

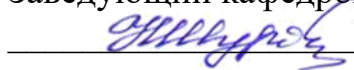
МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Институт гуманитарных и социальных наук  
Кафедра психологии

Утверждено на заседании кафедры  
психологии  
«01» февраля 2022 г., протокол № 9

Заведующий кафедрой



Н.В. Шурова

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ  
(СЕМИНАРСКИМ) ЗАНЯТИЯМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Психология лидерства и командной работы»**

**основной профессиональной образовательной программы  
высшего образования – программы бакалавриата**

по направлению подготовки  
**09.03.04 Программная инженерия**

с направленностью (профилем)  
**Мобильные и веб-приложения**

Форма(ы) обучения: очная

Идентификационный номер образовательной программы: 440301-01-22

Тула 2022 год

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

**Целью** освоения дисциплины «Психология лидерства и командной работы» является: в системном виде изложить современные социально-психологические теории, касающиеся психологических характеристик и стилей социального взаимодействия, психологических аспектов лидерства, конфликтологической компетентности, основ групповой психологии, формирования команд и командной работы; сформировать умения и навыки эффективного общения, взаимодействия в команде, реализации командной роли, а также навыки управления собственным временем, выстраивания траектории саморазвития и самообразования в течение всей жизни.

**Задачами** освоения дисциплины являются:

- заложить устойчивую систему знаний об основных психологических характеристиках и приемах социального взаимодействия, эффективного общения, об основных понятиях и методах конфликтологии, факторах и специфике формирования команд и психологических основах командной работы; выстроить систему знаний о психологических характеристиках лидерства, манипулятивного взаимодействия, об основных приемах самоконтроля, саморазвития, самообразования и управления собственным временем; заложить основы знаний о групповых процессах, психологических характеристиках групп, командообразовании и взаимодействия с группой;

- сформировать навыки реализации различных стилей социального взаимодействия и стратегий работы в команде, умения и навыки компетентного общения, поведения в конфликте, навыки осуществления лидерского поведения и организации командной работы;

- сформировать ряд умений по эффективному планированию, контролю и управлению собственным временем; навыки саморазвития, самообучения и усвоения технологий приобретения необходимых для самообразования умений и навыков.

## **2 Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы**

Дисциплина «Психология лидерства и командной работы» относится к базовой части основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина (модуль) изучается в 2 семестре (*семестрах*).

## **3 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине**

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Психология лидерства и командной работы», соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы (формируемыми компетенциями) и индикаторами их достижения, установленными в общей характеристике основной профессиональной образовательной программы, приведён ниже.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- 1) психологические характеристики, стили и приемы социального взаимодействия, психологические основы эффективного общения в группе, психологические особенности манипулятивного воздействия и защиты от манипуляции (код компетенции - УК-3, код индикатора - УК – 3.1.);

2) характеристики, стадии развития и типологии малых групп, характеристики и факторы формирования команд и распределения ролей в группе; психологические характеристики и типы лидерства, функции лидера в команде, стили лидерства (УК-3, УК – 3.1.);

3) основные понятия и методы конфликтологии, психологические основы регулирования конфликтов, стратегии эффективного поведения в конфликте (УК-3, УК – 3.1.);

4) основные принципы эффективного управления собственным временем, основные психологические приемы самоконтроля, саморазвития и самообразования на протяжении всей жизни (УК – 6, УК – 6.1.)

#### **Уметь:**

1) использовать различные стили социального взаимодействия и эффективные стратегии в командной работе и разрешении конфликтов, использовать навыки вербальной и невербальной коммуникации в групповом взаимодействии и реализации своей командной роли, распознавать манипуляцию и противодействовать манипулятивному воздействию (код компетенции – УК – 3, код индикатора – 3.2.);

2) эффективно планировать и контролировать своё время, определять личностные и групповые цели, работать в направлении личностного роста, проявлять способность к саморазвитию и самообучению (УК – 6, УК – 6.2.).

#### **Владеть:**

1) навыками эффективного социального взаимодействия, общения и взаимодействия с группой, стратегиями поведения в конфликтной ситуации (код компетенции – УК – 3, код индикатора – УК – 3.3.)

2) навыками организации командной работы, техниками принятия группового решения, осуществления лидерских функций и навыками реализации своей роли в команде (УК – 3, УК – 3.3.);

3) методами управления собственным временем, технологиями приобретения умений и навыков в контексте построения траектории самообучения, методиками саморазвития и самообразования в течение всей жизни (УК – 6, УК – 6.3.)

Полные наименования компетенций и индикаторов их достижения представлены в общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

## **4 Объем и содержание дисциплины «Психология лидерства и командной работы»**

### **4.1 Объем дисциплины, объем контактной и самостоятельной работы обучающегося при освоении дисциплины, формы промежуточной аттестации по дисциплине**

сем	про	меж	уточ	ной	В	за	че	акад	емич	Объем контактной работы в академических часах	нои	рабо	ты в	акад
-----	-----	-----	------	-----	---	----	----	------	------	--	-----	------	------	------

				Лекционные занятия	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные работы	Клинические практические занятия	Консультации	Промежуточная аттестация	
Очная форма обучения*										
2	ЗЧ	3	108	32	16	-	-	-	0,5	59,5
<b>Итого</b>	—	3	108	32	16	-	-	-	0,5	59,5

## 4.2 Содержание практических (семинарских) занятий

### Очная форма обучения

№ п/п	Темы практических (семинарских) занятий
<i>2 семестр</i>	
1-2	Развитие навыков социального взаимодействия в группе, навыков вербальной и невербальной коммуникации; развитие навыков межличностного восприятия и познания и построения на этой основе взаимодействия в команде
3-4	Формирование навыков распознавания внутригрупповых процессов, динамики развития группы и распределения групповых ролей; формирование навыков принятия групповых решений; формирование команды и групповой сплоченности
5	Развитие навыков использования различных стилей социального взаимодействия, стилей лидерства и стратегий поведения в конфликте; формирование навыков урегулирования конфликтов
6	Формирование навыков распознавания видов манипуляции, техник манипулятивного воздействия, развитие навыков защиты от манипуляции
7-8	Развитие навыков личностного роста, навыков планирования и управления собственным временем, тайм-менеджмента; развитие умений саморазвития, самоорегуляции и стрессоустойчивости

### План практических занятий.

#### *Тренинг «Личностный рост, лидерство и командная работа».*

**Занятия 1-2.** Развитие навыков социального взаимодействия в группе, навыков вербальной и невербальной коммуникации; развитие навыков межличностного восприятия и познания и построения на этой основе взаимодействия в команде (4 часа).

#### *Упражнение 1. Групповая дискуссия «Современное лидерство».*

**Цель:** развитие навыков социального взаимодействия в группе, навыков вербальной и невербальной коммуникации.

В течение 20 минут студенты пишут небольшое эссе на тему «Современное лидерство», в котором раскрывают свою точку зрения на то, что такое лидерство в целом, каковы его особенности, что такое лидерство в современном мире, какими качествами и характеристиками должен обладать современный лидер, каковы его функции для группы и для социума.

Далее желающие студенты зачитывают и пересказывают свои эссе и проводится групповое обсуждение основных идей и мнений по поводу лидерства.

### *Упражнение 2. Кейс «Лидерство: природа или навык?»*

*Цель:* развитие навыков социального взаимодействия в группе, навыков вербальной и невербальной коммуникации.

Группа делится на 2 подгруппы, одна из которых отстаивает точку зрения, что лидерство – это врожденное качество человека, харизма, то, что, либо дано, либо нет и практически не поддается обучению, совокупность черт характера или личности. Вторая подгруппа отстаивает точку зрения, что лидерство – это совокупность навыков, умений, «фишек» и правильно выстроенного поведения, поэтому любой человек может развить в себе лидерские качества.

Каждая из подгрупп подготавливает небольшую презентацию своей позиции на 5-10 минут, в которой четко формулирует отстаиваемые положения, доводы и аргументы в защиту своей позиции. Далее вторая подгруппа может задавать вопросы или выдвигать контраргументы, а первая подгруппа должна защищать свою позицию. После нескольких вопросов, право представления презентации своей позиции переходит ко второй подгруппе, и процедура повторяется.

В итоге преподаватель выбирает ту подгруппу, чья презентация, аргументация и защита своей позиции были наиболее убедительными, компетентными и правильно выстроенными с точки зрения эффективной вербальной коммуникации.

### *Упражнение 3. «Пакет лидера».*

*Цель:* развитие навыков социального взаимодействия в группе, навыков вербальной и невербальной коммуникации.

Каждый член группы самостоятельно формулирует список качеств, знаний, умений и навыков современного лидера, что ему нужно, какими особенностями поведения он должен обладать. Далее осуществляется зачитывание списков и групповая дискуссия с целью составления итогового списка из 15 качеств, знаний, умений и навыков, которыми обязательно должен обладать современный лидер.

По итогам трех упражнений проводится заключающая обратная связь: каждый студент говорит, что ему было легко, что было сложно, какие выводы он сделал, чему научился и что нового для себя узнал.

### *Упражнение 4. «Мой девиз».*

*Цель:* развитие навыков самопознания, самопрезентации в группе, вербальной коммуникации.

Каждый студент формулирует свой девиз, которым он руководствуется в жизни или в деятельности, а также дает пару предложений с пояснениями почему этот девиз именно таков и как именно студент его реализует на практике.

### *Упражнение 5. «Первое обращение» или «Установление контакта».*

*Цель:* развитие навыков вербальной коммуникации, навыков построения взаимодействия.

Каждый студент придумывает способ привлечения внимания и установления контакта с незнакомым человеком. Контекст контакта студент может выбрать самостоятельно. Далее студент демонстрирует этот способ на одном из членов группы и объясняет, почему выбрал именно его и в какой ситуации такой способ будет наиболее подходящим. По итогам упражнения группа выбирает наиболее компетентный и универсальный способ установления контакта.

### *Упражнение 6. «Самореклама».*

*Цель:* развитие навыков самопрезентации в группе, навыков вербальной коммуникации.

Каждый студент придумывает себе рекламу в свободной форме: это может быть текст, слоган, полноценное выступление, невербальное выступление и т.д. Главная задача: подчеркнуть свои достоинства, возможности, особенности и «фишки» так, чтобы другие захотели студента «приобрести» в партнеры, друзья или сотрудники.

По итогам упражнения группа выбирает наиболее эффективную, креативную и компетентную рекламу.

#### *Упражнение 7. «Невербальное сообщение» (по кругу).*

*Цель:* развитие навыков невербальной коммуникации, межличностного восприятия и построения взаимодействия.

Студенты становятся в круг, ведущий формулирует одному из них достаточно простое сообщение, которое надо передать другому с помощью невербальных средств. Студент обдумывает средства, а затем передает невербальное сообщение следующему студенту. Тот убеждается, что понял сообщение и так же невербально передает его следующему студенту и т.д. Последний студент должен вербально сформулировать то сообщение, которое, как ему кажется, ему передали.

*Примеры сообщений:* 1) Давай вечером сходим в кино.

2) Купи мне кофе.

3) Я очень зол.

4) Извини, я очень спешу.

5) Я очень рад тебя видеть.

#### *Упражнение 7. «Да» и «Нет» не говори».*

*Цель:* развитие навыков вербальной коммуникации.

Каждый студент формулирует один вопрос, на который нужно ответить «да» или «нет», затем задает его своему соседу по парте. Студент, которому задали вопрос, должен четко ответить на него не используя слова «да» или «нет».

#### *Упражнение 8. «Спичка в коробке».*

*Цель:* развитие навыков вербальной и невербальной коммуникации, убеждающей коммуникации.

Из группы выбираются 2 студента, каждому из которых дается конверт, в котором может лежать или не лежать спичка. Задача студентов убедить группу и ведущего, что спичка именно у него.

В итоге группа выбирает того студента, у которого, как ей кажется, есть спичка. Далее проводится групповое обсуждение того, что именно в коммуникации победившего студента было самым эффективным и что заставило группу выбрать именно его.

#### *Упражнение 9. «Распознай состояние».*

*Цель:* развитие навыков межличностного восприятия и познания.

Каждый студент невербальным способом демонстрирует определенное эмоциональное состояние, или чувство, а группа должна распознать и назвать это состояние.

#### *Упражнение 10. «Зеркало».*

*Цель:* развитие навыков межличностного восприятия и познания.

По итогам упражнений проводится заключающая обратная связь: каждый студент говорит, что ему было легко, что было сложно, какие выводы он сделал, чему научился и что нового для себя узнал.

**Занятия 3-4.** Формирование навыков распознавания внутригрупповых процессов, динамики развития группы и распределения групповых ролей; формирование навыков принятия групповых решений; формирование команды и групповой сплоченности (4 часа).

*Упражнение 1.* Групповая дискуссия «Качества, необходимые для общения в команде».

*Цель:* формирование команды и групповой сплоченности, навыков распознавания групповых процессов.

Каждый студент формулирует список качеств, характеристик и навыков, которые необходимы человеку для того, чтобы эффективно общаться и взаимодействовать в команде. Далее каждый зачитывает этот список, и группа должна путем обсуждения и аргументации прийти к единому итоговому списку самых важных качеств.

*Упражнение 2.* «Скульптура эмоции».

*Цель:* формирование навыков постановки групповых целей, формирование команды и групповой сплоченности.

Группа делится на 2-3 подгруппы. Всем подгруппам дается определенная одинаковая эмоция, для которой они должны сделать живую скульптуру. Каждая подгруппа должна договориться что именно и как она будет изображать, кто будет это делать, а кто будет пояснять потом смысл скульптуры для других подгрупп и ведущего.

По итогам упражнения ведущий выбирает подгруппу, которая наиболее точно изобразила эмоцию и наиболее эффективно работала в команде.

В итоге – групповая обратная связь: что было легко, что сложно, как работалось в команде, что не получилось, чему научились или узнали.

*Упражнение 3.* «Презентация позиции».

*Цель:* развитие навыков распределения групповых ролей, формирование навыков постановки групповых целей и принятия групповых решений.

Группа разделяется на 2-3 подгруппы, каждой из которых предлагается презентовать и защищать какую-либо из позиций: 1) Вегетарианство – «за» и «против»; 2) Высшее образование: нужно или не нужно? 3) Глобальное потепление: реальность или страшилка ученых? 4) Что полезнее для здоровья: кофе или чай? 5) Нужно ли учиться манипуляции: да и нет. Или любые другие на усмотрение ведущего.

Каждая подгруппа должна подготовить короткую презентацию своей позиции с доводами и аргументами, а затем должна вести компетентную дискуссию с другой подгруппой, отстаивая свою позицию.

Каждая подгруппа должна решить задачу выбора главного спикера, того, кто будет генерировать идеи, формулировать аргументы, отвечать на вопросы другой подгруппы, организовать эффективную работу внутри подгруппы и т.д.

Можно выделить отдельную подгруппу экспертов, которые в конце дискуссии будут определять какая из подгрупп выиграла битву. Аргументация и описание сильных и слабых сторон каждой подгруппы для экспертов обязательна.

В итоге – групповая обратная связь о том, как работалось внутри подгруппы, что получилось, что нет, что было легко, что сложно, что поняли, чему научились.

*Упражнение 4.* «Кораблекрушение».

*Цель:* исследования процесса принятия решения группой; учит эффективному поведению для достижения согласия при решении групповой задачи; предоставляет информацию относительно паттернов коммуникации, руководства и доминирования в группе и может внести вклад в сплоченность членов группы.

*Материалы:* Копии инструкций, большие бумажные листы и карандаши.

*Процедура:* Каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут.

«Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и не поврежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Ваша задача - классифицировать 15 нижеперечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 - у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас.

*Секстант. Зеркало для бритья. Пятигаллоновая канистра с водой. Противомоскитная сетка. Одна коробка с армейским рационом США. Карты Тихого океана. Подушка (плавательное средство, санкционированное береговой охраной). Двухгаллоновая канистра нефтегазовой смеси. Маленький транзисторный радиоприемник. Репеллент, отпугивающий акул. Двадцать квадратных футов непрозрачного пластика. Одна кварта пуэрто-риканского рома крепостью 80°. Пятнадцать футов нейлонового каната. Две коробки шоколада. Рыболовная снасть.»*

После того как завершена индивидуальная классификация, группе дается 30 минут для выполнения общего задания.

«Это упражнение на групповое принятие решений. Ваша группа, руководствуясь принципом достижения согласия при принятии совместного решения, должна прийти к единому мнению относительно места в классификации каждого из пятнадцати предметов, прежде чем оно станет частью группового решения. Достичь согласия трудно, поэтому не каждая оценка будет получать полное одобрение всех участников. Группа старается каждую оценку дать так, чтобы все члены группы могли с ней согласиться хотя бы отчасти. Используйте следующие рекомендации для достижения согласия:

1. Избегайте защищать свои индивидуальные суждения. Подходите к задаче логически.

2. Избегайте менять свое мнение только ради достижения согласия, не старайтесь уклониться от конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти.

3. Избегайте таких методов "уменьшения конфликта", как голосование, компромиссные решения с целью достижения согласия при решении групповой задачи.

4. Рассматривайте различие мнений как помощь, а не как помеху при принятии решений.»

После того как группа проранжировала 15 предметов в зависимости от их важности, посмотрите правильный порядок классификации, приведенный в Приложении к данному упражнению.

Здесь вы можете сравнить данные индивидуального ранжирования с данными, к которым пришла группа в результате согласия. Затратьте дополнительно какое-то время для обсуждения процесса принятия решений. Какие виды поведения помогали или мешали процессу достижения согласия? Какие появились паттерны лидерства? Кто участвовал, а кто нет? Кто оказывал влияние? Почему? Какова была атмосфера в группе во время дискуссии? Оптимально ли использовались возможности группы? Какие действия предпринимали участники группы для "протаскивания" своих мнений? Как улучшить принятие решения группой?

В качестве варианта один или несколько наблюдателей, не принимающих участия в групповом процессе, могут предоставить после выполнения задачи обратную связь о групповом или индивидуальном поведении.



### *Приложение к упражнению "Потерпевшие кораблекрушение"*

Согласно "экспертам", основными вещами, необходимыми человеку, потерпевшему кораблекрушение в океане, являются предметы, служащие для привлечения внимания, и предметы, помогающие выжить до прибытия спасателей. Навигационные средства имеют сравнительно небольшое значение: если даже маленький спасательный плот и в состоянии достичь земли, невозможно на нем запасти достаточно пищи и воды для жизни в течение этого периода. Следовательно, самыми важными являются зеркало для бритья и двухгаллоновая канистра нефтегазовой смеси. Эти предметы могут быть использованы для сигнализации воздушным и морским спасателям. Вторыми по значению являются такие вещи, как пятигаллоновая канистра с водой и коробка с армейским рационом.

Краткая информация, которая дается для оценки каждого предмета, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

#### 1. Зеркало для бритья.

Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.

2. Двухгаллоновая канистра нефтегазовой смеси. Важна для сигнализации. Нефтегазовая смесь может быть зажжена долларовой банкнотой и спичкой (естественно, вне плота) и будет плыть по воде, привлекая внимание спасателей.

3. Пятигаллоновая канистра с водой. Необходима для утоления жажды.

4. Одна коробка с армейским рационом США. Обеспечивает основную пищу.

5. Двадцать квадратных футов непрозрачного пластика.

Используется для сбора дождевой воды, обеспечивает защиту от стихии.

6. Две коробки шоколада. Резервный запас пищи.

7. Рыболовная снасть.

Оценивается ниже, чем шоколад, потому что в данной ситуации "синица в руке лучше журавля в небе". Нет уверенности, что вы поймаете рыбу.

8. Пятнадцать футов нейлонового каната.

Можно использовать для связывания снаряжения, чтобы оно не упало за борт.

9. Плавательная подушка.

Если кто-то упадет за борт, она может послужить спасательным средством.

10. Репеллент, отпугивающий акул. Назначение очевидно.

11. Одна кварта пуэрто-риканского рома крепостью 80°.

Содержит 80% алкоголя - достаточно для использования в качестве возможного антисептика при любых травмах; в других случаях имеет малую ценность, поскольку употребление может вызвать обезвоживание.

12. Маленький транзисторный радиоприемник. Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана.

Бесполезны без дополнительных навигационных приборов. Для вас важнее знать, где вы находитесь, а где находятся спасатели.

14. Противомоскитная сетка.

В Тихом океане нет mosquitos.

15. Секстант.

Без таблиц и хронометра относительно бесполезен.

### *Упражнение 5. «Сказка по кругу».*

*Цель:* развитие навыков работы в команде и понимание динамики распределения групповых ролей.

Группа должна сочинить коллективную сказку, двигаясь по кругу. Ведущий начинает сказку с любого зачина (В тридевятом царстве..., Жил-был мальчик и т.д.), далее первый студент продолжает сказку каким-либо событием, действием и т.д. Далее

инициатива переходит к следующему студенту, потом к следующему и так до последнего студента в группе, который должен придумать окончание сказки. Каждый студент должен придумать продолжение сказки так, чтобы получилось что-то более менее логичное и осмысленное.

#### *Упражнение 6. «Мозговой штурм».*

*Цель:* Формирование навыков постановки групповых целей и принятия групповых решений.

*Внутри группы выделяются:*

- 1) самая большая часть – генераторы идей;
- 2) часть поменьше – анализаторы, синтезаторы, критики;
- 3) секретарь.

Ведущий группы – остается ведущим.

Ведущий группы формулирует группе *проблему*: например, как сделать так, чтобы студенты не пропускали пары и активно включались в работу на практических занятиях?

Далее, группа приступает к мозговому штурму. Генераторы идей предлагают любые идеи решения этой проблемы, независимо от степени их реалистичности. Как можно больше. Секретарь четко записывает все идеи.

Анализаторы – слушают и обдумывают предлагаемые идеи, а также записывают и свои оригинальные идеи тоже.

После того, как у генераторов закончились предложения, секретарь зачитывает вслух все предложенные варианты и далее начинается работа анализаторов, которые указывают на сильные и слабые стороны каждой идеи, отводят самые нереалистичные, стимулируют генераторов синтезировать или видоизменять свои идеи с целью выработки 2-3 наиболее реалистичных, перспективных и эффективных решений изначальной проблемы.

Итог – выработка 2-3 решений проблемы, которые признаются эффективными всей группой.

#### *Правила мозгового штурма.*

Классическая техника мозгового штурма, предложенная А. Осборном, основывается на двух основных принципах — «отсрочка вынесения приговора идее» и «из количества рождается качество». Этот подход предполагает применение нескольких правил.

1. Критика исключается: на *стадии генерации идей* высказывание любой критики в адрес авторов идей (как своих, так и чужих) не допускается. Работающие в интерактивных группах должны быть свободны от опасений, что их будут оценивать по предлагаемым ими идеям.

2. Приветствуется свободный полет фантазии: люди должны попытаться максимально раскрепостить свое воображение. Разрешено высказывать любые, даже самые абсурдные или фантастические идеи. Не существует идей настолько несуразных либо непрактичных, чтобы их нельзя было высказать вслух.

3. Идей должно быть много: каждого участника сессии просят представить максимально возможное количество идей.

4. Комбинирование и совершенствование предложенных идей: на *втором этапе* участников просят развивать идеи, предложенные другими, например, комбинируя элементы двух или трех предложенных идей.

5. На *завершающем этапе* производится отбор лучшего решения, исходя из экспертных оценок.

По итогам упражнений проводится заключающая обратная связь: каждый студент говорит, что ему было легко, что было сложно, какие выводы он сделал, чему научился и что нового для себя узнал.

**Занятие 5.** Развитие навыков использования различных стилей социального взаимодействия, стилей лидерства и стратегий поведения в конфликте; формирование навыков урегулирования конфликтов (2 часа).

*Упражнение 1.* Групповая дискуссия «Стратегии взаимодействия: достоинства и недостатки».

*Цель:* развитие навыков использования различных стилей социального взаимодействия, формирование навыков урегулирования конфликтов.

Группе предлагается обсудить основные стратегии межличностного взаимодействия, а также сформулировать достоинства и недостатки каждой стратегии и возможные сферы и ситуации ее эффективного применения.

Группа обсуждает следующие стратегии:

- 1) доминирование (отношение к другому как к средству);
- 2) манипуляция;
- 3) соперничество;
- 4) партнерство;
- 5) содружество (отношение к другому как к ценности).

В итоге у группы должно сформироваться полноценное представление о разных методах урегулирования конфликтов и ситуациях их использования.

*Упражнение 2.* Кейс «Стили лидерства» (стиль+ситуация).

*Цель:* развитие навыков использования различных стилей лидерства.

Группе предлагаются 3 классических лидерских стиля, предложенные К. Левином:

- 1) авторитарный (директивный);
- 2) демократический (коллегиальный);
- 3) либеральный (попустительский).

Группа должна обсудить особенности и характеристики каждого стиля, сформулировать его достоинства и недостатки, а также сформулировать «пул» конкретных жизненных и профессиональных ситуаций, в которых наиболее эффективным будет использование каждого из стилей, а также ситуаций, в которых использование того или иного стиля будет недопустимо.

*Упражнение 3.* Кейс «Стили поведения в конфликте» (стиль+проблемная ситуация).

*Цель:* Развитие навыков использования различных стратегий поведения в конфликте, навыков урегулирования конфликтов.

Группе предлагается обсудить классические стратегии поведения в конфликте:

- 1) приспособление,
- 2) избегание,
- 3) соперничество,
- 4) компромисс,
- 5) сотрудничество.

Необходимо сформулировать их психологические характеристики и особенности, степень значимости своих и чужих интересов для каждой из стратегий, а также разработать «пул» конкретных конфликтных жизненных ситуаций (из сферы межличностных и профессиональных отношений), в которых использование каждого стиля наиболее эффективно или совершенно недопустимо.

*Упражнение 4.* «Витязь на распутье».

*Цель:* развитие навыков использования различных стилей социального взаимодействия, стилей лидерства, навыков работы в команде.

Вся группа делится на 3 подгруппы, кроме одного участника, который будет играть роль Ильи Муромца.

Ведущий рассказывает группе свой вариант русской сказки, в которой Илья Муромец видит на распутье камень, на котором написано: «налево пойдешь – коня потеряешь, направо пойдешь – голову потеряешь, прямо пойдешь – женатым будешь». В этом упражнении каждой команде нужно будет убедить Илью Муромца, что следует пойти именно в ее направлении. Первая команда будет уговаривать Муромца поехать налево, вторая – направо, а третья – прямо. У каждого направления есть свои преимущества, ведь 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.

Группам дается 10 минут на подготовку, после чего один представитель от каждой группы выступает перед Ильей Муромцем. Муромец решает, куда он поедет, и дает обратную связь о том, что ему понравилось, а что не понравилось в каждом выступлении.

В итоге – групповое обсуждение того, чья стратегия оказалась наиболее эффективной, чем стиль взаимодействия был наиболее успешен.

**Занятие 6.** Формирование навыков распознавания видов манипуляции, техник манипулятивного воздействия, развитие навыков защиты от манипуляции (2 часа).

*Упражнение 1.* Групповая дискуссия «Приемы и техники манипуляции».

**Цель:** формирование навыков распознавания видов манипуляции, техник манипулятивного воздействия.

По материалам лекции студенты приводят примеры различных приемов и техник манипулятивного воздействия, предлагают возможные варианты фраз, сформулированных с помощью этих техник, а также возможные варианты противодействия или защиты от таких манипуляций.

Существует большое количество классификаций **конкретных техник манипулятивного воздействия**, используемых в деловом и личностном общении (в спорах, дискуссиях, полемике). Ниже будет приведена одна из таких классификаций, которая условно объединяет множество техник и приемов манипуляции в *три группы*: организационно-процедурные, психологические и логические манипуляции.

**1. Организационно-процедурные манипуляции.** Могут быть использованы организаторами переговорного процесса, дискуссии. Они ориентированы либо на *срыв обсуждения*, либо на *умышленное столкновение* противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на *сведение переговоров к заведомо неприемлемому* для оппонентов варианту обсуждения.

Примерами манипуляций данной группы техник являются:

- «*формирование первичной установки*» - изначальное предоставление слова тем, чье мнение известно, импонирует окружающим и способно сформировать у них определенную установку на восприятие какой-либо информации;
- «*предоставление материалов лишь накануне*» - предоставление участникам взаимодействия рабочих материалов — проектов, контрактов, программ — незадолго до начала работы затрудняет ознакомление с этими материалами;
- «*недопущение повторного обсуждения*» - сознательно не допускается поступление новых, заслуживающих внимания данных, способных повлиять на выработку окончательного решения;
- «*накал атмосферы*» - поочередное предоставление слова агрессивно настроенным оппонентам, допускающим взаимные оскорбления, ведет к тому, что атмосфера обсуждения накаляется до критической степени и может спровоцировать прекращение, обсуждения;

- *«первоочередная приемственность в голосовании»* - предложения выносятся на голосование не в порядке поступления, а по степени их приемлемости для заинтересованной стороны с тем, чтобы колеблющиеся могли быстрее «отдать свои голоса»;
- *«приостановка обсуждения на желаемом варианте»* - идея последнего по времени обсуждения варианта может сформировать нужную психологическую установку на восприятие необходимой информации;
- *«выборочная лояльность в соблюдении регламента»* - одни выступающие жестко ограничиваются в регламенте и характере высказываний, другие — нет;
- *«перерыв в обсуждении»* - перерыв объявляется в тот момент, когда может быть выработано неудобное и неприемлемое решение;
- *«выпускание пара на несущественных вопросах»* - обсуждение начинается с второстепенных вопросов, и лишь после этого, когда участники дискуссии уже устали, на обсуждение выносится вопрос, который хотели бы обсудить без усиленной критики;
- *«избыточное информирование»* - готовится очень много проектов решений, которые просто невозможно сопоставить за короткое время обсуждения;
- *«потеря документов»* - «случайно» теряются документы, способные негативно повлиять на ход обсуждения.

**2. Психологические манипуляции** основаны на использовании приемов, вводящих собеседника в состояние раздражения, играющие на его чувствах самолюбия и стыда. К числу таких манипуляций можно отнести:

- *«раздражение оппонента»* - выведение его из состояния психического равновесия обвинениями, упреками, насмешками, с тем чтобы он сделал ошибочное заявление, прервал общение;
- *«использование непонятных слов»* - оппоненту неловко признаться, что он не знает значения какого-либо слова;
- *«слишком быстрый или слишком медленный темп обсуждения»* - слишком быстрый темп обсуждения не позволяет партнеру «проанализировать» всю поступающую информацию, слишком медленный темп вынуждает оппонента подгонять партнеров, пропускать детали;
- *«перевод в сферу домыслов»* - полемика переводится в русло обличения, оппонента вынуждают либо оправдываться, либо объяснять то, что не имеет отношения к обсуждаемой проблеме;
- *«чтение мыслей на подозрении»* - смысл уловки в том, чтобы, используя вариант «чтения мыслей», отвести от себя возможные подозрения;
- *«отсылка к «вышим интересам» без их расшифровки»* - оппоненту намекают на то, что если он будет несговорчив в споре, это может затронуть интересы влиятельных людей;
- *«суждения типа «это банально», обвинение в нереальности идей»* - оппонента вынуждают эмоционально опровергать обидную для него, бездоказательную оценку;
- *«приучивание оппонента к какой-либо мысли»* - путем неоднократного повторения собеседника приучают к какому-либо бездоказательному утверждению, которое постепенно начинает казаться очевидным;
- *«недосказанность с намеком на особые мотивы»* - оппоненту намекают на то, что в данном случае можно сказать гораздо больше, но это не делается по каким-либо особым мотивам;
- *«ссылка на авторитет»* - уловка действует лишь в том случае, когда лицо, на мнение которого ссылаются, действительно является авторитетом для оппонента;
- *«ложный стыд»* - оппонента приводят в состояние, когда ему стыдно во всеуслышание признаться в незнании чего-либо;

- «*демонстрация обиды*» - угроза срыва взаимодействия из-за «обиды» партнера;
- «*авторитетность заявления*» - обороты типа «Я вам авторитетно заявляю» усиливают значимость высказываемых доводов;
- «*откровенность заявления*» - акцент делается на особую доверительность сообщения, следующего за этими словами, в отличие от того, что было сказано ранее;
- «*мнимая невнимательность и недопонимание*» - с помощью перефразирования или резюмирования делается попытка изменить смысл высказанных партнером идей;
- «*подмена истинности полезностью*» - спорящего убеждают в том, что своим благополучием он обязан именно тому тезису, который оспаривает;
- «*сведение аргумента к личному мнению*» - оппонента вынуждают доказывать обратное, оправдываться;
- «*рабулистика*» - искажение смысла высказываний оппонента путем преподнесения их как забавных и странных, провоцирование негодования, отказа от дискуссии;
- «*принуждение к строго однозначному ответу, использование вопросов, требующих выбора из двух альтернатив*, тогда как на самом деле есть и другие возможности» - нередко воспринимается оппонентом как проявление принципиальности;
- «*многовопросье*» - в одном вопросе оппоненту задается не один, а несколько разнородных и мало совместимых друг с другом вопросов, а далее в зависимости от ответа его обвиняют в непонимании сути проблемы, либо в том, что он не полностью ответил на вопросы;
- «*нарушение личного пространства собеседника*» - слишком тесное приближение или даже касание;
- *поддразнивающие высказывания* - «Тебя что, так легко расстроить» (задеть, обмануть, заставить подчиниться?);
- *подзадоривающие высказывания* - «Вряд ли ты сможешь это сделать!»;
- «*невинный*» *шантаж*» - «дружеские» намеки на ошибки, промахи и нарушения, допущенные адресатом в прошлом, шутовское упоминание о «старых грехах» или личных тайнах партнера;
- *преувеличенная демонстрация своей слабости, неопытности, неосведомленности, «глупости»* - для того чтобы вызвать у партнера стремление помочь, сделать что-либо за манипулятора, передать ему ценную информацию, научить его сделать что-либо.

**3. Логические манипуляции** построены на сознательных нарушениях основных законов и правил формальной логики или же, наоборот, на их умелом использовании в целях воздействия на недостаточно осведомленного оппонента. Основные приемы этой группы сводятся к следующему перечню:

- «*неопределенность тезиса*» - нечеткая и неопределенная формулировка основного тезиса позволяет по-разному интерпретировать высказанную мысль;
- «*несоблюдение закона достаточного основания*» - доводы, суждения, аргументы верны, но не достаточны;
- «*порочный круг в доказательстве*» - данная уловка призвана доказать мысль с помощью ее же самой, только сказанной иными словами;
- «*причинно-следственный алогизм*» - рассуждения заведомо строятся на логической ошибке: «после этого — значит, вследствие этого», т.е. временная связь между явлениями сознательно заменяется причинно-следственной;
- «*неполное опровержение*» - из высказанной системы доводов оппонента выбирается наиболее уязвимый довод, разбивается в резкой форме и создается впечатление, что остальные доводы не заслуживают даже внимания;
- «*неправомерные аналогии*» - в доказательстве используются аналогии, абсолютно не соразмерные с рассматриваемыми доводами.

Итог упражнения – краткое обсуждение того, что для того, чтобы распознать манипуляцию и противодействовать ей необходимо более осознанно относиться к процессу общения и взаимодействия, а также к собственной речи и формулировке высказываний.

### *Упражнение 2. «Фразы - манипуляторы».*

*Цель:* формирование навыков распознавания манипулятивного воздействия, видов манипуляции.

Группе предлагаются различные фразы и высказывания, по которым надо определить к какому виду манипуляции они относятся.

1) *Манипуляция любовью:* «Если ты будешь так себя вести, я тебя любить не буду»;

«Ты сначала перестань ногти грызть (работать, к маме ездить, читать женские романы, каждое утро готовить солянку...), тогда поговорим про свадьбу»; «Мы умеем ценить своих сотрудников, у нас дружная команда единомышленников. Поэтому редко кто уходит из нашего коллектива по своей воле».

2) *Манипуляция страхом:* «Не будешь учиться, станешь бомжом»; «Если я и дальше буду работать в этой конторе, у меня будет инфаркт»; «Анечка, мне тут прислали резюме одного очень перспективного молодого сотрудника. У вас с ним как раз один профиль».

3) *Манипуляция неуверенностью в себе:* «Математику ты сделала, я вижу. А давай посмотрим, что у тебя не получается?»; «Ты собираешься съесть на ночь печенье? Ну давай-давай. Я пока в комп поиграю»; «Переведите, пожалуйста, небольшой текст с китайского. Если не сможете самостоятельно, вот словарь, у вас есть полчаса».

4) *Манипуляция чувством вины:* «Опять получила два по физике? Тогда будешь мыть полы»; «С Наташей в кафе ходила, пока я тут один голодный с детьми сидел?»; «Возьмите сегодня отгул, не переживайте я сделаю за вас вашу работу».

5) *Манипуляция чувством гордости (идеей «сверх я»):* «Почему ты боишься прыгнуть с вышки, ты же такой смельчак?»; «Работала сверхурочно, устала? Бедняжка. Но ты же у меня такая умница, уберись в комнате, сбегай за пивом, сейчас ко мне друзья придут»; «Мы знаем, что вы – перспективный сотрудник. Мы в вас верим, поэтому предлагаем вам повышение, правда с сохранением старой зарплаты».

6) *Манипуляция чувством жалости:* «Тебе меня совсем не жалко, я так устаю, а ты не ешь совсем ничего»; «У меня весь день голова болит, кстати, Ивановы зовут нас на уикенд. Жалко ты не сможешь поехать»; «Помните у меня хомяк был. Белый такой. Пушистый. Умер. Можно я уйду пораньше?»; «Наша партия Фиолетовых, конечно же, не сможет получить парламентское большинство. За нами же не стоят олигархи. И эфирного времени нам не предоставляют».

Итог – обсуждение, какие виды манипуляции сложнее всего распознать, почему? Какие еще примеры манипулятивных фраз студенты могут привести из своего жизненного опыта?

### *Упражнение 3. «Вопросом на вопрос».*

*Цель:* развитие навыков защиты от манипуляции.

Каждый студент формулирует по одному вопросу для своего соседа по парты или для любого участника группы. Вопросы должны быть не о фактах, а о намерениях, или действиях другого лица, о его личностных качествах, профессионализме, в целом манипулятивные или «неудобные». Задача каждого студента ответить на адресованный ему вопрос так же вопросом с тем, чтобы разрушить замысел манипулятора вывести из равновесия или заставить оправдываться.

### *Упражнение 4. «Техники защиты от манипуляции».*

*Цель:* Формирование навыков распознавания видов манипуляции, развитие навыков защиты от манипуляции.

В рамках групповой дискуссии со студентами разбираются и отрабатываются различные технические приемы, которые можно использовать для защиты от манипулятивного воздействия. Сначала обсуждается конкретная техника, потом студентам предлагается придумать манипулятивную фразу и выработать защиту от не в рамках разбираемой техники.

*Техники противостояния манипуляциям (и агрессии):*

1. *Игнорирование подтекста или контекста и реагирование только на прямой текст.* Например, при обиженной или язвительной фразе, сказанной в ответ на отказ в содействии или помощи «Спасибо за готовность помочь!» можно ответить: «Да не за что», как бы принимая за чистую монету слова манипулятора.

2. *Обращение внимания на то, имеет ли право человек делать то, что делает внутри контекста.* Например, «Вы перестали ссориться со своей женой?»,— «Вы в самом деле думаете, что можете меня спрашивать об этом?».

3. *Техника наведения тумана.* Для использования этой техники нужно избегать импульсивной привычки отвечать на каждый вопрос. Техника предполагает ответ, начинающийся с согласия: в любом манипулятивном сообщении есть часть правды, нужно ее выбрать и искренне с ней согласиться. Уместно использовать с равными (если не зависим от этого человека), в ответ на личностный выпад и в случае, если все, что нам надо — чтобы от нас отстали. Частный случай техники — ответ по существу.

Например, (с сарказмом): «Вот они, плоды моего либерального воспитания!»,— «Да, что посеешь, то и пожнешь».

Или: «У тебя голова на плечах есть?»,— «Есть».

Или: «Вечно ты опаздываешь!»,— «Правда, сегодня я опоздал».

4. *Техника приписывания положительных намерений или выражение благодарности за положительные намерения.* Суть проста: придумываем за что в данной ситуации можно поблагодарить нашего собеседника и активно это делаем.

Например: «Ты совсем совесть потеряла!»,— «Как приятно, что ты заботаешься о моем моральном облике».

«Почему ты так поздно возвращаешься?»,— «Я рад, что ты меня с нетерпением ждешь».

5. *Уход из контакта.* В некоторых случаях коммуникацию лучше просто прервать уходом.

6. *Конструктивная конфронтация.* Вслух озвучивается расшифровка манипуляции. В самом первом приводимом примере, на ироничные слова «Спасибо за готовность помочь!» можно ответить: «Я правда отказываю тебе сейчас, но это не значит, что я вообще не готова тебе помогать».

7. *Конкретизирующие вопросы.* Замечательная техника, которая либо остановит напор манипулятора, либо поможет перевести разговор в конструктивное русло. Примеры вопросов: «Кто именно это говорит?», «Когда конкретно это произошло?». К каждому «неправда, что» можно задать конкретизирующий вопрос.

Например, «А вы всегда теперь будете уходить с работы раньше времени?»

Правда, что сегодня я ухожу раньше окончания рабочего дня, неправда, что этот человек видел, что я и до этого случая уходила с работы раньше времени.

Конструктивный вопрос: «А что, кроме сегодняшнего дня, вы еще когда-то видели, что я раньше ухожу?».

8. *Вопрос о целях манипулятора.* «Чего вы добиваетесь этим разговором? Почему вы заговорили об этом?». Показывает, что мы понимаем скрытые мотивы манипулятора.

Что главное в противостоянии манипуляции? Не играть в предлагаемую игру. Манипулятивную, агрессивную и т. д. Цель противостояния манипуляции — конструктивная защита личных границ, а не выпад в отношении другого человека. Один



и тот же ответ, высказанный доброжелательным или враждебным тоном, будет либо конструктивным противостоянием манипуляции, либо агрессивным выпадом. Отвечая агрессией на агрессию мы продолжаем играть в навязываемую нам игру «агрессор-жертва», конструктивно реагируя — мы не позволим втянуть себя в выматывающую перепалку.

**Занятие 7-8.** Развитие навыков личностного роста, навыков планирования и управления собственным временем, тайм-менеджмента; развитие умений саморазвития, самоорегуляции и стрессоустойчивости (4 часа).

*Упражнение 1.* «Мои положительные и отрицательные стороны».

*Цель:* развитие навыков личностного роста.

Каждый студент составляет два списка: 1) со своими положительными качествами, характеристиками, достоинствами; 2) со своими слабыми сторонами, трудностями, недостатками. В каждом списке должно быть не менее 5 качеств. По отношению ко второму списку каждый студент также предлагает возможные способы, приемы и действия, с помощью которых можно компенсировать недостатки или трансформировать их в достоинства.

Итог – обсуждение того, что было легко, а что трудно, какие мысли и эмоции возникали по поводу обоих списков.

*Упражнение 2.* «Умею, не умею, хочу научиться».

*Цель:* развитие навыков личностного роста, навыков планирования, развитие умений саморазвития.

Каждый студент составляет 3 списка: 1) *умею*, где пишет свои значимые для него навыки и умения; 2) *не умею*, где пишет то, чего он не умеет, но что для него является интересным или важным; 3) *хочу научиться*, где описывает чему именно он хочет и планирует научиться в ближайшее время и вообще.

Далее студенты по желанию зачитывают свои списки группе и получают обратную связь о том, кто разделяет его умения, или интересы или планы обучения.

Итог - обсуждение того, что было легко, а что трудно, какие мысли и эмоции возникали по поводу всех списков.

*Упражнение 3.* «Грамотная постановка целей».

*Цель:* развитие навыков планирования и тайм-менеджмента, умений саморегуляции.

С группой разбирается техника эффективной постановки целей и разложения процесса достижения цели на конкретные задачи.

***Личные цели.***

*Личные цели* — это ясное понимание того, чего вы хотите достичь в жизни. Это цели развития, роста личности, достижения ценностей и выработки мировоззрения. Спросите себя: «Хотел(а) бы я, чтобы меня помнили в будущем, если да, то за что?» Это поможет вам определить личные цели.

Установлено, что правильно поставленные личные цели помогают человеку добиться больших успехов в следующих случаях:

- когда человек чувствует, осознает себя лично заинтересованным в их достижении;
- когда существуют возможности успешного продвижения к ним малыми шагами;
- когда установлены точные временные пределы;
- когда четко виден конкретный конечный результат. Для того чтобы эти критерии соблюдались, следует помнить о двух очень важных обстоятельствах:

1. Цели должны быть сформулированы **конкретно** и предельно **ясно**.

2. Для каждой цели должен быть установлен **точный срок достижения** (временный предел).

Что касается ясности формулировок личных целей, то здесь можно обойтись без комментария. Вместо абстрактной «Быть удачливым в работе» лучше использовать конкретную «В течение следующего месяца тщательно следить за использованием своего рабочего времени». Это принесет больше пользы. Или: вместо «Уметь расслабляться в домашней обстановке» лучше поставить такую цель: «Ежедневно, в течение следующих восьми недель, двадцать минут в день заниматься йогой». Что же касается второго требования, а именно установления точных сроков, то здесь исследователи и специалисты в области психологии управления советуют выделять три вида целей:

- *дальние (долгосрочные)* — на период до 10 лет;
- *средние (среднесрочные)* — на период до 5 лет;
- *ближайшие* — на период до 1 года.

Приступая к определению личных целей, следуйте основному правилу: *сначала наметьте дальние перспективы, стратегические цели, затем, в соответствии с ними, цели среднесрочные и только после этого — ближайшие, тактические.*

#### ***Пошаговый метод постановки целей.***

##### ***Шаг первый. Прояснение подробностей.***

Он включает в себя анализ текущей ситуации и ответа на вопрос, чего вы хотели бы добиться. Это требует воображения и определенной свободы от необоснованных ограничений, которые в данный момент принимаются вами как само собой разумеющееся. Смелость в постановке целей не должна, конечно, граничить с безрассудством и потерей чувства реальности.

##### ***Шаг второй. Выяснение возможностей.***

Первое, что нужно сделать для выяснения возможностей, — найти (установить) их как можно больше, независимо от того, нравятся они вам или нет, соответствуют вашим этическим принципам или не соответствуют. Какое-то число возможностей можно (и нужно) исключить, но психологически верно сделать это после того, как будут выявлены все возможные действия. Завершается первый шаг тем, что создается список возможностей для достижения поставленной цели.

##### ***Шаг третий. «Принятие решения о том, что вам нужно».***

Для реализации этого шага рекомендуется ответить на три вопроса:

1. Какие из личных ценностей являются для вас наиболее важными?
2. На какой риск вы готовы (и можете) пойти?
3. Как ваши решения повлияют на окружающих?

Первый вопрос связан с личными ценностями. Можно отвергнуть какие-то имеющиеся возможности, если они противоречат вашим представлениям о честности, порядочности, долге и т. д. Вопрос о прибыли и чести всегда решается однозначно: «Репутация дороже прибыли, честь дороже денег!». Кстати, этот принцип полностью обосновывается не только психологически, но и экономически!

Второй вопрос — о возможном риске — помогает определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Конечно, вы можете решить, что некоторые возможности слишком рискованны, и обратиться к решениям более надежным. Однако очень часто бывает так, что оценка степени риска осложняется субъективными психологическими факторами.

Наконец, третий вопрос (о влиянии вашего решения на окружающих) направлен на выявление последствий возможных действий. Конечно, любое ваше решение отражается на других, впрочем, также, как и решения или действия других отражаются на вас. Но это не означает, что реакция окружающих во всех случаях не позволяет вам вести себя так, как вы считаете нужным.

Независимость является одной из черт сильной личности и сильного руководителя. Здесь уместно вспомнить и о том, что относительная независимость от мнения окружающих является одной из черт самоактуализирующихся личностей.

Мы настоятельно рекомендуем при анализе возможностей для достижения цели тщательно изучить, кто может быть затронут вашими действиями, и определить, превысит ли то, что вы получите, затраты, вызванные таким влиянием. Если уж жертвовать людьми, то следует прежде всего узнать цену этой жертве. Для того чтобы сделать трудные решения более точными, мы рекомендуем, если это возможно, обсудить свои действия с людьми, которых они, вероятно, затронут (или затронули).

Не игнорируйте этот совет: во-первых, потому что люди, интересы которых зависят от ваших возможных действий, могут быть полезны фирме и делу, и в высшей степени неразумно лишаться их опыта и знаний, а во-вторых, потому что ситуация может измениться, и через некоторое время от решения этих людей будет зависеть ваша судьба.

#### *Шаг четвертый. Выбор.*

Когда диапазон имеющихся возможностей уже определен, необходимо сделать выбор. Фактически это означает, что вы решаете направить усилия на одно (или несколько) возможных направлений, отказавшись от других. Конечно, не существует методов, позволяющих делать выбор из имеющихся возможностей безошибочно. Выбирая наиболее привлекательный и многообещающий вариант действий, вы не можете быть уверены, что так оно и есть. Вместе с тем следует учитывать некоторые чисто психологические моменты:

1. Строя свой выбор на основе анализа всех выявленных ранее возможностей, вы обеспечиваете его сознательность и, следовательно, сознательность ваших действий по достижению цели.
2. Сильный руководитель ищет не лучшее решение, а выполнимое.
3. Сомнения в процессе выбора вполне допустимы. Но если вы сделали выбор, то действуйте. Умный человек сомневается до того, как он принял решение, неумный — после.

#### *Шаг пятый. Уточнение цели.*

Цель, сформулированная неконкретно, неопределенно, чаще всего остается благим пожеланием. Зачастую для достижения одной цели необходим целый ряд различных действий, и поэтому возникает ситуация, когда желательная конечная цель теряется и человек «погружается» в текучку. Сопоставление логических связей между общими задачами и конкретными целями помогает избежать дополнительных и ненужных усилий.

#### *Шаг шестой. Установление временных границ.*

Время — это нечто большее, чем деньги: оно необратимо (его нельзя вернуть), его нельзя одолжить или положить в банк. Парадокс времени заключается в том, что *«мало кто имеет достаточно времени, но каждый человек располагает всем временем, которое у него есть»* (А. Маккензи). Время предоставляет нам некоторые возможности, и управление им расширяет эти возможности. Для решения каждой задачи (стратегической и тактической) должны быть установлены строгие временные пределы.

#### *Шаг седьмой. Контроль достижений.*

Для того чтобы следить за своими достижениями, рекомендуется взять за основу какую-то меру успеха. Объективные критерии (измерители) необходимы, даже если они требуют жесткого порядка. Если они есть, человек получает некоторые психологические преимущества:

- появляется обратная связь с эффективностью работы;
- по пути продвижения к цели возникает чувство удовлетворения, а успех окрыляет;
- при неудаче создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новые действия.

Закljučая разговор о пошаговом методе целеполагания, скажем о том, что он может послужить средством для прояснения ваших целей. Задайте себе вопрос, какой из шагов

вы чаще всего пропускаете или плохо выполняете, и вы получите основу для пересмотра и развития своих управленческих умений.

#### *Упражнение 4. «Золотые правила тайм-менеджмента».*

*Цель:* развитие навыков планирования и тайм-менеджмента, развитие навыков саморазвития и саморегуляции.

По материалам лекционных занятий и самостоятельной работы студенты в форме групповой дискуссии обсуждают основные правила и принципы тайм-менеджмента. Каждое предлагаемое правило анализируется с точки зрения содержания и адекватности, его основных преимуществ и психологического влияния на человека. Далее группа разбирает на конкретном примере какой-либо задачи или деятельности как могут быть конкретно на практике реализованы основные принципы тайм-менеджмента.

##### ***Принцип 1.*** Планируйте свои действия

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

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

Запомните несколько важнейших аксиом тайм-менеджмента:

1. **Фиксируйте цели письменно.** Если на бумаге (или в электронном ежедневнике) не обозначена ваша цель, значит, её не существует.
2. **Планируйте свой день.** Заранее составленный список заданий и действий увеличивает продуктивность любого вида деятельности на 25%.
3. **Дробите большие задачи.** Объемные по времени выполнения дела нужно всегда разделять на несколько мелких подзадач – не хватайтесь за масштабный проект, не продумав заранее последовательность действий.

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

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

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

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

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

В теории менеджмента этот навык именуется **«декомпозиция целей»**. Основным способ воплотить данное понятие на практике – это переход от общего к частному.

##### ***Пример***

*Вы работаете маркетологом в коммерческой фирме и ваша главная цель – поднять продажи в текущем сезоне на 30%.*

*Внедрение данной цели можно разбить на несколько подзадач: увеличить продажи в конкретной торговой точке путем проведения рекламных акций, пересмотреть вопрос ценообразования на некоторые позиции, скорректировать цены, провести масштабную рекламную кампанию в интернете и в СМИ.*

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

Он называется **принцип SMART**.

Согласно данному принципу цель должна быть:

- **конкретной** (Specific);
- **измеримой** (Measurable);
- **достижимой** за определенный период (Attainable);
- **актуальной** или истинной – необходимо заранее понять, действительно ли данная задача поможет в достижении цели (Relevant);
- **ограниченной во времени** (Time-bound).

Основной критерий полезности и эффективности локальной задачи – её конкретность. Начиная движение к крупной цели с выполнения последовательных задач, вы значительно сокращаете время выполнения работы.

**Принцип 3. Фиксируйте ваш план действий.**

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

Один из таких методов называется «**Диаграмма Ганта**». Объясню, как это выглядит на практике.

**Пример**

*Допустим, ваша цель – построить дом. Для начала следует разбить задачу на несколько этапов: расчистить площадку, вырыть и заложить фундамент, провести надземные работы, выполнить отделку помещений, провести коммуникации и заняться благоустройством.*

В диаграмме Ганта указываются все задачи текущего масштабного проекта вместе со сроками их осуществления, продолжительностью во времени и очередности выполнения. Однотипные задачи можно группировать в один пункт, а более объёмные дела целесообразно разбивать на несколько последовательных задач.

Наглядное составление плана экономит не только ваше время, но и позволяет другим сотрудникам, участвующим в проекте, быстро уяснить положение дел и включиться в работу с нужного этапа.

**Принцип 4. Расставляйте приоритеты.**

Своевременно и чётко определить главную цель – это необходимо и правильно. Но главная задача – это двигаться к достижению данной цели, последовательно выполняя текущие задачи разной степени трудности.

Для расстановки приоритетов в ежедневном планировании подойдет простой способ, который называется «**Способ АБВГД**».

Способ АБВГД (ABCD)

«А» – это самое важное дело текущего дня, «Б» – менее важное, «В» – задача средней значимости и т.д.

Первое в списке дело следует выполнять первым. Обычно эта задача самая трудоёмкая и сложная. Иногда человек испытывает страх или ленится начинать день с главной задачи, но секрет в том, что именно от её выполнения зависит эффективность вашей текущей деятельности.

Специалист по практическому тайм-менеджменту [Брайан Трейси](#) советует решать данный вопрос жестко и однозначно. Его метод называется: «съесть лягушку на завтрак». «Лягушка» — это самое сложное и неприятное дело текущего дня. Вы постоянно переносите его на «послеобеду», на вечер, а то и на завтра.

Но суть в том, что тем самым создаётся постоянное эмоциональное напряжение, которое мешает вам продуктивно выполнять все остальные дела. Трейси говорит, что

начинать день следует с самого трудного, тогда все остальные дела будут выполняться практически сами собой.

Логическим продолжением метода Брайна Трейси здесь является закон или принцип Парето.

Закон Парето: *20% наших усилий приносит нам 80% результатов, а остальные 80% наших усилий — лишь 20% результатов.*

Таким образом наша задача — выявить эти 20% наших самых эффективных действий и сконцентрироваться именно на них.

Ещё один инструмент для эффективной расстановки приоритетов называется «**Матрица Эйзенхауэра**». Политический и военный деятель, президент США Дуайт Эйзенхауэр был человеком практичным и весьма успешным.

Он придумал разделять все текущие дела на 4 категории:

- срочные и важные;
- важные, но не срочные;
- срочные, но не очень важные;
- неважные и несрочные.

Первая категория: срочные и важные — это первостепенные задачи следует выполнять обязательно сегодня и сейчас: их откладывание обязательно создаст ненужные трудности в будущем. Поручать их подчиненным не стоит — это нужно делать самому и немедленно.

По-другому этот сектор матрицы называют «**Сектором пожара**», находиться в котором долго чревато неблагоприятными последствиями, прежде всего для собственного здоровья.

Вторая категория: важные дела, не являющиеся срочными. Внимание, вот оно — ваше место силы!

*Мой секрет тайм-менеджмента — находиться в секторе «Важные — Не срочные».*

Это самый эффективный сектор матрицы. Здесь вы спокойны, здесь вы планируете, обдумываете, действуете грамотно и взвешенно, здесь вы занимаетесь по настоящему важны.

Третья категория: срочные и не очень важные дела — они могут отнять много времени, если заниматься ими с самого утра и лично. Именно такие задачи можно перепоручать подчиненным.

Дела из 4-ой категории (несрочное и неважное) можно смело вычеркивать из ежедневного списка.

**Можно ежедневно составлять примерно такую таблицу, основанную на «Матрице Эйзенхауэра».**

№	Дела	Срочные дела	Несрочные дела
1	Важные дела	Разрешение кризисных ситуаций, главные проекты	Планирование новых задач, налаживание отношений
2	Неважные дела	Деловые телефонные звонки, письма, совещания	Рутинная механическая работа, пожиратели времени

**Принцип 5.** Фокусируйтесь на главном.

Умение фокусироваться на главном, не отвлекаясь на постороннее, — важнейший практический навык, овладев которым, вы решите самые приоритетные задачи продуктивного тайм-менеджмента.

Время — не восполняемый ресурс, и самый ценный из всех существующих. Мы можем потратить 10 000 рублей и снова их заработать, но вернуть обратно прожитую секунду мы не в состоянии.

Мы также не способны продлить сутки до 25 часов, но можем освободить собственное пространство для тех занятий, которые нам действительно важны.

Чтобы второстепенные дела не сказывались на вашей личной результативности, необходимо овладеть конкретными техниками управления временем.

Одна из самых действенных техник высвобождения времени – делегирование. Точнее будет сказать, делегирование — это составляющая классического менеджмента.

***Делегирование** – это способ поручить часть наших дел другим людям.*

Самые элементарные примеры: свою машину можно помыть не самостоятельно, а отдать в автомойку, или еще: потекший кран в ванной можно починить самостоятельно или вызвать профессионального сантехника.

Запомните: *Любые задачи, которые целесообразнее (с точки зрения финансов и затрат времени) предоставить другим, нужно предоставлять другим.*

*Чем выше стоимость вашего личного времени, тем больше второстепенных и не слишком важных задач можно делегировать.*

Менее важные дела можно выполнять в «не-ресурсное время». Речь идет о той части дня, когда вы находитесь уже не на пике своих умственных и физических сил, например, в конце дня, когда есть усталость.

Также, к примеру, находясь в транспорте или в очереди, можно совмещать ожидание с обучением – прослушивать аудиокниги по профессиональному мастерству или развитию одного из навыков личной эффективности.

Ещё один важный навык для реальной экономии времени: **умение говорить «нет».**

Не подумайте, что отказывать нужно всем без разбора.

*Умение сказать «нет» относится в первую очередь к тем людям и делам, которые лишают вас ваших энергетических и временных ресурсов не давая ничего взамен.*

Помните, что даже небольшой незапланированный перерыв, когда кто-то или что-то вас отвлекло от дела, может стать причиной срыва планов.

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

Периодически стоит оглядываться назад и делать прагматичные выводы из своего опыта управления временем. Изучайте свои ошибки и обязательно принимайте меры по их исправлению.

Обязательно анализируйте ситуации, в которых вы особенно интенсивно теряли личные ресурсы.

Всегда следует оставаться осознанными и со стороны смотреть, что именно происходит с вашей жизнью — в каком направлении и с какой скоростью она движется.

Если вы почувствовали, что утратили контроль и слишком углубились в решение задачи, не думая о затратах времени, самое время остановиться, сделать перерыв и попытаться оптимизировать собственные действия.

В конце концов, создавайте свои правила по управлению временем, свои фишки. Вся ваша жизнь, ваша деятельность — уникальна.

**Принцип 7.** Планируйте отдых.

В погоне за успехом и личной результативностью никогда не пренебрегайте отдыхом, я скажу более того — планируйте отдых, также как и ваши бизнес-задачи! Для управления временем полноценный отдых – важнейший элемент успеха.

Пример из жизни Радислава Гандапаса

*Известный российский бизнес-тренер и оратор Радислав Гандапас, как он рассказывал на одном из своих тренингов, планирует в своем рабочем расписании дни на посещение гольф-клуба. Это важное хобби в его жизни.*

*Эти дни он выделяет красным как мероприятия высшей степени важности, которые не подлежат переносу.*

*В противном случае, говорит Радислав, ему не удастся поиграть в гольф в принципе, так как всегда находятся дела поважнее.*

Оставаться на пике своих психофизиологических возможностей можно только с помощью регулярного восстановления сил.

Нельзя экономить на сне, собственных выходных и общении с близкими – это такие же важные факторы эффективного тайм-менеджмента, как планирование и постановка целей.

*Упражнение 5. Групповая дискуссия «Стрессоустойчивость: из чего складывается?».*

*Цель:* развитие умений саморегуляции и стрессоустойчивости, развитие навыков саморазвития.

Студенты в форме групповой дискуссии обсуждают, что такое стрессоустойчивость, с какими качествами, характеристиками и умениями личности она связана, что необходимо знать и уметь, для того, чтобы быть стрессоустойчивым. Далее студенты составляют списки качеств и характеристик, которыми, по их мнению, должен обладать стрессоустойчивый человек, после чего группа в ходе дискуссии составляет общий список из 15 качеств и умений, которые делают человека стрессоустойчивым.

В итоге – обсуждение того, какими качествами обладает каждый из студентов и чему он бы хотел научиться дальше.

*Упражнение 6. «Мои ресурсы».*

*Цель:* развитие умений саморазвития, самоорегуляции и стрессоустойчивости.

Каждый студент составляет список ресурсов, которые помогают ему справляться с трудными жизненными ситуациями, поднимают настроение, мотивируют, восстанавливают силы, позволяют чувствовать себя лучше, отдыхать, совершать волевое усилие и преодолевать препятствия.

Далее студенты зачитывают свои списки и обсуждают какие из названных ресурсов обладают наибольшим потенциалом, какие наиболее доступны, обсуждают влияние названных ресурсов на психологическое состояние человека. Ведущий может также предлагать ресурсы, которые студенты не назвали.

Итог – групповой список наиболее мощных ресурсов для психологической поддержки личности.

*Упражнение 7. «Мой багаж».*

*Цель:* развитие навыков личностного роста, развитие умений саморазвития, самоорегуляции и стрессоустойчивости.

Каждый студент «собирает свой багаж» - список того, чему он научился на занятиях в группе, что узнал, что открыл, что, как ему кажется, он сможет использовать в жизни и поэтому планирует «взять с собой» после окончания работы в группе.

Далее студенты зачитывают свои списки и рассказывают о том, какие итоги они могут подвести в конце занятий в группе.

В итоге – ведущий подводит итог занятиям, говорит о том, чему студенты научились, что нового узнали и какие ресурсы для дальнейшего развития получили.

### **Самостоятельная работа студента.**

Параллельно с работой на практических тренинговых занятиях студент выполняет самостоятельную работу в виде заполнения рабочей тетради. Материалы из которой могут использоваться им также и на практических занятиях.

### ***Вопросы для рабочей тетради «Психология лидерства и командной работы».***

1. Основные теоретические подходы к анализу лидерства.
2. Соотношение лидерства и руководства в группе.
3. Социальная и коммуникативная компетентность как основные навыки лидера.
4. Соотношение коммуникации, межличностной перцепции и интеракции в процессе общения.



5. Основные стратегии и модели межличностного взаимодействия.
6. Основные психологические характеристики группы.
7. Стадии развития группы и формирование команды.
8. Динамические процессы в малой группе.
9. Управление группой: основные принципы эффективного руководства.
10. Психологическая сущность конфликта и методы его разрешения.
11. Динамика конфликта.
12. Типы конфликтных личностей и особенности взаимодействия с ними.
13. Признаки манипулятивного воздействия. Оформление, контекст и особенности манипуляции.
14. Приемы и техники защиты от манипулятивного воздействия.
15. Саморазвитие и личностный рост: психологическая характеристика.
16. Психологические основы саморегуляции и самоуправления.
17. Психологическое содержание и компоненты стрессоустойчивости.
18. Ключевые коммуникативные и социальные навыки лидера. Принципы эффективного делового общения.

Требования к оформлению рабочей тетради стандартные, крайний срок сдачи – за 2 недели до начала зачетной сессии.

## **5 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **5.1 Основная литература**

1. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов / Г. М. Андреева. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва: Аспект Пресс, 2012. — 364 с. — Имен. указ: с. 350-354. — Библиогр. в конце гл. и кн. — ISBN 978-5-7567-0274-3 ((в пер.)).
2. Майерс, Д. Социальная психология: учебник / Д. Майерс; пер. В. Гаврилова [и др.]. — 6-е междунар. изд. — СПб: Питер, 2002. — 752 с.: ил. — (Мастера психологии). — Библиогр. в конце кн. — ISBN 5-318-00039-8 (в пер.): 129.74. — ISBN 0-07-290217-5
3. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юнити, 2004. — 591 с.: ил. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 5-238-00396-X /в пер./: 152.00.
4. Крысько, В.Г. Социальная психология: курс лекций: учеб. пособие для вузов / В.Г. Крысько. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2006. — 352 с.: ил. — (Б-ка высшей школы). — Библиогр. в конце кн. — ISBN 5-98119-390-5 /в пер./: 50.56.
5. Почебут, Л.Г. Социальная психология: учеб. пособие / Л.Г. Почебут, И.А. Мейжис. — М. [и др.]: Питер, 2010. — 665 с.: ил. — (Мастера психологии). — ISBN 978-5-49807-556-3 (в пер.)

### **5.2 Дополнительная литература**

1. Дорошенко, В.Ю. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко [и др.]; под ред. В.Н. Лавриненко. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Юнити, 2008. — 415 с. : ил. — (Золотой фонд российских учебников) .— Библиогр. в конце кн. — ISBN 978-5-238-01050-2 /в пер./: 174.00.
2. Жуков, Ю.М. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: учеб. пособие для вузов / Ю.М. Жуков [и др.]; под ред. Ю.М. Жукова .— М. : Аспект Пресс, 2004 .— 256с. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 5-7567-0313-6 /в пер./ : 105.86.

3. Кузин, Ф.А. Культура делового общения: Практ. пособие / Ф.А. Кузин .— 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Ось-89, 2004 .— 320с. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 5-86894-255-8 : 66.38.

4. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учеб. пособие / А.П. Панфилова; Науч. ред. С.А. Сидоров; Санкт-Петербургский ин-т внешнеэконом. связей, эконом. и права; О-во "Знание" Санкт-Петербурга и Ле-нингр. обл. — СПб.: Знание, 2001 .— 496с. — Библиогр. в конце кн. — ISBN 5-7320-0526-9 /в пер./ : 54.40.

5. Творогова, Н.Д. Психология управления: Лекции: Учеб. пособие для мед. вузов / Н.Д. Творогова .— М. : ГЭОТАР-МЕД, 2001 .— 384с. — (XXI век) .— ISBN 5-9231-0075-4 : 182.00.

6. Батаршев, А.В. Психология личности и общения / А.В. Батаршев. — М.: Владос, 2004 .— 248с. : ил. — (Психология для всех) .— Библиогр. в конце частей .— ISBN 5-691-01025-5 : 33.75.