



ИНСТИТУТ  
КОНСАЛТИНГ  
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР  
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

**Обучение по программе  
«Куратор, осуществляющий надзор за деятельностью  
профессиональных участников рынка ценных бумаг и  
инфраструктурных организаций финансового рынка  
(клиринговых организаций и организаторов торговли)»  
Модуль 4**

## **Тема 5 «Развитие личностных компетенций»**

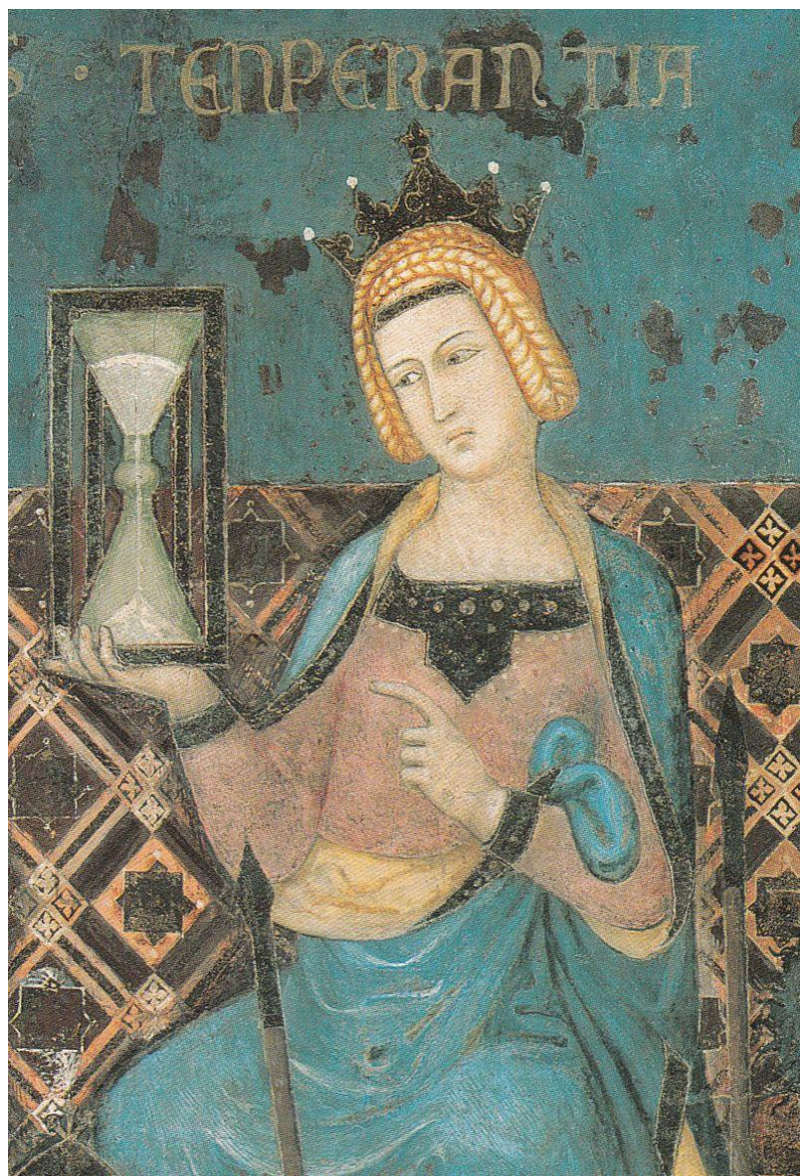
**27, 30 ноября 2020 года**

**Преподаватель: Гудимов Вениамин Витальевич,  
психолог**



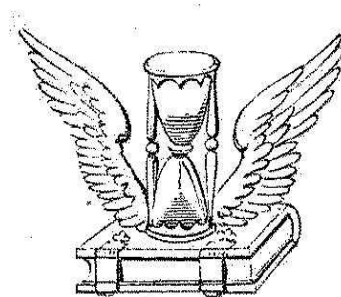
ИНСТИТУТ  
КОНСАЛТИНГ  
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР  
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

# **Тема 5.1. «Управление временем»:** Принципы. Целеполагание и приоритеты. Методы структурирования деятельности и минимизации потерь.

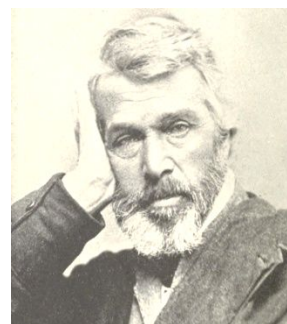


Умеренность, несущая песочные часы. Деталь «Аллегии хорошего правительства» Лоренцетти, 1338 г.

[ссылка](#)



*tempus fugit*  
«время летит»



«Если человек знает меру, он знает все».

*Томас Карлейль*

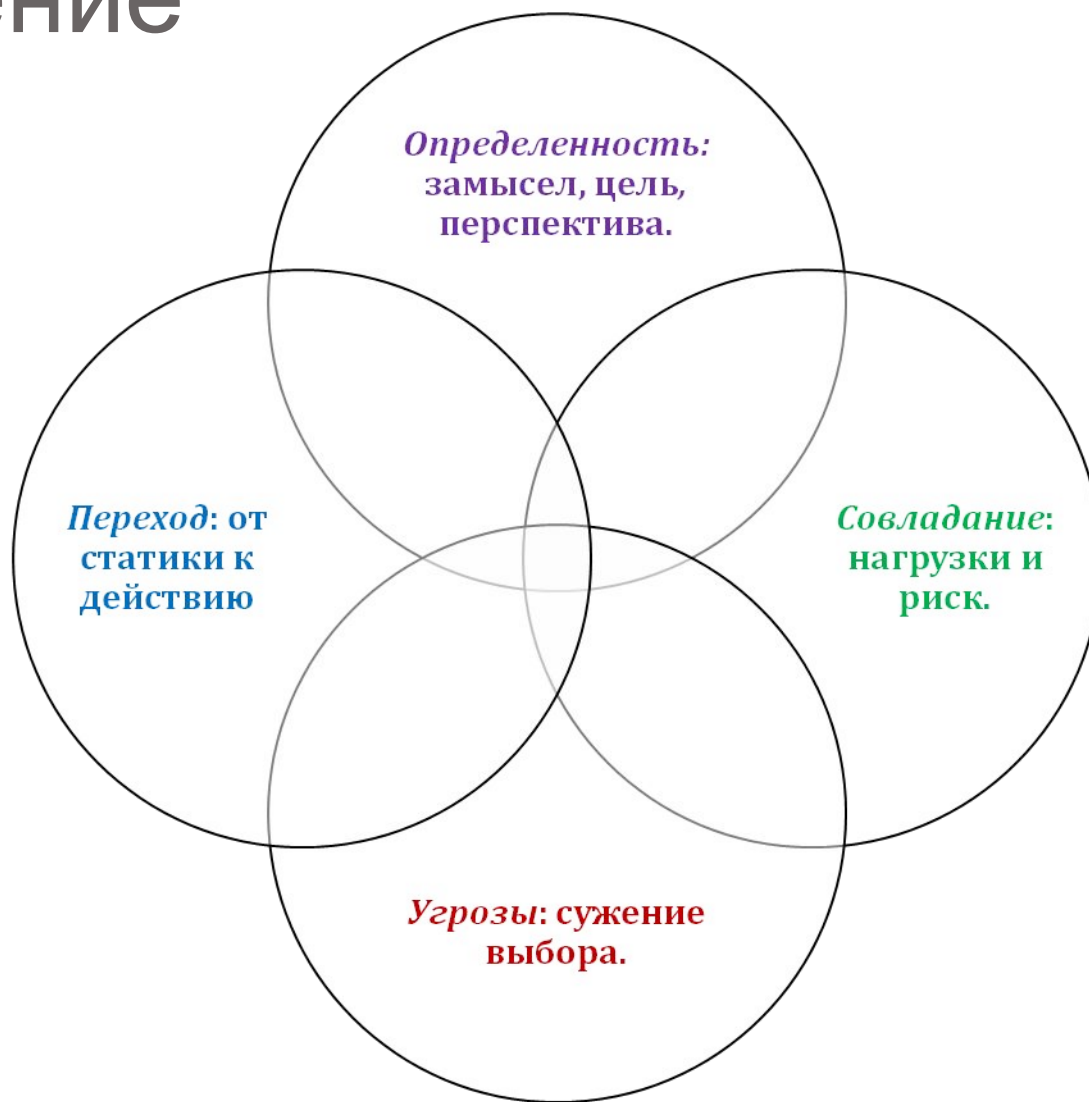
# Личностный аспект УВ

- Объекты внимания и действие.
- Субъективное восприятие времени.
- Упражнения на самоанализ.
- Базовый принцип: методичность/спонтанность.

# Объекты внимания



# Намерение

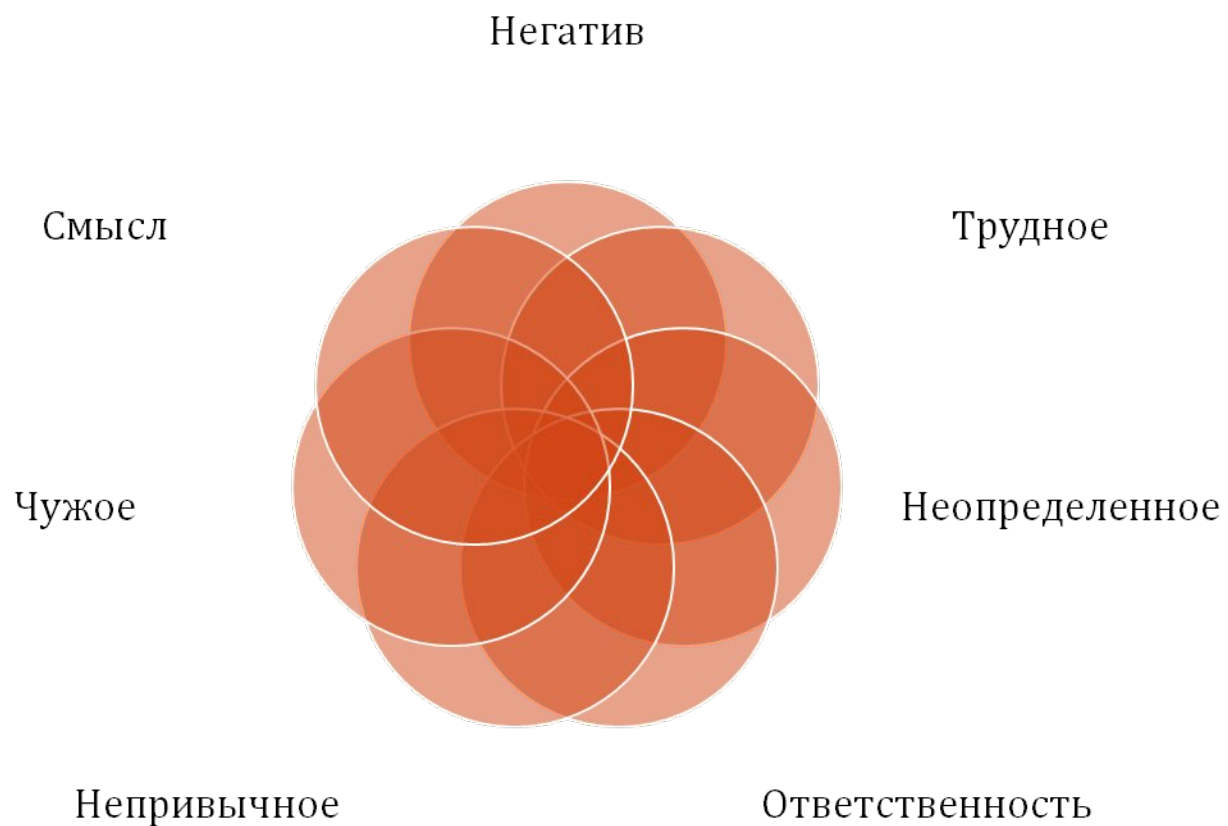


# Вытеснение

Удаление информации из оперативной памяти с целью сохранения комфорта, экономии сил, защиты «эго» от перегрузки и противоречий.

Работает автоматически, но может быть осознано и корректируемо через коучинг, обратную связь и командную поддержку.

# Что вытесняется?





# Залипание

Концентрация внимания на объекте, части, детали в ущерб общему действию. Умножение сущностей без меры, потеря контекста. Человек увлекается одним и игнорирует другие факторы, забывая о существенных критериях.

Поезд ушел, но пассажир приехал на перон с новым чемоданом, который увлеченно выбирал в модном магазине.

Минимизировать залипание помогает четкая система приоритетов и нормирование. Изменение социальной роли и намерений.

# Залипатели



# Переключение

Обусловлено состоянием нервной системы, потребностью прервать контакт с дискомфортным стимулом, сбросить напряжение, быстро перезарядиться, получить эмоциональный заряд от «посторонних» событий. Переключение фрагментирует внимание и делает из слона много мушек.

# Переключатели

Возбуждающие/тормозящие нервную систему.

Однообразие, утомление.

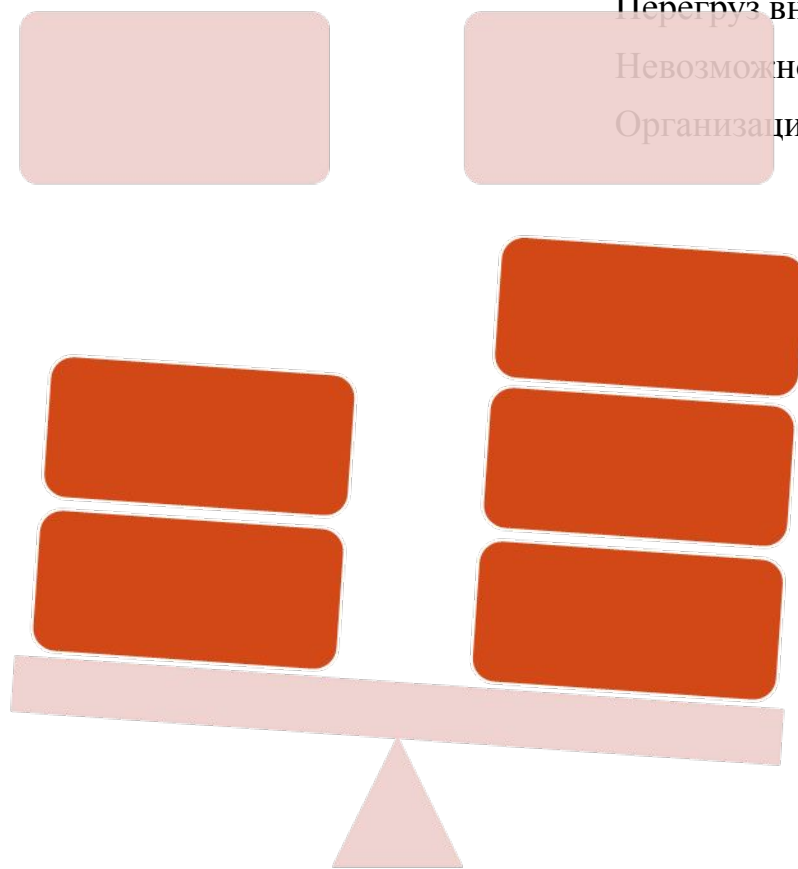
Слабая включенность, самоконтроль.

Быстрые, легкие стимулы/действия.

Перегруз внимания.

Невозможность быстрого решения.

Организационный хаос.



# Подмена

Невозможность решить задачу А компенсируется решением задачи В.

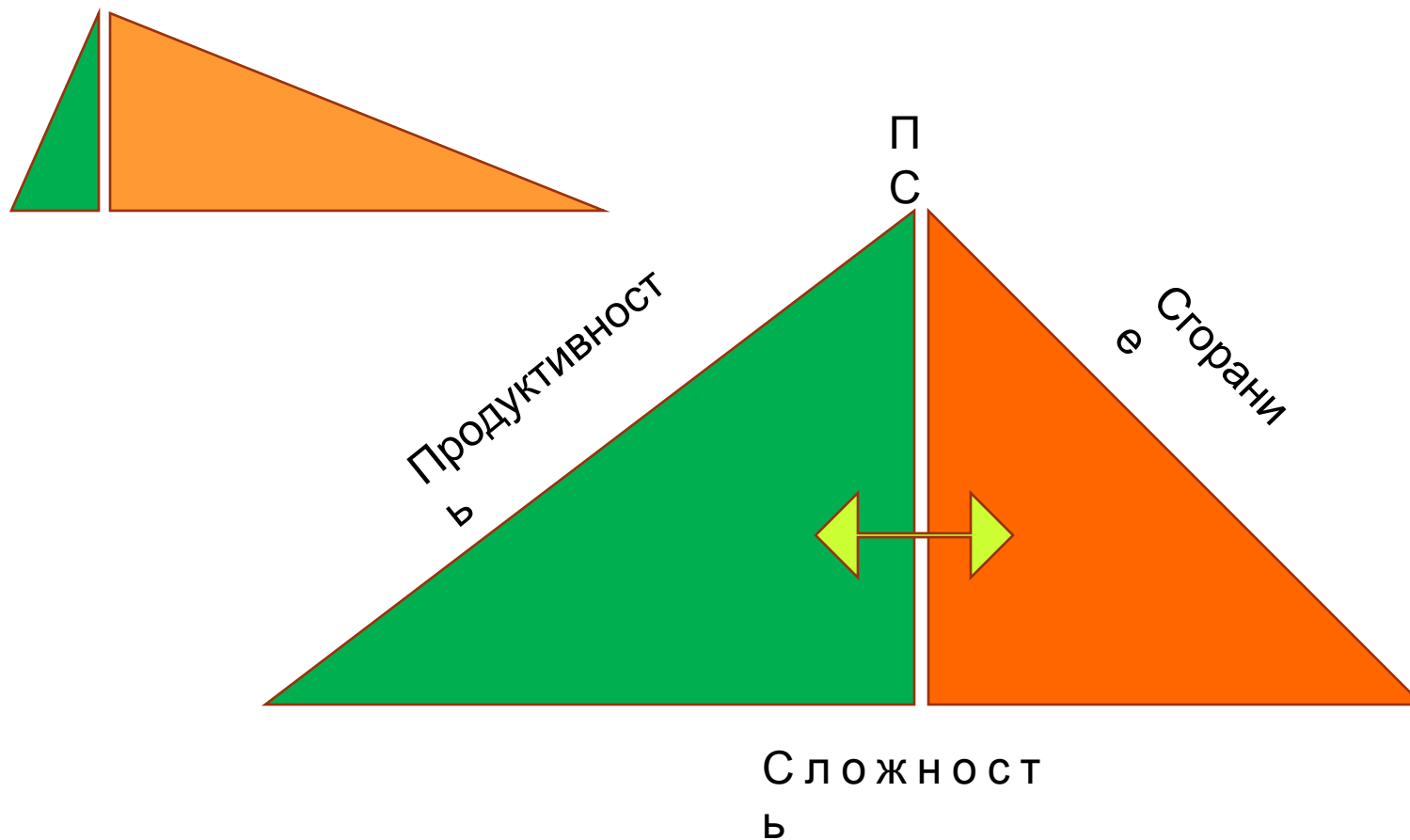
Невозможность совершить действие А компенсируется совершением действия В.

Невозможность понять причину компенсируется манипуляцией последствием.

Невозможность принять ответственность компенсируется поиском виновных во вне.

Невозможность логического объяснения компенсируется эмоциональной оценкой.

# Порог сложности



# Последствия вытеснения и пр.

- Перемещение из реальности в «потом»-фантазию.
- Деформация параметров и спецификации.
- Изменение приоритетности и совместимости.
- Искажение объема предполагаемых ресурсов.
- Нарушение критического пути в системе дел.
- Иллюзия избавления психики от стрессора.
- Фоновый режим ожидания, тревожность, напряг.
- Торможение или возбуждение нервной системы.
- Искажение причинно-следственных связей.
- Накопление «хвостов» нерешенных дел.

# Критическое условие

- Последовательность и совместимость в системе.
- Когда действие имеет/теряет смысл и эффект.
- Обусловленность и связанность.
- Порог сложности.
- Выбор, альтернатива и люфт.
- Сохранение работоспособности.



# Субъективное восприятие времени

- Неодоценка малого, переоценка большого объема времени.
- Дисторсия: стрессовая ситуация сжимает или растягивает восприятие временного интервала.
- Плавающая субъективная минута: изменяется в течение рабочего дня.
- Порция времени: сужение выбора создает «дефицит» времени, расширение выбора - «профицит».
- **Относительность**: негативные и позитивные субъективные единицы времени.

# Личная эффективность

- *самоорганизация*: мотивация, привычки, возможности;
- *управление вниманием*: концентрация, установки;
- *экология*: балансировка нагрузок и восстановление;
- *биоритм*: динамика и оптимум работоспособности.

# Системный подход оптимизирует «ЛОГИСТИКУ» достижения цели:

- *хронометраж*: анализ распределения рабочего времени;
- *статистические взаимосвязи*: правило Парето, закон Мерфи;
- *декомпозиция*: каузальная диаграмма (Исикава), ментальные карты;
- *метрика*: цели, задачи (СМАРТ и др.);
- *приоритеты*: фильтры ВС, АВС и др;
- *планирование*: делегирование, диаграмма Ганта,

# Статистические взаимосвязи

**Правило Парето:** неравномерное распределение причин и следствий. Ключевые действия дают большее количество результатов.

**Закон Паркинсона:** работа заполняет время, отпущенное на неё. Если вы можете писать отчет по проекту месяц, то вы и будете писать месяц.

**Закон Мерфи:** если есть несколько способов понять задачу, то кто-то обязательно поймет ее неправильно.

**Правило Хенлона:** не приписывай злонамеренности тому, что вполне объясняется некомпетентностью.

**Принцип Деминга:** управление процессом вместо проверки результатов.

## **Алгоритм:**

«цель – приоритет – последовательность – результат».

1. Наблюдение, сбор данных.
2. Модель действий и значений.
3. Оценка эффективности, выявление причин.
4. Оптимизация модели.
5. Подтверждение.

# Задание 1.

Нарисуйте на листе бумаги 10 слонов, которые вызовут улыбку коллеги.

Составьте список действий по решению этой задачи. Определите лимит времени, который вам необходим. Нарисовав, покажите рисунки.

Отметьте, сколько времени действительно потребовалось. Коллега отметит плюсом номера слонов, которые вызвали у него улыбку.

Определите соотношение результативных действий к остальным (критическая продуктивная цепочка).

Сделайте вывод о % распределении Парето в вашем случае.

# Декомпозиция

Цель: разделение системы на части. Использует поисковые вопросы для выявления причин и взаимосвязей в системе.

*Принцип:* целостности, уникальности, обозримости, конкретности.

# Линейная декомпозиция.

## «Пять вопросов» («матрешка причин»).

1. Записать в чем проблема. Конкретно и четко.
2. Задаем первый вопрос «Причина?» и записываем первый ответ.
3. На первый ответ задаем второй вопрос «Причина?». Ответы последовательно записываем, связывая стрелками.
4. Вопрос повторяем до тех пор, пока первопричина проблемы не станет очевидной.
5. После обнаружения первопричины – проверяем ответы на принцип целостности, проговаривая всю цепочку: Проблема – причина А – причина В – причина С – причина D.
6. Задаем собирающий вопрос: «Действительно ли так?».
7. Если «да» - переходим к разработке корректирующего плана.



# Метрика цели

Определяет цель в системе заданных координат.

Отличает цель от желания.

## Задание 3.

1. *Завозить продукты. И кассиров побольше. Найти поставщиков качественных товаров.*
2. *Рост прибыли за счет расширения ассортимента товара и увеличения оборота.*
3. *Заняться маркетинговой политикой. Сформировать меры по привлечению покупателей.*
4. *Обеспечить выживаемость магазина и рост прибыли.*
5. *Не допустить падение прибыли, бороться с уходом клиентов.*
6. *Искать новые каналы поставок продуктов. Сформировать новые цены, которые будут ниже, чем у конкурентов.*
7. *Заняться рекламой магазина и ремонтом помещения. Переманить покупателей от конкурентов.*
8. *Сделать так, чтобы покупатель уходил с хорошим настроением.*
9. *Сформировать команду специалистов, которые за полгода смогут повысить престиж магазина.*
10. *Рост прибыли на 5 %, количества посетителей на 10%.*
11. *Реализовать комплекс мер, направленных на повышение привлекательности магазина для покупателей за счет повышения качества, снижения цен и грамотного обслуживания.*

# Приоритеты

Задают последовательность выполнения дел (задач) по степени значимости. Наиболее известные – «Важно/Срочно», «АВС». Ситуативные приоритеты (фильтры) настраиваются исходя из специфики среды и момента.

**«АВС»:** **А** – главная, **В** – сервисная, **С** – дополнительная.

**Важно-Срочно.**

**Цель:** задание последовательности действий на нескольких уровнях «и», «или» и «если» в единой системе координат.

**Жесткое планирование:** четко определяются цели, задачи, сроки, ресурсы, правила, ответственность, сигналы, контрольные точки, средства коммуникации, резервы, обратная связь.

**Мягкое (распределенное) планирование.** Определяют, какие решения нужно принять на входе, какие – в процессе, и какие – при подходе к финишу.

**Критическая цепь Голдрата:** ресурсы, выполняющие критические задачи – в приоритете.

## Задание 4.

Написать 5 предложений, которые поднимут настроение коллеги.

1. Составьте список действий по достижению цели.
2. Классифицируйте действия по типам «и», «или», «если».
3. Определите соотношение типов в списке.
4. Выполните задание.
5. Отметьте наиболее результативную цепочку.
6. К какому типу планирования – жесткому или мягкому – вы отнесете свой список?
7. Определите критический путь решения этой задачи.

## Задание 5.

1. Заполните таблицу задач диаграммы Ганта для цепочки из  $N$  сотрудников, которым необходимо изготовить памятную медаль курса для коллеги.
2. Возьмите минимальный, оптимальный и избыточный  $N$  для каждой группы.
3. В процессе отследите работу законов Парето, Мерфи, Паркинсона.
4. Определите оптимальный  $N$  и его типы задач; стиль планирования и расход времени. Сделайте выводы.



ИНСТИТУТ  
КОНСАЛТИНГ  
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР  
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

## Тема 5.2.

### **«Стрессоустойчивость»:**

Типология стрессоров. Личный стиль и причины выгорания. Проблема личной уязвимости и ее решение.

**Стрессоустойчивость** – комплекс навыков и свойств, повышающих стойкость к стрессору.

**Стресс:** реакция организма на раздражитель, обусловленная нехваткой ресурсов и потерей контроля.

Различают **два вида** стресса: мобилизация (эу-стресс) и сгорание (ди-стресс).



# Тезаурус:

- стрессоры, нагрузки, уровни и этапы стресса, выгорание.
- антистресс, саморегуляция, сублимация.
- инцидент, турбулентность, совладание.

# Методы повышения стрессоустойчивости:

- анализ факторов среды;
- декомпозиция факторов;
- решающие вопросы вместо проблемных утверждений;
- фильтр совладания;
- понимание личного стиля деятельности;
- повышение качества жизни.

# Уровни стресса:

- *вегетативный*: давление, пот, утомление, апатия, повышенная сенсорная чувствительность, нарушения биоритма;
- *психо-соматический*: тревога, настороженность, суетливость, агрессия, депрессия, напряжение, тик;
- *когнитивный*: сужение внимания, неадекватность модели, «пластинка» мыслей, негативизм, рассеянность;
- *социальный*: замкнутость, механистичность, зависимость.

# Этапы проживания стресса:

1. *Инцидент*: проблема.
2. *Напряжение*: непроизвольная реакция регрессия-агрессия.
3. *Совладание*: произвольная реакция. Решение.
4. *Переработка*: обучение-отреагирование.

# Принципы антистресса:

- **снижение напряжения:** изменение значения/отношения, саморегуляция;
- **сублимация напряжения:** альтернативный стрессор и творческие задачи;
- **восстановление био- и социо-ритма:** комфортная среда и отношения.

# Стресс-факторы среды:

- Конфликт и аврал.
- Неопределенность и прерывание.
- Действие и переговоры.
- Решения и оценка исполнения.

# Декомпозиция стрессора

## Задание 8.

Выполните декомпозицию стрессора, который периодически встречается в работе. Определите критические связи, запускающие его. Подумайте о способе оптимизации этих факторов.

# Решающие вопросы

Фокусируют внимание на объективной и каузальной информации, необходимой для решения задачи (вместо проблемных утверждений и тревожной неопределенности).



## Задание 9.

Вспомните ситуацию, когда вы составляете список важных дел.

Составьте первый список, формулировки которого снижают уровень стресса и мобилизуют.

Составьте второй список, формулировки которого повышают уровень стресса и вызывают дискомфорт.

Сопоставьте. Сделайте выводы.

# Совладание

Способность осознать и оптимизировать уровни восприятия и реагирования. Перевести проблему в задачу.

# Задание 10. «Фильтры»

1. Определяем ситуацию, в которой нужно повысить стрессоустойчивость.
2. Смотрим на ситуацию через фильтр *проблемы*. Определяем модель внимания. Проверяем на соответствие опыту. Оцениваем уровень стресса в 10 бальной системе.
3. Смотрим на ситуацию через фильтр решаемой *задачи*. Определяем модель внимания. Проверяем на соответствие опыту. Оцениваем уровень стресса в 10 бальной системе.
4. Выводы.

# Личный стиль

Индикатор типов Майерс-Бригс основан на типологии К.Г.Юнга и различает парные психические функции, образующие персональный стиль деятельности.

**I: «Ощущение»-«Интуиция».**

**II: «Чувства» - «Мысли».**

**III. «Экстра» - «Интро».**

**IV. «Действие» - «Наблюдение».**

# Повышение ресурсности и качества жизни

Умение фокусироваться на положительных и конструктивных аспектах реальности.

## Задание 12. Дерево ресурсов.

1. Исследуйте на выбор темы: «спокойствие», «уверенность», «жизнь», «самооценка», «ресурсы» с использованием метода ассоциативных связей. Используйте чистый лист бумаги и цветные карандаши.
2. Движемся от центра к периферии.
3. Выбрав ветку, исследуем ее разветвления по принципу ассоциаций.
4. По ходу с помощью букв, образов, цветов, размеров фиксируем ассоциации.
5. Последовательно работаем с каждой веткой.
6. Количество разветвлений от 3 до 8.
7. По окончании зафиксируйте мысли и чувства, которые испытываете когда смотрите на свою карту. Чем это может быть вам полезно?

## Задание 13. Образ мира.

1. Представьте образ мира в виде ландшафта нескольких климатических сегментов: зеленой (комфортной), желтой (умеренной) и красной (дискомфортной).
2. Выразите его на рисунке, дополнив содержание сегментов соответствующими образами, словами, знаками.
3. По завершению пересмотрите рисунок. Запишите мысли, эмоции которые приходят в голову.
4. Что нужно, чтобы расширить зеленый сегмент реальности?

Переговоры - коммуникация, направленная на достижение соглашения на определенных условиях.

### **Тезаурус:**

- стратегии, аспекты, динамика, роли;
- альтернатива, возможности, соглашение;
- профиль, метрики, медиация.



# Стили переговоров

**Позиционные (дистрибутивные).** «А» в лодке, «С» на берегу.

Позиционный диктат. Информационная закрытость. Монополия на решения и критерии. Уступки второй стороны – условие выигрыша первой.

**Принципиальные (рациональные).** «А» в лодке, «С» в лодке.

Позиционный баланс. Обмен информацией. Объективные критерии, поиск решения, устраивающего стороны. Выгода оппонента – условие выигрыша.

**Партнерские (дружеские).** «А» и «С» в одной лодке.

Общие интересы, выгода и риски. Сложение сил выгоднее разделения.

# Инструменты

## **Альтернатива.**

Позитивная (что может быть лучше?) и негативная (что может быть хуже?) альтернативы обуславливают пространство маневра.

## **Соглашение.**

Расширение или сужение зоны соглашения определяет смысл переговоров.

## **Диалог**

Малый и деловой разговор. Торг. Вопросы-ответы. Предложения-резюме.

## **Медиация**

Нахождение зоны согласия. Урегулирование противоречий.

## Задание 14. «Пятачок, Пух и пчелы»

*«- Пятачок, куда ты стреляешь?»*

*- в пчел, конечно!*

*- да не в пчел! Ты должен сбить шар!*

*- Но... если я выстрелю в шарик... он же испортится?*

*- а если ты не выстрелишь – тогда испорчусь я!*

*- ага!»*

Что с зоной альтернатив (и чьей?) сделал Пух своей знаменитой фразой? Почему Пятачок согласился повредить свой шарик? В каком переговорном стиле они разговаривают? Определите соотношение зон согласия и несогласия. Укажите аргументы (каузальные цепочки), расширяющие зону согласия.

## Задание 15. «Китайские воробьи»

В 60 годах 20 века с целью борьбы за урожай зерновых в Китае была развернута масштабная кампания по уничтожению вредителей. Вместе с насекомыми и грызунами уничтожили почти всех воробьев. Результат: на следующий год урожай повысился, затем наступил голод. В дальнейшем Китай был вынужден закупать воробьев в Канаде и России.

1. Смоделируйте переговоры, которые (гипотетически) могли иметь место в то время между условными экологами и политиками.
2. Исходя из известного результата, реконструируйте ход этих переговоров, зоны согласия, альтернативы и инструменты влияния.
3. Сделайте выводы.

# Нюансы:

- Собеседник *понимает* нас исходя из того, что услышал – а не из того, что мы ему сказали.
- Продуктивность общения определяет *интерпретация* собеседником наших слов.
- Значимо то, как собеседники говорят об *интересах* друг друга.
- *Уникальность* предложения может играть как «за», так и «против».
- Равновесие по Нэшу: получить большой *выигрыш* невозможно, принимая решение в одностороннем порядке.

# Причины тупиков:

- **Не стоит усилий:** альтернатива, которой обладает одна из сторон, минимизирует возможность соглашения сторон. Минимальные общие интересы – максимальная альтернатива.
- **Исчерпан лимит уступок:** стороны делегируют инициативу другому.
- **Личностный фактор:** несовместимость.
- **Слепое недоверие:** не раскрывай своих карт, пока не узнаешь карт другого.
- **Кризис переговорной модели:** изначально неверные позиции.

# Реанимация переговоров

## **От разделения – к решениям:**

1. Выслушать и обобщить.
2. Конкретизировать интересы сторон.
3. Задать уточняющие вопросы на восстановление объективной картины.
4. Согласовать намерения.
5. Выявить ключевые моменты и зоны компетенции.
6. Сформулировать задачу «Что нужно сделать чтобы...».

## **От противоречий – к взаимно-интересным решениям:**

1. Изучить варианты решений в поле интересов.
2. Найти объективные критерии ценного решения.
3. Определить последовательность действий по решению задачи.
4. Зафиксировать намерения сторон и итоговый документ.

# Медиация:

- развить «здоровые зоны», основу совместных ценностей и опыта.
- опираясь на них, перейти в область разрешения проблем;
- перевести усилия из сферы конфронтации в сферу поиска ресурсов и возможностей.



# Антиманипулятор:

- Следите не за руками, а за человеком.
- Сопоставляйте на основе объективной системы координат.
- Отличайте мнения от фактов. Проверяйте «рычаги».
- Знайте свои слабую и сильную «зоны комфорта».
- Удерживайте границы «сотрудничества».
- Отличайте понимание от согласия.
- Разделяйте отношения и предложения.
- Сопоставляйте с другими источниками.
- Оознавайте стратегии.

# Принципы аргументации (П. Мицич)

- **Фундаментальный метод:** изложение фактов и конкретных сведений.
- **Метод противоречия:** выявление противоречий в доводах оппонента.
- **Метод извлечения выводов:** через частные выводы к обобщению.
- **Метод сравнения:** изменение значений доводов оппонента.
- **Метод «да... но»:** сначала согласиться с говорящим, а затем возразить.
- **Метод подхвата реплики:** использование данных оппонента для собственной аргументации.

**Публичное выступление –  
асимметричный диалог с  
аудиторией с определенной  
целью и стилистикой.**

# Тезаурус:

- модальности, градиенты, выступление, актуализация;
- стиль, риторика, ведущий, харизма;
- концепт, материал, планирование.

# Модальности подачи:

- **Эксперт:** свои взгляды, опыт и мнение.
- **Референт:** мнение и взгляды авторитетов.
- **Сенсация:** новость, открытие.
- **Истории:** привязка к знаковым событиям и личностям.
- **Эпатаж:** неожиданные точки зрения и действия.
- **Проблематизация:** о трудностях и причинах.
- **Объективность:** сведения, данные.
- **Обучение:** наставления и таблетки.
- **Пропаганда:** дискуссия и спор.

# Градиенты выступления:

- *интуиция* (неизвестность - возможность),
- *эмоции* (тревога - радость),
- *информация* (частное - общее),
- *установки* (правила - ценности).

# Актуализация темы:

- **контакт:** знакомое;
- **реальность:** главное и интересное;
- **проблематика:** актуально для решения;
- **возможности:** *ценные* решения;
- **польза:** подтверждение в координатах.

# Работа с трудными вопросами:

1. выслушать и обобщить: «верно ли я понимаю, что вы....»;
2. признать интересы задающего вопрос;
3. перевести в конструктивную плоскость: «как бы вы предложили...?»;
4. интегрировать предложение с объективным контекстом;
5. поблагодарить.





ИНСТИТУТ  
КОНСАЛТИНГ  
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР  
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

# ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ ВЫСТУПЛЕНИЯ

# Идея и концепт

1. Цели и задачи. Кто, кому и о чем? Для чего? Четкая формула (тезис).
2. ABC-выступления: главное, поддерживающее, запасное.
3. Отношение с аудиторией. Ожидания. Контекст.
4. Стил, атмосфера, место выступления.

# Отбор материала:

1. Содержание начала, середины и финала.
2. Приемлемый уровень сложности материала. Что здесь можно упростить?
3. Предпочтения: идеи, эмоции, информация, установки?
4. Соотношение. Учет динамики внимания аудитории.
5. Что получится в итоге? Что запомнит и поймет аудитория?

# План:

1. Вступление: обращение к аудитории.
2. Основание: последовательность блоков. Точки внимания. Паузы.
3. Завершение: резюме, ответы на вопросы, финал.
4. Время.



ИНСТИТУТ  
КОНСАЛТИНГ  
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР  
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

# ПОДГОТОВКА ВЕДУЩЕГО

# Стиль:

- *инженерный*: схемы и определения. Много информации, мало драйва;
- *административный*: призывы и планы. Много правил, мало креатива;
- *театральный*: эмоции и персоны. Много драйва, мало информации;
- *креативный*: идеи и перспективы. Много креатива, мало конкретики.

# Образ:

- харизма: Герой-Ученый-Провокатор-Родитель-Политик-Специалист;
- фокусировки и стиль обращения с аудиторией;
- импровизации, мемы и повторы в выступлении.;
- динамическое впечатление: внешность, голос, мимика, фразы.

## Задание 16.

1. С использованием конструктора и плана подготовьте выступление N участников группы, которые расскажут о другом участнике группы.
2. Определите временные ресурсы и после выступления сопоставьте реальный расход времени и планируемый.





ИНСТИТУТ  
КОНСАЛТИНГ  
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР  
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ ЦЕНТР

**Финиш!**

**Каждому желаем**

**успехов, сил, смысла и  
радости!!!**

**Пусть времени хватит на все!)**