы подводим итоги работы, направленной на освоение ключевых принципов эффективной коммуникации. Участники углубили понимание того, как строить выступление, начиная с яркого введения, которое захватывает внимание, и заканчивая мощным заключением, оставляющим след в памяти аудитории. Они познакомились с инструментами, которые превращают речь в живой диалог: управление голосом, осознанные жесты, зрительный контакт, а также грамотное использование слайдов как поддержки, а не замены оратора. Важным шагом стало умение отличать распространенные ошибки, такие как монотонность или перегруженные визуалы, от приемов, усиливающих вовлеченность, будь то истории из жизни, метафоры или вовлечение аудитории в интерактив.

В процессе тренинга участники не только изучили теорию, но и применили ее на практике. Через серию мини-выступлений они отрабатывали структуру, учились аргументировать позицию и удерживать внимание слушателей. Дискуссии помогли развить критическое мышление, например участники анализировали, когда слайды становятся помехой, а когда – помощником или как жесты влияют на восприятие уверенности. Каждый провел самоанализ, выделив сильные стороны (будь то умение импровизировать или четко формулировать мысли) и зоны роста, такие как борьба с волнением или сокращение слов-паразитов.

Результаты работы оценивались через обратную связь от коллег, которая показывала, насколько убедительно звучали аргументы, через рефлексию, где участники отмечали личные инсайты, и через практические задания, требующие адаптации к нестандартным условиям, например импровизации при техническом сбое или ответах на сложные вопросы.

Итогом стали не только освоенные техники, но и осознание, что уверенное выступление – это навык, который развивается через практику и рефлексию. Участники научились гибко подходить к подготовке, учитывая контекст, цель выступления и особенности аудитории. Это создает прочную основу для профессионального роста, где умение ясно и убедительно доносить идеи становится не просто преимуществом, а необходимостью как в публичных презентациях, так и в повседневном общении.

## Тренинг 6. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

В.Г. Ден, Е.О. Каменная

Мировые трансформационные процессы подразумевают формирование устойчивого отношения и адаптивность социума. Развитие и совершенствование эмоционального интеллекта обеспечивает, с одной стороны, гибкость в восприятии изменений, открытость во взаимоотношениях, комфортность в самовосприятии, а с другой – способствует проявлению у человека тактичности, чуткости, деликатности и развитию эмпатии, направленных на укрепление взаимоотношений.

Актуальность развития навыка «Эмоциональный интеллект» в современном мире характеризуется несколькими составляющими.

*Понимание собственных эмоций* способствует развитию осознанности: определение эмоции как реакции на стимул (произошедшую ситуацию) обеспечивает лучшее понимание себя, позволяет предопределить собственные мысли, чувства, поведение, влияющие на гармоничное состояние личности в социуме.

*Управление эмоциями*: разделение эмоциональных связей на внешние и внутренние раздражители позволяет студентам управлять собственной эмоциональной реакцией на происходящую ситуацию посредством определения стимула. Развитие эмоционального интеллекта способствует выбору конструктивного решения в сложных практических задачах в условиях повышенной напряженности.

*Формирование сочувствия*: эмоциональный интеллект способствует развитию способности анализировать информацию, реагировать на эмоциональные проявления в поведении другого человека, проявлять участливое отношение к его переживаниям. Умение сопереживать способствует формированию успешных межличностных отношений, без принятия на себя тяжелых эмоциональных переживаний, становясь ключевым фактором успеха в учебе и дальнейшей профессиональной деятельности.

*Проявление эмпатии*: способность прочувствовать и понять эмоции других людей позволяет студентам поставить себя на место другого человека, ощутить его эмоции. Проявление эмпатии обеспечивает лучшее взаимодействие и позволяет выстраивать более крепкие отношения с окружающими. Разделение сочувствия и эмпатии необходимо для комфортного эмоционального состояния.

*Подготовка к будущей профессии*: многие современные профессии требуют рационального подхода к решению различных ситуационных задач. Квалифицированные специалисты должны уметь конструктивно проявлять эмоции в профессиональной деятельности, демонстрировать стрессоустойчивость, проявлять сопереживание и сочувствие в различных ситуациях. Развитие навыка эмоционального интеллекта позволит студентам успешно адаптироваться к требованиям рынка труда и стать востребованными специалистами.

**Цель тренинга** – ознакомить студентов с навыками распознавания собственных и чужих эмоций, их конструктивного использования для эффективного решения сложных проблем в различных сферах жизни, в том числе в профессиональной деятельности.

**Задачи тренинга:**

- 1) обозначить базовые эмоции, вывести производные, охарактеризовать их функции;
- 2) охарактеризовать сущность эмоционального интеллекта и его применение на практике;
- 3) способствовать развитию сочувствия и эмпатии, необходимых для оценки различных подходов к решению задач и обсуждения ограничений;
- 4) обеспечить практическое применение знаний через групповые упражнения, кейс-методы и ролевые игры;
- 5) стимулировать командную работу и обучение участников в контексте улучшения межличностных отношений;
- 6) обеспечить обратную связь и рефлексию, чтобы участники могли получать и предоставлять обратную связь о процессе и результатах тренинга.

**Организация рабочего пространства:**

- место проведения: выберите просторное помещение, предпочтительно с возможностью изменить его конфигурацию (например, сделать круг или полу-круг для обсуждений и взаимодействия);
- мебель: убедитесь, что есть достаточное количество столов и стульев для участников (удобные места способствуют лучшему восприятию информации);
- обстановка: создайте комфортную атмосферу – интерактивные презентационные материалы, цветные графики, возможно, музыкальное сопровождение (фоновое).

**Необходимая аппаратура:**

- компьютер для ведения презентаций с проектором / экран для демонстрации презентаций и видеоматериалов;
- звуковая система: микрофоны, если аудитория большая или существует необходимость в большом объеме звука;
- доска / флипчарт для записей идей, разбора задач и визуализации процессов.

**Раздаточный материал:**

- презентации: разработайте слайды с ключевыми моментами и концепциями по теме;
- буклеты: включите в них основные определения, схемы, примеры и алгоритмы;
- рабочие тетради: разработайте рабочую тетрадь, в которой студенты смогут решать практические задания, описывать свое состояние, возникающие эмоции, чувства, характеризовать личное отношение к упражнению и т.д.

**Рекомендации по подборке иллюстрационного материала**

Использование иллюстрационного материала позволит расширить наглядные средства обучения.

При выборе иллюстрационного материала по теме «Эмоциональный интеллект» можно использовать:

- карточки «Эмоции»;
- карточки «Колесо эмоций»;
- обучающие карточки Домана «Эмоции» с картинками;
- символы и векторные изображения по теме «Frepik»;

– коучинговые и метафоричные карточки для тренингов.

**Ключевые слова для подбора иллюстраций, видео:** эмоции, эмоциональный интеллект, осознанность, саморегуляция, сочувствие, сопереживание, эмпатия и т.д.

**Реквизит:**

- стикеры для групповых заданий и мозговых штурмов;
- маркерные ручки для флипчартов и совместной работы;
- карточки для выполнения упражнения с названиями эмоций.

**Общая продолжительность:** 8 академических часов (360 мин).

**Часть 1. Вступление и знакомство**

**Разминка «Построение» (15 мин)**

Упражнение направлено на отработку неверbalных средств коммуникаций, проявление эмоций и сплочение команды.

Тренер: Добрый день, уважаемые участники тренинга! Сейчас мы с вами будем строиться, но это будет необычные построение. Вам необходимо построиться молча, не издавая никаких звуков – они запрещены. Жесты и мимика – разрешены. Первое задание – построиться по росту!

Участники выполняют упражнение.

Тренер: Построиться по месяцу рождения!

Участники выполняют упражнение.

Тренер: Построиться по дате рождения.

Связка: Теперь, когда мы продемонстрировали наши эмоции, перейдем к теме нашего тренинга.

Тренер: Тема сегодняшнего занятия посвящена эмоциям. Главной целью тренинга «Эмоциональный интеллект» является ознакомление с навыками самовосприятия, саморегуляции, сопереживания и эмпатии с целью эффективного решения сложных проблем в различных сферах жизни и профессиональной деятельности. Скажите, пожалуйста, что вы ожидаете от тренинга?

Каждый участник по очереди высказывает свои мысли по поводу предстоящей работы.

Тренер: Обязательным условием работы в тренинге является принятие общих правил для эффективной работы.

Правило 1. Приходить вовремя.

Правило 2. Отключить звук мобильных телефонов.

Правило 3. Активности. Включаемся в рабочий процесс.

Правило 4. Уважительное и доверительное общение.

Правило 5. «Я». Говорим только про себя свои чувства и эмоции. Не переходим на личности. Не перебиваем друг друга. Даем возможность каждому участнику высказать свое мнение.

Правило 6. «Тайная комната». Мы не выносим за пределы данной аудитории все, что нам могло понравиться или не понравиться, а если внутри нашей группы возникают недопонимания, мы решаем их вместе «здесь» и «сейчас».

Правило 7. Поднятая рука.

Скажите, пожалуйста, какие еще правила вы добавили бы?

Участники тренинга могут предложить собственные правила при групповом обсуждении.

Тренер: Если все правила учтены, мы обязуемся их выполнять при дальнейшей работе.

**Теоретическая часть: основы эмоционального интеллекта (25 мин)**

Тренер: Каждый день, каждую минуту мы все испытываем разные эмоции. Запишите, пожалуйста, в рабочей тетради 3–4 эмоции, которые вы испытываете в течение дня, а затем продублируйте их на доске.

Участники записывают эмоции в тетради, затем дублируют их на доске.

Тренер: Давайте обсудим, что у нас получилось.

Тренер анализирует полученные результаты, выявляя, каких эмоций получилось больше.

Тренер: Как вы считаете, что такое эмоции? Как их можно определить?

Групповая дискуссия, определение понятия «эмоции».

Тренер: Как вы считаете, что такое «эмоциональный интеллект»?

Групповая дискуссия, определение понятия «эмоциональный интеллект», его применение.

Связка: После определения понятия «эмоции» и его составляющих, давайте рассмотрим на практике, как же выглядят эти эмоции.

**Индивидуальное задание: демонстрация эмоции (20 мин)**

Тренер: Задание является индивидуальным. Каждый студент по очереди вытягивает карточку с названием эмоции. Задача студента – продемонстрировать эмоцию без слов, задача группы – отгадать продемонстрированную эмоцию. После выполнения задания студенты меняются.

Связка: Определив и продемонстрировав эмоции, важно отметить, что каждый из нас воспринимает и демонстрирует каждую эмоцию по-разному. Предлагаю определить, что же такое «эмоциональный интеллект».

**Парное задание «Отображение эмоций» (15 мин)**

Тренер: Разбейтесь на пары. В парах встаньте друг напротив друга. Сначала один показывает эмоции, другой, как зеркало, повторяет, затем меняемся.

Смысловая связка: Проекция демонстрации эмоций другого поможет понять, что каждый проявляет эмоции по-разному, что важно учитывать при взаимодействии с другими людьми.

**Задание «Насстроение» (25 мин)**

Тренер выдает участникам листы формата А4, карандаши и/или фломастеры.

Тренер: На листе бумаги нарисуйте свое настроение, не изображая ничего конкретного, только линии, формы, различные цвета (примерное время выполнения – 10 мин).

Тренер: Передайте свой рисунок соседу. Задача соседа – рассмотреть внимательно полученный рисунок и попробовать угадать, какое настроение на нем изображено (примерное время выполнения – 5 мин).

Групповое обсуждение и ответы на вопросы: Что было сложного? Что получилось? Что понравилось больше всего?

## Часть 2. Эмоциональный интеллект

### *Групповое упражнение: проявление эмоционального интеллекта* (35 мин)

Разделение на группы.

Тренер: Прошу каждого из вас определить свое настроение эмоцией. После определения эмоции дайте ей характеристику: «положительная», «отрицательная» или «нейтральная». После определения эмоций прошу объединиться в группы по выбранной характеристике эмоции: «положительные», «отрицательные» или «нейтральные».

Тренер: Каждая группа получает кейс для творческой реализации. Демонстрация двух ситуаций: 1) ситуация, где эмоциональный интеллект проявляется; 2) ситуация, где эмоциональный интеллект не проявляется. Ваша задача заключается в выявлении ключевых элементов проявления и отсутствия эмоционального интеллекта, а затем в демонстрации групповых выводов с помощью актерского мастерства.

Обсуждение полученных результатов и ответы на вопросы: Что получилось? Что было трудным? Какие эмоции испытываете?

### *Групповое задание: Человек с эмоциональным интеллектом* (20 мин)

Тренер выдает участникам листы формата А4, карандаши и/или фломастеры.

Тренер: Задание является групповым. В группах подумайте и пропишите портрет человека с эмоциональным интеллектом (как он может выглядеть, как говорит, как себя ведет, как реагирует на окружающих). Время выполнения – 10 минут.

Обсуждение и обобщение полученных результатов в течение 10 минут и ответы на вопросы: Что получилось? Что было трудным? Какие эмоции испытываете?

Связка: Распознание человека с ярко выраженным эмоциональным интеллектом способствует налаживанию успешной коммуникаций, пониманию того, как следует или не следует поступать, какие эмоции демонстрировать.

### *Теоретическая часть и дискуссия на тему «Характеристика эмоционального интеллекта»* (10 мин)

Тренер: Предлагаю рассмотреть эмоциональный интеллект с разных позиций. Так, говоря про понимание собственных эмоций, мы имеем в виду осознанность. Для чего необходима осознанность в современном мире?

Ответы участников.

Тренер: Управление собственными эмоциями происходит с помощью саморегуляции. Как Вы считаете, для чего необходимо управление собственными эмоциями?

Ответы участников.

Тренер: Хорошо, предлагаю перейти к отношению каждого из нас к другим. Говоря про понимание других, мы имеем в виду эмпатию. Все знакомы с этим понятием? Как еще его можно охарактеризовать?

Ответы участников.

Тренер: Говоря про управление эмоций других, мы подразумеваем влияние и управление отношениями, рассматривать которые на данном тренинге мы не будем.

Дальнейшая работа заключается над составляющими: осознанность, саморегуляция, эмпатия.

### **Часть 3. Осознанность**

#### ***Индивидуальное задание (осознанность): определение собственного эмоционального спектра (10 мин)***

Тренер: Каждому из вас необходимо записать в тетради все эмоции, которые вы когда-либо испытывали.

Участники записывают все эмоции.

Тренер: Разделите полученные результаты на положительные, отрицательные, нейтральные.

Участники разделяют эмоции по категориям, к которым, по их мнению, можно отнести испытываемую эмоцию.

Тренер: Обсудите полученные результаты и сделайте выводы.

Участники обмениваются мнениями.

Обсуждение полученных результатов и ответы на вопросы: Что получилось? Что было трудным?

Смысловая связка: Понимание огромного спектра эмоций способствует определению осознанности вне задания.

#### ***Индивидуальное задание (осознанность): ретроспектива эмоций (20 мин)***

Тренер: Каждому из вас необходимо вспомнить предыдущую неделю (чем занимались в определенный день) и начертить график функций в вашей тетради, где горизонтальная ось будет отвечать за дни недели, вертикальная ось – эмоциональный фон (чем выше уровень, тем положительнее эмоция (см. предыдущее задание).

Участники обозначают эмоции на графике, анализируют.

Групповое обсуждение полученных знаний и ответы на вопросы: Сложно ли было вспомнить, чем вы занимались в определенный день? Какие эмоции вы испытывали при выполнении данного задания?

Связка: Каждое событие является стимулом к психологической реакции – эмоции. Предопределение событий способствует осознанности, предопределению испытываемых эмоций.

#### ***Обсуждение + индивидуальное задание (саморегуляция) (35 мин)***

Тренер: Научитесь распознавать, что вы чувствуете, решать, подходит ли эта эмоция ситуации, и действуйте соответствующим образом. Иногда нам необходимо поддерживать внутренний баланс, справляться со стрессом и переключаться с негативных эмоций на позитивные переживания. Это и называется саморегуляцией. Какие способы саморегуляции вы можете привести? Что вам обычно помогает справиться с собой? (Ответы участников)

Тренер: Многие из способов саморегуляции мы знаем из популярной психологии или учились этому на собственном опыте. Рассмотрим одну из техник,

помогающую справиться и осмыслить даже самые эмоциональные ситуации. Она называется СМЭР (ситуация, мысли, эмоция, реакция).

Упражнение:

- 1) заполните таблицу СМЭР. Она представлена в рабочей тетради;
- 2) выделите мысль и подверните ее пересмотру, используя когнитивную реструктуризацию.

Время выполнения – 15 мин.

Обсуждение в группе: Разделитесь на 3 человека. Как поменялось ваше видение ситуации после выполненного упражнения. Изменилось ли ваше состояние после?

**Задание «Ответы на вопросы» (25 мин)**

Задача тренера – в течение задания засекать время. На каждый ответ по данному вопросу отводится 1 мин.

Тренер: Объединитесь в пары. Определите первого участника. Первый участник отвечает на каждый вопрос в течение 1 минуты. После истечения 1 минуты на этот же вопрос отвечает второй участник.

Начинаем!

1. Со мной легко, когда...(2 мин)
2. Со мной трудно, когда...(2 мин)
3. Успех для меня...(2 мин)
4. Я веселюсь, когда...(2 мин)
5. На мой характер повлияли школьные события...(2 мин)
6. Я грущу, когда...(2 мин)
7. Я люблю, когда...(2 мин)

Групповое обсуждение.

Смысловая связка: При ответе на данные вопросы необходимо подвести участников тренинга к пониманию ответов; они помогут в формировании осознанности собственных эмоций.

**Знакомство с практикой «Что нужно осознавать в моменте» (15 мин)**

Тренер: Для качественного предопределения собственной реакции на различные события воспользуемся практикой «Что нужно осознавать в моменте». При возникновении события задаем себе вопросы:

1. Что я чувствую?
2. Что делаю и как реагирую?
3. Что я делаю с результатом?

Проводим анализ на реально происходящих ситуациях (саморегуляция).

Тренеру предлагается рассмотреть ситуацию на собственном простом примере и попросить участников тренинга применить практику на уже произошедших событиях.

Групповое обсуждение полученных результатов и ответы на вопросы: Сложно ли было применить практику? Можно ли изменить собственное восприятие ситуации, отвечая на поставленные вопросы?

***Групповое задание (осознанность). Борьба с негативными эмоциями***  
(10 мин)

Тренер: Разделитесь, пожалуйста, на группы по 3–4 человека. Ваша задача заключается в формировании рекомендаций для преодоления плохих эмоций.

Смысловая связка: Различные события могут негативно сказываться на формировании эмоционального фона. Если негативных эмоций не избежать, лучше исправить собственное состояние испытываемых эмоций для успешной коммуникации в межличностных отношениях.

***Теоретическая часть: Когнитивные изменения*** (10 мин)

Тренер: Что происходит при стрессовой ситуации? Как реагирует наше тело? (Ответы участников)

Тренеру важно учитывать, что тело человека может демонстрировать реакцию на стрессовую ситуацию по-разному: учащенное сердцебиение, головокружение, покраснение и т.д.

Тренер: А как реагирует на стресс наша психологическая составляющая? (Ответы участников)

Тренеру важно учитывать, что в голове человека при стрессовой ситуации могут происходить непривычные ощущения: спутанность мыслей, несвязная речь, плохая запоминаемость происходящего.

Тренер: Для чего необходим взгляд со стороны при возникновении стрессовой ситуации? (Ответы участников)

Взгляд со стороны способствует поддержке человека, испытывающего стресс, оказывая помочь в анализе произошедшей ситуации.

Связка: Если при возникновении стрессовой ситуации помочь со стороны невозможна, то как можно выйти из стрессовой или негативной эмоции?

***Практика «4 вопроса»*** (25 мин)

Тренер: Вспомните бытовую ситуацию, произошедшую с вами, повлекшую проявление негативных эмоций.

Опишите подробно:

- 1) событие;
- 2) реакцию;
- 3) ожидание;
- 4) ценность, стоящую за событиями.

Для наглядности тренер может привести собственный простой пример.

Групповое обсуждение.

Связка: Что происходит с проблемой, если извлечь из нее эмоции и вынести ценность, стоящую за этим событием?

***Часть 4. Эмпатия***

***Эмпатия: опрос*** (5 мин)

Тренер: Многие из вас знакомы с понятиями «эмпатия» и «сочувствие». Какая разница между ними?

Групповая дискуссия, ответы участников.

Смысловая связка: важно разграничить понятия и область их применения, обсудите с участниками ключевые элементы.

### **Теоретическая часть: определение элементов эмпатии (5 мин)**

Тренер: Определив понятие «эмпатия», предлагаю отметить ключевые элементы:

- видеть мир глазами другого человека;
- понять его чувства;
- позволить быть без суждения;
- выразить понимание словами.

Скажите, пожалуйста, можно ли дополнить понятие?

Ответы участников и их обсуждение.

Тренер: Для чего необходимо разграничить понятия «эмпатия» и «сочувствие»?

Смысловая связка: разграничение применения действий «сочувствие» и «эмпатия» способствует защите самих обучающихся от принятия излишних эмоций других людей. Сочувствие применяется к малознакомым людям для поддержания психологической стабильности. Демонстрация эмпатии необходима для налаживания близких взаимоотношений, возможности другому человеку пережить эмоциональное переживание, принятия и проживания эмоций других людей.

### **Парное задание: походка (20 мин)**

Тренер: Разделитесь на пары, для этого опустите глаза в пол. После моей команды каждый поднимает глаза и ищет зрительный контакт с другим участником. Как только вы с коллегой находитесь в зрительном контакте – вы пара участников. Итак, опускаем глаза. Раз-два-три!

Участники объединяются в пары.

Тренер: Участникам необходимо научиться походке соседа (7–10 минут). Далее показываем походки группе. Сначала оба участника идут одной походкой, затем один из них, не называя имени, определяет, чья была походка. Задача группы заключается в выявлении владельца походки.

После выполнения упражнения подводим итоги, отвечая на вопрос: Зачем примерять на себя чужую походку?

Смысловая связка: Примерка походки другого человека позволяет прочувствовать себя на его месте, перенять повадки, жесты, сформированные эмоциональным фоном.

### **Парное задание: активное слушание (20 мин)**

Тренер: Оставайтесь в парах.

Задание первому участнику: расскажите, как вы провели прошлое лето, расскажите о самых радостных моментах.

Задание второму участнику: внимательно слушайте, что говорит ваш оппонент, анализируйте поведение, мимику, жесты. Пытайтесь понять говорящего, ориентируясь на его эмоции.

При выполнении этой техники на развитие навыков эмпатии соблюдайте 4 рекомендации:

- 1) не перебивайте;
- 2) внимательно вникайте в суть разговора;
- 3) анализируйте невербальные подсказки;
- 4) мысленно ставьте себя на место собеседника.

Время выполнения: 5 минут.

После выполнения упражнения участники меняются.

## Обсуждение полученных результатов. Взаимосвязь эмпатии и активного слушания.

### *Рефлексивное задание: коробочка счастья (5 мин)*

Все участники тренинга садятся в круг.

Тренер: Каждому из вас предлагается вспомнить все, что приносит счастье. Представим себе большую коробочку, в которую мы по очереди будем складывать все, что делает нас счастливыми. Итак, я передаю вам коробочку. Что вы в нее положите?

## Содержание заданий рабочей тетради.

### Структура:

## Определение собственного эмоционального спектра

1. Запишите 3–4 эмоции, которые Вы испытываете в течение дня:

---

---

---

2. Запишите все эмоции, которые Вы когда-либо испытывали:

3. Разделите эмоции, которые Вы записали:

Положительные	Отрицательные	Нейтральные

4. Индивидуальное задание

*Ретроспектива эмоций*

Вспомните предыдущую неделю (чем занимались в определенный день):

---

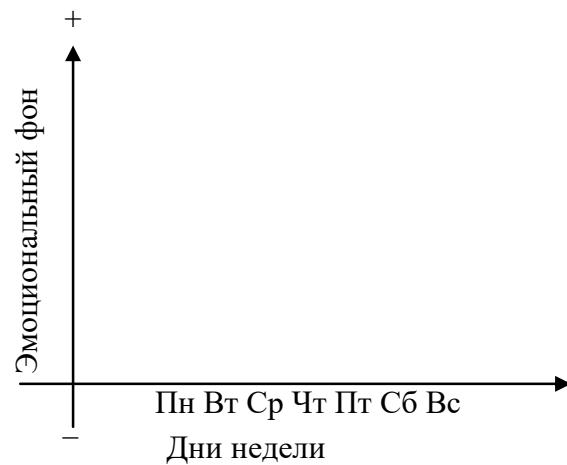
---

---

---

5. Техника СМЭР

C	M	Э	P	
Ситуация	Мысли	Эмоции	Реакция	
			Тело	Поведение
На 15:00 догово- рились встре- титься с подру- гой	Она специаль- но, чтобы меня позлить	Обида, гнев	Напряжение, тряся ногой	Не разговари- ваю и обижаясь весь вечер



## 6. Групповое задание

## Г) *Осознанность*

В группах сформируйте рекомендации по преодолению плохих эмоций:

### **Библиографический список**

1. Шабанов, С. Эмоциональный интеллект. Российская практика / С. Шабанов, А. Алешина. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 427 с.
  2. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 581 с.
  3. Бредберри, Т. Эмоциональный интеллект 2.0 / Т. Бредберри, Д. Гризв. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 192 с.
  4. Сенн, Л. Лифт настроения. Научитесь управлять своими чувствами и эмоциями / Л. Сенн. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 172 с.
- Дополнительная литература:
5. Чуриков, А. Копилка для тренера: сборник разминок, необходимых в любом тренинге / А. Чуриков, В. Снегирев. – Санкт-Петербург: Речь, 2006. – 208 с.
  6. Кипнис, М.Ш. Большая книга лучших игр и упражнений для любого тренинга / М.Ш. Кипнис. – Москва: АСТ, 2014. – 637 с.
  7. Стишенок, И.В. Тренинг уверенности в себе: развитие и реализация новых возможностей / И.В. Стишенок. – Санкт-Петербург: Речь, 2008. – 230 с.

## **Тренинг 7. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

**Я.А. Волынчук, Н.А. Царева**

### **Преамбула**

Актуальность темы «Управление конфликтами» обусловлена значительным влиянием конфликтов на эффективность деятельности организаций, качество межличностных и профессиональных отношений, а также на общий психологический климат в коллективах и обществе в целом. В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются

своебразным «полигоном» проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.

В условиях стремительно меняющейся социальной и экономической среды, растущей конкуренции, постоянных реформ, цифровизации и многообразия интересов участников взаимодействия конфликты становятся неотъемлемой частью жизни как внутри организаций, так и в более широком общественном контексте. От того, насколько грамотно и своевременно осуществляется управление конфликтами, напрямую зависит успешность деятельности учреждений, сохранение кадрового потенциала, уровень мотивации сотрудников и устойчивость к стрессам.

Кроме того, эффективное управление конфликтами способствует:

- улучшению коммуникации и взаимодействия между людьми;
- предотвращению эскалации напряженности;
- развитию лидерских и управленческих компетенций;
- принятию более взвешенных решений за счет учета разных точек зрения;
- укреплению организационной культуры.

Актуальность темы усиливается необходимостью подготовки управленцев нового типа, способных не только разрешать конфликты, но и использовать их как источник роста и инноваций. Изучение механизмов, стратегий и методов управления конфликтами приобретает особую значимость для теории и практики современного менеджмента, государственного и муниципального управления, а также для развития человеческого капитала в целом. Для студентов и молодежи изучение и проработка данной темы обусловлены тем, что именно в молодом возрасте формируются основные навыки общения, профессионального взаимодействия, а также закладываются основы эмоционального интеллекта и личностной зрелости. Современные студенты и молодежь сталкиваются с конфликтами как в повседневной жизни (в семье, учебной среде, дружеском кругу), так и в процессе профессионального становления. Неумение конструктивно разрешать конфликты может привести к стрессу, снижению успеваемости, ухудшению межличностных отношений и даже к психологическим кризисам. Почему особенно важными являются следующие аспекты:

- 1) социальная активность молодежи; участие в проектах, студенческих советах, волонтерских движениях требует способности договариваться, слышать других и решать споры без эскалации;
- 2) подготовка к профессиональной деятельности; будущие специалисты должны владеть навыками переговоров, управления эмоциями, предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций;
- 3) личностное развитие; управление конфликтами развивает критическое мышление, эмпатию, лидерские качества, уверенность в себе;
- 4) цифровая среда; активное общение в социальных сетях, мессенджерах и онлайн-группах порождает новые формы конфликтов, требующие современных подходов к их разрешению;

5) глобальные вызовы; поляризация мнений, социальное давление, различия в ценностях усиливают вероятность столкновений, особенно в многонациональной, многокультурной и быстро меняющейся среде.

Таким образом, обучение студентов и молодежи методам эффективного управления конфликтами является неотъемлемой частью их подготовки к взрослой жизни и успешной карьере. Это формирует ответственное, толерантное, уверенное поколение, способное к конструктивному взаимодействию в обществе.

**Цель тренинга** – предоставить участникам возможность отработать навык конструктивного решения конфликтных ситуаций.

**Задачи тренинга:**

1) повысить уровень взаимопонимания в среде, в которой мы в настоящее обучаемся и в дальнейшем планируем взаимодействовать;

2) выяснить, когда, какие причины и обстоятельства являются благоприятными для возникновения внутренних и внешних конфликтов, а также какое поведение в ходе конфликта является наиболее эффективным;

3) обучить методике «Родитель – Взрослый – Ребенок»;

4) обучить методам нахождения решений в конфликтных ситуациях;

5) развить актуальные для разрешения конфликтных ситуаций навыки;

6) развить навыки непредвзятого оценивания конфликтных ситуаций.

**Формат тренинга** – онлайн.

**Общая продолжительность:** 8 академических часов (360 мин).

**Рекомендации по подготовке к тренингу:** компьютер/ноутбук с проектором, распечатки, маркеры для белой доски, простые карандаши по количеству участников тренинга.

**Вид активности с таймингом.** Общие подводки и теория – в совокупности 20 мин. Просмотр видеоматериалов – 10 мин.

Тренер: Здравствуйте, дорогие участники! Очень рад(а) видеть вас на нашем тренинге, посвященном управлению конфликтами – важному навыку, который пригодится вам не только в профессиональной сфере, но и в повседневной жизни. Конфликты – это неизбежная часть человеческого общения, но важно не избегать их, а научиться грамотно разрешать. Сегодня мы разберем:

- причины и виды конфликтов;
- стратегии поведения в конфликтных ситуациях;
- техники конструктивного диалога и поиска компромиссов;
- практические методы снижения эмоционального напряжения.

Этот тренинг будет интерактивным: мы поработаем в мини-группах, разберем реальные кейсы и даже попробуем себя в роли участников конфликта, чтобы на практике отработать навыки переговоров.

Ваше активное участие, открытость и готовность делиться мнением помогут сделать нашу работу максимально полезной для всех.

Конфликты – это не всегда что-то плохое. Часто они становятся точкой роста, возможностью лучше понять себя и других. Но, чтобы конфликт привел к развитию, а не к разрушению, важно уметь им управлять. Сегодня мы будем учиться именно этому: разбираться в причинах конфликтов, выбирать правиль-

ную стратегию поведения и находить решения, которые устроят всех. Готовы прокачать свои навыки? Тогда начнем!

Цель тренинга: получить практический навык управления конфликтной ситуацией в организации через отработку различных личностных качеств.

Задачи:

- разобрать конструктивные и деструктивные стороны конфликта;
- понять технологию разрешения конфликта;
- проработать навыки, необходимые для решения конфликтных ситуаций.

#### **Упражнение-разминка «Карандаши» (10 мин)**

Сейчас мы выполним упражнение, которое поможет нам почувствовать важность слаженной работы, доверия и внимания к друг другу. Встанем в круг и зажмем карандаши между подушечками указательных пальцев соседей, так, чтобы они держались без помощи других пальцев. Ваша задача – удерживать карандаши, не роняя их, и при этом синхронно выполнять мои задания. Это упражнение – не просто проверка на ловкость. Оно показывает, как важно чувствовать команду, двигаться согласованно и поддерживать баланс между личными действиями и общим ритмом. Если кто-то отвлечется или сделает резкое движение, карандаш упадет и задание не получится.

Готовы проверить, насколько мы едины? Тогда начинаем! Встаем в круг, зажимаем карандаши и слушаем мои инструкции. (*После объяснения можно добавить шутливый комментарий, чтобы снять напряжение: «Кто уронит – тот выбывает... Шучу! Но постарайтесь не подвести соседей».*)

Группа, не выпуская карандашей, синхронно выполняет задания:

- поднять руки, опустить их, вернуть в исходное положение;
- вытянуть руки вперед, отвести назад;
- сделать шаг вперед, два шага назад, шаг вперед (сужение и расширение круга);
- наклониться вперед, назад, выпрямиться;
- присесть, встать;
- сочтать одновременно два движения (шагнуть вперед – поднять руки);
- использовать не указательные, а безымянные пальцы.

Цель:

- наглядно показать важность синхронности и взаимной ответственности в команде;
- развить невербальную коммуникацию (участники будут «считывать» движения друг друга без слов);
- создать легкую атмосферу перед более сложными заданиями.

*Примечание:* Если группа большая, можно разделиться на мини-команды по 6–8 человек для удобства.

Тренер: Друзья, давайте немного поработаем с осознанностью через простое, но показательное упражнение.

#### **Упражнение «Руки» (5 мин)**

Тренер: Прошу всех встать в круг и соединить ладони перед собой на уровне груди. Аккуратно надавите правой ладонью на левую. Заметьте, что происходит: ваша левая рука автоматически сопротивляется давлению, хотя вы не давали

ей такой команды. Чем сильнее вы давите правой, тем активнее «зашщищается» левая.

Остановитесь и задумайтесь. Так часто бывает в конфликтах: мы бессознательно отвечаем давлением на давление, даже если это не ведет к решению. Но что будет, если вместо борьбы сознательно расслабить одну руку? Давайте попробуем снова. Соедините ладони. Правой рукой мягко надавите, а левой – перестаньте сопротивляться. Видите? Напряжение исчезает! Это и есть метафора управления конфликтом: иногда достаточно перестать автоматически «давить в ответ», чтобы погасить напряжение. Готовы перенести этот принцип в реальные ситуации? Тогда продолжим наш тренинг с этим важным осознанием! (*После паузы можно добавить: «Кстати, кто заметил, что дыхание тоже менялось при сопротивлении? Это отличный маркер стресса – полезно отслеживать в реальных конфликтах.»*)

Обсуждение: Что вы чувствовали? Как вы себя чувствуете? Какие ощущения у вас возникли при выполнении задания? Как вы считаете, как связано это упражнение с темой нашего тренинга?

#### **Упражнение-разминка «Зеркало» (15 мин)**

Цель: развить навыки эмпатии, синхронизации и невербальной коммуникации в конфликтных ситуациях.

Инструкция:

1. Участники разбиваются на пары и встают лицом друг к другу.
2. Один участник становится «инициатором», второй – «отражением».
3. «Инициатор» начинает плавно двигаться (руками, головой, корпусом), а «отражение» старается максимально точно повторить его движения.
4. Через 2–3 минуты партнеры меняются ролями.
5. На следующем этапе роли не распределяются – участники двигаются синхронно, без явного лидера, стараясь чувствовать и предугадывать действия друг друга.

Акцент на конфликтах:

- Обратите внимание, как легко или сложно вам подстраиваться под партнера.
- В конфликтах мы часто либо слишком жестко «ведем» (настаиваем на своем) либо пассивно следуем (игнорируем свои потребности).

Обсуждение после упражнения: Какие стратегии помогали достичь синхронности? Где было сложнее – когда вы вели или когда следовали? Как это относится к реальными конфликтами?

Спикер: Сейчас я предлагаю разбиться на группу через считалочку 1, 2, 3, 4... на группы (по 4–5 человек). Выберите голос группы, который озвучит ваши идеи. Опрос: Как вы думаете, что такое конфликт? Дайте слово, которое связано с понятием конфликт (участники записывают слово-ассоциацию на стикер и клеят на доску). Молодцы! Вы все понимаете, с какими словами ассоциируется конфликт.

Конфликт – это не всегда ссора или открытое противостояние. Часто он проявляется в более тонких формах, и, чтобы эффективно им управлять, важно понимать его природу.

Давайте разберем 4 основных типа конфликтов, которые встречаются в нашей жизни:

### *1. Межличностные конфликты*

Это столкновение между двумя или несколькими людьми из-за различий во взглядах, интересах или ценностях. Пример: споры с коллегой из-за распределения задач, разногласия с партнером в отношениях. *Почему это важно?* Такие конфликты учат нас договариваться, отстаивать свои границы и находить компромиссы.

### *2. Межгрупповые конфликты*

Противостояние между целыми группами: отделами в компании, спортивными командами или даже странами. Пример: конкуренция между маркетингом и продажами за ресурсы, противостояние фанатов разных клубов. *В чем особенность?* Здесь включается групповое мышление – люди склонны поддерживать «своих» и винить «чужих», даже если объективных причин нет.

### *3. Внутриличностные конфликты*

Борьба с самим собой, когда наши желания, ценности или страхи сталкиваются между собой. Пример: «Хочу похудеть, но не могу отказаться от сладкого», «Мечтаю сменить работу, но боюсь неизвестности». *Почему это конфликт?* Такие «душевые муки» истощают не меньше, чем споры с другими. Важно учиться принимать осознанные решения, а не зависеть от внутренних противоречий.

### *4. Конфликт между личностью и группой*

Когда человек не соответствует ожиданиям коллектива или, наоборот, группа давит на него. Пример: новый сотрудник, который нарушает сложившиеся традиции; бунтарь в классе, идущий против общего мнения. *Что делать?* Искать баланс между адаптацией и сохранением индивидуальности.

Почему эта классификация полезна?

- ✓ Помогает точно определить суть проблемы (вы боретесь с собой, с человеком или с системой?).
- ✓ Позволяет подобрать правильную стратегию (например, межгрупповой конфликт не решить так же, как внутриличностный).
- ✓ Учит видеть конфликт не как угрозу, а как сигнал к изменениям.

Ваш вопрос на сегодня: Какой тип конфликта дается вам сложнее всего и почему? Давайте обсудим!

Для тренера:

- можно добавить визуализацию (на доске/слайде схему с 4 типами, видеоролики из фильмов с 10-минутной демонстрацией);
- для вовлечения предложите участникам привести свои примеры по каждому типу.

Сущность конфликта заключается в том, что это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

### ***Групповое задание «Анализ конфликтной ситуации» (25 мин)***

Формат работы: разбейтесь на группы по 3–4 человека. Придумайте и разыграйте конфликтную ситуацию, остановившись на самом остром моменте, не предлагая решения (его запишете отдельно).

Время на подготовку: 5 мин.

После показа:

- определите вид конфликта (межличностный, межгрупповой и т.д.);
- назовите причины;
- предложите возможные решения (запишите на лист);
- распределите роли в конфликте (кто «инициатор», кто «оппонент», есть ли «наблюдатели» и т.д.).

Примеры ситуации для вдохновения:

*Коллеги спорят из-за сроков проекта: один настаивает на скорости, другой – на качестве. Студенты конфликтуют из-за распределения обязанностей в групповой работе.*

Цель задания:

- научиться идентифицировать суть конфликта;
- понять, как роли влияют на его развитие;
- тренировать навык поиска решений без эмоций.

После выполнения каждая группа кратко представляет:

- ситуацию (без развязки);
- свой анализ (вид, причины, роли);
- записанные решения (огласим после обсуждения).

Для тренера:

- ✓ Подчеркните: Важно не просто «потушить» конфликт, а увидеть его структуру. Тогда решения будут эффективными.
- ✓ Если участники заходят в тупик, задайте наводящие вопросы: Что стоит за позицией каждого? Какие потребности не удовлетворены?

### ***Групповое упражнение «Корни конфликта» (25 мин)***

Формат: работа в мини-группах по 3–4 человека.

Задание:

1. Выберите одну из предложенных причин конфликтов в рабочих коллективах:
  - ✓ Конкуренция за ограниченные ресурсы
  - ✓ Взаимозависимость рабочих задач
  - ✓ Проблемы в коммуникации между сотрудниками
  - ✓ Наличие конфликтного типа личности в команде
  - ✓ Психологическая несовместимость коллег
  - ✓ Расхождение в целях и методах работы
2. Разработайте и разыграйте мини-сценку (1–2 минуты), которая ярко демонстрирует конфликт с выбранной причиной
3. После демонстрации:
  - объясните коренные причины конфликта;
  - предложите 2–3 варианта конструктивного решения (запишите).

Время: подготовка – 5 мин; показ и анализ – 3 мин на группу.

Примеры для вдохновения:

- ✓ Два отдела спорят за премиальный фонд
- ✓ Сотрудники перекладывают ответственность из-за взаимозависимых задач
- ✓ Неверно истолкованное письмо-инструкция вызывает напряженность

Цель упражнения:

- научиться диагностировать истинные причины разногласий;
- отработать навык перевода конфликта в конструктивное русло.

Методический совет тренеру: после всех выступлений обобщите: «Конфликты – это симптомы. Как хороший врач, руководитель должен найти и лечить первопричину, а не просто снимать внешние проявления».

*Упражнение «Две стороны конфликта» (25 мин)*

Формат: индивидуальная работа → работа в группах → общее обсуждение.

Цель: осознать двойственную природу конфликтов, научиться извлекать пользу из сложных ситуаций и минимизировать их разрушительные последствия.

Инструкция: разделите лист бумаги на две колонки: Конструктивные последствия и Деструктивные последствия. Заполните колонки, опираясь на личный опыт или примеры из рабочей практики.

Обсудите в группе: Какие положительные стороны оказались неожиданными? Как усилить полезные аспекты конфликта? Какие методы помогают снизить негативное влияние?

*Конструктивные стороны конфликта (возможности для развития)*

Выявляют системные проблемы: как «термометр» показывают болевые точки в процессах и отношениях. Обнажают истинные мотивы: позволяют увидеть скрытые интересы и неочевидные связи. Эмоциональная разрядка дает выход накопившемуся напряжению (при грамотном управлении). Стимул для изменений разрушает устаревшие схемы, заставляет искать новые решения. Развитие организации – необходимость преодоления кризиса ускоряет развитие. Командное сплочение – совместное преодоление трудностей укрепляет коллектив.

*Деструктивные стороны конфликта (риски и угрозы)*

Психологический ущерб – стресс, тревожность, профессиональное выгорание. Разрушение отношений – потеря доверия, формирование «лагерей». Снижение эффективности – до 30 % рабочего времени может тратиться на конфронтацию. Поляризация мнений – деление на «правых» и «виноватых», отказ от компромиссов. Долгосрочные последствия – 1 минута конфликта = 12 минут послеконфликтных переживаний (по данным исследований Cornell University).

Рефлексия (вопросы для обсуждения): Какой опыт конструктивного разрешения конфликтов есть у участников? Какие из перечисленных минусов наиболее опасны в работе? Как превратить деструктивный конфликт в конструктивный?

Методический совет тренеру:

- используйте метафору «конфликт как хирургический инструмент» – может исцелить или навредить в зависимости от мастерства применения:

- предложите участникам привести примеры, когда конфликт привел к положительным изменениям.

### **Технология разрешения конфликтов: от диагностики к решению**

*Почему конфликты трудно разрешать?*

1. Скрытые причины:
  - инициаторы часто маскируют истинные мотивы, чтобы сохранить лицо;
  - на поверхность выходят второстепенные поводы, а не коренные проблемы.
2. Эффект «снежного кома»:
  - затяжные конфликты вовлекают новых участников;
  - обрастают дополнительными противоречиями;
  - первоначальная причина «растворяется» в новых претензиях.

Рассмотрим формулы конфликта как инструмент диагностики.

*Первая формула конфликта:*

Конфликт = Конфликтоген 1 + Конфликтоген 2 +... + Конфликтоген n.

Время: 25 мин.

Конфликтогены – это слова, действия (или бездействие), которые:

- создают напряжение;
- задевают чувства;
- провоцируют ответную агрессию.

Примеры:sarкастическое замечание, игнорирование коллеги, невыполненное обещание.

*Как работает формула?*

1. Накопление. Каждый новый конфликтоген усиливает негативный фон: «Опоздал на 15 минут» → «Не подготовил отчет вовремя» → «Грубо ответил на замечание».
2. Эффект снежного кома:
  - первый конфликтоген: раздражение;
  - третий конфликтоген: скрытая агрессия;
  - пятый конфликтоген: открытый конфликт.
3. Точка взрыва (инцидент). Последняя капля, которая переводит напряжение в открытое столкновение: «После пяти критических замечаний сотрудник хлопает дверью».

*Почему это опасно?*

- ✓ Автоматические реакции: 72% людей отвечают на конфликтоген более сильным конфликтогеном (данные исследования Journal of Conflict Resolution, 2021).
- ✓ Быстрая эскалация: 3–5 обменов «уколами» достаточно для перехода в острый конфликт.
- ✓ Искаженное восприятие: каждая сторона помнит только чужие провокации.

### *Как разорвать цепь?*

1. Осознать механизм «Сейчас прозвучал конфликтоген. Хочу ли я включаться в эту игру?»
2. Применить стоп-технику:
  - сделать паузу (2 глубоких вдоха);
  - трезво оценить («Это стоит моего внимания?»);
  - отреагировать нейтрально («Я услышал вашу точку зрения»);
  - перевести в конструктив («Давайте найдем решение»).
3. Заменить конфликтогены антидотами:

Конфликтоген	Антидот
«Это безответственно!»	«Давай разберем причины»
Молчаливое осуждение	«Я вижу проблему. Как исправим?»

Практическое задание:

- 1) разбейтесь на пары;
- 2) разыграйте сценку, где первый участник произносит конфликтоген, второй пробует разные стратегии реагирования (эскалация / стоп-техника);
- 3) проанализируйте, как меняется динамика.

Для тренера:

- используйте метафору «игры в пинг-понг со снежками» – с каждым ударом ком становится больше;
- подчеркните: «Конфликтогены – это не про злой умысел, а про автоматизмы. Управление ими – навык, который можно развить».

### **Вторая формула конфликта:**

Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент.

Время: 15 мин.

Компоненты:

1. Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия (истинная причина), например систематическая перегрузка одного отдела.

2. Инцидент – непосредственный повод для столкновения, например срыв сроков по важному проекту

Ключевая особенность: эти элементы независимы – инцидент лишь проявляет скрытую проблему.

### *Алгоритм разрешения*

1. Работа с конфликтной ситуацией:
  - выявить глубинные противоречия (методом «5 почему»);
  - устраниить системную причину (например, перераспределить ресурсы).
2. Исчерпание инцидента:
  - локализовать эмоциональное напряжение;
  - найти компромисс по конкретному поводу.

**Важно!** Без устранения конфликтной ситуации даже успешно разрешенный инцидент приведет к новому взрыву.

*Практическое применение формулы*

Кейс: два сотрудника ссорятся из-за доступа к оборудованию.

- ✓ Конфликтная ситуация: нехватка техники в отделе.
- ✓ Инцидент: один сотрудник забрал прибор в момент острой необходимости другого.

**Решение:**

- 1) закупить дополнительное оборудование (устраняем ситуацию);
- 2) договориться о графике использования (исчерпываем инцидент).

Упражнение для участников: разберите реальный конфликт по формуле:

- 1) отделите ситуацию от инцидента;
- 2) предложите решения для каждого компонента.

Понимание этой формулы – как рентген для конфликта: позволяет увидеть его внутреннюю структуру и воздействовать точно.

**Для тренера:**

- используйте визуализацию формулы на доске;
- подчеркните: «90 % усилий должно уходить на устранение конфликтной ситуации, а не на борьбу с инцидентами».

**Третья формула конфликта:**

Конфликт = Конфликтная ситуация № 1 + конфликтная ситуация № 2.

Время: 25 мин.

*Объяснение формулы:*

1. Конфликтная ситуация № 1 – нерешенная системная проблема (например: хроническая перегрузка отдела), которая создает «горючую среду» для конфликтов.
2. Конфликтная ситуация № 2 – наложенная дополнительная проблема (например: нечеткое распределение зон ответственности), которая умножает напряжение, создавая эффект резонанса.

*Пример из практики:*

Ситуация А: Руководство долго игнорировало жалобы сотрудников на устаревшее ПО.

Ситуация Б: В отделе сложилась практика перекладывания ответственности. Сбой системы в день сдачи квартального отчета.

Результат: Массовый конфликт со взаимными обвинениями вместо решения проблемы.

*Стратегии работы:*

- разделение слоев: составить «карту конфликта» с выделением всех наложенных ситуаций;
- приоритезация: начинать с решения самой давней/системной проблемы;
- поэтапная разрядка: для каждой конфликтной ситуации – отдельный протокол работы.

Метафора: «Это как разбирать многослойный пирог – нужно аккуратно разбить с каждым пластом, а не пытаться проглотить целиком».

Упражнение для тренинга:

- 1) участники разбирают реальный кейс по слоям;
- 2) оценивают «удельный вес» каждого компонента;
- 3) разрабатывают многоуровневый план решения.

«Самые сложные конфликты – это матрешка из нерешенных проблем. Секрет управления – в системном демонтаже».

Для тренера: используйте визуализацию в виде матрешек / слоеного пирога.

**Упражнение «Определить формулу конфликта» (25 мин)**

Тренер: Дорогие участники! Сейчас мы перейдем к практической части, где сможем применить все изученные концепции в безопасной тренировочной среде.

Цель упражнения:

- научиться диагностировать структуру конфликта;
- увидеть, как разные «формулы» конфликта требуют разных подходов.

Ход работы:

- 1) мы разделимся на группы по 3–4 человека;
- 2) каждая группа предлагает конфликт по одной из формул;
- 3) ваша задача разыграть сценку, демонстрируя работу этой формулы.

Важный момент: Это не театральный конкурс – нам важнее содержательный разбор, чем артистичность. Не стесняйтесь останавливать сценку для комментариев. Будут ли вопросы перед стартом? (Пауза для вопросов.) Начинаем!

Все отгадывают формулу, по которой составлен представленный конфликт:

- 1) КФГ<sub>1</sub> → КФГ<sub>2</sub> → КФГ<sub>3</sub> → ... → К;
- 2) КС + И = К;
- 3) КС<sub>1</sub> + КС<sub>2</sub> + ... + КС<sub>n</sub> = К.

Для тренера: после всех выступлений обобщите: «Какая формула оказалась самой сложной для демонстрации? Почему?»

**Упражнение «Алгоритм перевода конфликта в конструктивное русло» (20 мин)**

1. *Остановка эскалации*

✓ Физическая пауза

Сделать 3 глубоких вдоха / выдоха

При необходимости: «Давайте возьмем тайм-аут на 15 минут».

✓ Вербализация состояния – «Я вижу, мы оба раздражены. Давайте успокоимся и обсудим спокойно».

2. *Диагностика конфликта*

✓ Определить тип конфликта (деловой / личностный)

✓ Выявить истинные интересы сторон (метод «5 почему»)

✓ Разделить:

- конфликтная ситуация (системная причина);
- инцидент (повод).

3. *Организация диалога*

✓ Правила общения:

- говорить по очереди;
  - использовать «Я-высказывания»;
  - запрет на обобщения («ты всегда...»).
- ✓ Техника активного слушания:
- перефразирование: «Правильно ли я понял, что вас беспокоит...?»;
  - уточнение: «Что для вас было бы идеальным решением?».

#### 4. Поиск решений

- ✓ Метод «Мозгового штурма»:
- записать все предложения без критики;
  - обсудить плюсы / минусы каждого.
- ✓ Критерии приемлемого решения:
- учитывает интересы всех сторон;
  - предотвращает повторение ситуации.

#### 5. Договоренности

- ✓ Четко зафиксировать: что делаем, кто отвечает, когда сроки
- ✓ «Что сделаем, если возникнут сложности?»

#### 6. Профилактика рецидивов

- ✓ Регулярные check-point'ы – «Давайте через неделю проверим, как работает наше решение»

- ✓ Работа с системными причинами:
- изменение регламентов;
  - тренинги командной работы;
  - налаживание обратной связи.

Формула успеха:

Пауза → Анализ → Диалог → Решения → Договор → Контроль.

Пример: Конфликт из-за сроков проекта:

1. Пауза: «Давайте отложим обсуждение до завтра».
2. Анализ: Выясняем, что проблема в неравномерной нагрузке.
3. Диалог: «Как мы можем перераспределить задачи?»
4. Решения: Вносим в календарь «буферные» сроки.
5. Договор: Фиксируем новые правила в чате.
6. Контроль: Назначаем еженедельные планерки.

Важно! Если стороны не могут договориться – привлекайте нейтрального медиатора.

Для закрепления:

- раздайте участникам чек-лист с алгоритмом;
- проиграйте конфликтные ситуации по шагам в мини-группах.

Используя методику Томаса – Килманна, определите свой стиль поведения в конфликте.

Время: 20 мин.



Разделитесь на группы согласно вашему стилю поведения и опишите пять стилей разрешения конфликтов: сотрудничество, конкуренция, компромисс, избегание, приспособление.

Определите преимущества и недостатки каждого стиля. Команда озвучивает наработки.

#### ***Сюжетно-ролевая игра «Мельница» (15 мин)***

Сейчас мы проведем динамичное и полезное упражнение, которое поможет вам:

- развить навыки управления конфликтами в условиях ограниченного времени;
- тренировать гибкость поведения в нестандартных ситуациях;
- научиться быстро находить конструктивные решения.

#### ***Формат упражнения***

Тренер: Мы образуем два круга – внутренний и внешний, стоя лицом друг к другу. Участники внешнего круга будут играть роль контролеров автобуса; участники внутреннего круга – безбилетных пассажиров. У вас будет ровно 2 минуты на диалог, где нужно контролеру выявить безбилетника и корректно решить ситуацию, пассажиру найти убедительное объяснение или выход.

Предлагайте другие роли: внутренний круг – продавцы, которым нет дела до покупателей, а внешний – покупатели; внешний круг – начальник, «застукивший» опаздывающего подчиненного, а внутренний – подчиненный; внутренний круг – жилец, которого залил сосед сверху, внешний круг – сосед сверху.

#### ***Правила:***

- каждый диалог длится строго 2 минуты (по сигналу тренера – смена);
- после каждого раунда внешний круг делает шаг по часовой стрелке (новый собеседник);
- после шага роли внешнего и внутреннего круга меняются.

#### ***Что оцениваем:***

- умение аргументировать позицию;
- способность сохранять спокойствие под давлением;
- находчивость в поиске компромиссов.

Готовы проверить свою креативность и стрессоустойчивость? Тогда начинаем!

*(После первого раунда можно добавить: «Обратите внимание, какие стратегии уже появились? Кто-то оправдывался, кто-то договаривался, а кто-то конфликтовал? Давайте наблюдать за динамикой!»)*

Для тренера: подчеркните неформальную атмосферу («Это игра – можно экспериментировать!»). После раундов сделайте разбор («Какие работающие тактики вы заметили?»). Обсудите кейсы, где участники нашли нестандартные решения, эмоции.

Почему одни конфликты разрушают отношения, а другие, наоборот, укрепляют? Все зависит от того, как мы подходим к их разрешению.

### **Модель «Родитель – Взрослый – Ребенок» (10 мин)**

Тренер: Сегодня мы разберем модель «Родитель – Взрослый – Ребенок», научимся оценивать конфликты без эмоций и находить решения, которые работают. Наша цель – не избегать конфликтов, а управлять ими так, чтобы они делили наше общение эффективнее.

#### **Описание эго-состояний (по Э. Берну)**

##### *Эго-состояние Родителя (P)*

Эго-состояние Родителя включает усвоенные модели поведения, перенятые прежде всего от значимых взрослых (родителей, учителей); проявляется через:

- оценочные суждения и стереотипы;
- две основные формы поведения:
  - а) критикующую (указания, порицания);
  - б) опекающую (забота, покровительство).

Ключевая установка: «надо/должен».

##### *Эго-состояние Взрослого (B)*

Эго-состояние Взрослого не связано с биологическим возрастом; характеризуется:

- объективным анализом действительности;
- рациональной оценкой возможностей;
- спокойным принятием решений на основе фактов.

Основной принцип: «целесообразно».

##### *Эго-состояние Ребенка (Pe)*

Эго-состояние Ребенка воплощает естественные детские модели реагирования:

- спонтанность эмоций (радость, страх, гнев);
- творческое начало;
- склонность к зависимости и избеганию ответственности.

Доминирующий мотив: «хочу/не хочу».

Примечание: Все три состояния присутствуют в личности постоянно, но проявляются в разных ситуациях с разной интенсивностью.

Отличительные особенности трех состояний личности:

Критерий	Родитель	Взрослый	Ребенок
Источник	Внешние авторитеты	Опыт и логика	Природные импульсы
Реакции	Автоматические	Осознанные	Импульсивные
Фокус	Нормы и правила	Реальность	Желания и чувства

Данная модель помогает анализировать коммуникационные процессы и выявлять причины конфликтов в межличностном взаимодействии.

### **Упражнение «Родитель – Взрослый – Ребенок» (30 мин)**

Тренер: Дорогие участники! Сегодня мы будем исследовать, как наши внутренние роли влияют на развитие конфликтов. В каждом из нас живут три состояния – Родитель, Взрослый и Ребенок, и от того, какое состояние доминирует, зависит исход любого взаимодействия.

Цели упражнения:

- научить распознавать эго-состояние в себе и других;
- научить понимать, как разные сочетания ролей создают конфликт или помогают его разрешить;
- отработать осознанный переход в нужное состояние.

Ход работы:

- 1) разбиваемся на пары;
- 2) каждая пара разыгрывает диалог в двух вариантах: в параллельной трансакции и пересекающейся. Например: Родитель (фраза 1) – Родитель, Родитель (та же фраза 1) – Взрослый;
- 3) после каждой сценки группа угадывает, какие роли были продемонстрированы.

Критерии успешного выполнения упражнения:

- четкое соответствие выбранным эго-состояниям;
- наблюдаемость характерных признаков (словарь, интонации, жесты);
- осознанный анализ после выполнения упражнения.

Примеры маркеров для угадывания:

- ✓ Родитель: «Ты должен», «Так нельзя», «Я тебя предупреждал»
- ✓ Взрослый: «Давай обсудим», «Как мы можем решить?», «По моим расчетам»
- ✓ Ребенок: «Я не хочу!», «Это несправедливо!», «Ты мне все испортил!»

Время работы:

- 5 мин на подготовку;
- 2–3 мин на демонстрацию одного варианта;
- 1 мин на обсуждение группой.

Внимание! Это не актерский конкурс – нам важно не сыграть «правдоподобно», а наглядно показать разницу между состояниями. Можно утрировать характеристики. Начинаем! Первые пары готовятся к демонстрации.

Для тренера: после упражнения обсудите: «Какое сочетание ролей чаще приводит к эскалации? Почему?»

### **Заключительная рефлексия: «Итоги тренинга по управлению конфликтами» (20 мин)**

Наш тренинг подходит к концу, и сейчас важно закрепить ключевые инсайты и наметить шаги для применения знаний на практике. Давайте вместе подведем итоги.

Что мы узнали и отработали:

1. Природа конфликтов
- ✓ Увидели, что конфликт – это не катастрофа, а индикатор системных проблем

✓ Научились различать конструктивные и деструктивные аспекты противостояний

## 2. Диагностика

✓ Освоили «формулы конфликтов» для анализа их структуры

✓ Поняли важность разделения конфликтной ситуации и инцидента

## 3. Стратегии реагирования

✓ Отработали модель Томаса – Килманна для осознанного выбора тактики

✓ Увидели разницу между реакциями из состояний Родителя, Взрослого и Ребенка

## 4. Практические инструменты

✓ Техники деэскалации (стоп-метод, «я-высказывания»)

✓ Алгоритмы перевода конфликта в конструктивное русло

### *Ключевые выводы:*

✓ Конфликты неизбежны, но управляемы

✓ 90% успеха – в своевременном распознавании и профилактике

✓ Эффективное разрешение требует работы с системными причинами, а не только с симптомами

*План внедрения: Предлагаю каждому определить для себя:*

– один инструмент, который вы начнете применять уже завтра;

– типичную конфликтную ситуацию из вашей практики, где эти знания будут наиболее полезны;

– «сигналы тревоги», которые помогут вовремя распознать эскалацию.

Финал: Давайте завершим тренинг «живым» упражнением (10 мин).

Встаньте в круг. По очереди продолжите фразу: «Теперь в конфликтных ситуациях я обязательно буду...» (примеры: «...делать паузу перед реакцией», «...анализировать истинные причины»).

Напутствие: Управление конфликтами – это навык, который развивается только через практику. Помните: каждый грамотно разрешенный конфликт делает вас сильнее, а ваши отношения – устойчивее.

Благодарю за работу и желаю вам продуктивного применения знаний!

### **Что можно вынести на слайд:**

Внутриличностный конфликт вызывается различными психологическими факторами внутреннего мира личности: несовместимыми потребностями, интересами, желаниями, чувствами, ценностями, мотивами и т.п. В зависимости от того, какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют следующие его формы: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки.

Межличностный конфликт – наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый при этом считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-нибудь другой. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента. Такие черты характера, как импульсивность, вспыльчивость, стремление доминиро-

вать, бесцеремонность в обращении и др., порождают напряженность в человеческих отношениях и в конечном счете могут привести к конфликтам.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда член группы отступает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и специалистов, из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт возникает между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшим и более низкими уровнями управления.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Для *конструктивных конфликтов* характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития; появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания. *Деструктивные конфликты* приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

*Стадии конфликта.* Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие стадии протекания, такие как:

- 1) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- 2) переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- 3) конфликтные действия;
- 4) снятие или разрешение конфликта;
- 5) послеконфликтная ситуация, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).

Среди огромного множества причин конфликтов, прежде всего, выделяют так называемые общие причины, которые проявляются так или иначе практически во всех возникающих конфликтах (первая группа причин). К ним можно отнести следующие:

- социально-политические и экономические причины, связанные с социально-политической и экономической ситуацией в стране;
- социально-демографические причины, отражающие различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.;

- социально-психологические причины, отражающие социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.;
- индивидуально-психологические причины, отражающие индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т.п.).

Вторая группа причин называется частными. Эти причины непосредственно связаны с конкретным видом конфликта, например:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации.

Источники конфликтов – это противоречия, а противоречия возникают там, где есть рассогласование:

- знаний, умений, способностей, личных качеств;
- функций управления;
- эмоциональных, психических и других состояний;
- целей, средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;
- взглядов, убеждений;
- ожиданий, позиций;
- оценок и самооценок и др.

Конфликты в личностно-эмоциональной сфере обусловлены личностной спецификой оппонентов. В психологии даже выделяют типы конфликтных личностей. Рассмотрим наиболее распространенные из них.

1. Демонстративный – чаще всего это холерик, которому присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях. Он любит быть на виду, имеет завышенную самооценку; его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Рациональное поведение, как правило, выражено слабо.

2. Ригидный (косный) – люди этого типа не умеют перестраиваться, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих; честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность; мало критичны по отношению к собственным поступкам, постоянно требуют подтверждения собственной значимости.

3. Педант – личность, которая всегда пунктуальна, придирчива, хоть и исполнительна, зануда, отталкивает людей от себя.

4. Практик – действующий под лозунгом «Лучшая защита – нападение». Для такого человека самым важным является преобразование среды, внешнего окружения, изменение позиций других людей, что может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях.

5. Жалобщик – человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы.

6. Разгневанный ребенок – человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение.

7 Тайный мститель – человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то манипуляций, считающий, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость.

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно придерживаться какого-либо стиля поведения при конфликте. Исследователи указывают на пять основных стилей:

- конкуренция или соперничество;
- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование или уклонение (иногда отсрочка).

Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Ключевые слова: конфликт, инцидент, конфликтная ситуация, источники конфликта, спор, конкуренция, управление конфликтами, отношения, интересы, коммуникация, стресс, личностная зрелость, эмоции.

### **Заключение**

Конфликты являются неотъемлемой частью жизни человека в социуме и его взаимодействия с другими людьми. Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности. Ничего странного в этом нет. Как образно заметил американский психолог Б. Вул: «Жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов» [18].

### **Библиографический список**

1. Никольская, Е.В. Управление конфликтами: теория и практика / Е.В. Никольская, Н.П. Волков. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 288 с.
2. Воробьев, А.Ф. Психология управления конфликтами: учеб. пособие / А.Ф. Воробьев, С.А. Степанов. – Москва: Юрайт, 2020. – 352 с.
3. Российское образование // Федеральный портал: [сайт]. – URL: <https://edu.gov.ru> (дата обращения: 23.04.2025).
4. Ильинова, М.В. Детские конфликты: причины, последствия и пути разрешения / М.В. Ильинова // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 9 (78). – С. 238–242.
5. Логунова, М.Ю. Внутрисемейные конфликты и их разрешение / М.Ю. Логунова // Академическая публицистика. – 2022. – № 1-1. – С. 139–146.
6. Магомедов, М.Ш. Организационные конфликты: профилактика и методы регулирования / М.Ш. Магомедов // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2023. – № 2. – С. 65–69.

7. Минтюк, Д.Г. Конфликты в системе государственного управления и методы их урегулирования / Д.Г. Минтюк // Вопросы политологии. – 2023. – Т. 13, № 10-2 (98-2). – С. 5398–5403.
8. Мотовилова, А.Д. Как разрешать конфликты с помощью эффективной коммуникации / А.Д. Мотовилова, А.Р. Фатеев // Вестник науки. – 2023. – Т. 4, № 11 (68). – С. 550–554.
9. Скачкова, Н.В. Конфликты в организации: причины, виды, функции / Н.В. Скачкова // Интернаука. – 2022. – № 2-2 (225). – С. 54, 55.
10. Титкова, М.В. Конфликты в организации / М.В. Титкова // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 1. – С. 22–25.
11. Титкова, М.В. Управление конфликтами в организации / М.В. Титкова // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 8. – С. 67–71.
12. Чугузов, Е.П. Конфликты в учебном процессе и пути их решения / Е.П. Чугузов // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 114-2. – С. 117–119.
13. Волкова, Н.П. Конфликтология / Н.П. Волкова. – Москва: Юрайт, 2022. – 310 с.
14. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – Санкт-Петербург: Питер, 2021. – 416 с.
15. Добрянский, В.И. Конфликтология: теория и практика / В.И. Добрянский. – Москва: Инфра-М, 2022. – 288 с.
16. Кресс, Дж. Психология конфликта / Дж. Кресс. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 256 с.
17. Рахим, М.А. Теория и практика управления конфликтами в организациях / М.А. Рахим. – Москва: Дело, 2021. – 432 с.
18. Вул, Б. Проблемы социальной помощи в американской общине // Теория и практика социальной работы: отечественный и зарубежный опыт. – Москва; Тула: Изд-во АСОПиР, 1993. – Т. 1. – С. 194–200.

## **Тренинг 8. СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ**

**Т.А. Борзова, Н.А. Федякшина**

Современные реалии требуют гибкости и адаптивности от специалистов любых направлений деятельности. Чтобы уверенно ориентироваться в быстро меняющемся мире технологий, экономики и социальной жизни, нужно уметь мыслить масштабно, охватывая сразу несколько аспектов проблемы одновременно. Это качество особенно ценно в междисциплинарных проектах, управлении командами и принятии стратегических решений.

Системное мышление – это умение видеть скрытые закономерности, распознавать паттерны и тенденции развития процессов, оперировать комплексными категориями, учитывать многоуровневые зависимости явлений и объектов друг от друга. Специалисты с такими знаниями востребованы сегодня работодателя-

ми и именно такие компетенции формируют основу конкурентоспособности выпускников нашего вуза.

**Цель тренинга** – ознакомить студентов с навыками системного мышления, позволяющими им видеть целостные системы, изучать взаимосвязи между их элементами и эффективно решать сложные проблемы в различных сферах жизни и профессиональной деятельности.

**Задачи тренинга:**

1) обозначить основные концепции системного мышления, объяснив термины и модели, а также рассмотреть разницу между линейным и системным подходами к решению задач;

2) помочь формированию навыков анализа, научив участников анализировать ситуации и задачи с точки зрения системности, а также выявлять ключевые элементы системы и их взаимодействия;

3) способствовать развитию критического и креативного мышления, необходимого для оценки различных подходов к решению задач и обсуждения ограничений и ловушек в мышлении, которые могут помешать применению системного подхода;

4) обеспечить практическое применение знаний через групповые упражнения, кейс-методы и ролевые игры, а также разработать стратегии для применения системного мышления в реальных жизненных и профессиональных сценариях;

5) стимулировать командную работу и обучить участников слушать мнения других, анализируя их в контексте общей системы;

6) познакомить с инструментами визуализации (например, концептуальные карты, ментальные карты и диаграммы), которые помогут лучше понять и представить системы;

7) обеспечить обратную связь и рефлексию, чтобы участники могли получать и предоставлять обратную связь о процессе и результатах тренинга.

**Формат тренинга** – онлайн.

**Продолжительность тренинга** – 8 академических часов (360 мин).

**Рекомендация по подготовке к тренингу:**

1. Требования к аудитории:

Необходима аудитория, в которой столы и стулья можно легко перемещать для групповых упражнений, дискуссий и имитации разных форматов выступлений (сцена, круглый стол, стендап).

Зонирование: отдельная зона для демонстраций (с проектором) и зона для практики без технических средств.

2. Техническое оснащение:

- проектор и экран для демонстрации презентаций и видеопримеров;
- ноутбук с предустановленной программой для презентаций (PowerPoint) и доступом в Интернет (на случай онлайн-демонстраций);
- колонки с качественным звуком для воспроизведения аудиоматериалов (интервью, подкасты, музыкальные вставки);
- кликер (или пульт для переключения слайдов) для отработки навыков управления презентацией «на ходу».

### 3. Материалы для работы:

#### Презентация тренинга:

- слайды с лаконичной теорией (1 идея = 1 слайд);
- четкие инструкции к упражнениям в виде схем или инфографики.

#### Раздаточные материалы:

- теория на листах формата А4: краткий конспект ключевых правил (структура речи, лайфхаки против страха);
- листы формата А4 для индивидуальных заданий (например, составление плана выступления);
- листы формата А3 и стикеры для групповой работы (создание «карты аудитории», мозговые штурмы);
- фломастеры и маркеры разных цветов для визуализации идей;
- конверты с подготовленными карточками;
- повязки на глаза/шарфы;
- доска (белая или флипчарт) для фиксации ключевых терминов, правил и вопросов участников.

#### 4. Дополнительные рекомендации:

- таймер для контроля времени выступления (можно использовать приложение на телефоне);
- шаблоны слайдов (должны быть выдержаны в одном стиле с крупным текстом и картинками);
- фоновая музыка (треки для релаксации перед началом и во время творческих заданий).

Инструкция тренеру: все материалы должны быть протестированы заранее. Проверьте работу проектора, громкость колонок, зарядите кликер. Участники должны сосредоточиться на содержании, а не на технических сбоях.

**Ключевые слова для подбора иллюстраций, видео:** системное мышление, система, связи элементов, цепочка взаимодействий, сложность и простота, целостность восприятия, анализ и синтез, моделирование ситуаций, логика принятия решений.

## Часть 1

### *Разминка (10 мин)*

Тренер: Давайте поиграем в детскую игру «Море волнуется». Все помнят ее правила? Немного ее изменим, и каждый раз фигуры будут подчиняться определенной теме. Итак, начали: «Море волнуется раз, море волнуется два, море волнуется три, морская фигура\* на месте замри!» (Игроки в это время раскачиваются и кружатся, расставив в руки стороны. При слове «замри» замирают в позе, изображая предметы по темам: морские животные, дорожные знаки, домашние животные, растения, автомобили). Далее ведущий подходит к кому-то из игроков и дотрагивается до него «оживляя» фигуру. Игрок начинает двигаться, показывает свое «представление», так, чтобы все узнали, что за фигуру изображает игрок.

Вопросы для обсуждения: С какими трудностями вы столкнулись? Что вам помогло узнать двигающуюся фигуру? Как эта разминка связана с темой тренинга?

**Упражнение «Автопортрет» (20 мин)**

Тренер: Теперь давайте составим презентацию себя, но в необычном формате. Во-первых, лучше узнаем друг друга, вкусы, интересы, увлечения. Во-вторых, потренируем навык презентации и публичного выступления. Необходимо нарисовать свой портрет, но не совсем обычный. Вместо глаз мы рисуем то, на что любим смотреть; вместо носа – то, что любим нюхать; на месте губ – то, что любим есть; на месте ушей – то, что любим слушать. Ну, а на голове вместо прически изобразите ваши мысли: те, которые к вам чаще приходят. Попробуйте акцентировать внимание на своих качествах и увлечениях, впечатлить слушателя, вызвать эмоциональный отклик. Рисунки могут быть схематичны; если трудно нарисовать, можно описать словом. Затем сделать вернисаж рисунков и дать выступить каждому, представить себя.

Инструкция тренеру: обеспечить участников листами бумаги, фломастерами, скотчем, доской.

Вопросы для обсуждения: Что нового узнали об одногруппниках? Какие открытия сделали о себе? Что вызвало трудности в выполнении задания? Какое эмоциональное состояние сейчас испытываете?

**Упражнение (по системе Колба) (15 мин)**

Тренер: Посмотрите на картинки (человеческий организм, группа детей, схема молекулы, лес, муравейник). Что общего между данными рисунками?

Обмен мнениями.

Тренер: Давайте посмотрим, что же у них общего. И для этого введем в наше понимание понятие «система».

**Лекция 1. Система и ее элементы (5 мин)**

1. Понятие системы и ее элементов. Система – это совокупность взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью и взаимодействующих друг с другом таким образом, что вместе они создают новое качество, которое отсутствует у каждого элемента отдельно. Основные элементы любой системы: компоненты (части); связи между компонентами; внешняя среда; границы системы; цели и функции системы – на слайде представить несколько вариантов систем (организм, лес, поле, школа, страна и т.д.).

2. Основные свойства систем различны, давайте ознакомимся с некоторыми из них:

2.1. Целостность. Примеры целостности: человеческий организм (целое больше суммы составляющих органов), социальная группа (общий дух группы сильнее качества отдельного индивида).

2.2. Структурированность. Примеры структурированных систем: организационная структура предприятия, химические соединения (атомы образуют молекулы определенной формы).

2.3. Иерархичность органов управления. Примеры иерархии: политическая власть (местная, региональная, федеральная), биологические организмы (клетки → ткани → органы → системы организма).

2.4. Связанность компонентов. Примеры связности: экономическое производство (все отрасли экономики зависят друг от друга), экосистемы природы (растительный мир обеспечивает пищу животным, животные поддерживают баланс среды обитания).

2.5. Эмерджентность. Примеры эмерджентности: рынок товаров и услуг (демонстрирует непредсказуемые колебания спроса и предложения, несмотря на простоту поведения отдельных покупателей и продавцов), коллективное поведение муравьев (порождает сложное взаимодействие, обеспечивающее выживание колонии, хотя каждое насекомое индивидуально ограничено возможностями своего мозга).

2.6. Устойчивость. Примеры устойчивости: физическое здоровье человека (поддерживает стабильность функций организма даже при воздействии стресса или болезни), финансовая система страны (стремится поддерживать стабильный экономический рост, регулируя инфляцию и безработицу).

2.7. Адаптируемость. Примеры адаптируемых систем: компании (меняют стратегию производства и маркетинга в условиях рыночной конкуренции), животные (эволюционируют, развивая новые поведенческие модели и физиологию, чтобы выжить в меняющихся климатических условиях).

#### ***Упражнение «Анализ системы» (15 мин)***

Тренер: Попробуйте проанализируйте следующие ситуации и найдите проявление свойств таких систем, как устройство компьютера (Какова связь между процессором, памятью и устройствами ввода-вывода?), организация учебного процесса (Какие цели и принципы лежат в основе университетской системы образования?), городская инфраструктура (Почему дороги, транспортные сети и жилые кварталы организованы именно так?).

Обсуждение полученных результатов.

#### ***Упражнение «Система» (15 мин)***

Цели: закрепить понятие системы, основных ее свойств и взаимосвязей; развить коммуникативные качества, умение работать в команде.

Инструкция для тренера: упражнение выполняется в командах по 4–5 человек.

Задание: Создайте систему из подручных материалов (пластилин). Расскажите, какими свойствами обладает данная система.

#### ***Рефлексия (10 мин)***

## **Часть 2**

#### ***Упражнение «Скрепки» (10 мин)***

Участники делятся на подгруппы по 5–6 человек. У каждого из них в руках по 4 скрепки.

*Первое задание:* как можно быстрее составить из них цепочку (одну на каждую подгруппу, используя при этом все скрепки).

Ведущий фиксирует минимальное и максимальное время, потребовавшееся для этого.

*Второе задание:* как можно быстрее разобрать цепочку. После этого участникам дается 1 мин для обсуждения, как же выполнить это задание быстрее всего, и игра повторяется. Ведущий опять фиксирует время и сравнивает его с потребовавшимся в первой попытке.

Смысль упражнения: убедительно показывает, что деятельность продуктивнее, когда заранее спланирован способ ее выполнения, некоторое время потрачено на то, чтобы решить, как именно лучше выполнить ее. Это касается и деятельности творческой, такой, которая происходит в ситуациях с высокой степенью неопределенности, отсутствия заранее известных способов действия.

*Обсуждение* (10 мин). Насколько быстрее удалось выполнить упражнение со второй попытки? С чем связано это ускорение: с тем ли, что произошла тренировка, с тем ли, что был изобретен более эффективный способ деятельности, с более четкой координацией действий участников, или же еще с чем-либо? Насколько реально спланировать деятельность и распределиться, кому что делать, если нет ясности, какими способами ее выполнять?

Тренер: Давайте познакомимся с определением того, что считается системным мышлением или как научиться системно мыслить.

### **Лекция 2: Системное мышление (15 мин)**

Сегодня мы поговорим о системном мышлении, которое является фундаментальной темой для понимания сложных взаимосвязей в различных сферах жизни. Такое мышление помогает нам более эффективно анализировать и решать проблемы.

Системное мышление – это способ рассматривать объекты или процессы как часть целостности системы, где все компоненты взаимодействуют и взаимодействуют друг с другом. Системное мышление позволяет нам видеть систему как единую сущность, а не как набор отдельных частей.

*Основные понятия и термины.* Система – это целостная структура, состоящая из взаимосвязанных элементов, которые работают вместе для достижения общей цели. Компоненты – это определенные части систем, которые могут быть физическими или абстрактными. Взаимодействие – это отношения между компонентами, которые могут быть обязательными или дополнительными. Петли обратной связи – это механизмы, которые позволяют системе корректировать свое поведение на основе полученной информации. Голономия – эта система, имеющая возможность быть частью более крупной системы и одновременно иметь свои собственные подсистемы. Эмерджентность – это проявление новых свойств или поведения на уровне системы, которые не являются строгими критериями.

Когда вы были в школе, вы столкнулись с линейным мышлением, когда предметы вам давались с учетом сложности и вашего возраста последовательно, по очереди.

Системный подход рассматривает систему как единое соединение, где все компоненты взаимодействуют и взаимодействуют друг с другом.

Примеры из повседневной жизни могут помочь лучше понять и проиллюстрировать системное мышление.

*Управление городским трафиком.* Проблема: пробки и заторы на дорогах. Системный подход: вместо того, чтобы рассматривать каждый свет по отдельности, системное мышление позволяет видеть всю транспортную сеть как единую систему. Это приводит к созданию комплексных решений, таких как адаптивное управление светофорами, которые учитывают текущее движение транспорта и оптимизируют потоки для снижения пробок.

*Управление личными финансами.* Проблема: нехватка денег или неэффективное распределение бюджета. Системный подход: рассматривать личные финансы как систему, где присутствуют доходы и дополнительные расходы; анализировать, как изменения в одной части системы (например, увеличение расходов на развлечения) могут повлиять на всю систему (например, на сбережения).

*Экосистема леса.* Проблема: вырубка лесов и изменение климата. Системный подход: понимать лес как систему, где взаимодействуют деревья, животные, почва и климат. Вырубка лесов может привести к нарушению биоразнообразия, включая изменение климата и снижение качества земли.

*Управление бизнес-процессами.* Проблема: снижение производительности или качества продукции. Системный подход: рассмотреть компанию как систему, где отделы, процессы и корпоративная культура взаимозависимы, анализировать, как изменения в одной части системы (например, в маркетинге) могут повлиять на всю систему (например, на продажу).

*Планирование урбанистического развития.* Проблема: перенаселение или неэффективное использование городской территории. Системный подход: планировать развитие города как единую систему, обеспечивая взаимосвязи между жильем, транспортом, зелеными зонами и инфраструктурой. Это позволяет создать более комфортную и устойчивую среду для жителей.

Таким образом, системное мышление – это инструмент для понимания и управления механизмами устойчивости. Оно помогает нам видеть мир в виде взаимной сетевой связи и использовать это понимание для создания более надежных и эффективных решений. Другими словами, системное мышление позволяет рассматривать объекты или процессы как часть целостности системы, понимая взаимосвязи между компонентами и их влияние на систему в целом. Надеюсь, что эта лекция дала вам представление о том, как системное мышление может быть применено в различных сферах жизни.

#### *Групповое упражнение (решение кейсов) (40 мин)*

Инструкция для тренера: делим группу на 4 команды. Каждая группа получает кейс для анализа. Презентация групповых выводов.

Цель: развить навыки системного мышления.

#### **Кейс 1. Система функциональных стилей русского языка**

Ход работы:

1. Введение (5 мин). Преподаватель объясняет, что такое функциональные стили (научный, публицистический, художественный, разговорный и др.).
2. Работа в группах (15 мин). Студенты делятся на группы. Каждая группа получает задание исследовать один функциональный стиль (например, научный стиль).

Группы должны:

- определить ключевые характеристики стиля;
- рассмотреть, какие другие стили могут влиять на выбранный стиль (например, как научный стиль может интегрировать элементы публицистического);
- нарисовать диаграмму, показывающую взаимосвязи между стилями.

3. Презентация результатов (15 мин). Каждая группа представляет свои находки, обсуждая, как их стиль взаимодействует с другими.

4. Обсуждение и заключение (5 мин). Преподаватель подводит итоги, подчеркивая важность системного мышления для понимания многообразия языка.

### **Кейс 2. Каталог научной библиотеки**

Ход работы:

1. Введение (5 мин). Преподаватель объясняет структуру научной библиотеки и роли каталога.

2. Работа в группах (15 мин). Студенты исследуют различные аспекты каталога: классификация книг, доступ к информации, связь с другими ресурсами (журналы, статьи). Каждая группа создает ментальную карту, отражающую основные компоненты каталога и их взаимосвязи.

3. Презентация результатов (15 мин). Группы делятся своими ментальными картами и объясняют, как каждый элемент влияет на доступность информации.

4. Обсуждение и заключение (5 мин). Преподаватель говорит о важности системного подхода в управлении знаниями.

### **Кейс 3. Каталог художественного отдела книжного магазина**

Ход работы:

1. Введение (5 мин). Преподаватель объясняет цели и задачи художественного каталога.

2. Работа в группах (15 мин). Студенты выбирают несколько жанров и анализируют, какие факторы влияют на их популярность. Каждая группа создает диаграмму или таблицу, отражающую структуру каталога и взаимосвязи между жанрами, авторами и читателями.

3. Презентация результатов (15 мин). Группы анализируют и обсуждают, как изменения в одном элементе (например, новой книге) могут повлиять на всю систему.

4. Обсуждение и заключение (5 мин). Преподаватель делает выводы о том, как системное мышление помогает в управлении каталогами.

### **Кейс 4. Схема нового микрорайона города будущего**

Ход работы:

1. Введение (5 мин). Преподаватель вводит понятие устойчивого городского планирования и его компонентов.

2. Работа в группах (15 мин). Каждая группа разрабатывает концепцию нового микрорайона, учитывая важные аспекты: жилые и коммерческие зоны, парки, транспорт и инфраструктуру. Группы рисуют схему, отображающую основные элементы микрорайона и их взаимосвязи.

3. Презентация результатов (15 мин). Каждая группа представляет свою схему и объясняет, как различные элементы взаимодействуют.

4. Обсуждение и заключение (5 мин). Преподаватель подчеркивает, как системный подход важен для эффективного планирования городов.

**Рефлексия** (10 мин).

### Часть 3

**Разминка. Игра «Рисунок на спине»** (10 мин)

Участники становятся в цепочку друг за другом. (Если людей много, то их стоит разбить на несколько групп и выстроить в цепочки.) Каждому участнику выдается ручка (или другое пишущее средство) и листочек. Последнему в цепочке необходимо показать картинку. Он рисует эту картинку на спине у участника, который стоит впереди него. Последний пытается в это время понять, что же было нарисовано у него на спине, и нарисовать это же на спине у человека, стоящего впереди него. И так до конца цепочки. После окончания сверяются первый и последний рисунок.

Данная игра – хороший повод посмеяться и уловить особенности окружающих людей, настроиться на работу.

Тренер: Ребята, чтобы понимать систему в целом, необходимо критически относиться к ситуациям. Следующая лекция будет посвящена именно этому вопросу.

**Лекция 3. Критическое мышление в критическом анализе** (15 мин)

Сегодня мы поговорим о том, почему критическое мышление – одно из ключевых навыков XXI века и как оно интегрируется в системный анализ. Современные работодатели и эксперты Всемирного экономического форума называют критическое мышление важнейшей компетенцией будущего, необходимой для успешной работы в условиях быстро меняющихся технологий и объема больших данных.

1. Что такое критическое мышление?

Критическое мышление – это возможность поставить под сомнение любую гипотезу, в том числе научные убеждения, анализировать аргументы, выявлять логические ошибки и принимать решения на основе обоснованных выводов.

Как вы думаете, критически мыслящий человек обладает какими навыками? (вопрос к слушателям, которые предлагают свои ответы, лектор записывает маркером на доске).

(Возможные варианты ответов: наблюдателен, внимателен и любознателен; умеет анализировать и оценивать исходную информацию; отделяет факты от мнений; готов выслушать альтернативные точки зрения.)

Значит, мы можем назвать основы критического мышления: наблюдение, анализ, вывод, связь, решение проблем, саморегулирование.

2. Как связаны критическое мышление и системный анализ?

Системный анализ – метод исследования простых объектов и процессов через выявление их структуры, взаимосвязей и закономерностей.

Критическое мышление – резервная часть системного анализа, потому что оно помогает объективно оценить информацию и выявить причинно-следственные связи; обеспечение устранения логических ошибок и предвзятости; позволяет предлагать оптимальные решения и прогнозировать последствия.

Пример: при проектировании сложной системы важно не только собрать данные, но и оценить их достоверность, частоту скрытых настроений, рассмотреть альтернативные решения и принять во внимание долгосрочные последствия.

Данные: Допустим, мы собираем следующие исходные данные: численность населения будущего района – около 10 тысяч человек; средний уровень доходов жителей – средний класс; количество рабочих мест внутри района – минимальное количество офисов и магазинов; частота пользования общественным транспортом жителями соседних районов – средняя.

*Оценка достоверности данных.* Важно убедиться, что собранные данные верны. Например: Население растет быстрее, чем предполагалось изначально? Уровень доходов действительно соответствует среднему классу или завышен? Какие-то предприятия планируют переехать в новый район, создавая дополнительные рабочие места? Без оценки точности и полноты данных возможны серьезные просчеты.

*Скрытые настроения.* Необходимо учитывать неявные факторы и тенденции, влияющие на поведение людей. Жители предпочитают передвигаться пешком или пользоваться велосипедами? Молодежь предпочитает общественный транспорт или личные автомобили? Существуют ли экологические предпочтения среди будущих жителей? Эти тонкости могут существенно повлиять на выбор транспортных решений и инфраструктуры.

*Альтернативные решения.* Оценив имеющиеся данные и скрытые факторы, рассмотрим различные варианты развития транспорта: 1) автомобильная инфраструктура: широкие дороги, парковки, заправки; 2) общественный транспорт: автобусные маршруты, трамваи, метро; 3) экотранспорт: велодорожки, прокат велосипедов и самокатов; 4) комбинированный вариант: сочетание различных видов транспорта. Выбор оптимального варианта требует анализа плюсов и минусов каждого подхода.

*Долгосрочные последствия.* При принятии решения необходимо учесть долговременные эффекты. Как изменится ситуация через 10–20 лет? Что произойдет, если население увеличится вдвое? Какой эффект окажет выбранная стратегия на окружающую среду? Будут ли транспортные средства устаревшими и потребует ли модернизации?

Таким образом, проектирование даже такой относительно небольшой системы требует внимательного сбора данных, учета субъективных факторов, рассмотрения альтернатив и предвидения последствий.

#### **Упражнение на отработку критического мышления (25 мин)**

Ход работы:

1. Получение задания и обсуждение в группе (15 мин).
2. Презентация своей позиции (5 мин).
3. Ответы на вопросы других команд (5 мин).

Варианты заданий:

1. Какие исторические события повлияли на развитие российской культуры XIX века?

Необходимо выявить ключевые события и процессы, оказавшие влияние на культурное развитие страны, обосновав каждый вывод примерами из литературы, искусства, политики и экономики.

2. Каковы были причины и последствия распада СССР?

Задание предполагает выявить причины кризиса советской власти, экономических проблем, политических процессов конца XX века и сформулировать собственное мнение о последствиях распада Советского Союза.

3. Проанализируйте образ главного героя романа Ф.М. Достоевского «Преступление и наказание».

Нужно проанализировать психологию персонажа Родиона Раскольникова, мотивацию его поступков, изменение взглядов и внутренних конфликтов на протяжении произведения, подкрепляя аргументы цитатами из текста.

4. Почему роман А.С. Пушкина «Евгений Онегин» называют энциклопедией русской жизни начала XIX века?

Необходимо продемонстрировать умение сопоставлять художественное произведение с историческим периодом, выделяя характерные черты эпохи, быта, нравов общества, социальных групп, отраженных Пушкиным.

5. Что выгоднее для бизнеса: экспорт товаров или внутренний рынок?

Требуется провести сравнительный анализ преимуществ и рисков обоих направлений деятельности, учитывая макроэкономические показатели, особенности законодательства, налоговые льготы, состояние рынка сбыта и другие экономические аспекты.

6. Нужно ли вводить налог на роскошь в современной экономике России?

Предлагается сформулировать собственное мнение о целесообразности введения налога на предметы роскоши, рассматривая социальные, политические и экономические аспекты проблемы, приводя доводы «за» и «против».

7. Влияют ли современные технологии на сохранение окружающей среды или, наоборот, ухудшают ситуацию?

Учащимся предлагается сравнить позитивные и негативные стороны технологического прогресса в экологии, привести конкретные примеры технологий, способствующих сохранению природы, и тех, которые наносят ей ущерб.

8. Может ли переработка отходов решить проблему загрязнения городов?

Для ответа нужно проанализировать объем и структуру бытовых отходов в российских городах, оценить эффективность существующих методов переработки, предложить возможные меры улучшения ситуации и подтвердить свое мнение фактическими данными.

**Рефлексия (10 мин).**

#### **Часть 4**

**Разминка. Упражнение «Пары слов» (10 мин)**

**Описание упражнения.** Каждый участник придумывает два слова, не имеющих прямой логической связи между собой, и озвучивает их. Сосед, сидящий справа, формулирует логически верное предложение, увязывающее их. Допустим, названы слова «кружка» и «лопата». Предложение может выглядеть, например, так: «Кладоискатель взял лопату и начал раскапывать курган, но нашел там только разбитую кружку».

*Смысл упражнения.* «Интеллектуальная разминка», тренировка умения объединять внешне малосвязанные вещи, поиск неожиданных аналогий.

*Обсуждение.* Какие варианты запомнились, показались наиболее интересными?

#### **Лекция 4. Методы развития СМ ТРИЗ (15 мин)**

Тренер: Существует множество методик, которые развивают системное мышление. Давайте остановимся на двух, наиболее простых:

##### **Методика ТРИЗ для развития системного мышления**

Теория решения изобретательских задач или ТРИЗ – одна из самых противоречивых методик. Кто-то активно внедряет ее в свои проекты, а кто-то не может понять, что это такое и как это работает. Давайте разберемся.

Теорию решения изобретательских задач разработали в Советском Союзе сразу после Второй мировой войны, в 1946 г. Началось с того, что Генрих Альтшуллер, который одновременно был и ученым, и писателем-фантастом, заинтересовался вопросом: что происходит, когда человек что-то изобретает. Генрих Саулович изучил десятки тысяч патентных изобретений.

Оказалось, что ученые обычно применяют всего несколько схожих приемов. Именно их описание и стало основой технологии ТРИЗ, при помощи которой изобретатель находит новые необычные способы для решения какой-либо задачи, используя при этом то, что у него уже есть в наличии, т.е. не прибегая к дополнительным ресурсам.

Теория решения изобретательских задач стала довольно популярной в СССР, особенно среди «технарей». Ее даже использовали в школе и применяли на производстве.

Использование технологий ТРИЗ уже долгое время осуществляется в больших компаниях, особенно в IT-сфере, маркетинговом и дизайнерском направлениях.

Самым известным пользователем ТРИЗ стала компания «Самсунг», которая буквально за 6 лет применения этой теории подняла свою прибыль на 165 млн долл.

Помимо «Самсунга» ТРИЗ успешно используют и другие известные компании, как российские, так и зарубежные: «LG», «Gillette», «HP», «Intel», «Русал», «Ростех», «Росатом».

Пример: в компании «LG» при проектировании нового холодильника возникла проблема. Для энергоэффективности дверца холодильника должна была сильно прилегать к корпусу, но это мешало легкости ее открывания. Решение разработчиков состояло в том, чтобы использовать изобретательский прием из таблицы разрешения противоречий по ТРИЗ.

Магнит, который обеспечивал силы уплотнения, прикрепили только к небольшой части прокладки, а не по всей длине. Таким образом, сила, необходимая для открытия дверцы, значительно уменьшилась. Для этого использовали прием «Асимметрия».

Принцип асимметрии предполагает замену симметричных элементов системы на асимметричные для устранения противоречий или улучшения работы системы.

Итак, что такое ТРИЗ?

ТРИЗ, или теория решения изобретательских задач, – набор методов решения задач и усовершенствования систем, в основе которых лежит креативный подход, т.е. это едва ли не единственная системная теория обучения творчеству, поэтому в решении задач по ТРИЗ нет оценок и единственного правильного ответа.

Цель ТРИЗ: развитие гибкого мышления и фантазии, способности решать сложные задачи изящным и эффективным способами.

Например, как избавиться от шнурков на кроссовках, но сделать их закрытыми?

Одно из решений – найти лоскуток и перемотать им кроссовок вместе с подшвой; второе – пришить крючки или даже пуговицы; третье – склеить части кроссовок с помощью скотча, лоскутка ткани или просто пришить липучку.

**Упражнение. Отработка метода** (10 мин)

Назовите примеры из повседневной жизни, когда может применяться метод ТРИЗа?

Тренер: Как можно решить следующие задачи? Например, с одной стороны, автобус должен быть коротким, чтобы иметь высокую маневренность на узких улицах, с другой – автобус должен быть длинным, чтобы вмещать больше пассажиров. Это простой пример противоречия: автобус одновременно должен быть длинным и коротким.

Прорывное решение – автобус с гармошкой или двухэтажный автобус: одновременно и длинный, и короткий.

Как работать с противоречиями?

Противоречие – отношение двух понятий и суждений, каждое из которых является отрицанием другого.

В ТРИЗ существует три вида противоречий. В списке они расположены от самого простого по разрешению к самому сложному.

Административное противоречие возникает тогда, когда «нужно улучшить систему, но я не знаю, как улучшить, или не имею на это права».

Административные противоречия связаны с необходимостью выбрать одно решение проблемы из нескольких.

В ходе строительства Исаакиевского собора главному строителю собора Огюсту Монферрану пришлось решить немало изобретательских задач. Нужен был надежный фундамент. После забивания в фундамент множества деревянных свай было необходимо срезать все сваи строго под один уровень. Как это сделать быстро и бюджетно?

Это противоречие может быть нейтрализовано изучением дополнительных материалов или принятием административных решений, т.е. поиском ресурсов, с помощью которых это противоречие можно разрешить.

Техническое противоречие возникает тогда, когда улучшение одного параметра системы приводит к ухудшению другого параметра.

Возникают технические противоречия.

### *Техническое противоречие 1*

Если поочередно срезать каждую сваю на нужный уровень, то фундамент будет надежный, но процесс выравнивания свай будет слишком длительным, трудоемким и дорогим.

### *Техническое противоречие 2*

Если сделать помосты из дерева, с которых можно удобнее и точнее обрезать сваи, то время на срезание сократится, но стоимость работы существенно возрастет. Выбираем, конечно, техническое противоречие 2, но как сделать идеально ровный, дешевый помост?

Или, например, крыло самолета должно быть прочным. Для этого нужно больше материала. Но оно должно быть легким, однако, тогда оно не будет прочным.

Физическое противоречие: физические противоречия связаны с действием природных законов.

Монферан распорядился залить котлован водой, нанести на сваи отметки уровня воды, по которым затем были построены помост и ровно срезаны сваи.

### **ТРИЗ-задача (15 мин)**

От «морской болезни» страдают не только мореплаватели, но еще и космонавты. В космосе лекарства усваиваются организмом иначе, чем на суше, поэтому принимать их нужно часто и небольшими порциями, потому что в больших дозировках препарат будет вреден для организма.

Как сделать так, чтобы космонавтам не приходилось регулярно отвлекаться на прием лекарства, учитывая, что большая доза препарата будет слишком вредна для организма?

Примерный вариант решения. Нужно, чтобы при минимуме действий препарат поступал в организм и при этом усваивался поэтапно. Для этого ученые изобрели пластырь, избавляющий от симптомов морской болезни. Активное вещество проникает в организм через кожу, и дозировка при этом не нарушена. По этому же принципу появились противозачаточные и противоникотиновые пластыри.

Тренер: Что такое идеальный конечный результат в ТРИЗ?

Идеальный конечный результат (ИКР) – это ситуация, когда нужное действие получается без каких-либо затрат (потерь), использования внешних ресурсов, усложнений и нежелательных эффектов.

При формулировании идеального конечного результата желательно применять слово «самостоятельно» (сам, сама, само, сами). Обычно используют три формулировки:

- система самостоятельно выполняет данную функцию;
- системы нет, а функции ее выполняются с помощью ресурсов;
- функция не нужна.

Правильная формулировка ИКР заставляет сделать так, чтобы достижение решения задачи было по возможности бесплатным, т.е. с использованием только тех ресурсов, которые у нас уже есть.

Для начала обозначим, что ресурсами называется все, что может быть полезно для решения задачи.

### *Классификация ресурсов:*

- материально-вещественные: деньги, детали, оборудование;
- информационные: социальные каналы, носители информации – книги;
- время;
- пространство: площадь, объем и т.д.;
- человеческие (сюда же относятся каналы человеческого восприятия: зрение, слух, обоняние, осязание);
- другие ресурсы: события прошлого, имидж, культура;
- энергетические ресурсы и поля: тепловая, электрическая, атомная энергия, звуковые сигналы и т.д.

### *Алгоритм применения ТРИЗ*

К особенностям ТРИЗ технологии можно отнести не только множество приемов для использования, но и специально разработанный алгоритм для изобретателя, которому предлагается действовать последовательно:

- сформулируйте изобретательскую задачу;
- определите, к какому виду противоречий она относится;
- сформулируйте идеальный конечный результат;
- определите, какие ресурсы, которыми вы обладаете, могут быть использованы для ее решения;
- примените один из приемов решений одним из методов решения;
- проанализируйте результат.

Таким образом, ТРИЗ – это поиск решения нестандартных проблем в известном поле знаний. Несмотря на множество терминов, как можно увидеть из описания приемов и методов, ТРИЗ – это то, что мы ежедневно применяем в своей жизни, но просто не называем этой аббревиатурой.

### **Упражнения по системе ТРИЗ**

#### *Летающий Карлсон (10 мин)*

*Условие.* На игрушечной фабрике решили выпускать новую игрушку «Карлсон». Сделали два образца игрушки. Первая игрушка очень похожа на Карлсона из книжки, но ее маленький пропеллер не позволял Карлсону летать. Вторая игрушка имела большой пропеллер, хорошо летала, но мало походила на Карлсона и неустойчиво стояла на ногах.

Помогите конструкторам сделать игрушку похожей на Карлсона из книжки, которая хорошо летала бы и устойчиво стояла на ногах.

*Решение.* Техническое противоречие (ТП) возникает из-за противоречивых требований к внешнему виду игрушки и размеру пропеллера.

ТП 1 формулируется следующим образом: если пропеллер будет большой, то Карлсон хорошо летает, но плохо то, что он не похож на привычный внешний вид Карлсона.

ТП 2: если пропеллер будет маленький, то внешний вид Карлсона будет похож на привычный, но плохо то, что маленький пропеллер не позволяет игрушке летать. Физическое противоречие – длина лопастей пропеллера должна быть большой, чтобы Карлсон летал, длина лопастей пропеллера должна быть маленькой, чтобы не портить внешний вид игрушки.

Из анализа вытекает, что длина лопастей пропеллера должна меняться: когда Карлсон летает, пропеллер должен быть большим, когда Карлсон стоит, пропеллер должен быть маленький. Свойством изменять размер объекта могут обладать телескопические, раздвижные, гибкие, надувные конструкции и др.

*Ответ:* Лопасти пропеллера свернуты, когда Карлсон стоит, лопасти пропеллера разворачиваются при раскрутке двигателя за счет центробежной силы, обеспечивая необходимую подъемную силу игрушки.

#### ***Корм для рыбок* (10 мин)**

*Условие.* У вас есть аквариум с рыбками, которые питаются циклопами. Вам нужно уехать на несколько дней и решить проблему с кормлением. Попросить помочь вы никого не можете. Запустить много циклопов за один раз нельзя, так как рыбки их съедят и все равно будут голодать. Как поступить в этом случае?

*Решение.* Бытовая ситуация, с которой (с возможными вариациями – кошки, попугай и т.д. вместо рыбок) сталкивался каждый. По аналогии с предыдущей задачей становится очевидным, что приток корма в аквариум должен быть постоянным. Другими словами, в данном случае ИКР – независимое статическое поступление корма. Как это сделать? Знакомые с физикой и, в частности, с термодинамикой, должны найти решение достаточно быстро, используя описание мыслительного эксперимента Дж. Максвелла, известного как «Демон Максвелла». В переносе на наш случай решением может служить перегородка аквариума со стенкой из органического стекла с небольшими отверстиями, достаточными для движения циклопов сквозь них и в то же время ограничивающими движение рыбок на «сторону циклопов».

#### ***Вода в трубе* (10 мин)**

*Условие.* Достаточно простая и известная задача. Есть металлическая труба, проложенная под землей, по которой течет вода. Для устранения неполадок в работе системы часть трубы раскопали и столкнулись с необходимостью определить, в какую сторону движется вода. Попытки выяснить это путем пропускания, на слух, завершились неудачей. Вопрос: как понять в какую сторону течет вода в трубе? Нарушать герметичность трубы (сверлить, резать) нельзя.

*Предполагаемое решение.* Эта задача решается очень просто. ТРИЗ предусматривает не только строгий алгоритм решения, но и четкую проработку условий задания. Г.С. Альтшуллер всегда советовал перед началом работы попробовать сформулировать условия задачи другими словами. В нашем случае есть труба и вода, которая по ней движется. Воздействовать на трубу нельзя, значит, нужно воздействовать на воду. Отсюда самое простое решение: нагреть трубу в одном месте и по тому, в какую сторону будет течь подогретая жидкость, нагревая и трубу, определить направление.

#### ***Марсоход* (10 мин)**

*Условие.* Во время научной экспедиции на Марс космический корабль произвел посадку в долине. Астронавты снарядили марсоход для лучшего изучения планеты, но, как только покинули корабль, столкнулись с проблемой. Дело в том, что по поверхности было сложно передвигаться – этому мешали многочисленные холмы, ямы, большие камни. На первом же склоне колесный вездеход с надувными шинами перевернулся на бок. С этой проблемой астронавты справи-

лись – они прицепили снизу груз, что усилило устойчивость машины, но стало причиной новой проблемы – груз задевал неровности, что усложняло движение. Итак, что нужно сделать, чтобы повысить проходимость марсохода? При этом у космонавтов нет возможности изменять его конструкцию.

*Предполагаемое решение.* Техническое противоречие сформулировано в условии задачи. Идеальный конечный результат – достичь абсолютной проходимости. При этом космонавты действуют в условиях Марса, у них нет возможности изменять конструкцию марсохода. Исходя из этого ресурсом выступает груз. Не стоит также забывать и о законах развития технических систем и следить за тем, чтобы изменение одной части не влияло на функционирование других элементов. Памятуя об этом, становится очевидным, что поднять груз в кабину или на крышу невозможно, так как произойдет смещение центра тяжести и проблему решить не удастся. Спустить воздух из шин также нельзя – устойчивость немногого повысится, но пострадает проходимость, усилится тряска.

Чтобы понять, как поступить с грузом и получить сильное решение, нужно вспомнить, как мы обычно поступаем в условиях нехватки места. Стремимся разместить все максимально компактно: объединить, сложить одно в другое. В ТРИЗ такой прием получил название «матрешка». С ее помощью задача про марсоход легко решаема: груз (металлические шарики, тяжелая жидкость) нужно поместить внутрь шин. Этот способ имеет применение на практике. Его предложил использовать японский изобретатель П. Шохо для повышения устойчивости и проходимости кранов и погрузчиков.

#### **Упражнение «Оригинальное использование» (20 мин)**

*Описание упражнения.* Данное упражнение подразумевает придумывание как можно большего количества разнообразных принципиально осуществимых способов оригинального использования обычных предметов, например:

- бумажных листов или старых газет;
- пустых картонных коробок;
- кирпичей;
- автомобильных покрышек;
- бутылочных пробок;
- порваных колготок;
- перегоревших лампочек;
- алюминиевых банок из-под напитков;
- снега, льда.

Работа выполняется в командах по 4–5 человек, время на выполнение – 10 мин, обсуждение – 10 мин. Наиболее наглядно упражнение проходит, когда есть возможность дать участникам те предметы, о которых идет речь, и попросить не только назвать, но и показать предлагаемые способы их использования. Представление работ происходит по следующей схеме: одна из подгрупп называет или демонстрирует один способ использования предмета. Идея оценивается в 1 балл, ее демонстрация – в 2 балла (если предмет не представлен участникам и, как следствие, демонстрация невозможна, то любая принципиально реализуемая идея оценивается в 1 балл). Следующая подгруппа представляет еще один

способ и т.д., повторяться нельзя. Выигрывает подгруппа, набравшая в итоге больше баллов.

**Смысл упражнения.** Оно дает наглядный материал для обсуждения качеств творческого мышления (беглость, оригинальность, гибкость), позволяет их тренировать, уходить от шаблонности в восприятии окружающих предметов и их привычных функций. Кроме того, акцентирует внимание участников на распределении ролей в группе при решении креативных задач (генераторы идей – исполнители, лидеры – ведомые).

**Обсуждение.** Как распределились роли внутри групп: кто выдвигал идеи, а кто их воплощал, кто был лидером, а кто ведомым? С какими качествами личности участников связано именно такое распределение? Ведут ли себя участники и в жизни так же, как в этом упражнении?

#### **Методика предельных смыслов Д.А. Леонтьева**

Данная методика разработана автором для изучения таких трудно поддающихся анализу структур субъективной реальности, как динамические смысловые системы сознания. В методике воплощен прием изучения динамических смысловых систем через их отражение в индивидуальном мировоззрении.

Методика предельных смыслов является индивидуальной по форме проведения и диалогической по своей природе. Она не требует никакого оборудования или специальных бланков, кроме карандаша с бумагой, на которую экспериментатор записывает ход диалога. Методическая процедура представляет собой структурированную серию вопросов и ответов. Вопросы, задаваемые экспериментатором, имеют вид: «Зачем люди делают то-то?» Первый вопрос обычно задается по отношению к каким-либо повседневным занятиям, например, «Зачем люди играют в компьютерные игры?» Ответ должен соответствовать вопросу, т.е. начинаться со «чтобы...», но не «потому что...». Как правило, бывает несколько ответов, например, «Чтобы отдохнуть», «Чтобы поразвлечься», «Чтобы не думать». Записав все ответы, экспериментатор задает следующий вопрос: «А зачем людям отдыхать?» – «Чтобы восстановить силы». «А зачем восстанавливать силы?» – «Чтобы успешнее трудиться». «А зачем успешнее трудиться?» и т.д. Словесные формулировки смыслов, данные в ответ на вопрос «Зачем?», называются категории. Примеры категорий из вышеприведенного примера: «отдыхать», «не думать», «восстанавливать силы» и т.д. За исключением исходной категории, задаваемой в первом вопросе, в каждом последующем фигурирует категория, данная испытуемым в ответ на предыдущий вопрос.

Цепь кончается при выявлении предельного смысла, дальше которого испытуемый уже не в состоянии ответить на вопрос «Зачем?», реагируя либо тавтологией («Жить, чтобы жить»), либо ссылкой на природу человека, устройство мира и т.п.

#### **Упражнение (15 мин).**

Упражнение проводится в парах. Сначала первый отвечает на вопросы, второй задает и записывает ответы. Затем меняются. Время – по 3 мин на каждого. Вопрос: «Зачем мне учиться в университете?» В процессе выявления предельного смысла студенты находят ответы на свои скрытые вопросы, определяются мотивы поведения, жизненные ценности.

### ***Рефлексия по тренингу* (30 мин)**

Инструкция: Заверши, пожалуйста, эти предложения так, как считаешь нужным. Подписывать этот листок не обязательно.

1. На этом тренинге я...
2. Основное, чему я научился(лась) на наших занятиях...
3. Больше всего мне запомнилось...
4. Мне не очень понравилось, что на тренинге...
5. Я бы хотел(а), чтобы при проведении следующих тренингов ведущий...
6. Думаю, что после тренинга изменится...
7. Мне больше всего понравилось, что на тренинге...

### **Заключение**

Сегодня мы завершили первый этап знакомства с миром системного мышления. Вы получили мощный инструмент, который позволит вам лучше понимать окружающий мир, решать проблемы и достигать целей. Помните, что успех начинается с понимания взаимосвязей между элементами системы. Продолжайте развивать этот навык, применяйте полученные знания на практике, и перед вами открываются новые горизонты возможностей!

### **Библиографический список**

1. Макдермотт, Иан Искусство системного мышления / И. Макдермотт, Дж. О'Коннор; пер. Б. Пинскер. – Москва: Альпина Паблишер, 2018.
  2. Медоуз, Д. Азбука системного мышления / Д. Медоуз. – МИФ, 2018.
  3. Деннис, Ш. Системное мышление для руководителей / Ш. Деннис. – Москва: Альпина Паблишер, 2021.
  4. Гараедаги, Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами / Д. Гараедаги. – Гревцов Паблишер, 2007.
- Максим Киселев, М. Взгляд льва. Как развить системное мышление / М. Киселев. – Санкт-Петербург: Питер (Айлиб), 2007.

## **2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ ТРЕНЕРСКОЙ РАБОТЫ ПО SOFT SKILLS»**

---

---

**А.С. Гришман, Ю.В. Разумова**

**Цель** дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки «Практические навыки тренерской работы по soft skills» (ДППП) – сформировать систему практических навыков и компетенций преподавателей по обучению soft skills (мягким навыкам) с дальнейшей возможностью реализации в образовательном процессе в форме тренингов.

**Задачи ДППП:**

- освоить предметные области ведения тренингов по навыкам: публичные выступления и самопрезентация, переговоры и коммуникация, личная эффективность, лидерство, навыки продаж;
- обучить технологиям проведения тренингов и методам развития soft skills (мягких навыков): разработка и конструкция ролевых игр и кейсов, анализ и действия участников, управление вниманием, виды практических / тренинговых заданий, принцип цап, управление групповой динамикой, обучение с учетом возрастных особенностей.

**Общее описание профессиональной деятельности выпускников**

Основная цель профессиональной деятельности: разработка программ и ведение тренингов по формированию soft skills (мягких навыков) у обучающихся университета на 1-м и 2-м курсах.

Область или сфера, в которой выпускники, освоившие ДППП, смогут осуществлять профессиональную деятельность: 01 Образование и наука.

Объектами профессиональной деятельности выпускников ДППП являются: обучение и образовательные системы.

Присваиваемая квалификация: отсутствует.

Категории обучающихся: сотрудники и педагогические работники образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования, имеющие высшее образование.

Продолжительность обучения: 288 ч, в том числе 92 аудиторных часа.

Формы обучения: обучение по программе осуществляется в очной форме обучения с использованием ресурсов онлайн-платформ.

В результате обучения по дополнительной профессиональной программе – программе профессиональной переподготовки слушатель овладеет / усовершенствует следующие компетенции:

- основы разработки и реализации тренингов Soft Skills и их отличия от преподавания Hard Skills;
- метанавыки и психологические установки в развитие soft skills;
- разработка практических / тренинговых занятий по soft skills;
- проведение интерактивных занятий с применением технологий тренинга и активным вовлечением аудитории;
- проведение оценочных мероприятий методом супервизии;
- предоставление развивающей обратной связи через я-высказывание.

Сфера применения слушателями полученных / усовершенствованных компетенций (профессиональных компетенций): в педагогической деятельности для проведения тренингов, а также использования инструментов и методов развития мягких навыков на лекционных, практических и лабораторных занятиях в высшей школе и СПО.

### **Контроль и оценка результатов освоения ДППП**

Оценка качества освоения ДППП проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Реализация ДППП сопровождается проведением текущей и промежуточной аттестаций обучающихся, формы, периодичность и порядок проведения которых определяются учебным планом и рабочей программой.

Обучение завершается итоговой аттестацией в форме супервизии проектных работ, которая включает в себя проверку теоретических знаний, прикладных умений и навыков в пределах профессиональных стандартов<sup>1</sup>. К проведению квалификационного экзамена привлекаются тренеры Центра развития талантов ПАО Сбербанк, Дальневосточный банк.

По итогам успешного прохождения итоговой аттестации слушателям выдается по образцу, самостоятельно устанавливаемому ВВГУ, диплом о профессиональной переподготовке, который дает его обладателю право выполнять конкретные трудовые функции в рамках реализации учебного процесса.

Фонд оценочных средств по программе включает в себя:

- оценочные средства для проведения текущего контроля (контроль на практических занятиях и тренингах);
- оценочные средства для проведения промежуточной аттестации (самодиагностика, перекрестная оценка в группах, обратная связь, формирование групповых документов);
- оценочные средства для проведения квалификационного экзамена (программа тренинга по установленным критериям).

---

<sup>1</sup> Профессиональный стандарт Специалист в сфере бизнес-обучения (бизнес-тренер) – проект. URL: <https://hr-portal.ru/doki/professionalnyy-standart-specialist-v-sfere-biznes-obucheniya-biznes-trener-proekt>

Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено» и «не зачтено». Результирующая отметка на экзамене и дифференцированном зачете выставляется по 4-балльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «не-удовлетворительно»).

### **Образовательные технологии и организационно-педагогические условия**

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки реализуется с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий. При реализации ДПП применяются компьютерные технологии (интернет-платформы, интернет-сервисы, электронные информационные и образовательные ресурсы), активные и интерактивные методы обучения с применением игропрактик, геймификации, фасилитации.

Организационно-педагогические условия предусматривают наличие выделенной аудитории, обеспеченной мультимедиа оборудованием, флипчартами, маркерами, презентационным материалом.

### **Учебный план**

#### **Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки**

#### **«Практические навыки тренерской работы по soft skills»**

№ п/п	Наименование модулей (дисциплин)	Трудоемкость, ч		Само- стоя- тельная работа	Формы контроля
		Всего	Аудиторные занятия, онлайн-занятия		
			Теоре- тиче- ские занятия	Практиче- ские, семи- нарские за- нятия, тре- нинги и др.	
1	Основы преподавания soft skills и отличия от hard skills	28	14	8	6
2	Лидерство	26	10	8	8
3	Личная эффективность	26	10	8	8
4	Публичные выступления	26	10	8	8
5	Переговоры и коммуникация	26	10	8	8
6	Навыки продаж	26	10	8	8
7	Разработка практических / тренинговых занятий по soft skills	24	10	8	6
8	Проведение интерактивных лекций с активным вовлечением аудитории	24	10	8	6

Окончание табл.

№ п/п	Наименование модулей (дисциплин)	Трудоемкость, ч		Само- стоя- тельная работа	Формы контроля	
		Всего	Аудиторные занятия, онлайн-занятия			
		Теоре- тиче- ские занятия	Практиче- ские, семи- нарские за- нятия, тре- нинги и др.			
9	Проведение оценочных мероприятий кейс-методом – супервизии	24	–	10	14	Зачет
10	Предоставление развивающей обратной связи через языковые высказывания	24	–	10	14	Зачет
11	Инклюзивная высшая школа: создание комфортной образовательной среды для студентов с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья	26	8	8	10	Зачет
12	Итоговая аттестация	8	–	–	8	Суперви- зия про- ектных работ
Итого		288	92	92	104	

**Рабочая программа**

**Дополнительная профессиональная программа –  
программа профессиональной переподготовки**

**«Практические навыки тренерской работы по soft skills»**

**1. Содержание дополнительной программы профессиональной переподготовки**

**Модуль 1. Основы преподавания soft skills и их отличия от hard skills (28 ч)**

Содержание темы: Основы преподавания soft skills и их отличия от hard skills (8 ч):

1. Знакомство с программой. Командная интерактивная игра на сплочение коллектива. Создание контекста для анализа и актуализации темы обучения.
2. Анализ командного взаимодействия, групповая рефлексия.
3. Фасилитация на тему: основные различия методов обучения soft skills и hard skills.

4. Интерактивная мини-лекция «Методика обучения по Колбу». Практическое контрольное задание.
5. Групповое обсуждение на тему «Подводные камни обучения». Работа с сопротивлением участников.
6. Реакция людей на изменения и способы работы с сопротивлением.
7. Формула готовности к изменениям. Самоанализ готовности к изменениям.
8. Итоги модуля. Обратная связь.

### **Библиографический список по модулю 1**

1. Коттер, Дж. Наш айсберг тает или как добиться результата в условиях изменений / Д. Коттер, Х. Ратгебер. Москва: Эксмо, 2008. – 128 с. – URL: [https://www.litmir.me/data/Book/0/162000/162910/Kotter\\_Dchon\\_Nash\\_aisberg\\_taet\\_Litmir.net\\_bid162910\\_original.pdf](https://www.litmir.me/data/Book/0/162000/162910/Kotter_Dchon_Nash_aisberg_taet_Litmir.net_bid162910_original.pdf)
2. Евтихов, О.В. Практика психологического тренинга / О.В. Евтихов. – Санкт-Петербург: Речь, 2004. – 256 с. – URL: [https://fileskachat.com/download/93252\\_7c7a9e35e669eaa7042f0c80f08312cd.html](https://fileskachat.com/download/93252_7c7a9e35e669eaa7042f0c80f08312cd.html)
3. Григорьев, Д. Бизнес тренинг – как это делается / Д. Григорьев. – Москва: Манин, Иванов и Фербер, 2014 – 288 с. – URL: [https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/blestyashhiy\\_biznes\\_trening/blestyashhiy\\_biznes\\_trening\\_read.pdf](https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/blestyashhiy_biznes_trening/blestyashhiy_biznes_trening_read.pdf)

Формы и методы контроля знаний слушателей по модулю 1 (6 ч): зачет в форме самодиагностики определения типа инновационного мышления на основе опросника М. Киртона.

### **Модуль 2. Лидерство. Развитие лидерского потенциала (26 ч)**

Содержание темы: сформировать понимание лидерства в бизнесе; диагностировать собственный лидерский потенциал; создать позитивный настрой на развитие лидерской роли (8 ч):

1. Знакомство с ключевыми понятиями лидерства.
2. Диагностика собственного лидерского потенциала.
3. Социометрия, тест диагностика мотивации.
4. Постановка стратегических целей и формирование миссии.
5. Интегральная модель лидерства.
6. Проактивность и теории менеджмента.
7. Техники управления групповой коммуникацией.
8. Обратная связь. Методический анализ тренинга.

Тематика и содержание самостоятельной работы обучающихся по модулю 2 (4 ч):

- изучение литературы по теме;
- обучение на онлайн-платформе;

– самостоятельная подготовка методического материала по развитию навыка лидерства.

Формы и методы оценки знаний обучающихся по модулю 2 (4 ч): зачет в форме групповой оценки работы. (Участники готовят методические материалы, выкладывают их в Телеграм-канал. Участники в проектных группах проверяют работы друг друга, дают развивающую обратную связь, коллективно создают базу знаний.)

### **Библиографический список по модулю 2**

1. Кови, С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей / С.Р. Кови. – Москва: MPI, 2015. – 29 с. – URL: <https://baguzin.ru/wp/wp-content/uploads/2012/04/Стивен-Кови.-7-навыков-высокоэффективных-людей.pdf>
2. Шарма, Р. Лидер без титула / Р. Шарма. – Москва: ACT, 2014. – 134 с. – URL: [https://www.kolybelivanovo.ru/upload/iblock/0a3/\\_lider\\_bez\\_titula\\_.pdf](https://www.kolybelivanovo.ru/upload/iblock/0a3/_lider_bez_titula_.pdf)

### **Модуль 3. Личная эффективность (26 ч)**

**Содержание темы:** Основные понятия личной эффективности. Пирамида внимания. Ценностный подход в планирование. Постановка и декомпозиция цели. Эмоциональная компетентность (8 ч):

1. Дискуссия: опишите психологический портрет человека с высокой личной эффективностью. Как личная эффективность связана с бизнесом и экономикой? Выводы: осознание совокупности критериев личной эффективности: профессиональные компетенции, умение работать в команде, клиентоориентированность, эмоциональная компетентность, лидерство, достижение своих целей, высокий уровень энергии.
2. Практическая работа в парах. Развитие внимания с помощью вопросов.
3. Практика «Юбилей», определение своих ценностей.
4. Колесо жизненного баланса. Приоритизация ценностей.
5. Индивидуальная работа над постановкой задачи.
6. Практическая работа над кейсом «Завтрак», декомпозиция цели.
7. Мини-лекция «Четыре навыка эмоциональной компетентности».
8. Обратная связь. Методологический анализ тренинга. Ответы на вопросы.

Тематика и содержание самостоятельной работы слушателей по модулю 3 (6 ч):

- изучение литературы по теме;
- самостоятельная подготовка методического материала по развитию навыка «личная эффективность».

Формы и методы контроля знаний слушателей по модулю 3 (2 ч): зачет в форме групповой оценки работы. (Участники готовят методические материалы, выкладывают их в Телеграм-канал. Участники в проектных группах проверяют работы друг друга, дают развивающую обратную связь, коллективно создают базу знаний.)

### **Библиографический список по модулю 3**

1. Ценностный опросники Шварца: [сайт]. – URL: <https://onlinetestpad.com/ru/test/148095-cennostnyj-oprosnik-shvarca>

2. Тест «Эмоциональный интеллект»: [сайт]. – URL: <https://onlinetestpad.com/ru/test/47503-test-kholla-na-emocionalnyj-intellekt-eq>  
Литература по эмоциональному интеллекту:
  3. Казанцева, А. Кто бы мог подумать. Как мозг заставляет нас делать глупости / А. Казанцева. – Москва: АСТ, 2014. – 73 с. – URL: [https://sokrovnik.ru/uploads/digital\\_products/Как\\_мозг\\_заставляет\\_нас\\_делать\\_глупости.pdf](https://sokrovnik.ru/uploads/digital_products/Как_мозг_заставляет_нас_делать_глупости.pdf)
  4. Уитмор, Дж. Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор. – Москва: МАК, 2005. – 161 с. – URL: [http://www.grabovskaya.by/sites/default/files/-6%20Коучинг%20высокой%20эффективности\\_Джон%20Уитмор.pdf](http://www.grabovskaya.by/sites/default/files/-6%20Коучинг%20высокой%20эффективности_Джон%20Уитмор.pdf)
  5. Голдсмит, М. Прыгни выше головы / М. Голдсмит. – Москва: ОлимпБизнес, 2015. – 40 с. – URL: <http://izhmmc.ru/wp-content/uploads/2020/02/прыгни-выше-головы.pdf>
  6. Макгонигал, К. Сила воли – как развить и укрепить / К. Макгонигал. – Москва: Манин, Иванов и Фербер, 2012. – 299 с. – URL: <http://www.live-psiolog.ru/wp-content/uploads/2017/12/Makgonigal-K.-Sila-voli.-Kak-razvit-i-ukrepit-2012.pdf>

#### **Модуль 4. Публичные выступления (26 ч)**

Содержание темы: Содержание и структура публичного выступления. Работа с целью и задачами публичного выступления. Страхи и эмоции. Работа с вопросами. Самопрезентация: форматы, цели, задачи (8 ч):

1. Правила работы с содержанием и структурой публичных выступлений.
2. Практическая работа в малых группах по формированию структуры выступления.
3. Практическая работа по наполнению структуры выступления содержанием.
4. Шеринг по итогам выполненной работы.
5. Определение цели и задач публичного выступления.
6. Техники саморегуляций психоэмоционального состояния.
7. Обратная связь. Методологический анализ тренинга. Ответы на вопросы.

Тематика и содержание самостоятельной работы слушателей по модулю 4 (6 ч):

- изучение литературы по теме;
- обучение на онлайн-платформе;
- самостоятельная подготовка методического материала по развитию навыка;
- публичные выступления.

Формы и методы контроля знаний слушателей по модулю 4 (2 ч): зачет в форме групповой оценки работы. (Участники готовят методические материалы, выкладывают их в Телеграм-канал. Участники в проектных группах проверяют работы друг друга, дают развивающую обратную связь, коллективно создают базу знаний.)

#### **Библиографический список по модулю 4**

1. Непряхин, Н. Убеждая Побеждай / Н. Непряхин: [сайт]. – URL: <http://www.stihophone.ru/works.php?ID=25577>
2. Гандапас, Р. Камасутра оратора / Р. Гандапас: [сайт]. – URL: <https://mp3sax.com/mp3/камасутра-для-ораторов/>

## **Модуль 5. Переговоры, коммуникации в сложных эмоциональных ситуациях** (26 ч)

Содержание темы: Эффективные переговоры: цели, задачи, векторы результивности. Эмоциональный интеллект: понимать себя, понимать других, формировать отношения (8 ч):

1. Базовые определения: переговоры, цели, задачи, арена торга, векторы результивности.

2. Работа с кейсами на определение целей и задач переговоров.
3. Техники осознанности в моменте переговоров.
4. Транзактный анализ.
5. Практические отработки техник.
6. Обратная связь. Методологический анализ тренинга.
7. Ответы на вопросы.

Содержание самостоятельной работы слушателей по модулю 5 (6 ч):

– изучение литературы по теме;  
– самостоятельная подготовка методического материала по развитию навыков «переговоры» и «коммуникация».

Формы и методы контроля знаний слушателей по модулю 5 (2 ч): зачет в форме групповой оценки работы. (Участники готовят методические материалы, выкладывают их в Телеграм-канал. Участники в проектных группах проверяют работы друг друга, дают развивающую обратную связь, коллективно создают базу знаний.)

### **Библиографический список по модулю 5**

1. Мастенбрук, В. Переговоры / В. Мастенбрук. – Калуга: Калужский Институт социологии, 1993. – 175 с. – URL: <http://www.sertl2.edu.ru/wp-content/uploads/2022/05/Переговоры.Вильям-Мастенбрук.pdf>
2. Берн, Э. Игры в которые играют люди / Э. Берн; пер. с англ., предисловие и примечания А.И. Фета. – Philosophical arkiv, Sweden, 2016. – 166 с. – URL: [https://www.modernproblems.org.ru/attachments/article/291/transl\\_v2\\_Berne.pdf](https://www.modernproblems.org.ru/attachments/article/291/transl_v2_Berne.pdf)
3. Станцевич, Е. Манипуляции в деловых переговорах: практика противодействия / Е. Станцевич, К. Гуленков, И. Сорокина. – Москва: Альпина, 2012. – 28 с. – URL: <https://kniga.biz.ua/pdf/1150-Manipulatsii-v-delovyh-peregovorah.pdf>

## **Модуль 6. Навыки продаж (26 ч)**

Содержание темы: Базовые этапы продаж (8 ч):

1. Ступени продаж и их логика.
2. Алгоритм установления контакта.
3. Выявление потребностей.
4. Презентация.
5. Работа с возражениями.
6. Завершение продаж.
7. Обратная связь. Методологический анализ тренинга.
8. Ответы на вопросы.

Содержание самостоятельной работы обучающихся по модулю 6 (6 ч):

- изучение литературы по теме;
- самостоятельная подготовка методического материала по развитию навыкам продаж.

Формы и методы контроля знаний слушателей по модулю 6 (2 ч): зачет в форме групповой оценки работы. (Участники готовят методические материалы, выкладывают их в Телеграм-канал. Участники в проектных группах проверяют работы друг друга, дают развивающую обратную связь, коллективно создают базу знаний.)

#### **Библиографический список по модулю 6**

1. Миллер, М. Стратегия продаж, законы сложных продаж / Р. Миллер. – Walnut Creek, Калифорния, 1988. – 125 с. – URL: <https://mydocx.ru/4-103762.html>
2. Зиглар, З. Искусство продаж / З. Зиглар. – Москва, 2002. – 272 с. – URL: <https://bookree.org/reader?file=413632&pg=1>

#### **Модуль 7. Разработка практических / тренинговых занятий по soft skills (24 ч)**

Содержание темы: Создание списка трудностей, анализ ошибок, сбор идей и методов (8 ч):

1. Анализ разработанных программ по навыкам soft skills.
2. Систематизация допущенных и возможных ошибок и их последствий.
3. Разнообразие методов работы.
4. Групповая динамика и управление группой в разработке программы.
5. Обратная связь. Методологический анализ тренинга.
6. Ответы на вопросы.

Содержание самостоятельной работы обучающихся по модулю 7 (4 ч):

- изучение литературы по теме;
  - обучение на онлайн-платформе;
  - самостоятельная доработка методического материала по программам развития пяти навыков:
- 1) лидерство (итоговая программа);
  - 2) личная эффективность (итоговая программа);
  - 3) публичные выступления (итоговая программа);
  - 4) переговоры и коммуникация (итоговая программа);
  - 5) навыки продаж (итоговая программа).

Формы и методы контроля знаний обучающихся по модулю 7 (2 ч): зачет в форме групповой оценки работы. (Участники готовят методические материалы, выкладывают их в Телеграм-канал. Участники в проектных группах проверяют работы друг друга, дают развивающую обратную связь, коллективно создают базу знаний.)

#### **Библиографический список по модулю 7**

1. Дирксен, Дж. Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным / Д. Дирксен. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 74 с. – URL: [http://yaosobenniy.ru/files/upload/Dirksen\\_D.\\_Iskysstvo\\_obychat.\\_Fragment.pdf](http://yaosobenniy.ru/files/upload/Dirksen_D._Iskysstvo_obychat._Fragment.pdf)

2. Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга / И.В. Вачков. – Москва: Ось-89, 1999. – 136 с. – URL: <https://vshp.pro/wp-content/uploads/2020/03/Vachkov-I.V.-Osnovy-tehnologii-gruppovogo-treninga.pdf>

### **Модуль 8. Проведение интерактивных лекций с активным вовлечением аудитории (24 ч)**

Содержание темы: Интерактивные методы вовлечения. Цифровые интерактивные площадки. Метапозиция преподавателя (8 ч):

1. Подготовка вопросов для аудитории.
  2. Введение и запуск дискуссии.
  3. Групповой коучинг.
  4. Сбор идей и фасилитация.
  5. Сбор идей с помощью цифровых площадок Mentimeter.
  6. Безоценочность и нейтральность преподавателя – как hard skills преподавателя в обучении мягким навыкам.
  7. Вера в способности обучающих – метапозиция преподавателя.
  8. Обратная связь. Методологический анализ тренинга.
  9. Ответы на вопросы.
- Содержание самостоятельной работы слушателей по модулю 8 (4 ч):
- изучение литературы по теме;
  - обучение на онлайн-платформе4
  - самостоятельная подготовка к проведению подготовленной программы по любому навыку soft skills.

Формы и методы контроля знаний слушателей по модулю 8 (2 ч): зачет в форме итогов самоанализа, ограничивающих установок для работы с аудиторией из роли преподавателя по soft skills, трансформация ограничивающих установок в ресурсные.

### **Библиографический список по модулю 8**

1. Голви, Т. Работа как внутренняя игра / Т. Голви. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 167 с. – URL: <https://www.sstcc.ru/files/7714-6273/2847/Rabotakakvnutrennyayaigra..pdf>
2. Кейнер, С. Руководство фасилитатора / С. Кейнер. – Москва: Изд-во Дмитрия Лазарева, 2013. – С. 43. – URL: <https://kniga.biz.ua/pdf/3952-Rukovodstvo-fast.pdf>

### **Модуль 9. Проведение оценочных мероприятий кейс-методом (24 ч)**

Содержание темы: Демонстрация разработанного учебного занятия участниками проектных групп (10 ч):

1. Демонстрация подготовленной программы проектными тройками (20 мин).
2. Обратная связь после каждого выступления интерактивным способом (10 мин).

Содержание самостоятельной работы обучающихся по модулю 9 (10 ч):

- анализ полученной обратной связи;
- формулировка выводов;
- написание плана развития, намерения.

Формы и методы контроля знаний обучающихся по модулю 9 (4 ч): зачет по итогам представления разработанного плана (план направляется в группу Телеграм, визируется преподавателем программы).

### **Модуль 10. Предоставление развивающей обратной связи через я-высказывание (24 ч)**

Содержание темы: Виды обратной связи. Развивающая и поддерживающая обратная связь. Мотивация к развитию (10 ч):

1. Дискуссия ты-высказывание и я-высказывание.
2. Практика в проектных тройках.
3. Место обратной связи в развитии soft skills.
4. Создание доверительной и безопасной среды в обучающем процессе.
5. Создание образа будущего и успеха в обучающем процессе.
6. Завершающая практика благодарности.

Содержание самостоятельной работы слушателей по модулю 10 (10 ч):

- изучение литературы по теме:
- изучение кейсов по эффективным форматам обучения.

Формы и методы контроля знаний слушателей по модулю 10 (4 ч): зачет в форме обратной связи в проектных тройках в канале Телеграм по итогам работы на программе.

Рефлексия. Подготовка текста. Размещение в Телеграм-канале.

### **Библиографический список по модулю 10**

1. Розенберг, М. Ненасильственное общение. Язык жизни / М. Розенберг. – София, 2018. – 27 с. – URL: <https://iknigi.net/avtor-marshall-rozenberg/170675-nenasilstvennoe-obschenie-yazyk-zhizni-marshall-rozenberg.html>
2. Peer-to-peer: как строится самый эффективный формат обучения: [сайт]. – URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/19500-peer-to-peer-kak-stroitsya-samyy-effektivnyy-format-obucheniya>
3. Обучение по принципу peer to peer: [сайт]. – URL: <https://iri.spbu.ru/ru/obuchenie-po-principu-peer-to-peer/>

### **Модуль 11. Инклюзивная высшая школа: создание комфортной образовательной среды для студентов с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья (26 ч)**

Содержание темы: Понимание – инклюзия в образовании. Знакомство с психологическими особенностями студентов с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ). Построение стратегии обучения студентов с инвалидностью и ОВЗ. Создание позитивного настроя на развитие профессионально и личностно-важных качеств преподавателей, необходимых для работы со студентами с инвалидностью и ОВЗ (8 ч):

1. Знакомство с ключевыми понятиями инклюзии. Инклюзивное образование: достоинства и недостатки.
2. Психологические особенности. Общие правила.
3. Стратегии обучения студентов с инвалидностью и ОВЗ (нарушение зрения, нарушение слуха, нарушение речи, нарушение опорно-двигательного аппарата).

4. Методические рекомендации педагогам по инклюзивному образованию студентов с инвалидностью и ОВЗ.

5. Обратная связь. Рефлексия.

Тематика и содержание самостоятельной работы обучающихся по модулю 11 (4 ч):

– изучение литературы по теме;

– самостоятельная подготовка методического материала по обучению студентов с инвалидностью и ОВЗ.

Формы и методы оценки знаний обучающихся по модулю 11 (4 ч): зачет в форме групповой оценки работы. (Участники готовят методические материалы, выкладывают их в Телеграм-канал. Участники в проектных группах проверяют работы друг друга. Дают развивающую обратную связь, коллективно создают базу знаний.)

### **Библиографический список по модулю 11**

1. Библиотека ресурсов, видеозаписи лекций по разным аспектам преподавания студентам с инвалидностью и ОВЗ. – URL: <https://www.hse.ru/inclusive>

2. Барсукова, О.В. Семинар-практикум для педагогов «Навстречу друг другу»: психологическая готовность педагога к деятельности в условиях инклюзивного образования / О.В. Барсукова, Е.Н. Гавриш // Образование и воспитание. – 2017. – № 2 (12). – С. 101–105. – URL: <https://moluch.ru/th/4/archive/56/1763/> (дата обращения: 17.11.2022).

3. Инклюзивное образование в вузе студентов с инвалидностью и ОВЗ: организация обучения, особенности обучения студентов с различными нозологиями, профориентационная работа, психолого-педагогическое сопровождение / под ред. Б.Б. Айсмонтаса. – Москва: МГППУ, ООО «Сам полиграфист», 2015.

4. Королева, З. «Говорящий» рисунок: 100 графических тестов / З. Королева. – Екатеринбург: У-Фактория, 2006.

5. Лызь, Н.А. Организация деятельности студентов в высшем образовании: учеб. пособие / Н.А. Лызь, И.С. Лабынцева; Южный федер. ун-т. – Ростов-на-Дону – Таганрог: Изд-во Южного федер. ун-та, 2018. – 93 с.

6. Методические рекомендации по обучению студентов-инвалидов и студентов с ОВЗ: учеб. пособие / под ред. О.А. Козыревой. – Красноярск: КГПУ, 2015. – 93 с.

7. Швецов, В.И. Модель организации поддержки образовательного процесса студентов – инвалидов по зрению на основе использования компьютерных тифлотехнологий / В.И. Швецов, М.А. Рошина // Вестник Нижегородского ун-та им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 1. – С. 11–18.

8. Школа, открытая для всех. – Москва: РООИ «Перспектива», 2003.

9. Clark, J. Building Accessible Websites / J. Clark. 2007. – URL: <http://joeclark.org/book/sashay/serialization/home.html>.

10. Guidelines for Teaching Students with Disabilities. John Hopkins University/ – URL: <http://studentaffairs.jhu.edu/disabilities/faculty-information/>

11. Reasonable Accommodations: A Faculty Guide to Teaching Students with Disabilities. – City University of New York, 2014.

12. Shackelford, E.L. Beyond Disability: Etiquette Matters / E.L. Shackelford, M. Edmonds. – Xlibris, 2014.
13. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0 / B. Caldwell, M. Cooper, L.G. Reid, G. Vanderheiden. – URL: <https://www.w3.org/TR/WCAG20/>

### **Форма и методы итоговой аттестации слушателей по программе (8 ч)**

Тематика контрольных заданий / работ:

1. Самоанализ готовности к изменениям. Описание формулы изменений.

Формирование проектных команд по 3 человека. Создание проектных чатов в Телеграм-канале (модуль 1).

2. Разработка учебных программ по навыкам soft skills в проектных командах продолжительностью 2–4 академических часа (модули 2–6).

3. Анализ разработанных программ. Методическая супервизия (модуль 7).

4. Самоанализ ограничивающих установок для работы с аудиторией из роли преподавателя по soft skills. Трансформация ограничивающих установок в ресурсные.

Сбор обратной связи по итогам анализа (модуль 8).

5. Демонстрация подготовленных программ проектными командами.

Супервизия программ (модуль 9).

6. Сбор развивающей обратной связи методом я-высказывание в проектных командах в Телеграм-канале (модуль 10).

### **Описание процедуры оценивания**

При проведении промежуточной аттестации (зачет / экзамен) применяются такие оценочные средства, как рефлексия и самоанализ.

Результаты обучения по дисциплине (модулю), уровень сформированности компетенции оцениваются по 4-балльной шкале оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии выставления оценки слушателю на зачете / экзамене представлены в табл. 2.1.

*Таблица 2.1*

Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенций
«зачтено» / «отлично»	Обучающий демонстрирует сформированность компетенций на продвинутом уровне: обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач
«зачтено» / «хорошо»	Обучающий демонстрирует сформированность компетенций на базовом уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации

*Окончание табл. 2.1*

Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенций
«зачтено» / «удовлетворительно»	Обучающий демонстрирует сформированность компетенций на пороговом уровне: имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, в ходе контрольных мероприятий допускает значительные ошибки, недостаточно правильно формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации
«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Обучающий демонстрирует сформированность компетенций на уровне ниже порогового: выявляется полное или практически полное отсутствие знаний значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, умения и навыки не сформированы

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ МОДУЛЯ «ОБУЧЕНИЕ СЛУЖЕНИЕМ» В РАМКАХ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

---

**О.А. Батурина, К.С. Смицких**

#### **1. Сущность, принципы и элементы модуля «Обучение служением»**



«Обучение служением» – модуль обучения, который сочетает изучение академических дисциплин с формированием навыков общественно полезной работы, обеспечивает интеграцию обучения и социальной практики, позволяет студентам применять свои профессиональные и развивать надпрофессиональные навыки в работе с социальным заказом некоммерческих организаций (НКО), органов власти и локальных сообществ, получать практический опыт и приносить пользу обществу.

Основная сущность модуля состоит в том, что в рамках проектной деятельности *студенты обучаются, выполняя социально значимые проекты или предоставляя социальные сервисы социально уязвимым слоям населения*.

Важнейшей особенностью социально-ориентированной проектной деятельности студентов в соответствии с подходом обучения служением является взаимодействие с внешними партнерами (например, социально-ориентированными некоммерческими организациями) для решения насущных проблем и удовлетворения актуальных потребностей реальных людей, сообществ и общества в целом. Как правило, участие в таких проектах сопряжено с выполнением всех или части задач проекта за пределами образовательной организации. Таким образом, обучение служением как особый педагогический подход направлен на единство обучения и воспитания, развития гражданственности, профессионализма и одновременно общественного развития.

**Внедрение «Обучение служением» позволяет:**

-  **студентам**
  - а) приобрести значимые навыки ведения практической деятельности инести личный вклад в социально-экономическое развитие регионов;
  - б) инициировать создание новых социальных предприятий и некоммерческих организаций;

 вузам

- а) запускать стартап-студии<sup>1</sup> и механизм «стартап как диплом» в целях развития не только технологического, но и социального предпринимательства;
- б) усилить свое участие в развитии регионов через реализацию «третьей миссии»;
-  местным социальным предприятиям и НКО – получать помощь в стратегическом развитии своих организаций.

В целом вузы, социальные предприниматели и представители социально-ориентированных НКО получают *опыт массового совместного проектного взаимодействия*, отсутствие которого на данный момент мешает запуску и эффективной реализации большого количества социальных проектов.

**«Обучение служением»** основывается на нескольких **ключевых принципах**:

1. Решение социально-значимых задач. Проектная деятельность в рамках «обучения служением» нацелена на решение реальных задач и достижение позитивных социальных изменений путем получения продуктового результата, что предполагает непосредственное взаимодействие обучающихся с некоммерческими организациями и другими социальными заказчиками.
2. Связь с образовательной программой. Содержание проектов «обучения служением» тесно связано с направлением подготовки студентов. Опыт такой проектной деятельности обогащает понимание учебного материала и приводит к достижению значимого образовательного результата.
3. Рефлексивность. Рефлексия деятельности и опыта гражданского участия является центральным элементом «обучения служением». Рефлексивные мероприятия включают обсуждение опыта, проработку того, что обучающиеся узнали, как это повлияло на их ценностные ориентиры и как этот опыт связан с будущей профессией.
4. Гражданственность. «Обучение служением» имеет целью не только академические достижения студентов, но и воспитание в них чувства гражданской ответственности, солидарности и желания вносить свой вклад в развитие общества.
5. Наставничество. В «обучении служением» преподаватели выполняют функции наставников: обеспечение обучающихся необходимой свободой деятельности с одновременной поддержкой, формирование оценивания во время реализации общественного проекта.

---

<sup>1</sup> Создание стартап-студий предусмотрено в Национальном проекте «Наука и университеты».

## Основные элементы модуля «Обучение служением»

<b>Обучение</b>	• конкретные знания и навыки, которые студенты получают до запуска социально значимого проекта или начала оказания услуги, в процессе разработки и оказания услуги / реализации проекта, по итогам завершения проекта / оказания услуги
<b>Служение</b>	• действие, которое осуществляется для решения конкретной социальной или экологической проблемы или удовлетворения реальной потребности отдельной группы людей
<b>Связанность</b>	• связь между изучаемым образовательным контентом и задачами или видами деятельности, которые осуществляются в рамках проектной деятельности
<b>Участие</b>	• степень вовлеченности в разработку и реализацию проекта / оказание услуг различных групп стейкхолдеров (дети, молодежь, педагоги-специалисты в "обучении служением")
<b>Рефлексия</b>	• анализ полученных результатов и приобретенного опыта; рефлексия должна проводиться на регулярной основе в течение всего проекта для получения большего образовательного эффекта

Таким образом, «Обучение служением» дает обучающимся возможность применить академические знания к решению проблем реального мира, обеспечивая тем самым развитие гражданственности, а также более глубокое и содержательное обучение.

### 2. Образовательные цели и навыки, достижение которых обеспечивает модуль «Обучение служением»

Образовательные цели, достижение которых обеспечивает «Обучение служением», навыки и компетенции, получаемые при «Обучении служением»:



#### **НАУЧИТЕСЬ ПОЗНАВАТЬ**

- ✓ Осознание, анализ и понимание конкретных социальных вызовов или проблем, политических действий и отношения правительства, их причины и последствия.
- ✓ Знание сложности и богатства контекста сообщества: ассоциации и люди, приверженные социальным преобразованиям.
- ✓ Компетенции, связанные с развитием критического мышления: поддержание любознательного отношения к сложной и меняющейся реальности,

анализ и синтез информации, размышление, принятие решений, отказ от предрассудков и т.д.



### **НАУЧИТЕСЬ ДЕЛАТЬ**

- ✓ Проектные компетенции: планирование, организация, управление, тиражирование, масштабирование, оценка.
- ✓ Профессиональные навыки, необходимые для выполнения конкретного проекта или оказания услуги.
- ✓ Личные увлечения и навыки, которые могут быть использованы в социально значимых проектах.



### **НАУЧИТЕСЬ БЫТЬ**

- ✓ Самопознание и самооценка
- ✓ Личная автономия
- ✓ Обязательства и ответственность
- ✓ Усилия и настойчивость
- ✓ Личная эффективность и расширение возможностей
- ✓ Терпимость к разочарованиям, стойкость



### **НАУЧИТЕСЬ ЖИТЬ ВМЕСТЕ**

- ✓ Коммуникабельность
- ✓ Самовыражение
- ✓ Эмпатия
- ✓ Навыки командной работы: диалог, компромисс, уступки, выдвижение требований
- ✓ Разрешение конфликтов
- ✓ Чувство принадлежности к сообществу

## **3. Алгоритм работы над проектами в рамках модуля «Обучение служением»**

Этапы работы над проектами служения:

1	➡	Погружение в специфику проектной детальности с использованием модуля «Обучение служением»
2	➡	Установление отношений с социальными организациями
3	➡	Разработка проекта
4	➡	Планирование деятельности в рамках проекта
5	➡	Реализация
6	➡	Подведение итогов
7	➡	Публичная защита проекта

### ***Этап 1. Погружение в специфику проектной деятельности с использованием модуля «Обучение служением»***

Погружение в специфику проектной деятельности с использованием модуля «Обучение служением» обязательно как для проектной команды, так и для преподавателя, выступающего руководителем социального проекта от университета.

Процесс погружения представляет собой:

– для профессорско-преподавательского состава: просмотр онлайн-курса «Обучение служением», рассчитанного на 1 ч 30 мин; скачивание и использование тетради «Обучение служением» в проектной деятельности.

Ссылка на источники для преподавателей: URL: <https://sl.dobro.ru/#!/tab/626817741-1>

– для проектной команды (студентов): просмотр онлайн-курса «Социальное проектирование», рассчитанного на 1 ч 30 мин; скачивание и использование тетради «Обучение служением» в проектной деятельности.

Ссылка на источники для студентов: URL: <https://sl.dobro.ru/#!/tab/626817741-3>



**Всем участникам социального проекта необходимо зарегистрироваться на сайте Добро.ру. URL: <https://dobro.ru/>, для получения доступа к ресурсам.**

### ***Этап 2. Установление отношений с социальными организациями***

Данный этап включает в себя: формирование перечня потенциальных партнерских организаций, проведение переговоров, заключение соглашения о сотрудничестве.

После прохождения верификации социальных заказов, зарегистрированных на сайте **Добро.ру**, проректором по академической политике утверждается перечень заказов, допущенных к реализации в конкретном семестре. Выбор социального заказа, формирование и закрепление проектной команды и руководителя, знакомство с партнером проходят в формате образовательного интенсива, в рамках которого участники разрабатывают наиболее приемлемый алгоритм решения социальной задачи с последующей защитой. Результаты засчитываются в виде аттестации по первой контрольной точке.

### ***Этап 3. Разработка проекта***

В разработку проекта входит:

- описание проблемы, которую требуется решить;
- цель;
- задачи;
- ход реализации.

### ***Этап 4. Планирование деятельности в рамках проекта***

Данный этап посвящен распределению задач, закреплению ответственности между участниками проектной команды, согласованию с социальным партнером проблемы и поиску идеи проекта и конечных результатов в рамках проекта.

### **Этап 5. Реализация**

Данный этап включает в себя:

- оказание услуг / выполнение мероприятий проекта;
- взаимодействие с людьми и организациями в окружающей среде;
- фиксацию достижений, распространение успешного опыта;
- рефлексию по итогам достигнутых результатов.

### **Этап 6. Подведение итогов**

Заключительный этап подразумевает осмысление и оценку результатов проекта / оказания услуги и обсуждение образовательных результатов.

Осмысление результатов проекта – действие с большим воспитательным потенциалом. При этом важно оценить как результат проекта, так и процесс его реализации, поскольку возможны варианты, когда при качественном выполнении мероприятий проекта получен неудовлетворительный результат и наоборот.

### **Этап 7. Публичная защита проекта**

Это результирующий этап, на котором проходит публичная защита проекта при участии социального партнера с получением обратной связи и рекомендаций по масштабированию опыта. Результаты засчитываются в виде аттестации по второй контрольной точке.



### **ЕСЛИ ПРОЕКТ НЕ УДАЛОСЬ РЕАЛИЗОВАТЬ**

Возможны ситуации, когда проект не достиг целей при эффективной организации процесса оказания услуг и, наоборот, при плохой организации были получены хорошие результаты. На этапе подведения итогов необходимо обсудить причины таких ситуаций, сделать выводы на будущее.

**Измерить воздействие.** В проектах важно фиксировать количественные результаты проекта. Количественные результаты – это число мероприятий, число участников мероприятий, число подготовленных материалов, число оказанных социальных услуг и т.п. Эти данные можно визуализировать, представив в виде инфографики, диаграмм и графиков.

**Получить внешнюю оценку.** Поскольку проект реализовывался образовательной организацией совместно с социальными организациями, важно получить оценку внешними партнерами и потребителями услуг проекта. Например, если студенты помогают младшим школьникам с домашними заданиями, необходимо получить оценку их работы со стороны учителей, семей и даже самих учеников.

**Управлять эмоциями участников.** Когда результаты не соответствуют ожиданиям или процесс реализации проекта был противоречивым, студенты могут впасть в уныние. Поэтому необходимо превратить разочарование в еще одну возможность для обучения, сохраняя уверенность в своих возможностях и удовлетворение от того, чего удалось сделать.