

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

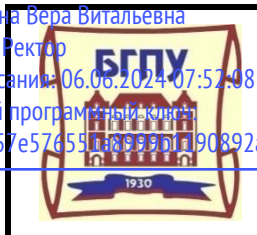
ФИО: Щёкина Вера Витальевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 06.06.2024 07:52:08

Уникальный программный ключ:

a2232a55157e576551a889901190892af53988b0416176ff65731471e57789



**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования

«Благовещенский государственный педагогический университет»

**ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

**Рабочая программа дисциплины**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан психолого-педагогического  
факультета ФГБОУ ВО «БГПУ»

С.О. Зуева

«22» мая 2019 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**ОСНОВЫ ТИМБИЛДИНГА**

**Направление подготовки**

**44.04.01 ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ**

**Профиль подготовки**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ С МОЛОДЕЖЬЮ**

**Уровень высшего образования**

**МАГИСТРАТУРА**

**Принята на заседании кафедры психологии  
(протокол № 9/19 от 15 мая 2019 г.)**

**Благовещенск 2019**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>2 УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>3 СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ (РАЗДЕЛОВ) .....</b>	<b>5</b>
<b>4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>6</b>
<b>5 ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>7</b>
<b>6 ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ (САМОКОНТРОЛЯ) УСВОЕННОГО МАТЕРИАЛА.....</b>	<b>33</b>
<b>7 ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ .....</b>	<b>38</b>
<b>8 ОСОБЕННОСТИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ .....</b>	<b>38</b>
<b>9 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ .....</b>	<b>38</b>
<b>10 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА .....</b>	<b>39</b>
<b>11 ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ .....</b>	<b>40</b>

## 1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

**Цель дисциплины:** формирование у студентов умений и навыков по применению возможностей тимбилдинга в сфере организации работы с молодежными группами, а также эффективного решения задач профессиональной коммуникации.

**Место дисциплины в структуре ООП:** Дисциплина «Основы тимбилдинга» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1(Б1.В.О9). Для освоения программы студенты используют знания, умения, навыки, сформированные в процессе обучения в вузе при освоении базовых дисциплин.

**Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций: ОПК-7, ПК-2, ПК-3**

**ОПК-7** Способность планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений, **индикаторами** достижения которой являются:

- ОПК 7.1 – Демонстрирует знание педагогических основ построения взаимодействия с субъектами образовательного процесса; методы выявления индивидуальных особенностей обучающихся; особенности построения взаимодействия с различными участниками образовательных отношений с учетом особенностей образовательной среды учреждения.
- ОПК 7.3 – Владеет: технологиями взаимодействия и сотрудничества в образовательном процессе; способами решения проблем при взаимодействии с различным контингентом обучающихся.

**ПК-2** Готовность к организации досуга и отдыха детей и молодежи, **индикаторами** достижения которой являются:

- ПК-2.2. Консультирует подростков и молодежь по вопросам предоставления услуг в сфере организации досуга и отдыха.

**ПК-3** Готовности к организации деятельности специализированных (профильных) лагерей, **индикаторами** достижения которой являются:

- ПК-3.2. Демонстрирует умение организовать взаимодействие с участниками неформальных детских и молодежных объединений в условиях специализированного (профильного) лагеря с учетом их интересов и индивидуальных особенностей.

**Перечень планируемых результатов обучения.** В результате изучения дисциплины студент должен

**знать:**

- фундаментальные теоретические положения о целях, задачах, методических приемах, техниках тимбилдинга;
- базовые принципы составления программ тренинга командообразования;
- основные требования к личности и профессиональным навыкам психолога-тренера;

**уметь:**

- учитывать социально-психологические особенности представителей организации при построении и реализации различных тимбилдинговых задач;
- моделировать цели, содержание и процесс реализации тренинга командообразования;
- применять и конструировать в тренинге различные техники, приемы, формы обучения;
- вовлекать во взаимодействие участников неформальных детских и молодежных объединений;

**владеть:**

- способами рефлексивной, критической оценки собственной деятельности.

**Общая трудоемкость дисциплины «Основы тимбилдинга»** составляет 4 зачетные единицы.

Программа предусматривает изучение материала на лекциях, практических занятиях и в самостоятельной работе. Проверка знаний осуществляется индивидуально.

**Объем дисциплины и виды учебной деятельности (заочная форма обучения)**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
Общая трудоемкость	144	3
Аудиторные занятия	16	
Лекционные занятия	4	
Практические занятия	12	
Самостоятельная работа	119	
Вид итогового контроля	9	Экзамен

**2 УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**

**Заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем	Трудоемкость	Аудиторные Занятия (час)		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические	
1	Понятие тимбилдинга	26	2		24
2	Тимбилдинг как сфера деятельности	26	2		24
3	Основы командной работы	28		4	24
4	Основные содержательные характеристики тренинга командообразования	34		8	26
5	Конструирование и подготовка тренинга командообразования	21			21
	Экзамен	9			
	Итого:	144	4	12	119

**СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ (ТЕМ)**

**Тема 1. Понятие тимбилдинга**

Происхождение и история тимбилдинга. Концепции Э.Мэйо, М.Белбина, А.Маслоу, Дж.Эдейра, Д.МакГрегора, Б.Тукмана, К.Левина, У.Шутца, Дж.Хеберта. Развитие тимбилдинга за рубежом. Эволюция командообразования в России.

**Тема 2. Тимбилдинг как сфера деятельности**

Задачи командообразования. Team Building-задачи: усиление командных коммуникаций, ролевое распределение, развитие лидерства, самооценка и самоосведомленность, раскрытие внутренних резервов, принятие решений, повышение эффективности взаимодействия. Team Spirit-задачи: усиление корпоративного духа, формирование доверия, усиление мотивации, вклад в развитие корпоративной культуры, рост удовлетворенности сотрудников. Предпосылки тимбилдинга. Классификация тимбилдинговых компаний: экстрим-тренинговые компании, классические тренинговые компании, компании по организации праздников, event-компании, туристические компании, adventure-компании. Классификация продуктов тимбилдинга: экстремальные, интеллектуальные, этнические, творческие.

**Тема 3. Основы командной работы**

Понятие команды. Категории команд. Представление об эффективной команде. Характеристики и функции эффективной команды. «Минусы» организации команды. Пути командообразования: естественный (стихийный), целенаправленный (управляемый). Понятие эффективности деятельности команды (ЭДК). Мониторинг эффективности команды. Конкурентоспособность команды. Показатели психологической стабильности команды. Формы Мониторинг эффективности команды.

#### **Тема 4. Основные содержательные характеристики тренинга командообразования**

Понятие о психологическом тренинге. Тренинг как метод активного обучения, понятие тренинга с позиции развития, тренинг как опыт. Цели и задачи тренинга. Общие принципы тренинга. Групповые методы и методические средства, используемые в тренинге.

#### **Тема 5: Конструирование и подготовка тренинга командообразования**

Этапы построения содержательной работы в тренинге. Подготовка тренинга. Формы организации тренинговых занятий. Планирование программы тренинга.

### **4 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ИЗУЧЕНИЮ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ**

**Рекомендации по освоению программы дисциплины:** при работе с настоящей программой следует учитывать, что предложенный материал строится на знаниях базовых основ психологии и требует актуализации знаний по разным предметам. В связи с этим трудность состоит в систематизации и анализе знаний, в возможных смещениях знаний по дисциплинам. Поэтому особое внимание следует обратить на теоретические материалы, а также на проверочные задания, предназначенные для самоконтроля при изучении отдельных тем курса. Специфика в изучении практического раздела настоящей программы проявляется не только в переживании опыта студентами, но и в обязательной отработке навыков использования тренинговых упражнений в собственной практике под руководством преподавателя.

#### **Описание последовательности изучения:**

Прежде чем приступить к выполнению заданий для самоконтроля, необходимо изучить теоретический материал. При выполнении же творческих заданий это вполне целесообразно (творческие задания также требуют знания теоретического материала и регулярного обращения к списку рекомендованной (основной и дополнительной) литературы).

#### **Советы по подготовке к экзамену:**

При подготовке к экзамену особое внимание следует обратить на следующие моменты:

1. Обязательным условием допуска студента к экзамену является выполнение всех видов самостоятельных заданий, представление творческой работы и проекта. Выполняя творческую работу, студенты могут использовать, кроме рекомендуемой литературы, дополнительные источники. Перед ее выполнением рекомендуется выполнить следующую работу: подобрать по теме необходимую литературу и глубоко ее изучить; хорошо продумать и составить подробный план работы; подумать над правильностью и доказательностью выдвигаемых авторами источников тех или других положений; подготовить необходимые к работе иллюстрации, умело используя знания экспериментальной психологии, психодиагностики и методологии, и свои исследовательские навыки.

2. Необходимо знать точные определения основных научных понятий, рассматриваемых при изучении курса.

**Рекомендации по работе с литературой:** в процессе освоения дисциплины необходимо помимо предложенной литературы постоянно обращаться к психологическим словарям и справочникам.

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов по дисциплине

Наименование раздела (темы) дисциплины	Формы/виды самостоятельной работы	Количество часов в соответствии с учебно-тематическим планом	Формы контроля СРС
Понятие тимбилдинга	Выполнить задачу репродуктивного уровня: написать обзорную статью, посвященную основным тенденции развития тимбилдинга в России	24	Проверка работы
Тимбилдинг как сфера деятельности	Выполнить задачу репродуктивного уровня: написать реферат о специфике тимбилдинге как сфера деятельности практического психолога	24	Проверка работы
Основы командной работы	Найти в литературе и выделить основные признаки команды	24	Проверка работы
Основные содержательные характеристики тренинга командообразования	Выполнить задачу репродуктивного уровня: 1) описать фазы развития тренинговой группы с указанием примеров, представленных в литературе или полученных опытным путем; 2) выделить типы лидеров в тренинговой группе и спрогнозировать реакцию группы на их влияние. Выполнить задачу творческого уровня: составить тренинговую программу для отдельной группы участников образовательного процесса	26	Проверка работы
Конструирование и подготовка тренинга командообразования	Разработать программу тренинга для участников конкретной организации (определяется студентами) и провести его публичную презентацию	21	Проверка работы

### 5 ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Практикум по данной дисциплине состоит из лабораторных занятий. Каждое занятие строится по принципу моделирования тренинга, с учетом эмоциональной сложности и заканчивается дембрифингом. В содержание занятий с избытком включены упражнения по соответствующей теме, что предполагает их отбор с учетом интереса тренера.

#### Тема 3. Основы командной работы Лабораторное занятие № 1 (2 часа) «Знакомство с командой»

Задачи:

- создание благоприятного эмоционального фона;

- усиление групповой сплоченности

Материалы: правила группы, бейджи, маркеры, скотч, ножницы, листы чистой бумаги, цветные мелки, фломастеры, салфетки, круглые карандаши по числу участников, журналы для коллажа.

#### **Ход работы**

- Введение правил и регламента работы тренинга
- Заполнение бейджей (можно назвать себя вымышленным именем)

#### **Разминка «ПОСТРОЕНИЕ ПО ПРИЗНАКУ»**

При выполнении этого упражнения участникам нельзя разговаривать. Признаки могут быть заданы следующие:

- постройтесь по росту,
- постройтесь по цвету волос,
- по числу видимых пуговиц на одежде,
- по ширине улыбки,
- по размеру обуви,
- по длине волос,
- по длине большого пальца руки (от второго сустава до кончика пальца),
- по росту (ноги на полу, руки вытянуты вверх),
- по наиболее дальнему путешествию, предпринятому участниками,
- постройтесь по дате рождения (включая число, месяц, год).

#### **Упражнение «ПРЕЗЕНТАЦИЯ ТОВАРИЩА»**

Это, незатейливое на первый взгляд, упражнение идеально подходит для тренинга командообразования, хотя с успехом может использоваться и на других тренингах. Главное — чтобы участники были уже достаточно хорошо знакомы друг с другом. Упражнение, как лакмусовая бумажка, отражает эмоциональный тон взаимоотношений и степень открытости членов группы. С помощью подобной презентации ведущий легко может увидеть социометрическую картину группы, определить лидеров и аутсайдеров, отвергаемых и «середнячков». Кроме того, упражнение проявляет уровень напряженности и конфликты как между отдельными участниками, так и в коллективе в целом.

Для большей мотивации участников на выполнение данного упражнения ведущий может дать примерно следующую затравку:

«Все мы знаем, что слаженность работы команды во многом зависит от того, насколько хорошо ее члены знают и понимают друг друга, насколько полно они осведомлены о том, чем живет каждый, что важного происходит в его жизни и т. д. Сейчас мы с вами как раз и выясним, открыты ли мы друг для друга, внимательны ли и заинтересованы ли в своих партнерах. Также у нас будет возможность проверить, насколько наше представление совпадает с действительностью».

Процедура упражнения очень проста. Сначала первый участник называет свое имя. Ведущий просит всех остальных хорошо подумать и вспомнить, что они знают об этом члене команды. Описывать нужно именно то, что известно о человеке, а не свои предположения, догадки или собственное отношение к нему. Пока участники рассказывают все, что они знают о жизни выбранного игрока, он молча слушает, не поправляя и не давая никаких комментариев. Ведущий подбадривает группу и стимулирует ее на описание как можно большего количества фактов. Презентация заканчивается, когда участникам совсем нечего добавить. После этого игрок, которого представляли, добавляет что-то о себе и вносит поправки в услышанное. В завершении он благодарит всех, кто рассказывал о нем.

Та же процедура презентации повторяется для всех остальных участников. Заканчивается игра, когда все в группе будут представлены. В процессе выполнения упражнения ведущему важно следить за тем, чтобы участники не давали друг другу негативных характеристик и описаний. При любом проявлении недоброжелательности, язвительности, любых критических замечаниях и т. п. он должен остановить презентацию и еще раз под-

черкнуть, что суть игры заключается не в определении отношений между игроками, а в сборе как можно большего количества достоверной информации о каждом.

### **Упражнение «ПРЕДСТАВЛЕНИЕ С ЧУЖИХ СЛОВ»**

Материалы: бумажные салфетки для всех членов группы.

1. Каждый участник решает, с чьих слов он будет представлять себя. Это может быть любой человек, достаточно знакомый с ним: партнер, начальник, ребенок, друг, клиент и т. д., однако среди членов группы его быть не должно.

2. Из салфетки изготавливается маленькая фигурка, символизирующая выбранного человека. (может быть сделать из бумаги, нарисовать?)

3. Тот, кто готов к представлению, поднимается со стула, держа в руках бумажную фигурку, «от лица» которой он говорит: «Я — приятель Олега. Я хочу сказать буквально пару слов о нем и так, чтобы сам Олег был бы со мной согласен. Олег очень сдержанный человек и не очень охотно оказывается в центре внимания...»

4. После того как все участники выполняют упражнение, наступает время обратной связи, вопросов и замечаний.

Замечания

Данная игра приводит некоторых людей в смущение. Бумажные фигурки часто служат своеобразной психологической защитой: от их имени участникам бывает легче говорить о себе, своих особенностях.

Изготовление бумажных фигур, помимо прочего, — это прекрасная возможность проявить изобретательность и искусство.

### **Упражнение «ЭТО ЗНАЕТ ТОЛЬКО МИСС МАРПЛ»**

1. Припомните вместе с игроками, кто такая мисс Марпл — сдержанная пожилая дама, прекрасно разгадывающая криминальные загадки. Ее понимание человеческой природы весьма глубоко, к тому же эта леди на удивление тактична.

2. Напомните группе о том, что люди любопытны и, как правило, не прочь узнать больше, чем другие готовы о себе сообщить. В этой игре каждый может проявлять безграничное любопытство, задавая всевозможные вопросы, однако на них можно не отвечать. В таком случае произносится фраза «Это знает только мисс Марпл!».

3. Каждый игрок записывает 10-15 вопросов, которые он задал бы человеку, с которым ему хотелось бы поближе познакомиться. На выполнение задания отводится 5 минут. (вопрос каждому члену группы)

4. Затем игроки ищут партнера для интервью, но весьма необычным способом. Скажите членам группы следующее: «Вы сейчас можете найти для интервью интересного собеседника, но сделать это надо особым способом — положившись на свою интуицию.»

5. Отставьте, пожалуйста, столы и стулья в сторону.

6. Закройте глаза и начните двигаться по направлению друг к другу. Идите медленно, по возможности не задействуйте руки. Для поисков партнера вам придется использовать спину. Почувствуйте спиной, того ли вы нашли, кого хотели». (Проследите за тем, чтобы никто не заблудился, не наткнулся на стену или мебель, и помогите при необходимости «одиноким спинам» найти друг друга.)

7. Когда все участники встанут в пары спина к спине, у Вас будет возможность сделать группе комплимент — ведь они справились со сложной задачей: овладели действительно необычным способом выбора партнера. Участники открывают глаза и усаживаются на пол спина к спине. Теперь начинается само интервью. Поочередно каждый партнер задает другому один из подготовленных вопросов и записывает ответ. Если кто-то задает вопрос, на который его партнер не хотел бы отвечать, звучит фраза «Это знает только мисс Марпл!» (10-15 минут).

8. После окончания интервью партнеры поворачиваются друг к другу и дают обратную связь. Они могут прокомментировать выбор вопросов или полученную информацию. Кроме того, они вдвоем решают, о каких вещах нужно знать группе (5 минут).



9. Созовите группу снова в круг и попросите участников представить своих партнеров. Начните заключительную часть игры со слов: «Всю правду о каждом из вас знает только мисс Марпл, но часть правды мы можем открыть всем...»

Замечания

После того как будут представлены все участники, можно обсудить характер задаваемых вопросов. Были ли они вежливыми, тактичными? Были ли среди них рискованные? Кто в группе сдерживал любопытство? Кто наступал? Какие чувства испытывают теперь отдельные участники к своим партнерам?

#### **Разминка «КТО РОДИЛСЯ В МАЕ...»**

1. Группа рассаживается по кругу.

2. Объясните участникам, что сейчас будет проводиться игра, с помощью которой они смогут лучше узнать друг друга.

3. Ход игры. Вы называете личностное качество или описываете ситуацию и просите участников, по отношению к которым справедливо Ваше высказывание, выполнить определенное действие. Они встают со стула, выполняют это действие и снова садятся на место. Например: «Тот, у кого есть брат, должен щелкнуть пальцами.»

4. Темп игры должен возрастать. Подбирайте утверждения таким образом, чтобы они относились ко многим участникам. Предлагая вопросы и называя действия, учитывайте возраст и темперамент членов группы. Ниже представлены возможные варианты Ваших высказываний:

- у кого голубые глаза — трижды подмигните;
- чей рост превышает 1 м 80 см, пусть изо всех сил крикнет: «Кинг Конг!»;
- тот, кто сегодня утром съел вкусный завтрак, пусть погладит себя по животу;
- кто родился в мае, пусть возьмет за руку одного члена группы и станцует с ним;
- кто любит собак, должен трижды пролаять;
- любящие кошек скажут: «Мяу!»;
- те, у кого есть красные детали одежды, получают особое задание: они должны сказать соседу справа, что никогда в жизни не пожелали бы себе такой прически, как у него;
- у кого есть замужняя сестра, пусть скажет соседу слева, что это никого не касается;
- кто пьет кофе с сахаром и молоком, заглянет под свой стул;
- кто хоть раз в жизни курил, должен громко крикнуть: «Я это оспариваю!»;
- у кого есть веснушки, пусть пробежит по кругу;
- «мужние (женатые) опишут рукой в воздухе большую восьмерку;
- пусть единственный ребенок своих родителей поднимется на стул;
- тот, кого принуждали пойти в эту группу, должен затопать по полу ногами и громко крикнуть: «Я не позволю себя заставлять!»;
- у кого есть собственные дети, подпрыгните (один прыжок за каждого ребенка);
- кто рад, что попал в эту группу, громко скажет «А!»;
- кто считает себя любознательным человеком, пусть поменяется местами с тем, кто думает так же;
- кто изредка мечтал стать невидимым, спрячется за одного из участников;
- тот, кто умеет играть на каком-нибудь музыкальном инструменте, пусть покажет, как это делается;
- регулярно занимающиеся йогой продемонстрируют свое мастерство прямо сейчас;
- кто не переносит табачного дыма, громко крикнет: «Курильщик — здоровью вредит! Курение опасно для вашего здоровья!»;
- те, у кого с собой есть шоколадка, жвачка или конфета, трижды громко причмокнут;

- кто порой злоупотребляет алкоголем, должен обойти, пошатываясь, вокруг своего стула;
- кто находит, что игра длится достаточно долго, должен трижды хлопнуть ладонями по сиденью, скрестить руки на груди и громко крикнуть: «Хватит!»

### **Упражнение «УЙТИ, ЧТОБЫ ОСТАТЬСЯ»**

Довольно часто, особенно в начале тренинга, участники демонстрируют ведущему свое нежелание работать в группе. Они ведут себя так, как будто в любом другом месте им находиться гораздо приятнее, чем в этой комнате вместе со своими коллегами и руководителем. В таких ситуациях можно прибегнуть к простому приему. Попросите Ваших подопечных представить, что они сейчас находятся в любом другом месте, которое им нравится. Оттуда они «вернутся» отдохнувшими, и вы вместе сможете продолжить работу.

Скажите им следующее.

1. Садитесь или ложитесь поудобнее и закройте глаза. Сделайте три глубоких выдоха. Вспомните момент, когда вы ощущали состояние полной удовлетворенности. Вспомните, как вы тогда ощущали себя. Как двигались? Как дышали? Есть ли какая-нибудь поза, соответствующая этому состоянию? Примите эту позу и сделайте три глубоких вдоха и выдоха, представив свое дыхание как три огромных волны, на гребне которых вы находитесь и которые уносят вас глубоко в ваш внутренний мир.

Теперь в ваших фантазиях идите в то место, где вы чувствуете себя лучше всего, где нет проблем, напряжения, а все окружающее радует глаз. Это может быть место, которое вы знаете, или место, существующее только в вашей фантазии. Когда вы окажетесь там, осмотритесь: какие цвета вокруг, какие формы имеют окружающие вас вещи, тепло здесь или холодно, как вы здесь дышите? Какие звуки вы слышите, что можете потрогать? Хочется ли вам походить, посидеть или полежать в этом месте? Вам понравилось бы что-то делать здесь или вы просто наслаждаетесь атмосферой этого места? Осваивайтесь здесь, испытайте все возможности, какие вам дает это место (1 минута).

Вдруг вы замечаете лежащий на видном месте подарок. Это подарок для вас. Подойдите ближе, потрогайте его, рассмотрите со всех сторон. Исследуйте его, подумайте, что вы сможете с ним сделать. Потратьте часть времени на то, чтобы сжиться с ним, полюбить его (1 минута).

Если вы уже готовы вернуться, снова три раза сделайте глубокие вдох и выдох и попрощайтесь со своим местом, запомните его, чтобы вам всегда было легко сюда вернуться. Сохраните в себе впечатления от подарка. Потянитесь и откройте глаза. Вы снова окажетесь среди нас, но отдохнувшие и расслабившиеся.

2. Попросите участников рассказать о том, где они побывали и как нашли свой подарок. Эти рассказы укрепляют доверие между членами группы и делают последующие шаги в совместной работе более интересными и продуктивными.

### **Упражнение «ЕСЛИ БЫ Я БЫЛ СКАЗОЧНЫМ ГЕРОЕМ»**

Это разминка, подготавливающая участников к саморефлексии и работе с метафорическим материалом.

Тренер предлагает участникам пофантазировать. Если бы у вас появилась возможность стать героем известной вам сказки, кем бы вы хотели стать и почему?

### **Упражнение «НАРИСУЙ БАРАШКА»**

Материал: бумага и цветные карандаши

В тренинг командообразования очень хорошо впишется следующая игра. Участники получают листы бумаги и цветные карандаши. Они должны детально продумать идею своего рисунка и схематически отобразить ее на листе, перед этим указав свое имя в верхнем углу. На это отводится пять минут. Далее рисунки передаются по кругу, и теперь участникам нужно понять и прочувствовать художественный замысел своего соседа, а затем постараться воплотить его, дорисовывая чужую работу. Через пять минут рисунки передаются еще раз, и так до тех пор, пока к каждому не вернется его первоначальный эскиз.

В игре важно стремиться увидеть и развить идею именно первого художника, а не просто продолжить работу всех последующих участников. Некоторой подсказкой здесь может быть указание имени того, кто задал общую концепцию и стиль рисунка.

Когда художники получают свои работы, нужно дать им возможность высказаться по поводу того, насколько точно группа поняла их идею, что им нравится или не нравится в получившемся рисунке, какие эмоции он вызывает, сложно ли было увидеть первоначальный замысел своих коллег.

### **Упражнение «ГОСТИ ИЗ БУДУЩЕГО»**

Идея этого упражнения предложена Клаусом Фопелем. Упражнение интереснее всего проходит в группах, в которых высок уровень креативности и творческой спонтанности. Обычно оно пользуется успехом, так как вызывает у участников любопытство, к тому же позволяет лучше прочувствовать внутренний мир, стремления и ожидания от жизни другого человека.

В упражнении участникам нужно будет на некоторое время превратиться в главную героиню широко известного фильма «Гостя из будущего», в девочку Алису, которая попала в наше время из будущего. Участники должны «увидеть» то, каким будет их партнер через 10 лет, и написать небольшой рассказ об одном дне из его жизни. В рассказе желательно более подробно остановиться на том, что делает этот человек, что и кто его окружает, о чем он думает, к чему стремится, с какими трудностями сталкивается, кто близкие люди описываемого персонажа, какова его профессиональная деятельность и т. д. Можно рассказать о том, как человек пришел к настоящему состоянию, что ему пришлось преодолеть, какие сильные стороны его личности ему в этом помогали, что ему мешало в достижении целей.

Перед началом игры ведущий раздает всем участникам ручки и листы бумаги. После небольшой вступительной речи о важности осознания того, к чему мы стремимся и чего хотим от будущего, он просит всех написать на бумаге свое имя. После этого листы собираются, перемешиваются и в случайном порядке раздаются участникам. Если кому-то достается лист с его именем, то листы перемешиваются и раздаются еще раз. Хотя для сохранения интриги игры этого можно и не делать, заранее предупредив участников, что, возможно, им придется описывать и себя самого в будущем.

На составление рассказа отводится 15 минут. Ведущий следит, чтобы никто вслух не называл имени того, о ком он пишет. Далее листы вновь собираются, перемешиваются, и по очереди зачитываются истории о будущем. Задача игроков — угадать, о чьем будущем идет речь и кто так его увидел. Естественно, автор рассказа никак себя не выдает.

После игры можно обсудить:

- легко ли было представить будущее другого человека;
- легко ли было понять, что описывают именно ваше будущее, и какие эмоции эти описания вызывали;
- сильно ли ваша собственная картина будущего отличается от того, каким его видят другие; что помогало угадать автора рассказа.

**Рефлексия занятия:** что было/стало наиболее ценным сегодня?

### **Тема 3. Основы командной работы**

#### **Лабораторное занятие № 2 (2 часа)**

##### **«Сплоченность»**

**Материалы:** листы бумаги А4 и А3 (или ватман), мелки, несколько толстых газет (или бумага) и скотч, веревка, повязки на глаза, видеокамера.

##### **Ход работы**

##### **Разминка «НИКТО НЕ ЗНАЕТ, ЧТО Я...»**

Каждый из участников (по кругу или в произвольном порядке) дополняет фразу: «Никто в группе не знает, что я...» Например: «Никто в группе не знает, что я сегодня не услышал звонок будильника», или «Никто в группе не знает, что больше всего на свете я

люблю соленые огурцы», или «Никто в группе не знает, что мне снилось сегодня ночью... И я никому не скажу!»).

Можно предложить участникам и другие фразы для дополнения:

- «А сегодня я лучше, чем вчера, потому что...»;
- «Я очень рад тому, что я...»;
- «Я готов горы свернуть, потому что...»;
- «Мы все сегодня будем...».

Важно, чтобы фразы носили позитивный или шуточный характер; их продолжение не должно вызывать у участников каких-то особых затруднений, грустных мыслей или чрезмерно глубокой рефлексии.

### **РИСУНОЧНАЯ ТЕХНИКА «ГРУППА, В КОТОРОЙ Я ХОЧУ УЧИТЬСЯ»**

Рисуночная методика «Организация, в которой я хочу работать» нацелена на:

- понимание участниками особенностей различных организационных моделей;
- формирование у них представления о факторах, мотивирующих руководителя и сотрудников на работу в организации;
- осознание роли и места руководителя в организации и управлении своим предприятием (структурным подразделением).

За время вашей деловой карьеры, работы в различных организациях у каждого из вас сформировалась своя «картинка», представление, образ идеальной организации — такой, которая, по вашему мнению, является наиболее оптимальной для вас. На формирование этого образа могут оказывать влияние самые разные факторы: удобство лично для вас как руководителя; система организационных коммуникаций; содержательные и психологические аспекты и многое другое. И если попросить каждого из вас поделиться своими «картинками», вы сможете много рассказать об образе идеальной организации.

Сейчас мы с вами:

- поделимся своими «картинками»;
- увидим, какие возможны модели организационного построения — их сильные стороны и ограничения;
- поймем, какие факторы влияют на то, что руководителю, сотрудникам удобно работать в организации (структурном подразделении). Эти факторы можно рассматривать как мотивационные механизмы удержания персонала.

И сделаем это следующим образом.

Мы разделимся на четыре подгруппы по четыре человека для выполнения проектного задания «Команда, в которой я хочу работать». Проект - это рисунок, выполненный проектной командой в своих подгруппах на большом листе ватмана. У каждой проектной команды - подгруппы - есть одинаковые ресурсы: лист ватмана и пастельные мелки.

При выполнении данного задания я ввожу ограничение на следующие виды коммуникации:

- вербальную (словесную);
- письменную;
- невербальную (знаковую, жестовую).

Другими словами, в течение 12 минут работы над проектом вам запрещается разговаривать, переписываться, обмениваться жестами. Вы должны организовать работу в своих проектных подгруппах таким образом, чтобы выполнить данное задание в отведенное время и представить результат — рисунок «Организация, в которой я хочу работать». Причем по итогу выполнения своего проекта каждый из вас должен быть готов объяснить, почему он хочет работать в этой организации, что вас в ней привлекает.

Первой реакцией участников на ограничения, вводимые тренером, является удивление, шок: «А как же мы будем выполнять задание? Это же невозможно!» Тренер спокойно выслушивает эмоциональные реплики и отвечает, что для работы в команде умение

эффективно взаимодействовать в ситуации неопределенности является одним из показателей профессиональной зрелости.

Эти ограничения вводятся тренером неслучайно. Во-первых, вводя ограничения на привычные формы коммуникации при выполнении этого задания, тренером реализуется в группе важный принцип тренинговой работы — баланс комфорта и дискомфорта, суть которого заключается в том, что в целом атмосфера в группе должна быть комфортной, удобной, безопасной. При этом Е. В. Сидоренко отмечает, что «стратегический принцип в тренинге — комфортность. Однако тактически, в отдельные моменты тренинга, у участников должен возникать дискомфорт. Причинами его могут стать неуспешные попытки решить задачу, выполнить инструкцию, добиться позитивного результата любого рода или получить от тренера „правильный“ ответ. Это могут быть и еще более „дробные“ трудности, например, необходимость записывать что-то в неудобных условиях, прямо на коленях; писать левой рукой, выполнять задание в шумном помещении; обращаться с предложением к другой команде, зная, что тебя ждет заведомый отказ, и др.».

Во-вторых, блокируя привычные, сложившиеся, удобные формы коммуникации, тренер ставит участников перед необходимостью быстрого поиска новых форм, развития творческого подхода к совместному решению групповой задачи.

В-третьих, вводимое тренером ограничение позволяет участникам увидеть и осознать важные организационно-управленческие, коммуникативные и иные эффекты. Описание этих эффектов на конкретном примере, который был у нас на тренинге, будет приведено ниже.

После того как тренер ответил на вопросы участников, он дает команду приступить к выполнению задания. Тренер может снимать на видео работу участников, чтобы на этапе шеринга организовать видеообратную связь. Он также следит за соблюдением участниками введенного ограничения. Тренер информирует участников о том, сколько осталось времени до окончания выполнения задания. Мы обычно говорим о том, что «осталось пять минут» и «осталось две минуты». Если участникам необходимо дополнительное время, мы можем выделить до пяти минут: как показывает опыт, за это время подгруппы в целом успевают выполнить задание.

После завершения работы тренер просит перевернуть листы ватмана чистой стороной вверх, а участникам сесть на стулья у столов, за которыми они работали. Шеринг начинается с любой подгруппы. Тренер просит участников подгруппы вывесить свой рисунок на доску либо делает это сам.

– Уважаемые коллеги (тренер обращается к группе, работа с рисунком которой будет проходить в данный момент), я сейчас буду задавать вопросы вашим коллегам. Вы внимательно слушаете ответы, все, что говорится в этой аудитории, фиксируете моменты, которые вас заинтересовали. Я каждому из вас предоставлю слово после того, как выскажутся ваши коллеги.

– Уважаемые коллеги (тренер обращается к другим участникам), посмотрите внимательно на этот рисунок. На этом проекте ваши коллеги изобразили организацию, в которой они хотят работать. Глядя на этот рисунок, ответьте на **вопросы**:

• Как вы считаете, что их привлекает в этой организации, почему им там хорошо, почему они в ней хотят работать?

• Что эмоционально вызывает у вас этот рисунок?

• Как бы вы назвали (в том числе метафорически) организацию, которую изобразили ваши коллеги?

• Поднимите, пожалуйста, руки те, кто также хотел бы работать в этой организации. Почему?

• Как вы считаете, а они (авторы проекта), возьмут вас в свою организацию?

• Поднимите руки те, кто не за какие деньги не стал бы в этой организации работать. Почему?

• Поднимите руки те, кто хотел бы посетить данную организацию, некоторое время пройти стажировку в ней, подробно с ней ознакомиться. Что вы можете взять в этой организации для себя, как руководитель, для своей управленческой практики?

• Глядя на рисунок, как вы думаете, как работалось коллегам в этой группе?

Вопросы к авторам рисунка:

• Почему вы хотите работать в этой организации, что вас в ней привлекает, почему вам в ней хорошо?

• Вы слышали мнения ваших коллег, мнения разные. Это – их «картинки», их восприятие, взгляд со стороны. С чем вы из сказанного согласитесь, а с чем нет?

• Как вам работалось в вашей проектной команде при выполнении задания? Что вы можете сказать о взаимодействии в подгруппе при выполнении рисунка?

Если у участников есть вопросы к авторам рисунка, тренер предлагает их задать, В завершение работы над рисунком тренер предлагает поблагодарить участников и переходит к следующему рисунку.

Рефлексия:

–Какие выводы вы как руководители сделали из этого упражнения, что взяли для своей управленческой практики, какие у вас возникли идеи?

–Работа, которую вы выполнили, ваш рисунок, проект называется «Организация, в которой я хочу работать». Именно «хочу», а не «хотел бы». Глагол сформулирован в настоящем времени и носит утвердительный, а не вероятностный характер. Если вы хотите работать в организации, которую вы нарисовали, что вы, как руководители, должны;

–прекратить делать;

–продолжить делать;

–начать делать?

–Какие изменения в вашей работе должны наступить, чтобы вы достигли желаемого результата?

**Разминка «СЛУШАЯ НАШЕ ДЫХАНИЕ...»**

Вполне вероятно, что данное упражнение придумал (или мог бы это сделать) кто-то из любителей творчества группы «Наутилус Помпилиус», по крайней мере, ассоциации с песней «Дыхание» возникают сразу же. Помните?

Слушая наше дыхание,

Я слушаю наше дыхание.

Я раньше и не думал, что у нас

На двоих с тобой одно лишь дыхание...

В тренингах командообразования обычно используется достаточно много упражнений на общую деятельность команды, когда участникам нужно всем вместе выполнять одно действие. Это может быть общий танец (все танцуют в едином ритме и стиле, которые задаются игроками по очереди); гимнастика, упражнения которой начинает показывать кто-то из игроков, а все остальные присоединяются к нему и т. д. Предлагаемое упражнение на общее дыхание более сложное, но вместе с тем и эффект от него существеннее.

Участники сидят в круге. Ведущий говорит, что у каждого сейчас будет возможность почувствовать себя клеточкой единого организма — команды. Для этого он просит всех сосредоточиться на своем дыхании; дышать нужно глубоко и спокойно. Когда в группе воцарится тишина, ведущий продолжает: «А теперь попробуйте внимательно прислушаться к дыханию своего соседа справа. Постарайтесь дышать с ним в такт, синхронно». Важно достичь такого состояния, когда вся группа будет дышать в едином ритме, вдыхая и выдыхая одновременно.

Усложнить задание можно тем, что участникам группы предлагается закрыть глаза и постараться не потерять то состояние синхронности, которое было достигнуто, почувствовать себя единым организмом, с едиными биологическими ритмами и процессами.

После выполнения упражнения, когда участники прочувствуют прелесть одного на всех дыхания, нужно обязательно обсудить:

- какие трудности возникали в процессе,
- кто что чувствовал,
- каково самочувствие сейчас,
- какие стратегии подстройки использовались.

Кто-то может слушать дыхание другого участника, кто-то будет наблюдать, как поднимается и опускается при дыхании грудь соседа, кто-то почувствует ритм на уровне тела. Интересно послушать о впечатлениях участников, если у них получилось справиться с задачей и с закрытыми глазами.

### **Упражнение «СЛЕПЫЕ И ПОВОДЫРЬ»**

Данное упражнение можно отнести к разряду упражнений-испытаний. Его идея предложена Германом Игоревичем Марасановым. Для проведения упражнения потребуется достаточно просторное помещение, повязки на глаза, веревка длиной не менее 6 метров и, самое главное, высокий уровень взаимопонимания между участниками.

Перед началом упражнения ведущему нужно разбить игроков на две подгруппы. Первая подгруппа получает задание и выполняет его, вторая играет роль наблюдателей. Затем они меняются ролями. Желательно, чтобы в каждой подгруппе было по 4-6 человек.

Сначала из первой подгруппы игроков выбирается один человек, который будет поводырем для своих товарищей. Все участники встают друг за другом примерно на расстоянии одного метра. Им дается веревка, которую нельзя отпускать на протяжении всей игры. Во главе колонны находится поводырь. Далее участникам (всем, кроме поводыря) завязывают глаза. Группа наблюдателей вместе с ведущим устраивает в комнате небольшой беспорядок. Сделать это можно с помощью перевернутых стульев, передвинутых столов и другой мебели, препятствующей свободному перемещению по комнате.

Когда все приготовления сделаны, ведущий берет поводыря за руку. Они вместе в медленном темпе начинают передвигаться по комнате, обходя многочисленные препятствия: где-то нужно пролезть под столом, где-то пройти через завал стульев и т. д. При этом поводырь ведет за собой свою команду. Управлять ею он может только с помощью веревки. В игре нет запрета на вербальное общение всех остальных игроков. Но, во-первых, если ведущий не заострит на этом внимание, то вполне вероятно, что участники будут стремиться справиться с задачей молча, а во-вторых, слова редко помогают в данной игровой ситуации, поскольку препятствия видит только поводырь, а ему говорить как раз запрещается. Невербальное общение между участниками сводится к натяжению или, наоборот, ослаблению веревки, к уводу ее вправо-влево или вверх-вниз.

Все участники, кроме замыкающего цепочку, являются поводырями для своих товарищей, идущих сзади. Успех выполнения упражнения зависит от того, будут ли игроки внимательны к своим «подопечным» или будут ориентироваться по большей части на сигналы от впереди идущих. Команде наблюдателей нужно следить, чтобы не возникало опасных ситуаций и «незрячие» участники не получили травму.

После выполнения задания упражнение повторяется еще раз уже для команды наблюдателей. Роль поводыря в каждой команде могут играть по очереди несколько человек.

Если у ведущего есть возможность снять происходящее на видеокамеру, то в дальнейшем полученное видео станет ценным материалом для обсуждения. Своеобразной видеокамерой может быть команда наблюдателей, которые в завершении упражнения описывают увиденное. Процедура обсуждения игры не менее важна, чем сама игра. Ведущему следует обязательно спросить участников о чувствах, которые возникали в процессе выполнения задания, о том, какое самочувствие у них сейчас. Также нужно попросить участников ответить на следующие вопросы:

- Какову роль было легче играть — ведущего или ведомого?

- Какие ощущения в процессе игры были более сильными — ощущения, связанные с зависимостью от другого, или, наоборот, с ответственностью за своего товарища?
- Какие сложности возникали?
- Удалось ли найти эффективную стратегию управления своим соседом и командой в целом?
- Кого из команды можно назвать самым внимательным поводырем и самым чувствительным, восприимчивым «слепым»?

### **Упражнение СКОВАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕПЬЮ**

Задача данного упражнения в том, чтобы группа численностью около пятнадцати человек, встав в шеренгу и прикасаясь друг к другу щиколотками, прошла установленное расстояние. Эта задача сложнее, чем кажется на первый взгляд, но при должном старании и тренировке вполне разрешима. Игроки обычно очень гордятся ее выполнением.

Вы чертите или приклеиваете две параллельные линии на полу на расстоянии 6 м друг от друга (это упражнение можно выполнять и в помещении, и на улице. Во втором случае Вы можете просто положить на землю две веревки, чтобы обозначить линию старта и линию финиша).

Вся группа (около пятнадцати человек) встает в шеренгу плечом к плечу и щиколотка к щиколотке. Задача — пройти расстояние в 6 м, не разрывая контакта у щиколотки ни на миг.

Участники стоят перед непростой коллективной задачей, поэтому Вы должны предоставить им достаточное время на решение этой проблемы. Но если Вы видите, что и через 15 минут у группы ничего не получается, то имеет смысл ввести ограничение по времени. Скажите, что у группы есть еще две попытки, чтобы достичь цели. Это ограничение приведет либо к тому, что группа действительно сконцентрируется и успешно закончит упражнение, либо к тому, что признает свой проигрыш. В любом случае активность группы возрастет.

Если группа очень большая, поделите ее на несколько команд. Тогда та команда, которой удалось справиться с задачей, может поделиться опытом с другими (в случае если для кого-то задача оказалась непосильной, а вы не располагаете достаточным временем, чтобы ждать, когда группа все-таки добьется успеха).

#### **Примечание**

Иногда группа додумывается до того, чтобы решить задачу следующим способом: два игрока начинают шагать, синхронизируя свой ход (что двоим, конечно, сделать легче, чем пятнадцати). Когда у них хорошо получается, к ним присоединяется третий, и они шагают уже втроем, затем вчетвером и т. д., до тех пор, пока вся команда не научится идти синхронно.

Не рассказывайте об этом методе сразу — предоставьте группе возможность самой его разработать. Тем более что стратегий для решения этой задачи довольно много.

В конце все команды вместе подводят итоги — и здесь очень часто у участников возникает понимание специфики работы в команде, которое весьма ценно для последующей работы с группой.

### **Упражнение «МИСТЕР Х»**

Упражнение помогает участникам лучше понять и почувствовать друг друга, также оно учит быть более внимательными к переживаниям и эмоциональным состояниям своих партнеров, дает возможность познакомиться с внутренним миром другого человека. Эффективность упражнения зависит от того, насколько серьезно воспримут участники поставленную перед ними задачу. Важно, чтобы ведущий сразу пресекал все попытки свести упражнение к шутке, а также мотивировал игроков давать глубокие, внутренне прочувствованные, а не формальные ответы.

Процедура игры следующая: каждый участник выбирает из группы одного игрока — Мистера Х. Естественно, никто никак не показывает, кого он выбрал. Далее ведущий предлагает всем на минуту погрузиться во внутренний мир выбранного ими человека, по-



чувствовать, что с ним происходило в процессе сегодняшней работы на тренинге. Затем по кругу каждый дает описание эмоций и переживаний своего Мистера Х, которые тот испытывал в течение текущего дня. Остальные участники должны догадаться, о ком идет речь. Как вариант можно предложить описывать чувства, которые испытывает Мистер Х в настоящий момент. Интересно посмотреть, узнает ли себя в предлагаемом образе сам Мистер Х.

После игры нужно обсудить с участниками следующие вопросы:

- Легко ли было почувствовать состояние другого человека?
- Насколько внимательны участники друг к другу, легко ли было вспомнить чужие переживания?
- Что могут сказать о точности описаний их переживаний Мистера Х?

Интересный диагностический материал можно получить, проанализировав, кого чаще, а кого реже выбирали в качестве Мистера Х. Это возможно, так как ведущий просит всех еще перед началом игры выбрать кого-то из группы и в дальнейшем не менять своего решения. Если ведущий не ставит перед собой задачи определения социометрической картины группы, то участники могут делать выбор в процессе игры. В этом случае более вероятно, что описания получают практически все игроки.

### **Упражнение «ПАЛАТКА НА ПЯТЕРЫХ»**

#### **Подготовка**

Отодвиньте столы и стулья в сторону и освободите место для игры. Вам понадобятся несколько толстых газет и катушки с пленкой любого фильма.

1. Участники делятся на команды по пять или шесть человек в каждой.
2. Все команды получают по стопке газетной бумаги и катушке с пленкой.
3. Каждая команда должна построить из этих немудреных материалов палатку, в которой хватит места для всех ее членов. Также можно использовать столы и стулья, находящиеся в комнате.
4. На **обсуждение и планирование** «строительства» дается **4 минуты**. В это время к бумаге и катушке прикасаться нельзя.
5. В планировании работ и в самом «строительстве» должны участвовать все члены команды. На проведение **«строительных работ»** отводится **8 минут**.
6. В конце игры каждая команда должна продемонстрировать, что все ее участники действительно помещаются в палатке.
7. Коротко оцените результаты игры, предложив участникам ответить на следующие вопросы:
  - Насколько гармоничным было взаимодействие членов команды?
  - Смогли ли вы проявить себя в данном задании?
  - Удалось ли играющим соединить вместе отдельные инициативы?
  - Каким было настроение игроков во время работы?
  - Удалась ли совместная работа в командах?
  - Нравится ли вам ваша палатка?

#### **Примечание**

Если члены группы сильно ориентированы на соревнование, можно изменить правила игры. Игра проводится на скорость: побеждает та команда, которая первой поставит палатку и уютно устроится в ней всем составом. Главная цель задания — совместная работа и взаимное сближение членов команды — в этом случае также достигается.

## **Тема 3. Основные содержательные характеристики тренинга командобразования**

### **Лабораторное занятие № 3 (4 часа) «Построение партнерских отношений»**

**Цель модуля.** Развитие умения строить конструктивные партнерские отношения.

**Задачи модуля:**

- Предоставление возможности почувствовать и обсудить суть трех основных форм неконструктивных отношений, построенных на: сопротивлении; манипуляциях и угрозах; игнорировании.

- Предоставление возможности почувствовать и обсудить суть партнерских отношений, основанных на доверии, обсуждении своих потребностей и равной заботе о себе и партнере.

- Стимуляция опыта социальной активности.

**Материалы:** Мягкие хлопчатобумажные (бельевые) веревки длиной 2 метра или длинные прочные шарфы – по количеству пар. Стулья участников, пластмассовая кофейная чашка, тяжелая металлическая чайная ложка, дощечка без бортиков (поднос).

#### **Ход работы**

#### **Разминка «ВИРТУАЛЬНЫЙ ПОДАРОК»**

**Тренер:** «Все любят, когда им дарят подарки, поэтому предлагаю каждому из вас сделать подарок своему соседу справа. Но подарок этот необычный: то, что вы хотите подарить, вы сделаете из воздуха с помощью жестов и мимики. А ваш сосед должен догадаться, что вы ему дарите. Когда он догадается, он символически получает подарок, а потом также символически дарит свой подарок соседу справа и т. д.».

#### **Упражнение «СВАДЬБА»**

**Описание.** Многие люди отрицают наличие в себе **упрямства** как черты характера. Обусловлено это тем, что традиционный портрет упрянца действительно встречается нечасто и осуждается окружающими. Между тем упрямство многообразно, оно может выражаться в молчаливом сопротивлении, неумении слушать и принимать контраргументы, в настаивании на своем, даже когда понимаешь, что неправ. Чувства, которые подпитывает упрямство, - это злорадство, азарт, стремление победить во что бы то ни стало. В содержании этого упражнения ситуация противоборства заложена в основу, но, как известно, невозможно сыграть то, чего в тебе нет.

**Цель:** стимулировать исследование поведенческих проявлений и чувств, возникающих в ситуации сопротивления и противоборства.

**Организация.** Участники делятся на две подгруппы и садятся друг напротив друга.

**Длительность.** 20-25 минут.

#### **Ход работы**

1. Участникам предлагается игровая ситуация.

Представьте себе, что вы все — родственники. Вы собрались обсудить предстоящую свадьбу... Вы будете родственниками со стороны невесты, а вы, соответственно, со стороны жениха. Позиция со стороны невесты такова: свадьба случается один раз в жизни. Надо, чтобы этот день запомнился. И поэтому необходимо сделать ее пышной и роскошной. Позиция со стороны жениха: свадьба — это нерационально. Лучше, чтобы все было скромно и недорого. Пусть молодые потратят деньги на начало семейной жизни, а не на то, чтобы кормить-поить толпу людей. В разговоре вам надо доказать, что именно ваша позиция верная...

2. Предложите участникам до начала игры определиться с ролями, с тем, кто кого будет изображать. Это даст возможность больше абстрагироваться от собственного мнения и снять контроль над поведением.

3. Участники разыгрывают ситуацию.

#### **Вопросы к шерингу:**

- Что со мной происходило во время упражнения (чувства, переживания, мысли)?
- Как я себя вел?
- Где в жизни я попадаю в подобные ситуации?
- Как выглядит мое упрямство?

#### **УПРАЖНЕНИЕ «ВЕРЕВОЧКА»**

**Цель.** Стимуляция опыта переживания отношений, основанных на сопротивлении.  
**Время.** 20 минут. **Вид.** Телесная метафора.

**Материалы.** Мягкие хлопчатобумажные (бельевые) веревки длиной 2 метра или длинные прочные шарфы – по количеству пар.

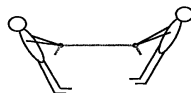
**Инструкция.** «Разделитесь на А и Б. Сейчас вы встанете в пары „А" с „Б", возьметесь за концы веревки и натянете ее так, чтобы каждый из вас отклонился. Вот так (тренер демонстрирует выполнение задания с кем-либо из группы).

Но прежде чем вы начнете выполнять упражнение, каждый получит секретную инструкцию. Прочитайте ее, но никому не показывайте».

Тренер раздает листочки с дополнительными инструкциями.

**Для «А»:** «Ваш партнер будет стремиться тащить вас в свою сторону. Но вам туда идти не хочется. Там неинтересно. Сопротивляйтесь до конца. Победит тот, кто перетянет».

**Для «Б»:** «Вы должны постараться вытащить партнера из «болота», в котором он погряз. Старайтесь изо всех сил, а то он утонет. НО! По моему сигналу (я возьмусь за ухо пальцами) отпустите веревку (неожиданно, но аккуратно, чтоб партнер не упал). В конце концов, пусть сам решает, что ему делать».



По сигналу тренера пары начинают выполнять упражнение.

После того как «Б» неожиданно для «А» отпустят веревку, «А» переживают мгновение испуга («чуть не упали»).

Предварительное обсуждение. «Что вы пережили, когда веревку отпустили? Что вы чувствовали и думали в адрес партнера после того, как с трудом удержались на ногах?»

#### **Резюме тренера № 1.**

«Когда вы натягивали веревку, вы взаимодействовали друг с другом не непосредственно, а через нее. И вы удерживались на ногах до тех пор, пока оба натягивали веревку с равной силой.

Так и многие люди строят свои отношения, противодействуя друг другу. Они общаются на самом деле не друг с другом, а через взаимное сопротивление. А потом случается следующее.

Представьте, что один партнер решил перестать сопротивляться. Тогда другой теряет равновесие. Ему будто бы не хватает сопротивления, чтобы прочно держаться на ногах. Он ведь хотел, чтобы его партнер пошел в его сторону, но, когда он так и сделал, выяснилось, что теперь неизвестно, как строить отношения: ведь он привык, что должен преодолевать сопротивление.

А тот, кто все время сопротивлялся, стал опираться на свои ноги, то есть перестал сопротивляться и стал сам выбирать, куда ему идти. Может быть, он пошел туда, куда его звали, но увидел, что партнер растерян. Теперь он тоже не знает, что ему делать».

**Обсуждение.** «Вспомните случай из своей жизни или жизни ваших знакомых, когда отношения строились на сопротивлении. Если вы решили, что теперь не будете сопротивляться, то, что вы должны сделать, чтобы помочь партнеру (или родителям) построить новые отношения?»

#### **Комментарии для тренера.**

Тренер помогает из различных идей сформулировать главный принцип: нужно говорить с партнером о своих решениях.

Например: «Когда «веревочка» начинает натягиваться» снова, нужно обратить на это внимание и обсудить взаимные желания и ожидания друг от друга. А потом действовать так, чтобы каждому было хорошо. Если же желание партнера может нанести вред (например, он хочет, чтобы вы вместе с ним употребляли наркотики) и он не хочет уступать вам, нужно отказаться от общения».

## Резюме тренера № 2.

«Теперь давайте рассмотрим другой вариант. Тот, кто тянул и преодолевал сопротивление, устал и решил перестать настаивать на своем. Он отпустил веревку, значит, он решил: «Пусть поступает как хочет». В это время второй партнер чуть не упал. Раньше он не принимал решения сам, он просто делал все наоборот, то есть наперекор. Когда его не заставляют идти в заданном направлении, он может принимать решение самостоятельно. Но при этом он должен встать на свои ноги, то есть теперь он сам отвечает за свои поступки. Некоторые люди при этом теряются, потому что не знают, как теперь себя вести. Раньше им было проще: раз говорят делать так, значит, буду делать наоборот. Иногда они сами идут туда, куда их раньше тянули. Только теперь это их собственный выбор. Но иногда они боятся, что если поступят так, то про них подумают, будто они не самостоятельные, что их победили».

**Обсуждение.** «Подумайте, что нужно сделать, чтобы ваш партнер (или родитель) понял, что это ваше собственное решение, а не признак вашей слабости».

**Комментарии для тренера.** Тренер помогает из различных идей сформулировать главный принцип: нужно объяснить партнеру, как вы приняли решение, изложить свои рассуждения и выводы.

### Упражнение «МАГ И КАРЛИК»

**Цель.** Стимуляция опыта отношений, основанных на манипуляциях и угрозах.  
**Время.** 25 минут. **Вид.** Ролевая игра. **Материалы.** Не требуются.

**Инструкция.** «Я хочу рассказать вам одну притчу: «Жил на свете великий Маг. Он мог все: раздвигать горы и повелевать ветрами, создавать города и разрушать вселенные, превращать и превращаться во что или в кого угодно... И только одного не мог Великий Маг — он не мог заставить своего любимого Карлика перестать гадить на свой пушистый белый ковер!»

Сейчас вы разыграете эту притчу. Для этого вам нужно разбиться на пары. Один из вас будет Магом (он должен встать на стул). А другой — Карликом (ему нужно присесть на корточки).

Магу нужно уговорить Карлика перестать гадить на белый пушистый ковер. А Карликам нужно активно сопротивляться. Вы можете согласиться с Магом только в том случае, если сами захотите этого.

После выполнения упражнения поменяйтесь ролями и парами и снова повторите упражнение. На каждый «раунд» дается **пять минут**».

#### Обсуждение.

- «Как вы себя чувствовали в роли Мага/Карлика?»
- Когда было комфортнее, почему?»
- Удалось ли Магу заставить Карлика перестать гадить?»
- Если да, то, каким образом, если нет — почему?»

#### Резюме тренера.

«Получается, что даже могучий Маг не может заставить Карлика делать то, что он не хочет. И действительно, каждый человек сам выбирает, каким ему быть, как ему поступать. Если мы хотим, чтобы кто-то другой изменился, мы должны учитывать, что он изменится, только если сам захочет этого, если поймет, что ему самому это нужно.

Конечно, можно побить, или насильно заставить, наказать, или добиться своего шантажом. Да и не изменится человек — он просто притворится, приспособится, а сам будет только ждать случая, чтобы выйти из-под влияния. Но тогда не может быть и речи о хороших отношениях, о дружбе, доверии и любви.

Мы сами выбираем то, что мы делаем, какую жизнь мы себе создаем. Мы не можем оправдывать себя тем, что на нас плохо влияют. Даже Маг не может повлиять на Карлика, если Карлик этого не хочет».

**Комментарии для тренера.** Во время обсуждения тренер отмечает и комментирует **способы уговоров:** шантаж, угрозу, попытки «купить», обмануть. Отдельно отмечает,

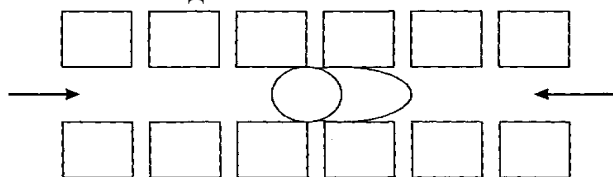
когда успех был достигнут не насильственно, а с помощью аргументов и предложений, которые понравились самому Карлику.

### Упражнение «ЛЕЖАЧИЙ КАМЕНЬ»

**Цель.** Стимуляция опыта отношений, основанных на игнорировании. **Время.** 30 минут. **Вид.** Метафора.

**Материалы.** Стулья участников. Пластмассовая кофейная чашка. Тяжелая металлическая чайная ложка. Дошечка без бортиков (поднос).

**Инструкция.** «Сейчас мы из стульев сделаем дорогу, вернее тропинку, на котором лежит валун — такой большой «лежачий камень». Поскольку двигать его трудно, то мы постараемся сделать вид, что он нам не мешает, или даже используем его, например, для отдыха. А «лежачим камнем» будет по очереди каждый из вас. Когда вы будете идти по тропинке, вы будете держать в руке свои «ценности». Их роль будет выполнять чашка с ложкой внутри нее, которая стоит на подносе.



Вам нужно удерживать «ценности» так, чтобы они не рассыпались. Вы можете перешагивать через «камень» или садиться на него и перекидывать ноги. «Камень» садится на корточки спиной вверх. Стулья раздвигать нельзя. Каждый проходит по тропинке в одну, а потом в другую сторону, затем передает чашку с ложкой следующему, а сам становится «лежачим камнем» и т. д.»

#### Предварительное обсуждение.

- «Как вы чувствовали себя в роли «лежачего камня»?»
- Что вы чувствовали и думали, когда перешагивали через «камень»?»
- Удалось ли удержать «ценности»?»

**Резюме тренера.** «Каждый из нас выбирает свой жизненный путь. Мы идем по нему и несем свои жизненные ценности – это наши правила, убеждения, интересы, мечты. Но иногда на пути попадают такие люди, которых мы рассматриваем как досадную помеху. Мы не знаем, что с ними делать, и поэтому предпочитаем их игнорировать.

Вы уже видели, что это бывает трудно. Мы затрачиваем много энергии, нам приходится делать дополнительно много работы, и при этом иногда мы растрчиваем свои мечты, отказываемся от своих целей – уж лучше совсем отказаться от выбранного пути, чем каждый раз сталкиваться с препятствием, которое мы решили игнорировать. То есть игнорировать на самом деле не получается!

А ведь речь идет о человеке, который почему-то стоит на нашем пути, но которого мы упорно не хотим замечать. Но что при этом происходит? Обратите внимание, что для роли «ценностей» мы использовали легкую (пластмассовую) кофейную чашечку и тяжелую металлическую чайную ложку, которая была вложена в чашечку. Ложечка стремилась опрокинуть чашечку, и вам пришлось особенно стараться, чтобы этого не случилось.

У нас получилась метафора – нам всегда нужно особенно заботиться о сохранении своих жизненных ценностей. Преодолевая препятствия, мы порой забываем о ценностях и теряем их. И наоборот, заботясь о своих ценностях, мы нередко не уделяем должного внимания окружающим нас людям.

А что в это время переживает этот мешающий человек? Вы сами это почувствовали, когда были «лежачим камнем»».

**Обсуждение.** «Конечно, мы не можем заставить человека делать то, что он не хочет. Но что мы можем сделать, вместо того чтобы игнорировать? Можете ли вы привести пример другого общения?»

**Комментарии для тренера.** Комментируя высказывания участников, тренер особо отмечает те, которые ведут к главному выводу: «Вместо того чтобы игнорировать, мы

можем поговорить с человеком о том, что хочет он, что хотите вы. О том, можете ли вы общаться так, чтобы не мешать друг другу и обсудить, как это сделать. Такое общение требует меньше энергии, вызывает меньше раздражения, обид и вызывает взаимное уважение».

### Упражнение «СПИНА К СПИНЕ»

**Цель.** Дать возможность почувствовать и обсудить суть партнерских отношений, основанных на доверии, обсуждении своих потребностей и равной заботе о себе и партнере. **Время.** 25 минут. **Вид.** Телесная метафора. **Материалы.** Не требуются.

**Инструкция.** «Все участники разбиваются на пары. Встаньте спинами друг к другу. Ваша задача – вместе, опираясь на спины друг друга, сесть на пол, а затем тоже вместе встать, не опираясь руками о пол. Пусть каждый проделает это упражнение с каждым».

#### Обсуждение.

«Удалось ли выполнить задание?»

Трудно ли это было сделать?»

В чем причина удачи/неудачи?»

Кто как воспринимал свою роль в задаче?»

Кто что чувствовал по отношению к партнеру?»

Какие чувства и мысли возникали в ходе выполнения упражнения?»

**Резюме ведущего.** Давайте посмотрим, что происходило на самом деле.

**Общее резюме тренера.** «Итак, для построения отношений, в которых обоим партнерам будет комфортно, необходимы:

- доверие друг другу;
- вера в силы (понимайте это как метафору) партнера;
- умение договориться, то есть сообщать друг другу, когда есть неудобство и напряжение, и совместно искать точку комфорта (равномерного распределения веса).

Все это не означает, что все всё делают поровну. Ведь иногда партнерами становятся очень маленькая хрупкая женщина и очень большой сильный мужчина. Просто отношения строятся на вложении равных частей от своих способностей».

**После резюме.** Тренер предлагает: «Теперь, когда вы поняли, в чем дело, повторите упражнение. Помните: главное — доверие силам партнера и забота о себе. Когда так поступает каждый в паре, все получается легко».

#### Комментарии для тренера.

Нужно следить, чтобы участники полностью садились на пол (на ягодицы), а не вприсядку.

Когда упражнение выполняется по четвертому варианту, не требуется особой силы ног. Можно много раз садиться и вставать и не уставать.

Это упражнение могут успешно выполнять в парах люди с большой разницей в росте и в весе. Главное — найти точку равновесия, точку комфорта, и смело взаимно опираться на спины друг друга. При этом, находя комфортную точку опоры, партнеры сообщают друг другу о напряжении, взаимно помогают друг другу найти удобное положение.

Комментируя варианты, тренер может показывать взаимодействия партнеров (схематично представленные в таблице) с помощью кистей рук, показывая, как они наваливаются друг на друга, разъединяются, не опираясь, или равномерно взаимодействуя (ладони «домиком»). Или можно заранее приготовить большие таблицы, или схематично нарисовать варианты на флипчарте прямо во время резюме.

### Упражнение «КОПИЛКА»

**Описание.** В работе со страхами очень важно понимать, какие способы являются наиболее эффективными. Как правило, каждый человек за свою жизнь интуитивно или намеренно научился справляться со своими страхами, но иногда у него возникает необходимость пополнить свой поведенческий репертуар.

Обратите внимание, что речь пойдет о социальных страхах, то есть о страхах, связанных с людьми и ситуациями, коммуникациями и социальным статусом. Это упражне-

ние не подходит для работы со страхами за собственную жизнь и жизнь и благополучие близких.

Упражнение построено на принципе случайного выбора и нередко вызывает в группе смех. А это верный признак того, что работа со страхами идет успешно.

**Цели:**

- способствовать осознанию собственных стратегий поведения в ситуации переживания страха, развивать возможности за счет расширения поведенческого репертуара.
- способствовать снятию эмоционального напряжения.

**Организация.** На каждого участника по 3-4 отдельных листа бумаги, коробка (шляпа), выполняющая роль копилки.

**Длительность.** 15-20 минут.

**Ход работы**

1. Участникам предлагается вспомнить и написать название того социального страха, который был ими успешно преодолен, например:

- страх публичных выступлений;
- страх потерять работу;
- страх не выйти замуж и т. д.

2. Далее тренер предлагает вспомнить и записать три способа, которые помогли в преодолении этого страха.

«Страх не выйти замуж»: просчитать риски — «что может произойти самого страшного?»; самоутверждение и подбадривание; сравнить себя с тем, кому хуже.

«Страх потерять работу»: подстраховка — пройти курсы по обучению; заручиться поддержкой; расслабиться и вести себя так, как будто это уже произошло.

«Страх публичных выступлений»: тренировки в безопасном месте; заниматься этим как можно чаще; думать о «награде» за смелость.

Способы преодоления должны быть очень конкретными, но без пояснений.

3. Все способы преодоления записываются на отдельных листочках и складываются в одну коробку — «копилку». Обратите внимание участников, что название страха писать не надо.

4. Участники записывают название страха, который еще не преодолен и является для них проблемой.

5. «Копилка» пускается по кругу. При этом каждый участник называет свой страх и по очереди достает и зачитывает способы преодоления. Комбинации «страх — способ» могут быть нелепыми или смешными («страх не выйти замуж» — «заниматься этим как можно чаще»). Предложите участникам все же подумать, как именно этот способ может им пригодиться.

**Вопросы к шерингу:**

- Какие способы выхода из страха вы применяете в жизни?
- Какие новые способы по работе со своей проблемой страха вы узнали из этого упражнения?

**Тема 4. Основные содержательные характеристики тренинга командобразования**

**Лабораторное занятие № 4 (2 часа)**

**«Прояснение ролевой структуры. Анализ деятельности команды»**

**Ход работы**

**Упражнение «ЛУЧШЕЕ КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ»**

В этом упражнении группе предоставляется возможность проанализировать сильные стороны каждого из ее членов и понять, какое командное сочетание индивидуальных характеристик будет наиболее эффективным и конкурентоспособным.

Группа делится на подгруппы по три-четыре человека, каждая из которых — участник тендера.

**На первом этапе** работы за 30 минут обсуждения подгруппы должны придумать название своей корпорации и сформулировать свое уникальное коммерческое предложение.

Предложение не может быть голословным: участники подгрупп должны осознать наиболее яркие и полезные для командной работы особенности каждого из них и определить такое их сочетание, которое сделает их деятельность максимально успешной. В коммерческом предложении должен быть соблюден баланс сил: от каждого — по одному качеству. Для достаточно креативных групп можно немного усложнить задачу, отметив, что для каждого качества нужно выбрать единицу измерения (в реальных тренингах, в которые в практике авторов было включено это упражнение, в качестве «мер и весов» использовались метры в секунду, чашки кофе в час, килограммы тротилового эквивалента и многое другое...).

После того как коммерческое предложение сформулировано, нужно продумать его презентацию. Приветствуется использование любых художественных средств — от диаграмм и формул до цыганочки с выходом; главное, чтобы презентация отражала суть коммерческого предложения. Презентация не должна быть длинной — трех-пяти минут будет вполне достаточно.

**Второй этап работы** — собственно презентация.

**Третий этап** — обсуждение пройденного и увиденного. Здесь установка группе может быть разной, в зависимости от цели тренингового блока.

Можно внести элемент соревновательности, предложив подгруппам оценить каждого из конкурентов; по итогам оценки будет составлен рейтинг корпораций (сначала презентовать качества представителей другой команды, а затем уже своей).

Можно по итогам презентаций изобрести в ходе группового обсуждения номинации («самая артистичная», «самая солидная», «самая быстрая» и так далее и тому подобное) по числу подгрупп и наградить лауреатов.

Можно предложить обсудить всей группой, для выполнения каких задач будет эффективна та или иная подгруппа, либо сделать выводы относительно реальной работы людей в организации, либо провести по итогам упражнения деловую игру именно с таким разделением функций. Выбор этого пути развития событий, естественно, предполагает серьезную предварительную работу тренера: необходимо иметь в запасе несколько сценариев деловой игры, чтобы, не тратя времени на размышления, использовать наиболее подходящий.

### **Упражнение «ВОЛШЕБНЫЙ МАГАЗИН»**

Участники располагаются полукругом; напротив них размещены два стула для активных участников.

**Вводная к упражнению** звучит примерно так: «Представьте себе, что вы случайно набрали на волшебный магазин. В нем продают и покупают не продукты и не одежду, а черты характера. И у вас есть уникальная возможность прикупить себе немного того качества, которого, как вам кажется, вам не хватает. Отнеситесь к выбору качества с полной ответственностью: кто знает, вдруг вы действительно обретете то, о чем подумали? Но все не так просто: за деньги, как вы понимаете, можно купить далеко не все. Однако хозяин магазинчика готов обменять требуемое вам качество на какое-то другое — то, с которым вы готовы расстаться. Вам совсем не обязательно отдавать и просить 100% этих качеств; вы вполне можете определить долю или уточнить контекст. Например, если вы считаете себя чрезмерно пунктуальным, можете отдать взамен требуемой вами черты привычку приходить вовремя на встречу с людьми, которые всегда опаздывают на любую встречу на полчаса, или 15% своей пунктуальности».

После этого двум первым желающим предлагается занять места на стульях игроков. Надо подчеркнуть, что эта возможность будет предоставлена каждому члену группы, и смена ролей будет проходить по цепочке: бывший покупатель садится на место продавца, на освободившееся место покупателя приходит следующий участник и так далее.



Участники входят в роли, и между ними начинается диалог: «Здравствуйте, а продается ли в вашем магазине такое-то качество?..» Чтобы оживить взаимодействие и стимулировать рефлексию участников, нужно ориентировать продавца на то, что он может торговаться, предлагать похожий товар, уточнять детали («Именно такой? Или с перламутровыми пуговицами тоже подойдет?»), не соглашаться забрать предлагаемое качество и тому подобное. Однако в конце концов нужно завершить сделку по принципу «Клиент всегда прав» — покупатель не может уйти из магазина разочарованным.

Обычно упражнение проходит оживленно, некоторые мизансцены могут войти в коллективную историю группы, и их участники будут вспоминать еще долго.

В ходе обсуждения стоит попросить участников поделиться своими эмоциями по ходу торга и по его результатам. Было ли сложно выбрать качество, которое хотелось приобрести или усилить, и качество, с которым было легче всего расстаться? Появилось ли у кого-то из участников чувство, что это приобретенное в волшебной комиссионке качество уже «встроилось» в их характер? Как проходило взаимодействие с продавцом?

Для усиления эффекта можно выдать каждому из участников сертификат на приобретение (или технический паспорт, или гарантийный талон, или...) указанного им качества (естественно, бланки должны быть заранее подготовлены тренером — останется только вписать туда качество).

Можно усилить групповой компонент взаимодействия. Для этого после обсуждения нужно предложить участникам сформулировать, какое качество, по их мнению, нужно приобрести каждому из их коллег и что они могли бы отдать взамен. Эта процедура может быть проведена как в устной, так и в письменной форме; во втором случае каждому выдаются карточки по числу участников с их именами, а затем эти карточки доставляются адресатам (на усмотрение тренера эта работа может быть анонимной или с указанием авторства).

Оба варианта могут вызвать достаточно сильные эмоции, особенно если адресат удивлен предоставленной ему обратной связью, поэтому нужно продумать процедуру снятия напряжения. Как минимум, адресатам должна быть предоставлена возможность прокомментировать услышанное или прочитанное и уточнить у предоставившего обратную связь какие-то детали. Тренеру целесообразно сделать акцент на том, что так или иначе это очень полезная информация, которая помогает отладить взаимодействие в конкретном реальном коллективе, учитывая особенности межличностного восприятия.

По этой же причине данное упражнение в такой усложненной версии не стоит использовать в последний день тренинга; лучше сделать это в его начале или в середине, чтобы у тренера в случае чего была возможность откорректировать состояние наиболее чувствительных к своей персоне участников.

### **Упражнение «РОЛИ ИСПОЛНЯЮТ»**

Упражнение предназначено для ознакомления участников с различными вариантами ролевой структуры группы. Кроме того, оно позволяет расширить поведенческий и эмоциональный репертуар участников.

Тренер может выбрать для обсуждения одну или несколько концепций распределения ролей в группе и в зависимости от имеющегося в распоряжении группы времени проиграть каждую из них или одну, наиболее полезную в конкретном контексте.

Можно рассмотреть социометрическую структуру группы («звезда», «предпочитаемый», «рядовой», «отвергаемый», «изолированный» и др.) или «гном-классификацию», предложенную Натальей Петровной Петровой в книге «Творческие решения в бизнесе»<sup>1</sup>. Эта классификация опирается на известную сказку братьев Гримм «Белоснежка и семь гномов».

**Профессор** защищает право быть выслушанным и воспринятым всерьез, право устанавливать собственные приоритеты и право быть успешным.

**Весельчак** отстаивает право придерживаться собственных установок и чрезвычайно важное право отказываться принимать на себя ответственность за проблемы другого человека.

**Спонтанный** — защитник права заявлять о своих потребностях, а также права всегда быть индивидуальностью и самим собой, а не тем, кем его хочет видеть другой человек.

**Простак** непрерывно отстаивает право иногда терпеть неудачу, говорить: "Я не понимаю" и не заниматься самоутверждением.

**Ворчун** защищает право иметь свое мнение и не менее замечательное право утверждать что-либо, не имеющее под собой логической основы, и не быть обязанным доказывать справедливость этого утверждения.

**Скромник** — это защитник права любого, сколь угодно несовершенного человека, на отношение к себе как к индивидуальности, равной всем прочим людям, независимо от расы, пола, возраста, достижений и особенностей, а также права на личные секреты.

**Засоня** успешно отстаивает право самому решать, как потратить собственное время, — и право иметь время и место, чтобы побыть одному».

Роли распределяются открыто — либо по решению тренера, либо по выбору самих участников. Тренеру следует порекомендовать членам группы выбрать ту роль, которая, по их ощущению, наименее для них характерна в реальности.

После того как роли распределены, участники получают (или придумывают) тему для обсуждения. Затем проводится собственно обсуждение, в котором каждый из участников должен вести себя в соответствии с заданной ролью. Мы бы рекомендовали выбирать все-таки реальную проблему или задачу: новый взгляд каждого из участника, спровоцированный новой ролью, может оказаться очень полезным и освежить видение проблемы.

В качестве варианта проигрывания ролей можно предложить не групповую дискуссию, а решение какого-либо кейса.

После завершения игровой дискуссии проводится ее обсуждение:

- Было ли участникам комфортно в своих новых ролях?
- Что нового они узнали про человека, обычно занимающего такую роль?
- Сложно ли было менять свое поведение?
- Всегда ли, во всех ли группах участники оказываются в одной и той же роли или же в разных контекстах они ведут себя по-разному?

- Какие выводы они сделали из этого упражнения?

#### **Приложение 5 Описание ролей творческой команды (по Петровой)**

**Профессор.** Интеллектуал, который от большого ума несколько отдалился от реальности. Он — ходячая энциклопедия или справочник, но не практическое пособие. Может руководить остальными, но при этом делает смешные ошибки, выдающие неконтакт с реальностью, например пытается открыть дверь не в ту сторону, путает слова и забывает поесть. Добродушен, пока не затронут его авторитет. Если авторитет затронут, Профессор может организовать групповую обструкцию, — помните об этом. Вообще он очень эффективен при разработке общих стратегий и планов, но нуждается в мягкой коррекции при практических действиях.

**Ворчун.** Главный критик, зануда и алармист, который в каждом событии видит только его плохую и опасную сторону. Очень полезен, если действительно случилось что-то неприятное, так как нутром чувствует и быстро находит, что же произошло, — и немедленно бросается тушить пожар. Крайне опасен на начальных стадиях проекта, так как своими негативными ожиданиями может загубить на корню энтузиазм команды и ваш собственный: у него негативная реакция на идеи, сожаления по поводу неудач прошлого, прогнозы по поводу еще более опасного будущего и при этом любопытство к происходящему. На самом деле своими негативными интерпретациями Ворчун всего лишь берет контроль над волнующими его ситуациями. Поэтому если вам удалось настроить его на позитивный лад

и показать, как он может позитивно взять контроль, он будет вашим гиперответственным помощником.

**Спонтанный.** Человек, который что думает, то и говорит, — причем немедленно. Это взрослый ребенок очень полезен для разрядки напряженных ситуаций или моментов, когда все чувствуют некую идею, но не могут решиться понять, что же это. Или для ситуаций, когда надо, наконец, что-то делать, а все тормозят. В этот момент такие люди обычно чихают — они лакмусовая бумажка напряжения. Я, например, чихаю последнее время при напряжении стабильно — очень помогает. Такой член команды демонстрирует спонтанную, живую реакцию и раскрепощает остальных, позволяя им тоже освободиться от страхов — например, от страха быть наказанным, мешающего высказывать идеи и делать какие-то шаги.

**Простак.** Это тот, кто видит все очень просто и примитивно, своего рода антипод Профессора. Очень полезен при заумных разговорах: если вы смогли объяснить идею ему, то сможете объяснить ее и остальным, а заодно поймете, в чем ее центральная особенность. На Простаках и Ворчунах хорошо репетировать рассказ клиенту — если вы перестали сердиться на них и смогли им что-то доказать и объяснить, то с клиентом вам будет легко, как никогда. Вреден простаком, что в момент, когда нужно смыслено и быстро всем вместе что-то сделать, он обязательно допустит ляп. Зато он идеальный претестер: все ляпы, которые он допустит, вы успеете исправить до выноса идеи на суд публики, — и защита от дурака вашему предложению в таком случае обеспечена. Простак помогает другим тем, что он не боится казаться смешным, — ведь другие тоже могут в этом попрактиковаться, глядя на него. Простак способен на целостное понимание ситуации, — и тогда остальные умники оказываются способны объясняться просто и доступно. Остальные члены команды, как правило, Простаку многое прощают — и тем самым практикуются в великодушии и демонстрации лояльности к ошибкам других. Бесценное качество при творческих дискуссиях. Кстати, Простак часто веселит народ — и это тоже плюс.

**Скромник.** Человек, который стесняется сказать свое, о себе, от себя и предпочитает давать высказываться другим. Отражение хрупкости и ранимости человеческого существа, каким бы защищенным оно ни казалось. Напоминает членам команды о необходимости бережного обращения друг с другом. Вдохновляя Скромника, команда самоутверждается в способности делать что-то и часто находит новые незаменимые аргументы в пользу своего решения. Скромник, как и Простак, очень полезен для сплочения команды, обучения проявлениям заботы и умению слушать другого. Он очень мешает, когда надо ринуться в бой. Раздражает жестких, но может усилить слабых — помогая ему, он обретает чувство уверенности в себе. Может быть хорош для психологического анализа, так как позволяет учесть людские слабости при продвижении творческого проекта, но не эффективен в атаке.

**Засоня.** Устает раньше всех, всегда находится в относительном расслаблении. Напоминает команде, что надо отдыхать, так что для трудоголиков может быть незаменимым игроком. Способен расслабиться и в трансе выдать неожиданное творческое решение, которое напряженные трудоголики не могут родить именно в силу того, что слишком стараются. Успокаивает нервы своим видом, когда люди понимают, что пора отдохнуть, и может раздражать, когда они решают, что надо страшно сосредоточиться и пахать.

**Весельчак.** Балагур, гедонист, любитель жизни и удовольствий. Отличный РЯ, налаживатель отношений внутри и вне команды, генератор идей, как развлечься, и на этой почве может отлично консолидировать команду внутри нее самой — и объединять команду с партнерами и клиентами. Может раздражать, если начинает со страху веселиться в момент, когда надо работать, превращаясь в деструктивного шута, который выражает свой страх перед творческими изменениями балагурством и разрушением работы. Может, наверное, подчиниться Профессору и быть направлен им в позитивное русло — или усмирен Ворчуном».

## Тема 4. Основные содержательные характеристики тренинга командобразования

### Лабораторное занятие № 5 (2 часа)

#### «Ассертивное поведение»

**Цель модуля.** Обучение эффективным способам общения.

**Задачи модуля.**

1. Обучение моделям эффективной коммуникации и эффективным моделям противостояния негативному влиянию.
2. Обучение поведению в конфликтных ситуациях.

#### Ход работы

##### Разминка «СПАСИБО ТЕБЕ, ЧТО ТЫ ЕСТЬ»

Тренер говорит: «Сейчас мы будем перебрасывать друг другу вот этот предмет. Тренер показывает маленький мячик (клубочек, маленькую мягкую игрушку и т. д.). Тот, кому я дам его, должен будет поймать мячик, выбрать другого участника, бросить ему мячик и сказать: «Спасибо тебе, что ты есть. Благодаря тебе я...» и продолжить фразу. Тот участник, которому кинули предмет и сказали фразу, отвечает: «Спасибо тебе. Мне нужно, чтобы меня кто-то ценил». Потом он кидает предмет любому другому участнику, и все повторяется. Начали!»

##### Упражнение «Я-ВЫСКАЗЫВАНИЕ»

**Цель.** Обучение навыку высказывания своей точки зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. **Время.** 40 минут. **Вид.** Ролевая игра. **Материалы.** Не требуются.

##### Инструкция 1.

«Сейчас пусть выйдут два добровольца, которые разыграют по ролям одну небольшую сценку.

##### Сценка 1.

Твой друг (подруга) сидит рядом с тобой и торопит тебя, потому что ей хочется вместе пойти в гости. Но тебе нужно закончить одну работу (сами придумайте какую). Ты торопишься, но от этого только делаешь ошибки, и уже понятно, что вы все равно не успеваете. У тебя возникает раздражение. При этом друг (подруга) тоже нервничает. Что происходит дальше? Пожалуйста, разыграйте эту сценку».

##### Обсуждение 1.

- «Пусть сначала наши актеры поделятся, какие чувства они переживали, находясь в своих ролях, из-за чего возникли эти чувства.
- Теперь наблюдатели, пожалуйста, расскажите о своих впечатлениях».

**Комментарий для тренера.** Участники могут высказывать самые разные впечатления и соображения, как разрядить ситуацию. Не стоит «разворачивать» шеринг. Каждый вынесет свою пользу из этого упражнения. Для вас оно лишь повод перейти к основной теме упражнения.

##### Объяснение тренера.

«Мы не всегда можем и хотим сделать так, как нам предлагает другой человек, или действия другого человека раздражают нас. Тогда мы оказываемся перед дилеммой. Или мы говорим о своей точке зрения, но возникает ссора, или нам приходится буквально наступать себе на горло. Но сколько мы выдержим? Значит, нам в таких случаях надо поступать ассертивно.

Что это такое? **Ассертивность** — это поведение, которое можно охарактеризовать девизом: «Живи сам и давай жить другим».

##### Одна из техник ассертивного поведения называется «Я-высказывание».

Вы знаете, что чаще всего люди говорят: «Ты меня разозлил», «Ты заставляешь меня нервничать», «Ты меня обижаешь», «Я из-за тебя с ума сойду», «Ты издеваешься надо мной» и т. п. Это — «Ты-высказывание». Такая форма всегда воспринимается как

нападение, вызывает защитные реакции. Человек уже не слушает вас, он полностью настроен на возражение, оборону.

«Я-высказывание» передает другому человеку ваше отношение к чему-либо без обвинений. Формула Я-высказывания: «Когда..., я чувствую... Мне бы хотелось, чтобы...» При этом используют слова, которые не носят язвительного, ярко-негативного оттенка. При этом надо стараться говорить спокойно, ровным тоном.

Например: «Когда я слышу твои слова, я просто не знаю, что сказать, потому что я в полной растерянности» или «Я очень раздражаюсь, когда ты не отвечаешь на мои вопросы».

Для мягкости высказывания вы можете добавить слова: «Мне и самому не нравится мое состояние (чувство, реакция), но когда на меня кричат, я теряю нить разговора, мне трудно сосредоточиться».

Но если вы будете использовать эту формулу и при этом будете применять язвительные интонации или слова с резко отрицательным значением, формула потеряет свою силу. Например:

«Когда вы оставляете свое барахло разбросанным по столу...», «Когда вы орете на меня...». Это плохое начало: ваш собеседник сразу встанет в защитную позицию и не сможет спокойно воспринять остальную часть ваших слов».

### **Инструкция 2.**

«Сейчас мы потренируемся использовать формулу «Я-высказывания».

Пусть выйдут два добровольца, которые разыграют по ролям еще одну небольшую сценку с применением формулы.

### **Сценка 2**

Вам надо срочно позвонить, но ваша сестра вот уже 20 минут болтает по телефону со своим знакомым. Вы чувствуете раздражение.

А теперь давайте разыграем еще одну сценку с применением формулы «Я-высказывания». Нужны еще два добровольца.

### **Сценка 3.**

Ваша подруга обзвала вас занудой из-за того, что вы отказались идти в гости к знакомым, которые вам не нравятся. Из-за этого и ей пришлось отказаться. Теперь она говорит, что больше никогда не согласится отдыхать с вами. Вы расстроены и обижены.

Теперь разделитесь на три подгруппы. В каждой подгруппе придумайте по три коротких диалога, в которых полезно применить «Я-высказывание». У вас есть 10 минут. Потом вы зачитаете ваши диалоги».

**Обсуждение.** Усвоилась ли формула «Я-высказывания»? Что вызывает затруднения?

**Резюме тренера.** «Для того чтобы какой-то навык стал привычным, нужна тренировка. Если вы потренируетесь в реальных жизненных ситуациях применять эту формулу, постепенно она будет звучать естественно, станет вашей привычкой. Тогда она поможет избежать многих ссор».

### **Упражнение «ТРИ СПОСОБА СКАЗАТЬ „НЕТ"»**

**Цель.** Обучение моделям асертивного отказа. **Время.** 30 минут. **Вид.** Ролевая игра. **Материалы.** Не требуются.

### **Объяснение тренера.**

«Сейчас мы познакомимся с некоторыми формулами, которые называются «цивилизованный асертивный отказ». Формулы цивилизованного отказа:

1. Отказ-опасение.

Например: «Боюсь, что это невозможно».

2. Отказ-сожаление.

Например: «Мне очень жаль, Но я не смогу этого сделать»; «Мне очень не хочется вас огорчать, но мой ответ отрицательный».

### 3. Отказ-вынужденность.

Например:

- «Я вынужден(а) отказаться от этого предложения»;
- «Увы! Другие мои обязательства требуют, чтобы я отказался»;
- «Придется мне все же ответить отказом».

Вот было бы хорошо, если бы все люди разговаривали именно так. Но, вероятно, трудно представить себе подростков, которые говорят такими фразами между собой. Поэтому, рассказав о формах цивилизованного отказа, сосредоточимся на других аспектах и настроимся на речь, более свойственную подрастающему поколению.

Ассертивность цивилизованного отказа заключается в выборе подходящей для ситуации форме высказывания. Эта форма может быть:

- 1) краткой категорической — «нет» без аргументов;
- 2) «нет» в одной из форм цивилизованного отказа с аргументами (собеседнику сообщаются причины, по которым ему отказывают);
- 3) «нет» в одной из форм цивилизованного отказа с аргументами и предложением чего-либо другого.

#### **Инструкция.**

«Чтобы научиться выбирать нужную форму, давайте выполним упражнение. Разделитесь на пары.

Сейчас один из вас будет настойчиво просить о чем-то. Другой будет отказывать:

- сначала он будет говорить «нет» без аргументов;
- потом «нет» в одной из форм цивилизованного отказа с аргументами;
- а потом «нет» в одной из форм цивилизованного отказа с аргументами и предложением чего-либо другого.

Предложить что-либо другого.

Переходить к каждой форме можно только по моему сигналу».

Тренер подает сигнал к переходу через каждые 3 минуты.

После выполнения партнеры меняются ролями.

**Обсуждение.** «Поделитесь впечатлениями от выполнения упражнения. Какую форму отказа вам было воспринять легче всего? Какая форма больше всего раздражала? И в какой форме вам было легче всего отказывать?»

#### **Резюме тренера.**

«Вы сами почувствовали, какая форма отказа вызвала у вас принятие, а какая раздражала. И не у всех это одинаково. Так что вы можете подбирать каждый раз ту форму, которая кажется вам наиболее подходящей в конкретных обстоятельствах и с конкретными людьми.

Если в ответ на отказ человек продолжает настаивать, вы можете использовать метод «Заезженная пластинка». Это значит, нужно повторять одну и ту же фразу с одной и той же интонацией и не поддаваться ни на какие другие убеждения и провокации. Мы не будем этот метод отрабатывать, поскольку он состоит лишь в постоянном повторении».

#### **Комментарии для тренера.**

Если участники затрудняются с просьбой можно предложить:

- «Ты уже написала свою работу. Помоги мне, а то я не успеваю».
- «Дай мне, пожалуйста, займы 1000 рублей. Я верну через неделю».
- «Дай поносить твою куртку».

#### **Упражнение «ПИНГ-ПОНГ»**

**Цель.** Обучение методам ассертивного противостояния негативному и навязчивому влиянию. **Время.** 20 минут. **Вид.** Ролевая игра. **Материалы.** Не требуются.

#### **Рассказ тренера.**

«Сейчас мы освоим еще одну формулу ассертивного поведения. Она называется «Метод парадоксального согласия» или «Пинг-понг». Пинг-понг — это игра, где мяч отскакивает от ракетки противника и снова направляется к нему. Это основной смысл приема. Когда кто-то пытается уколоть вас, заставить вас чувствовать себя неуверенно, чтобы

вы, например, изменили принятое решение, или просто обидеть вас, или разозлить, вы можете вместо ожидаемого возмущения или смущения ответить парадоксальным согласием. То есть вы не возражаете, но делаете это так, что и не соглашаетесь. Тогда злые намерения противника не достигают своей цели, и ему просто нечего возразить. Например:

–Отлично! Ты, как всегда, сделал все отвратительно!

–Ты так считаешь? Я подумаю об этом.

–С вашими способностями вам лучше всего сидеть дома.

–Да, можно и дома, можно и использовать их в деле.

–Ты вечно устраиваешь бардак на столе!

–Да, я часто делаю это.

### **Инструкция.**

«Теперь давайте потренируемся в парах. Первый партнер делает следующие два выпада:

- «Нельзя быть такой (таким) занудой».
- «Ты помешан(а) на опасностях. У тебя просто паранойя».

Второй партнер отвечает приемом парадоксального согласия (пинг-понга).

Затем вы меняетесь ролями. Теперь другой партнер делает два выпада:

- «У тебя замечательные духи. Уже из коридора чувствуешь запах».
- «Вечно тебе больше всех надо!»

Ему тоже нужно ответить парадоксальным согласием».

**Обсуждение.** Поделитесь впечатлениями от упражнения.

**Резюме тренера.** «Ассертивные приемы — очень сильное оружие, и пользоваться им нужно правильно и с умом. Во-первых, при их использовании вы должны говорить и выглядеть совершенно спокойными — иначе их смысл исказится и они перестанут работать. Во-вторых, нужно думать, когда и против кого вы их используете. Например, если директор говорит вам, что нужно выполнить какую-то работу, вы, конечно, можете попробовать ответить ему цивилизованным отказом с аргументами. Но если он настаивает, вряд ли стоит применять к нему игру в пинг-понг. Ассертивное поведение предполагает, что ваша задача — поступать уверенно и с наилучшим результатом. Так что, как и другие приемы, оно требует, прежде всего, оценки ситуации».

### **Упражнение «МЕТОД ФРАНКЛИНА»**

**Цель.** Обучение ассертивному возражению в дискуссии. **Время.** 30 минут. **Вид.** Ролевая игра.

**Материалы.** Алгоритм возражения по методу Франклина — на листах, раздаваемых участникам. Можно на карточках написать ситуации, которые предлагаются участникам в виде задания.

#### **Рассказ тренера.**

«Американский президент Франклин славился тем, что умел добиваться того, что хотел, даже в ситуации, когда его собеседник был настроен категорически против. Он пользовался следующим алгоритмом:

1. Начинать любой ответ со слова „да" или согласием с доводами оппонента, так как отрицание отбивает охоту слушать дальше и вызывает желание противостоять.
2. Использовать позитивную оценку идей и утверждений собеседника и затем прибавить к этому обоснование своего положительного отношения (то есть чем именно понравилась идея, мысль, утверждение).
3. Описать условия, при которых предложенное решение было бы наилучшим.
4. Описать реально существующие условия.
5. Предложить новое измененное решение в соответствии с конкретными условиями.

Например: два человека спорят о том, нужно ли им посадить дерево напротив окон дома.

Один говорит: „Я думаю, что это дерево сажать не надо, потому что оно закроет весь вид из окна и загородит солнце”.

Второй: „Да, пожалуй, это так. Когда распускаются листья, они делают много тени. (Согласие с собеседником и позитивная оценка его аргументов.)

Особенно это плохо, когда солнца и так мало. (Условия, при которых аргументы оппонента неоспоримы.)

Но у нас летом всегда очень солнечно и жарко, а с дороги летит много пыли. (Реально существующие условия.)

Поэтому мне кажется, что дерево поможет защититься от пыли и спасет от жары. (Новое решение с опорой на реальные условия.)”».

### **Инструкция.**

«Разделитесь на пары. Вдвоем составьте слова, которые могут переубедить оппонента, используя метод Франклина. Постарайтесь, чтобы диалог звучал естественно. Каждая пара составляет диалог к двум ситуациям.

1. Оппонент: „Все знают о наркотиках и все равно продолжают рисковать. Если люди не хотят заботиться о себе, им ничего не поможет”.

2. Оппонент: „Я думаю, что мы слишком много времени тратим на разные тренинги. Думаю, от них не слишком много пользы”».

### **Обсуждение.**

Первый круг: «Зачитайте составленные диалоги». В случае ошибок сразу вносятся исправления.

Второй круг: «Чем было полезно это упражнение?»

**Резюме тренера.** «Мы можем использовать технику Франклина в самых разных ситуациях: в дискуссии, в конфликте. Как и остальные ассертивные приемы, она требует тренировки, чтобы слова звучали естественно. Но если вы овладеете ими, они помогут вам уверенно выражать свое мнение, никого не обижая и не позволяя разным манипулянтам использовать вашу слабость».

**Комментарии для тренера.** Для упражнения можно разыгрывать разные ситуации для каждой пары. Также можно сначала порепетировать в ролевых играх перед кругом и обсудить ошибки и удачные находки. Однако для этого нужно много времени. В данном случае приведен наиболее экономичный в отношении времени вариант. Решая одну и ту же задачу, участники могут увидеть, что в одинаковых ситуациях могут быть подобраны разные аргументы и разные возможности для обсуждения.



## 6 ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ (САМОКОНТРОЛЯ) УСВОЕНИЯ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### 6.1 Оценочные средства, показатели и критерии оценивания компетенций

Индекс компетенции	Оценочное средство	Показатели оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций
ОПК-7	Задачи репродуктивного уровня	Низкий (неудовлетворительно)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет неопределенные представления о феномене; не имеет представления о сущности явления, которое изучается; не владеет специальными терминами и понятиями; не способен обосновать наличие взаимосвязи между выделенными структурными компонентами информации; не способен дать обоснованный ответ ни на один из вопросов.
		Пороговый (удовлетворительно)	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет общие представления о рассматриваемом феномене; имеет общее представление о некоторых аспектах явления, которое изучается; слабо владеет специальными терминами и понятиями; не способен обосновать взаимосвязь выделенных структурных компонентов информации; не способен дать обоснованный ответ на большую часть вопросов.
		Базовый (хорошо)	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он в основном владеет теоретическим материалом в отношении феномена; имеет общее представление о сущности явления, которое изучается; владеет в целом специальными терминами и понятиями; испытывает небольшие затруднения в обосновании взаимосвязи выделенных структурных компонентов информации; способен дать обоснованный ответ на большую часть вопросов.
		Высокий (отлично)	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он владеет теоретическим материалом в отношении рассматриваемого феномена; имеет полное представление о сущности явления, которое изучается; владеет специальными терминами и понятиями; способен обосновать взаимосвязь выделенных структурных компонентов информации; способен дать обоснованный ответ на любой из адресованных ему вопросов.
ПК-2	Задачи творческого	Низкий (неудовлетворительно)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не владеет уме-

ПК-3	уровня		ниями интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.
		Пороговый (удовлетворительно)	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он слабо владеет умениями интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.
		Базовый (хорошо)	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он в основном владеет умениями интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.
		Высокий (отлично)	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он владеет умениями интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.
	Проект	Низкий (неудовлетворительно)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не владеет умениями планировать и выполнять комплекс учебных и исследовательских заданий; не умеет самостоятельно конструировать знания в процессе решения практических задач и проблем; не ориентируется в информационном пространстве; не демонстрирует аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления.
		Пороговый (удовлетворительно)	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он слабо владеет умениями планировать и выполнять комплекс учебных и исследовательских заданий; испытывает значительны затруднения при самостоятельном конструировании знания в процессе решения практических задач и проблем; плохо ориентируется в информационном пространстве; демонстрирует низкий уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления.
		Базовый (хорошо)	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он в основном владеет умениями планировать и выполнять комплекс учебных и исследовательских заданий; испытывает небольшие затруднения при самостоятельном конструировании знания в процессе решения практических задач и проблем; в целом ориентируется в информационном пространстве; демонстрирует достаточный уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления.
		Высокий (отлично)	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он владеет умениями планировать

			и выполнять комплекс учебных и исследовательских заданий; самостоятельно конструирует знания в процессе решения практических задач и проблем; хорошо ориентируется в информационном пространстве; демонстрирует высокий уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления.
--	--	--	--

## 6.2 Промежуточная аттестация студентов по дисциплине

Промежуточная аттестация является проверкой всех знаний, навыков и умений студентов, приобретённых в процессе освоения практики. Формой промежуточной аттестации является **экзамен**.

Для оценивания результатов освоения практики применяется следующие критерии оценивания.

### Критерии оценивания устного ответа на экзамене

*Оценка «отлично»* выставляется студенту, если он:

- продемонстрировал всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, предусмотренного программой;
- владеет полной информацией о содержании не только учебной, но и научной литературы по программе;
- умеет творчески и осознанно выполнять задания, предусмотренные программой;
- усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины и умеет применять их при анализе и решении практических задач;
- в полном объеме выполнил в процессе изучения дисциплины все задания, предусмотренные формами текущего контроля.

*Оценка «хорошо»* выставляется студенту, если он:

- продемонстрировал полное знание учебного материала, предусмотренного программой;
- владеет полной информацией о содержании учебной литературы по программе;
- успешно выполнил все задания, предусмотренные формами текущего контроля;
- владеет педагогической терминологией и умеет применять ее при анализе и решении практических задач;
- способен самостоятельно пополнять и обновлять знания в ходе учебы.

*Оценка «удовлетворительно»* выставляется студенту, если он:

- продемонстрировал знание основного учебного материала, предусмотренного программой, в объеме, необходимом, для дальнейшей учебы и работы по специальности;
- в основном, владеет информацией о содержании учебной литературы по программе;
- справляется с выполнением заданий, предусмотренных программой;
- выполнил 2/3 заданий, предусмотренных формами текущего контроля;
- при ответе на экзаменационный вопрос или при выполнении экзаменационных заданий допустил погрешности, но смог их устранить, благодаря дополнительным вопросам преподавателя.

*Оценка «неудовлетворительно»* выставляется студенту, если он:

- имеет пробелы в знании основного материала, предусмотренного программой;
- не выполнил большую часть заданий, предусмотренных формами итогового или текущего контроля;

- При ответе на экзамене допускает принципиальные ошибки в излагаемом содержании программного материала.

### **6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения дисциплины**

#### **Оценочное средство: задачи**

##### **Вопросы и задания для самоконтроля (задачи репродуктивного уровня)**

1. В каких сферах человеческой жизни и деятельности может применяться психологический тренинг?
2. Назовите важнейшие специфические черты тренинга, отличающие его от других методов психологической работы.
3. Охарактеризуйте варианты классификации тренингов групп. На какие критерии опираются авторы в своих подходах к классификации?
4. Перечислите важнейшие цели тренинговой работы.
5. Дайте определение понятию «тренинговые группы».
6. Какие преимущества групповой формы психологической работы (по сравнению с индивидуальной) вы можете назвать?
7. Объясните суть понятия «обратная связь» в тренинговом процессе. Какое значение имеет этот психологический феномен для успешности тренинга?
8. Что такое «групповые нормы»? Назовите и объясните важнейшие правила тренинговой работы, обязательные для выполнения всеми участниками группы.
9. Перечислите отрицательные и положительные факторы, влияющие на уровень групповой сплоченности.
10. Что такое групповая дискуссия как метод тренинговой работы?
11. Какие виды упражнений можно выделить в тренинге? Как вы сами оцениваете роль и значение игровых методов в тренинге?
12. Раскройте содержание ролей, которые играет ведущий группы.
13. Согласны ли вы с утверждением, что ведущий тренинговой группы ни при каких обстоятельствах не имеет права быть авторитарным? Докажите свою точку зрения.
14. Выделите из списка качеств, необходимых ведущему группы, три самых важных. Обоснуйте свою точку зрения. Проранжируйте оставшиеся качества по степени значимости.

##### **Перечень примерных заданий для самостоятельной творческой работы (задачи творческого уровня)**

1. Подготовить форму для заявления о желании принять участие в тренинге.
2. Составить расписание занятий тренинга (начало, кофе-паузы и т.д.) и предоставить его презентацию.
3. Создать рекламную кампанию тренинга для определенной целевой аудитории (пост в социальных сетях, видеоролик).
4. Составить программу представления тренера (с использованием листовок, плакатов, вербализации).
5. Разработать программу занятий для «домашних групп».
6. По определенной теме в письменном виде предоставить возможные варианты закрытых, открытых, наводящих, возвратных, сбивающих и провокационных вопросов. Или предоставить видеосъемку с использованием вопросов при инсценировке.
7. Продумать «трудные» вопросы, возникающие во время тренинга (путем самоанализа, мини-исследования разновозрастных групп (подростков, юношей, молодежи, зрелых людей и т.д.), провести рейтинг вариантов ответа.

8. Разработать различные варианты получения обратной связи («карточки ощущений», вопросники, «открытые вопросы», «листки новостей» и п.т.).

### **Оценочное средство: проект**

#### **Задание для проекта**

Разработать программу тренинга для участников конкретной организации (определяется студентами) и провести ее публичную презентацию.

#### **Структура программа:**

- тема тренинга
- обоснование актуальности и соответствия программы задачам тимбилдинга
- цель
- задачи
- категория участников
- оборудование
- ход работы
- литература

#### **Вопросы к экзамену**

1. Понятие командообразования (тимбилдинга)
2. Происхождение и история тимбилдинга.
3. Развитие тимбилдинга за рубежом и в России.
4. Задачи командообразования: Team Building-задачи, Team Spirit-задачи.
5. Предпосылки тимбилдинга.
6. Классификация продуктов тимбилдинга.
7. Экстремальные: Extreme & Adventure, Survivor.
8. Интеллектуальные: этнические, Quest & Urban, Hand-made, Reality-Show.
9. Творческие: театральные, музыкальные, танцевальные, фото-тимбилдинги, кинотимбилдинги, кулинарные.
10. Понятие команды.
11. Представление об эффективной команде.
12. Характеристики и функции эффективной команды.
13. Пути командообразования
14. Мониторинг эффективности команды.
15. Понятие о психологическом тренинге.
16. Основные содержательные характеристики тренинга командообразования
17. Цели и задачи тренинга.
18. Общие принципы тренинга.
19. Личность тренера.
20. Групповые методы и методические средства, используемые в тренинге.
21. Этапы построения содержательной работы в тренинге.
22. Подготовка тренинга.
23. Формы организации тренинговых занятий.
24. Планирование программы тренинга.

## **7 ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ**

**Информационные технологии** – обучение в электронной образовательной среде с целью расширения доступа к образовательным ресурсам, увеличения контактного взаимодействия с преподавателем, построения индивидуальных траекторий подготовки, объективного контроля и мониторинга знаний студентов.

В образовательном процессе по дисциплине используются следующие информационные технологии, являющиеся компонентами Электронной информационно-образовательной среды БГПУ:

- Официальный сайт БГПУ;
- Корпоративная сеть и корпоративная электронная почта БГПУ;
- Система электронного обучения ФГБОУ ВО «БГПУ»;
- Электронные библиотечные системы;
- Мультимедийное сопровождение лекций и практических занятий.

## **8 ОСОБЕННОСТИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья применяются адаптивные образовательные технологии в соответствии с условиями, изложенными в раздел «Особенности организации образовательного процесса по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья» основной образовательной программы (использование специальных учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь и т.п.) с учётом индивидуальных особенностей обучающихся.

## **9 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ**

### **9.1 Литература**

1. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520204> (дата обращения: 23.05.2024)
2. Кулаченко, М. П. Основы вожатской деятельности : учебник для вузов / М. П. Кулаченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 473 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15285-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488183> (дата обращения: 23.05.2024).
3. Кулаченко, М. П. Психологические основы вожатской деятельности : учебник для вузов / М. П. Кулаченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 144 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12612-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497254> (дата обращения: 23.05.2024).

## 9.2 Базы данных и информационно-справочные системы

1. Федеральный портал «Российское образование». Режим доступа: <https://www.edu.ru/>
2. Федеральный портал "Информационно-коммуникационные технологии в образовании" Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/832/7832>
3. Национальная исследовательская компьютерная сеть России: Режим доступа: <https://niks.su/>
4. Глобальная сеть дистанционного образования . Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/787/12787>
5. Портал научной электронной библиотеки. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
6. Внешние ресурсы по правам человека. Режим доступа: <https://www.ohchr.org/ru/library/additional-sources-human-rights-research>
7. Официальный интернет-портал правовой информации. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/>
8. Библиотека нормативно-правовых актов СССР. Режим доступа: <http://www.libussr.ru/>
9. Российское образование.Федеральный портал.. - Режим доступа: <http://www.edu.ru/documents/view/59877/>
10. Сайт Министерства науки и высшего образования РФ. - Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/>
11. Сайт Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки. - Режим доступа: <https://obrnadzor.gov.ru/>
12. Сайт Министерства просвещения РФ. - Режим доступа: <https://edu.gov.ru/>

## 9.3 Электронно-библиотечные ресурсы

1. ЭБС «Юрайт». - Режим доступа: <https://urait.ru>
2. Полпред (обзор СМИ). - Режим доступа: <https://polpred.com/news>

## 10 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА

Для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используются аудитории, оснащённые учебной мебелью, аудиторной доской, компьютером с установленным лицензионным специализированным программным обеспечением, с выходом в электронно-библиотечную систему и электронную информационно-образовательную среду БГПУ, мультимедийными проекторами, экспозиционными экранами, учебно-наглядными пособиями (комплекты психодиагностических методик).

Самостоятельная работа студентов организуется в аудиториях оснащенных компьютерной техникой с выходом в электронную информационно-образовательную среду вуза, в специализированных лабораториях по дисциплине, а также в залах доступа в локальную сеть БГПУ.

Лицензионное программное обеспечение: операционные системы семейства Windows, Linux; офисные программы Microsoft office, Libreoffice, OpenOffice; DrWeb antivirus и т.п.

Разработчик: доцент кафедры психологии О.В.Барковская

## 11 ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

### Утверждение изменений в РПД для реализации в 2019/2020уч. г.

РПД пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2019/2020 учебном году на заседании кафедры (протокол № 9/19 от 15 мая 2019 г.)

### Утверждение изменений в РПД для реализации в 2020/2021уч. г.

РПД пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020/2021 учебном году на заседании кафедры педагогики (протокол № 8 от «22» июня 2020 г.)

№ изменения: 1 № страницы с изменением:	
Исключить:	Включить:
Текст титульного листа: «Министерство науки и высшего образования Российской Федерации»	Текст титульного листа: «Министерство просвещения Российской Федерации»
№ изменения: 2 № страницы с изменением:	
Исключить:	Включить:

### Утверждение изменений и дополнений в РПД для реализации в 2022/2023 уч. г.

РПД пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022/2023 учебном году на заседании кафедры педагогики и психологии (протокол № 2 от 5.октября 2022 г.).

В рабочую программу внесены следующие изменения и дополнения:

№ изменения: 2 № страницы с изменением:38	
В Раздел 9 внесены изменения в список литературы, в базы данных и информационно-справочные системы, в электронно-библиотечные ресурсы. Указаны ссылки, обеспечивающие доступ обучающимся к электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам с сайта ФГБОУ ВО «БГПУ».	

### Утверждение изменений в РПД для реализации в 2024/2025 уч. г.

РПД рассмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024/2025 учебном году на заседании кафедры педагогики и психологии (протокол № 8 от 23 мая 2024 г.)

В РПД внесены следующие изменения и дополнения: