



УДК 159.9 + 792 ББК 88.8 К424

Кипнис М.

К424 Тренинг лидерства. - 2-е изд., стер. - М.: Ось-89, 2006. - 144 с. (Действенный тренинг)

ISBN 5-98534-383-9

Книга содержит описание обширного спектра техник, которые просты, эффективны и успешно применимы в тренингах лидерства с широким возрастным, профессиональным и социальным контингентом участников.

Предназначена для специалистов по тренингу, активному игровому обучению, фасилитаторов, менеджеров, психологов, социальных работников и консультантов, всех тех, чей профессиональный интерес лежит в сфере гуманитарных групповых техник.

ББК 88.8

© Кипнис М., 2004 ISBN 5-98534-383-9 © "Ось-89", оформление, 2006

Тренинг лидерства

...Вы должны кем-то стать прежде, чем сможете что-то сделать, и что-то сделать прежде, чем сможете что-то получить.

З. Зиглар

Быть лидером.

Для одних в этом словосочетании заключена вся сладость обладания властью, влияния на людей, ощущения безграничности возможностей, несуществующих - потому что все по силам - границ... Некая сверхчеловеческая, гипнотическая, сверхсильная чудесная способность чувствовать себя не "ветошкой", а "право имеющим"...

Быть лидером... Для тысяч эти два слова связаны с липким страхом ответственности за что-то или за кого-то, с бессонницей, истерическим ожиданием того, что кто-то призовет к ответу, заставит вести за собой, руководить, соответствовать, когда невозможно отсидеться в стороне, отшутиться, не взяться за этот пресловутый гуж, будь он неладен!..

Быть лидером... Несомненно для многих это -ежедневная и ежечасная реальность, способ существования. Это энергия и радость от того, что ты не только признан, но и востребован, не только готов принимать решения, но и знаешь, как это делать. Он впереди, он занят проблемами - не только своими, но и тех, кто рядом, кто доверяет ему, лидеру, право быть первопроходцем. Такой ни в коем случае не воспринимает себя "фраером" и на вопрос "Тебе что, больше других надо?" однозначно и внятно дает положительный ответ.

Быть лидером - это и радость, и груз ответственности, и десятки дилемм, требующих решения, и умение не только ладить с людьми, но и хранить верность принципам. Это высокий энергетизм, это умение планировать, знание тактики и выбор стратегии, это четкость и целеустремленность, харизматичность и сила воли, умение прощать другим и требовать от себя по гамбургскому счету...

Быть лидером - значит научиться быть им, ведь лидерами не рождаются. Природные предпосылки ума, характера, влияние окружения - только стартовая площадка для разбега. В остальном этот марафон предполагает долгое дыхание и недюжинные моральные и физические силы для тренировок, которые приведут к итоге к достижению поставленной цели.

В течение всей жизни мы можем наблюдать лидеров успешных и не очень. Лидеров по духу, по стилю жизни и тех, кто поставлен быть лидером. Обладаящий полномочиями еще не лидер. Роль его порой совсем незавидна: руководить кем-то и бояться, что кто-то выкрикнет из толпы: "А король-то голый!" В то же время истинный, пусть даже не определенный формально, лидер - человек счастливый. Успех в руководстве группой, умение эффективно общаться с партнерами дают ему постоянное подтверждение признания. Это замечательная награда - эмоциональное и интеллектуальное удовлетворение, чувство успеха, уверенность в собственных силах...

Наши родители, учителя, армейские командиры и заводилы в классе, "дворовые короли" и студенческие вожаки, политики и деятели искусства, менеджеры и ученые, наши друзья и подруги - бесконечное поле для размышлений и проверки того, что же является истинным и мнимым лидерством. Безграничные возможности для самообучения, практики, усвоения лидерских качеств. И сам факт того, что умению быть компетентным руководителем можно обучиться, - повод для оптимизма. В самом деле, многочисленные консультанты, тренеры, менеджеры помогут нам освоить необходимые для лидера знания и подскажут, как применить их на практике с той же простотой, с какой они обучают нас иностранному языку, бухгалтерии или умению водить машину.

В той или иной степени мы попробуем разобраться с дилеммами власти и подчинения, умением добиваться поставленной задачи, руководить, а не "руками водить", быть понятными в ходе нашей эффективной коммуникации, готовыми к ведению переговоров, быть эффективными в решении разнообразных конфликтов. Проверить свои возможности и способности можно уже в ходе тренинга. В этом суть того, чем мы собираемся заниматься - процессом опытного научения.

Начать хотелось бы с традиционных в этой серии книг* заметок, которые мы называем "Заметки на полях".

* Кипнис М. Тренинг коммуникации. - М., Ось-89, 2004.

Кипнис М. Тренинг творческого мышления. -М., Ось-89, 2004.

Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб.: Питер, 2001.

"Одной из ваших обязанностей является помочь участникам научиться работать в группе, а не в компании разрозненных индивидов. Группы же обучают сами себя. В конце концов, в среднестатистическом, группа знает больше вашего почти по любому вопросу. Ваше дело как ведущего – высвободить эту коллективную силу, которая уведет участников гораздо дальше, чем это сможете сделать вы в одиночку.

Вы можете подстегнуть эту движущую силу группы, помогая участникам осознать их уникальные способности к решению проблем и предлагая способы, которыми они могут поставить эти способности на службу всей группе. Когда такое начинает происходить, граница между "учителем" и "учеником" исчезает. Эти роли становятся взаимозаменяемыми, и вы с группой непрерывно обмениваетесь знаниями в русле душевной энергии, которую часто называют синергизмом" (с. 86-87).

На наш взгляд, центральное место, которое уделено в приведенном отрывке группе, ее влиянию на процесс любого обучения, на взаимоотношения между учителем и учеником, прекрасно иллюстрирует функцию лидера. Речь, в принципе, идет о том, что при успешном ходе тренинга тренер-руководитель учебного процесса постоянно готов делегировать свои лидерские полномочия обучающимся. Лидеры должны возникать в процессе тренинга в самой группе, а практический характер обучения и деятельности поставит их перед необходимостью вести товарищей к решению поставленной тренером задачи.

Лидер - человек, который способен влиять на окружающих, с тем чтобы эффективно добиваться поставленных целей. Другими словами, хороший лидер - успешный коммуникатор. Ведь в процессе своего влияния на других он обязан быть убедительным, способным изменить мнение и настроение партнеров. Мы вправе ожидать от ли-

дера умения сформулировать задачу, организовать ее решение как групповой процесс, в котором каждый член группы готов участвовать. В ходе этого процесса могут происходить события, провоцирующие конфликт, но лидер проведет группу через опасные рифы ссор, конкуренции и борьбы самолюбий, сохранив при этом ощущение достаточного личного комфорта участников, высокую мотивацию, помогающую справиться с трудностями, а может быть, даже определенными лишениями.

Э. Кристофер и Л. Смит утверждают, что у людей порой с самого детства есть три выраженных паттерна. Они мотивированы сочетанием потребностей:

- во власти;
- общении с людьми;
- решении проблем*.

Когда речь идет о лидерстве, мы имеем дело с тем, что все три возможности/способности являются для человека, стремящегося быть эффективным руководителем, актуальными. Он должен разобраться в том, какой из паттернов ему ближе, какие внутригрупповые и его собственные качества мотивируют и актуализируют его способности больше всего.

Таким образом, тренинг лидерства начнем с самоидентификации. Кто я? Каковы мои особенности? В чем я похож и чем отличаюсь от окружающих? В чем я силен, что хочу в себе изменить или улучшить? Говоря профессиональным языком, в чем заключается моя Я-концепция?

* Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб.: Питер, 2001. С. 86.

Глава 1 Я и мы. Кто Я?

Человек должен быть тем, чем он может быть. Эту

Визитная карточка

Цели:

- потренировать способности к выявлению Я-концепции - реальной самоидентификации лидера;
- развивать способности лидера соединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;
- тренировать такие лидерские качества, как подвижность мышления и навыки эффективной коммуникации;
- способствовать тренировке умения излагать материал внятно и ярко.

Размер группы: желательно не более 20 участников. Это связано не с возможностью проведения упражнения, а с его эффективностью. Большой размер группы приведет к размыванию внимания и ослаблению концентрации на партнере.

Ресурсы: по большому ватманскому листу на каждого участника; для группы - фломастеры, ножницы, клейкая лента, краски, клей, большое количество печатной продукции (рекламные проспекты, брошюры, иллюстрированные журналы и газеты).

Время: около часа.

Ход упражнения

"Визитная карточка" - серьезное задание, представляющее нам возможность стимулировать самоанализ, самоидентификацию участника тренинга. Такая работа является необходимым предварительным этапом для самоактуализации - вытаскивания из пассива в актив поведения всех тех необходимых представлений, умений, навыков, которыми обладает претендент на лидерство.

Это упражнение отлично работает на начальной стадии тренинга, так как оно предполагает знакомство участников группы друг с другом. Кроме того, условия работы потребуют от участников многообразных и недирективных контактов с членами команды.

Сначала каждый участник складывает полученный им ватманский лист по вертикали пополам и делает в этом месте разрез (большой настолько, чтобы в образовавшееся отверстие можно было просунуть голову). Если теперь мы наденем на себя лист, то увидим, что превратились в живую рекламную тумбу, у которой есть лицевая и тыльная сторона.

На передней части листа участники тренинга составят индивидуальный коллаж, рассказывающий о личных особенностях игрока. Здесь, на "грудке", нужно подчеркнуть достоинства, но не забыть и о качествах, которые, мягко скажем, не доставляют вам особой радости. На тыльной стороне ватманского листа ("спинке") отразим то, к чему вы стремитесь, о чем мечтаете, чего хотели бы достичь.

Сам коллаж составляется из текстов, рисунков, фотографий, которые можно вырезать из имеющейся печатной продукции и дополнить при необходимости рисунками и надписями, сделанными от руки.

Когда работа по созданию визитной карточки завершена, все надевают на себя получившиеся коллажи и совершают променад по комнате. Все гуляют, знакомятся с визитками друг друга, общаются, задают вопросы. Приятная негромкая музыка - отличный фон для этого парада индивидуальностей.

Завершение: обсуждение упражнения.

- Как вам кажется, возможно ли эффективно руководить другими, не зная толком, кто ты сам есть?
- Кажется ли вам, что в ходе задания вы смогли лучше понять, что вы за человек? Удалось ли вам достаточно полно и внятно создать свою визитную карточку?

- Что было легче - говорить о своих достоинствах или отражать на листе свои недостатки?
 - Нашли ли вы среди партнеров кого-то, кто похож на вас? кто очень отличается от вас?
 - Чей коллаж запомнился вам больше всего и почему?
 - Как может подобный вид работы повлиять на развитие лидерских качеств?
- Наше восприятие - то зеркало, которое формирует наше впечатление о себе, нашу Я-концепцию. Безусловно, окружающие нас люди (семья, друзья, коллеги) корректируют нашу самоидентификацию. Иногда до такой степени, что представление о собственном Я изменяется до неузнаваемости у человека, склонного воспринимать мнение со стороны и доверять другим гораздо больше, чем самому себе.
- Некоторые люди имеют очень детально разработанную Я-концепцию. Они свободно могут описать собственную внешность, умения, навыки, черты характера. Считается, что чем богаче мое представление о себе, тем проще я могу справиться с решением различных проблем, тем более спонтанным и уверенным буду в межличностной коммуникации.
- Следующая игра поможет участникам тренинга в разработке и уточнении Я-концепции и представлении ее товарищам по группе.

Матрешка

Как мир меняется! И как я сам меняюсь! Лишь именем одним я называюсь, На самом деле то, что называют мной, Не я один. Нас много. Я - живой...

Н. Заблоцкий

Цели:

- развить у участников навыки самоанализа;
- помочь преодолеть внутренние барьеры, страх и неуверенность перед другими людьми;
- дать возможность членам команды проанализировать качества, помогающие и мешающие им быть лидерами.

Размер группы: игра предполагает камерную ситуацию, а потому предпочтительна группа до 15 человек.

Ресурсы: большая матрешка.

Время: в зависимости от количества участников и уровня самораскрытия.

Ход игры

"Матрешка" - это одна из психодраматических техник, способствующая самораскрытию и самопознанию членов группы. Как всегда при использовании психодраматических техник, успех упражнения во многом зависит от тренера. Успех этот сопряжен с созданием доверительной и поддерживающей личностной атмосферы. Участники должны быть сосредоточены на высказываниях и эмоциях товарищей, избегать всяческих комментариев, насмешек, реакций, которые могут спугнуть откровение, обидеть.

Добровольцу, вышедшему на площадку из числа участников тренинга, дается в руки матрешка и предлагается открывать ее, добываясь до наименьшей куколочки. Каждый слой обозначает для нашего героя его сущность, так что под внешней оболочкой - каким видят его окружающие - скрываются более глубокие и тайные уровни.

Игра начинается словами:

- Это я (фамилия и имя участника), каким меня видят окружающие...

Продолжение может быть таким: "Это я - такой, каким меня знают сослуживцы/друзья/семья/любимая/каким я являюсь на самом деле). Можно направить разговор в определенное русло и просить высказываться лишь о

лидерских качествах, потенциале, удачах и просчетах, страхах и ожиданиях... Л можно оставить все, как есть, дать рассказу разворачиваться в соответствии с уровнем открытости и рефлексии каждого из игроков, выходящих представлять свою матрешку.

Реклама

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- развить самостоятельность, творческий подход к заданию, лидерские навыки в участниках тренинга;
- поупражняться в способности убеждать - навыке, необходимом для лидера.

Размер группы: не важен.

Ресурсы: хорошо, если у тренера будет возможность предоставить участникам упражнения листы ватмана, краски, карандаши, фломастеры, куски цветной ткани, парики и другие элементарные театральные атрибуты.

Время: 60-90 минут.

Ход упражнения

Это одно из очень эффективных упражнений в создании атмосферы доверия, сотрудничества, совместного творчества.

Группа разбивается на пары. Важно проследить за тем, чтобы вместе оказались люди, как можно менее знакомые друг с другом. Ведущий объясняет задание.

- Представьте, что каждый из вас - член закрытого элитарного клуба. Естественно, что вы знакомы со всеми его участниками, доверяете им, вам хорошо вместе. Раз в году двери клуба открываются для всех. В этот день вы можете попытаться ввести в круг членов клуба своих друзей. Для этого вам предстоит подготовиться и дать своему товарищу такую рекомендацию, чтобы ни один из членов клуба не смог проголосовать против приема новичка. Это нелегко, но возможно.

Как практически будет проходить прием? Вы разбились на пары. Каждый из участников пары подумает несколько минут и расскажет своему партнеру об одном своем положительном качестве.

Качество это может быть любым, но значимым. В свою очередь, рассказавший о себе выслушивает историю своего партнера о том качестве, которое выделяет его среди других людей и позволяет претендовать на прием в клуб. После того как вы поделились друг с другом информацией о своем положительном качестве, вам придется поломать голову над тем, каким образом представить перед членами клуба вашего товарища.

Отрекомендовать его вы можете любым максимально эффективным способом. Например:

- интервью, представляющее героя, в теле- или радиостудии;
- рисунок, комикс, шарж с последующим театрализованным комментарием;
- инсценировка, представляющая личные качества кандидата;
- комментарий спортивного обозревателя (если ваш герой делает успехи в спорте и именно здесь проявляются его человеческие достоинства, упорство, надежность, сила воли), репортаж с выставки, концерта, конкурса (при условии, что достижения вашего героя проявляются именно в этой сфере деятельности);
- стихотворение, песня.

Жанр рекламного выступления не регламентирован. Все, чем богата ваша фантазия, может оказаться удачным. Позаботьтесь лишь о том, чтобы избранная форма максимально отражала содержание вашего представления. Еще одна важная деталь: рассказывая о достоинствах человека, не забудьте назвать его имя!

Всем понятно задание? Есть вопросы? Пары приступили к работе.

- Заканчиваем знакомство с партнером. Уточните последние детали и приступайте к подготовке своей рекламной пятиминутки. Через 20 минут объявляется общее собрание членов клуба для обсуждения кандидатов.

Эти 20 минут ведущий проводит в работе с участниками, переходя от пары к паре, стимулируя работу над рекламой. Иногда придется посоветовать, какая форма будет наиболее актуальна для рассказа о том или ином качестве, помочь преодолеть стеснение в восхвалении пока что малознакомого человека перед другими малознакомыми людьми. Нередко вмешательство и поддержка режиссера потребуются даже на более раннем этапе, когда участники пары рассказывают друг другу о своих достоинствах. Порой можно услышать от молодого "актера": "А я не знаю, какие у меня положительные черты!" Выясняется, что для многих проще определить, в чем они слабы, несовершенны, чем назвать качества, которыми человек вправе гордиться. Иногда черты характера подменяются названием достижений: "Я - лучший в классе ученик", "У меня - первое место в городе по плаванию!" В таких случаях пробуем перевести достижения на другой язык: что во мне помогло добиться такого яркого результата? Упорство? сила воли? стремление довести дело до конца?

- Внимание, объявляется минутная готовность! Просьба всем собраться в зале клуба на церемонию представления новых участников!

Сейчас нам предстоит познакомиться с новыми кандидатами. Если рекомендация, представленная вам, уважаемые члены клуба, покажется достаточной и убедительной, прошу своими аплодисментами высказать решение о приеме в члены клуба. А теперь я приглашаю на сцену первую пару участников!

Завершение

После того как все пары представили друг друга, выясняем, что дала каждому работа над заданием. Отмечаем оригинальные идеи и удачные выступления, дружелюбность атмосферы и важность поддержки.

Рефрейминг

Если вы берете людей такими, каковы они есть, со всеми присущими им недостатками, вы никогда не сделаете их лучше. Если же вы обращаетесь с людьми как с идеальными людьми, вы поднимаете их на ту высоту, на которой вы хотели бы их видеть.

Гете

Цели:

- освоить на практике методику рефрейминга;
- помочь участникам тренинга преодолеть внутренние барьеры, страх и неуверенность перед другими людьми;
- продемонстрировать на практике различия, присущие подходу людей к одной и той же проблеме, рассмотреть существующие методы и подходы к ее разрешению;
- развивать эмпатические способности участников тренинга как лидеров.

Размеры группы: желательно работать в камерной обстановке, с группой в 10-15 человек.

Ресурсы: хорошо, если у тренера будет возможность предоставить участникам упражнения листы ватмана, краски, карандаши, фломастеры, куски цветной ткани, парики и другие элементарные театральные атрибуты.

Время: 60-90 минут.

Ход упражнения

Можно было бы назвать это задание антирекламой по аналогии со смыслом предыдущего упражнения. Но в том-то и дело, что это задание абсолютно не будет носить критический или обличительный характер. Напротив, оно поможет переосмыслить вещи, кажущиеся нам негативными, увидеть "оборотную сторону

медали".

Для начала выясним, что такое "рефрейминг"— слово, давшее название упражнению!

РЕФРЕЙМИНГ (*reframing*) - изменение точки зрения на ситуацию для придания ей иного значения.

Алдер Х. НЛП: современные психотехнологии. СПб.: Питер, 2000.

Суть рефрейминга заключается в том, чтобы увидеть вещи в разных перспективах или в разном контексте. Рефрейминг является неотъемлемой частью творческого мышления. Он перекликается с разработанными ранее концепциями НЛП. Для того, чтобы понять карты реальности других людей, надо научиться смотреть на мир их глазами, - без этого невозможно эффективное общение. Открытый подход к собеседнику в сочетании с определенной сенсорной чуткостью позволяет выявить представления, которые лежат в основе его поведения и которые совсем не обязательно должны совпадать с нашими собственными представлениями о том, что правильно, а что неправильно. Любое поведение, ситуация или событие могут быть подвергнуты рефреймингу. Изменив контекст события, можно придать ему новый смысл. Наглядным примером является следующий крайний случай. Если уважаемый всеми политик вдруг встанет на четвереньки и залает по-собачьи, это может стать концом его карьеры. Но такое же поведение вполне приемлемо и даже похвально на отдыхе, во время игр с детьми.

Содержание ситуации меняет ее смысл. Вся реклама основана на содержательном рефрейминге. Измените угол зрения, сфокусируйте внимание на иных аспектах — и вы измените смысл ситуации. Измените смысл ситуации - и вы измените связанные с ней ощущения. Следовательно, изменится и поведение: у вас появится выбор" (с. 130-131).

В нашем случае речь пойдет об использовании рефрейминга для изменения негативной самооценки на позитивную.

Разбиваем группу на пары. В каждой паре просим партнеров в течение 10 минут обменяться друг с другом информацией о себе так, чтобы в фокусе разговора оказалась какая-либо черта характера или привычка, которая самим человеком воспринимается как нечто негативное, мешающее. Затем в течение 20 минут каждому из участников пары необходимо будет приготовить свой взгляд на это качество, с тем чтобы представить его с положительной стороны. Например, медлительность воспринимается как вдумчивость и умением неспешно, основательно осваивать жизненный материал; недостаток храбрости оборачивается хорошей природной самозащитой, отсутствием авантюризма; всеядность - проявлением интереса к жизни, любопытством, стремлением к универсальности знаний и умений; неряшливость - свойством творческой натуры не замечать быта, а быть творцом идеального.

На следующем этапе методика рефрейминга должна быть оформлена в некий жанр: переосмысление качества представляется остальной группе в виде песни, театральной сценки, монолога, рисунка, комикса и т.д. — в форме, которая максимально отражает переосмысленное качество. Чем убедительнее будет рефрейминговый перевертыш, чем эмпатичнее задание будет по отношению к партнеру, тем успешнее результат упражнения.

Завершение: обсуждение упражнения.

Обращение к героям рефрейминговых перевертышей с вопросом, насколько новым показался им увиденный взгляд на проблему. Задумывались ли они прежде о подобных возможностях самооценки? Как они относятся к приобретенному опыту?

Обмен мнениями о наиболее удачных/спорных представлениях. Чем понравилось задание? В чем оно оказалось сложным? Что я открыл в себе в ходе работы с партнером и над полученным материалом?

Круг как метафора.

Мои взаимоотношения с другими, способы вхождения в круг общения, круг причастности, к тому или иному человеку, событию, процессу. Круг жизненных

проблем.

Как и в других случаях, игровая и философская метафора - это лишь толчок к самопроверке, размышлению и усвоению эмпирически полученного знания, переводу его в плоскость поведения.

Ты и твое имя

Цели:

- развить самостоятельность, творческий подход к заданию, лидерские навыки у участников тренинга;

- потренироваться в самооценке и самопрезентации.

Размер группы: не важен.

Ресурсы: доска/флип-чарт, маркеры, бумага и ручка для каждого игрока. *Время:* 15-30 минут.

Ход упражнения

Положите перед собой лист бумаги и напишите на нем по вертикали ваше имя. Сосредоточьтесь! У вас есть 5-10 минут, чтобы написать против каждой буквы качество своего характера, которое вы в себе знаете и цените.

Пример:

М - мечтать (умею)

И - интеллигентность

Х - харизма

А - активная позиция в коммуникации

И - интеллект

Л - любовь к жизни

Пусть после завершения индивидуальной работы участники представят полученные результаты товарищам по группе, записав их на доске.

Если ..., то

Если ты надел львиную шкуру, то почувствуй себя львом!

Восточная мудрость

Цели:

- способствовать мобилизации творческой фантазии участников в ходе решения задачи, связанной с эффективными переговорами;

- закрепить в членах тренинговой группы чувства нацеленности на успех;

- потренировать умение использовать опыт для решения актуальных задач.

Основная идея этого упражнения заключается в развитии умений участников тренинга использовать "якорь" - один из инструментов в практике нейро-лингвистического программирования. Смысл ее состоит в том, что люди изначально обладают необходимыми ресурсами для эффективной деятельности. Задача тренера - актуализировать эти возможности, вытащить их "из запасника", превратив в практически применяемый инструмент. "Якорь" - способ установления связи между эмоциональными состояниями и какими-то объективными или субъективными признаками. "Якорение как методика обучения, восприятия, психологической адаптации и поддержки основывается на возможностях человека создавать ассоциативные связи. Например, актеры, представляя себя в предлагаемых обстоятельствах, умеют создать убедительный драматический образ, ставя себя в ситуацию (место, событие, время года, цвет мебели, полученное сообщение и т.д.), которая вызовет то или иное эмоциональное состояние. Закрепление в памяти ощущений, возникающих, предположим, при посещении кабинета зубного врача, способно вызвать у нас абсолютно сходную реакцию, когда мы лишь вообразим реальное действие. Спортсмен, нацеленный на победу в соревнованиях, может представить себе эмоциональный подъем, который он испытывал, стоя на пьедестале почета после выигранного состязания. Этот "якорь" даст ему настрой на победу. "Якоря" могут быть визуальными, аудиальными, связанными с осязательными, обонятельными или вкусовыми ощущениями, когда-то испытанными и осевшими в памяти. Их применение говорит о развитом умении устанавливать и закреплять в мозгу определенные ассоциативные связи, формирующие ответные поведенческие реакции.

Размер группы: желательно не очень большой. В противном случае стоит разбить большую команду на подгруппы по четыре-пять человек в каждой.

Ресурсы: доска/флип-чарт, маркеры, бумага, ручки для каждого игрока.

Время: 15-40 минут.

Ход упражнения

Каждый из участников в течение пяти минут должен вспомнить и записать на листе бумаги логическое продолжение формулы "Если .., то ...". Естественно, можно связать это предложение с абсолютно любым событием или фактом эмоционально-психических реакций человека. В данном случае мы займемся конкретной темой: готовностью к ведению переговоров, наукой убеждать. Поэтому просим участников тренинга сосредоточиться на их опыте и записать наблюдения, которые связаны для них с показателем успешности переговоров, например "Если партнер смотрит мне в глаза, я чувствую, что он сосредоточен на моих аргументах", "Если при первом рукопожатии я ощущаю энергичную доброжелательность собеседника, я верю в то, что встреча закончится удачно", "Если я вошел в комнату для переговоров с правой ноги, то это примета успеха", "Если по дороге к клиенту, с которым я должен подписать контракт, мне встречается на улице блондинка, я уверен, что закончу встречу успешной продажей".

Таких примет успеха должно быть у каждого не меньше пяти. Обязательно, чтобы каждый пункт основывался не на неких глобальных представлениях, а на собственном, пусть даже очень субъективном, опыте успеха каждого из членов команды.

После окончания индивидуальной работы объединяем игроков в четверки-пятерки и просим обмениваться своими "якорями", рассказать о приметах успеха товарищам. Третьим этапом упражнения становится общегрупповая дискуссия. Предлагаем высказаться в свободной форме и записываем на доске/флип-чарте особенно яркие, неожиданные, экстравагантные признаки победы, которые связаны у членов группы с удачей в переговорах.

С чужого голоса

Цели:

- потренироваться в умении слышать, слушать, запоминать и воспроизводить информацию;
- закрепить навыки диалогового стиля общения в практике лидера, развить его эмпатические возможности;
- потренироваться в "отзеркаливании" собеседника, пристройке.

Размер группы: роли не играет, но все же лучше камерный состав (12-15 участников).

Ресурсы: не требуются.

Время: зависит от числа участников и их готовности к диалогу.

Ход упражнения

Вся команда разбивается на пары. В течение пяти минут один из участников рассказывает товарищу о себе в свободной форме. Следующие пять минут они меняются ролями. Когда игроки в парах перезнакомились, все участники тренинга собираются вместе. Начинается второй этап упражнения, в котором каждый из партнеров представляет другого. При этом он говорит от первого лица, старается использовать жесты, интонацию, мимику товарища, пытается войти в его образ и вести рассказ как бы от его имени, т. е. должна возникнуть иллюзия самопредставления.

Завершение

Завершая упражнение, интересно обсудить те чувства, которые возникли у

участников в связи с восприятием себя со стороны. Помогло ли "отзеркаливание" и партнерское взаимодействие увидеть в себе самом что-то, на что раньше не обращали внимания? Как слышится со стороны ваш голос? Как воспринимаются в зеркале действий партнера ваши мимика, жесты, тон разговора? Что понравилось игрокам в такой картинке, а что захотелось изменить?

Глава 2 Лидер.

Кто он, каков он?

Жизнь - не проблема, которую требуется решить. Жизнь - это то, что надо прожить... настолько разумно, умело и хорошо, насколько нам удастся жить изо дня в день. Жизнь надо вынести.
Решения у жизни нет.

Профессор Томас Зац

Круг и я

Цели:

- дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества;
- обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно существующим условиям;
- поупражняться в способности убеждать как в навыке, необходимом для лидера;
- изучить влияние соперничества на групповое взаимодействие.

Размер группы: оптимальное количество участников 8-15 человек.

Ресурсы: не требуются. Упражнение можно проводить и в помещении, и на открытой площадке.

Время: 20 минут.

Ход упражнения

Для этого упражнения потребуется смельчак-доброволец, готовый первым вступить в игру.

Участники образуют тесный круг, который будет всячески препятствовать попаданию в него нашего доблестного героя.

Ему дается всего три минуты, чтобы силой убеждения (уговорами, угрозами, обещаниями), ловкостью (пронырнуть, проскользнуть, прорваться, в конце концов), хитростью (посулы, комплименты), искренностью убедить круг и отдельных его представителей впустить его в центр.

Наш герой отходит от круга на два-три метра. Все участники стоят к нему спинами, сжавшись в тесный и сплоченный круг, взявшись за руки...

Начали!

Спасибо за смелость. Кто следующий готов померяться с кругом интеллектуальными и физическими силами? На старт. Начали!

Завершение

В конце упражнения обязательно обсуждаем стратегию поведения игроков. Как они вели себя здесь, а как - в обычных житейских условиях? Есть ли разница между смоделированным и реальным поведением? Если да, то почему?

А теперь снова вернемся к упражнению, немного изменив задачу. Каждый, кто решится сыграть против круга, обязан будет избрать и продемонстрировать абсолютно не свойственную ему стратегию поведения. Мы ведь в театре, вот и потребуется стеснительному сыграть роль самоуверенного, даже наглового, гордому - "бить на жалость", а тому, кто привык к агрессивному поведению, убеждать круг тихо и абсолютно интеллигентно... Попробуйте максимально вжиться в новую роль.

Завершение: обсуждение упражнения.

Легко ли играть по чужому сценарию? Что дает нам вхождение в роль, в поведенческий стереотип другого человека? Что нового я открыл в себе, в товарищах?

Без командира

Цели:

- изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в групповой деятельности;
- изучить преимущества и недостатки коллективной ответственности;
- развить умение и готовность принимать ответственность на себя, отработать умения продуктивно действовать в недирективной среде в условиях неопределенности.

Размер группы: оптимальный - до 20 человек. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* около 20 минут.

Ход игры

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

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

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

В задании, которое вы попробуете сейчас выполнить, тяжело придется и явным активистам, и крайним пассивистам, потому что никто и никем не будет руководить. Абсолютно! Весь смысл упражнения в том, что при выполнении той или иной задачи каждый из участников сможет рассчитывать исключительно на свою смекалку, инициативу, на свои силы. Успех каждого станет залогом общего успеха.

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

- Прошу группу построиться в круг! Каждый слышит задание, анализирует его и пытается решить, что ему лично предстоит сделать, чтобы в итоге группа максимально быстро и точно встала в круг.

Очень хорошо! Вы обратили внимание, что у некоторых прямо руки чесались, так хотелось кем-нибудь поуправлять. А немалая часть из вас стояла в полной растерянности, не зная, что предпринять и с чего начать. Продолжим тренировать личную ответственность. Выстройтесь, пожалуйста:

- в колонну по росту;
- два круга;
- треугольник;
- шеренгу, в которой все участники выстраиваются по росту;
- шеренгу, в которой все участники расположены в соответствии с цветом волос: от самых светлых на одном краю до самых темных на другом;
- живую скульптуру "Звезда", "Медуза", "Черепашка"...

Завершение: обсуждение игры.

- Кто из вас лидер по натуре?
- Легко ли было отказаться от руководящего стиля поведения?
- Что вы чувствовали? Успокоил ли вас очевидный успех группы в попытках самоорганизации? Теперь вы больше надеетесь на товарищей, не так ли? Не забудьте, что и каждый из вас внес лепту в общую победу!
- Каковы были ощущения людей, которые привыкли быть ведомыми? Тяжело остаться вдруг без чьих бы то ни было оценок, советов, указаний?

- Как вы понимали, верны ваши действия или ошибочны? Понравилось ли отвечать за себя и самостоятельно принимать решения?

Лидер - это...

Если вы хотите добиться в этой жизни чего-то значительного, недостаточно просто действовать - надо еще и мечтать; недостаточно просто планировать - надо еще и верить.

А. Франс

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Размер группы: какой угодно большой.

Ресурсы: листы пол у ватмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, множество рекламных проспектов, журналов, газет.

Время: около часа.

Ход игры

Это задание - отличный "разогрев" группы перед тренингом лидерства. Материалы, которые в игровой форме представят и обсудят участники, послужат ориентиром для всего блока занятий. Возможно, тренер и группа будут возвращаться к ним не раз в ходе встреч. Поэтому желательно использовать большие листы, которые легче сохранить в течение длительного срока.

Всем игрокам предоставляются разнообразные канцелярские материалы, газеты, журналы, рекламные проспекты. В течение 30-40 минут они готовят (поодиночке либо в парах) некий коллаж с использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах.

Тема работы: "Я - лидер!" В работе нужно попытаться в визуальной форме представить качества, которые характеризуют лидера, рассказать о своих способностях вести за собой людей, руководить ими. Пока группа работает, в комнате звучит фоном энергичная, ритмическая музыка, создающая рабочее настроение, поддерживающая творческий настрой участников.

Когда время на подготовку закончено, музыка микшируется - это знак участникам начать уборку рабочих мест, освобождение комнаты от обрезков и мусора. В это время тренер нумерует полученные от участников анонимные листы и развешивает их. После того как "субботник" завершен и место освобождено для продолжения работы, начинаем "лидерский променад". Все лидеры прогуливаются по комнате, на стенах которой закреплены скотчем рекламные постеры, и делают для себя пометки, кто является, по их мнению, авторами увиденных работ.

Завершение

Собираемся вместе и обсуждаем увиденное. Участники зачитывают свои мнения об авторстве работ, рассказывают, что им показалось наиболее привлекательным, ярким в работе товарищей.

В заключение на доске или флип-чарте записываем набор лидерских качеств.

Итак, лидер - это...

Вот несколько мнений, прозвучавших на одном из тренингов в ответ на вопрос: "Кто такой лидер, кого мы можем назвать лидером?"

Итак, лидер — это:

- прежде всего - доминантная личность;
- аккорд, который предшествует тонике - острый, но приводящий к явному результату;
- у него быстрая реакция на ситуацию и эффективный выбор средств влияния на проблему;
- подавляющий изъяснение других мыслей и чувств;
- выделяющийся из массы;
- тот, за кем хочется идти;
- тот, который настолько заметен и харизматичен, что слушаться его или нет - такового

вопроса просто не возникает;

- имеющий максимально большое влияние на окружение;

- человек, способный преобразовать ситуацию на пользу себе и другим;

- тот, чьи качества управленца, администратора, организатора проявлены в большей, чем у других, степени.

Харизматическая личность

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;

- потренироваться в определении четких и ясных признаков харизматического поведения, осознании лидерских качеств.

Размер группы: какой угодно большой. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* около получаса.

Ход игры.

Для начала обсудим с группой само понятие "харизматическая личность". После того как участники придут к решению, что харизма - это способность человека притягивать и удерживать внимание других людей, излучать энергию, которая способствует приятию такого человека, ощущению легкости и желательности его присутствия, приходим к выводу, что харизматический лидер наделен неуловимым шармом, который обеспечивает ему возможность влияния на людей. Харизматический человек уверен в себе, но не самоуверен, он приветлив, но не "сладок" и не льстив, общение с ним приятно, к словам его хочется прислушиваться.

Ах, как хочется быть харизматическим! Что для этого сделать? Ну, во-первых, попытаться проанализировать, как выглядит и как ведет себя харизматическая личность. Во-вторых, попытаться "настроиться на волну" харизматического лидера, поискать подсказки в стиле его поведения, в его жестах, мимике, манере вести разговор, держаться с другими людьми.

Разбейтесь на группы по три-четыре человека. Первое задание для каждой группы: поделиться своими впечатлениями о встречах с харизматической личностью. Кто она, эта личность? В чем проявляется ее харизма? Чему бы вы хотели и могли научиться у нее?

Через 10-15 минут предлагаем группам перейти к следующему этапу работы: выстроить на базе рассказов живую скульптуру, отражающую смысл услышанных историй. Даем каждой группе возможность показать свою композицию другим группам. Обсуждаем, как в бессловесной статической композиции проявляется харизматичность личности. Какие элементы качеств характера лидера мы можем определить визуально? Просим участников тренинга дать яркое и емкое название скульптуре товарищей.

Завершение

Завершая игру, отмечаем еще раз черты харизматической личности. Нужно ли лидеру быть харизматичным? Как шла работа в подгруппах? Какие из историй, рассказанных товарищами, вам запомнились? Что вы могли бы сделать, чтобы стать харизматической личностью? Как можно научиться этому?

Для того, чтобы стать лидером, необходимо не только представлять себе законы существования и развития группы, но и обладать специальными знаниями о себе самом.

П.Херси и К.Бланчерд в книге "Менеджмент организованного поведения" (New York: Prentice-Hall, 1977) различают семь рычагов власти, которые обеспечивают положение лидера:

- 1. Специальные знания.*
- 2. Обладание информацией.*
- 3. Наличие связей и их использование.*
- 4. Законная власть.*
- 5. Особенности личного характера и поведения.*
- 6. Возможность награждать отличившихся.*
- 7. Право наказывать.*

В группе разные люди испытывают на себе различное влияние перечисленных выше рычагов власти. Есть такие, которые готовы принять лидера и идти за ним исключительно в силу готовности подчиниться власти. Для них сам фактор принадлежности (формальной или неформальной - благодаря волеизъявлению группы) лидера к иному уровню в иерархии является достаточной причиной, чтобы следовать за ним и выполнять его указания.

Для других сильным мотивом будут факты обладания лидером специальными знаниями и недоступными для остальных участников группы каналами информации. Именно это повлияет на готовность прислушиваться к мнению руководства даже в том случае, когда решения кажутся не вполне оправданными и логичными ("Значит, он что-то знает! Нет дыма без огня!").

Политика кнута и пряника в течение тысяч лет обеспечивала успех руководителям различных рангов, возможность поставить знак препинания в классическом предложении "Казнить нельзя помиловать" ("Казнить, нельзя помиловать!" или "Казнить нельзя, помиловать!") - одну запятую, стоящую многих признаков власти! Покопавшись в анналах народной мудрости, найдем немало советов для руководителя, который строит свою пирамиду власти именно на возможности поощрять и наказывать. "Люби, как душу, но трясси, как грушу!" - лишь одна сентенция из множества других подобных.

При всем при том личность руководителя - самый сильный, перспективный и безотказный рычаг власти. Как человеческие, личностные качества проявятся в той или иной ситуации, можно лишь прогнозировать. Но даже прогноз погоды бывает обманчив. Лидерский тренинг дает возможность обкатки исходной ситуации на практике. Он делает лидерское поведение зримым и конкретным в искусственно созданных ситуациях, которые порой банальнее, чем жизнь, а иногда - гораздо запутаннее, чем реальность. Тренинговые упражнения создают ощущение безопасности (всегда можно переиграть!) лидерства; с другой стороны, они обнажат личностные качества руководителя, сделают наглядными его отношения с другими членами группы, подвергают испытаниям на прочность его позицию власти, отношения с организационными, социальными, естественными и искусственно созданными структурами.

Стили лидерства

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств;
- попрактиковаться в совместной работе над групповой задачей, анализируя влияние на результат разнообразных стилей руководства;
- продемонстрировать на практике различия, присущие подходу различных типов лидеров к решению задачи и исполнению своих лидерских функций, а также влиянию позиции лидера на результат групповой деятельности.

Размер группы: до 25 человек. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* 1-1,5 часа

Ход игры

Во-первых, просим участников тренинга сесть поудобнее, сосредоточиться и представить себе, как бы они продолжили предложение "Когда я думаю о лидере, то я представляю себе...". Кого рисует память? Чья личность приходит на ум? Давайте обменяемся результатами: расскажем товарищам о лидерах, образы которых мы представили себе. Каковы наиболее яркие черты этих личностей?

Кто такой лидер? Считаете ли вы правильным следующее определение: "Лидер - тот, кто стоит во главе группы, кто определяет основные направления ее деятельности и влияет на поведение ее членов"? Что бы вы могли добавить/изменить в предложенной формулировке?

Различают лидеров формальных и неформальных. Кто он, ваш лидер?

Лидеры могут быть двух типов: деловой лидер (побуждает группу работать ради достижения целей) и социоэмоциональный (в совместной деятельности озабочен тем, как при решении групповой задачи учитываются личные и общественные потребности членов команды). К какому из двух (или - к смешанному) типов относится личность, загаданная вами?

Каков стиль лидерства у личностей, о которых вы рассказали, - демократический, авторитарный, попустительский?

Второй этап

Делим группу на три подгруппы, в каждой просим выбрать одного представителя на роль руководителя группы. После того как выборы завершены, соглашаемся с кандидатом первой подгруппы и определяем для него роль лидера, работающего в демократическом стиле. Соглашаемся также с кандидатурой лидера второй группы. У него стиль лидерства определяем как попустительский. А решение третьей подгруппы не утверждаем. Тренер сам назначает подгруппе лидера-автократа, склонного к авторитарному, диктаторскому стилю руководства. Затем объявляем групповое задание (одинаковое для всех групп-участниц): связать как можно более длинную цепочку из шнурков от обуви участников подгруппы. На эту работу группам дается пять минут.

Завершение

Прежде всего проверяем, какая группа лучше других справилась с задачей, какая - на втором, а какая - на третьем месте?

Обсуждаем ход игры. Как группа реагировала на демократического/попустительствующего/авторитарного лидера?

Как и в чем проявлялась роль лидера подгруппы? Какой тип и стиль лидерства предпочтительнее, на ваш взгляд? Каков оптимальный стиль лидерства предполагает ситуация бытовой ссоры между супругами? Роли:

- капитана корабля, терпящего крушение в океане?
- лидера студенческой тусовки в ходе подготовки к фестивалю?
- директора школы, поставленного в кризисную ситуацию из-за текучести кадров?
- учителя в ходе экспериментов, связанных с электроприборами?
- руководителя литературной студии при отборе и обсуждении рассказов, которые войдут в следующий выпуск альманаха?

На чем основывался ваш выбор в каждом конкретном случае?

Квинн В. Н. Прикладная психология. 4-е международное изд. СПб.: Питер, 2000.

"Д. Макгрегор установил, что конкретные методы работы лидера зависят от общей концепции, которой данный лидер придерживается в отношении людей. Макгрегор выделил две возможные концепции, назвав их теорией Икс и теорией Игрек. Теория Икс - это пессимистический взгляд на природу человека. Руководители, исповедующие теорию Икс, исходят из убеждения, что человек по природе своей ленив, избегает работы и связанной с нею ответственности. Они считают, что их подчиненные преследуют свои эгоистические интересы, что им безразличны интересы организации, что люди в большинстве своем не желают самостоятельно принимать решения, а склонны подчиняться решениям вышестоящего лица. В результате такой руководитель вынужден постоянно контролировать своих подчиненных, ведь он убежден, что ... их нужно проверять, подгонять и даже наказывать, когда они не желают приложить усилий.

Напротив, теория Игрек предполагает позитивный взгляд на человека. Ее приверженцы считают, что человек от природы деятелен и способен сам организовать свою деятельность, что в благоприятных условиях он стремится к ответственности, к самостоятельному принятию решений, проявляя при этом присущее ему творческое воображение. Лидер, исповедующий теорию Игрек, не будет оказывать давления на людей или угрожать им наказанием, он скорее представит им полную свободу действий.

Развивая теорию Макгрегора, В. Оуши предложил еще один вариант отношения к человеку, назвав его теорией Зет. Лидеры, придерживающиеся теории Зет, исходят из того, что людям присуща некоторая активность, но без надлежащего руководства они скорее всего будут работать неэффективно. Такие руководители стремятся установить доверительные и кооперативные отношения со своими работниками, стараются воспитать в подчиненных преданность организации и построить работу так, чтобы самые важные решения рядовые работники и управляющий персонал принимали совместно" (с. 499-500).

Глава 3 Лидер как эффективный коммуникатор*

* См. также: Кипнис М. Тренинг коммуникации / Сер. "Действенный тренинг". - М., Ось-89, 2004.

Два на два, или новый Юлий Цезарь

Цели:

- эффективно тренировать взаимодействие с партнером при максимальной концентрации и скорости реакций;
- дать возможность участникам тренинга проверить себя и свою готовность выступать в качестве лидера;
- развить умение эффективно работать в нескольких направлениях деятельности;
- научиться действовать в условиях стресса, не теряя способностей концентрировать внимание на проблеме.

Размер группы: не важен.

Ресурсы: упражнение требует по-настоящему большой и свободной от мебели комнаты, двух стульев, флип-чарта и маркера для записи результатов каждого раунда.

Время: в зависимости от количества участников. Каждая четверка игроков находится в игре 10 минут.

Ход упражнения

Это упражнение возвращает нас к рассказам об императоре Юлии Цезаре, который обладал поразительной способностью одновременно и качественно выполнять несколько различных действий. Порой лидеру приходится применять на практике замечательные качества знатного римлянина.

В каждом раунде игры будет участвовать четверо игроков в поле и две группы судей.

(Количество судей значения не имеет, так что порой можно всех зрителей разделить на две судейские группы, каждая из которых получает конкретное задание.)

Итак, первая игровая четверка выходит на площадку и выносит с собой два стула. Первый и второй игроки садятся друг против друга на расстоянии 2-2,5 м. Третий и четвертый игроки вначале располагаются за стулом второго участника. Это их стартовая позиция, потом по ходу игры они могут свободно передвигаться по комнате.

Правила игры таковы. В течение двух минут первый игрок обязан повторять все движения второго игрока, выполняемые им произвольно: любые движения сидя, стоя, в движении по комнате... Кроме того, первому игроку предстоит отвечать на непрерывные вопросы третьего и четвертого игроков. Вопросы могут быть любыми. Когда иссякнет фантазия одного из спрашивающих, в дело немедленно включается второй.

Обратите внимание, что в игре участвуют и судьи. Они - самые справедливые и внимательные арбитры в мире. Одна группа судей будет следить за тем, чтобы первый игрок не пропускал движений партнера и повторял каждое из них. За каждый пропуск начисляется штрафное очко! Вторая группа следит за ответами на вопросы. Ответы могут быть абсолютно свободными, отличаться нелогичностью, отсутствием связи с вопросом и т.д. Важно, чтобы прозвучала осмысленная реакция первого игрока на вопросы двух ассистентов и чтобы в своих ответах он не пользовался запрещенными "Да!", "Нет!", "Не знаю!"

Использование каждого запрещенного ответа приносит штрафное очко.

Игра продолжается в течение двух минут. Затем судьи первой и второй групп сообщают о количестве заработанных игроком штрафных очков. Результат записывается. После этого игроки меняются ролями: отвечать и повторять движения в течение двух минут будет теперь второй игрок.

Вновь подведение итогов, запись и смена ролей: теперь игровые стулья занимают третий и четвертый участники, а первый и второй будут задавать вопросы.

Это задание можно проводить по очереди со всей группой, чтобы определить

абсолютного чемпиона -того, кто набрал наименьшее количество штрафных очков.

Завершение: обсуждение упражнения.

- Какие действия было сложнее выполнять — повторять движения партнера или отвечать на вопрос?
- Случались ли во время игры мгновения кризиса, когда вы понимали, что теряете контроль над ситуацией? Что помогло вам преодолеть такие моменты и вернуться к выполнению задания?
- Что вы вынесли для себя из игры? Что вы думаете сейчас о сильных и слабых сторонах своего поведения в кризисной ситуации?

Ведущий дискуссии

Не победить, а убедить - вот что достойно славы.

В. Гюго

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных целей деятельности;
- совершенствовать лидерские умения управлять группой;
- поупражняться в риторике - науке убеждать.

Размер группы: какой угодно большой.

Ресурсы: флип-чарт и маркеры для записи обсуждения, записки с указанием скрытых ролей: "Ведущий дискуссии", "Спорщик", "Скептик", "Единомышленник", "Философ", "Дипломат", "Альтернативный лидер", "Равнодушный".

Время: от получаса до часа.

Ход игры

Руководить собранием, обсуждением, дискуссией -особое искусство. От руководителя в этой роли требуется немало умений:

- быть доброжелательным и тактичным по отношению к аудитории;
- владеть аудиторией, вниманием слушателей;
- ограничивать активность крикунов, вовлекать в обсуждение пассивных;
- четко формулировать вопросы и умело резюмировать этапы обсуждения темы.

В данной ролевой игре участники группы смогут проверить на практике свои умения и навыки ведения публичной дискуссии. Сначала группе раздаются записки. Разворачивая их так, чтобы никто не видел написанного, каждый из участников тренинга поймет, какую роль ему предстоит сыграть в предстоящей дискуссии. Затем определяется тема, которая по-настоящему занимает всех присутствующих. После краткого обсуждения, связанного с определением темы дискуссии, принятый большинством вариант записывается на доске или флип-чарте. Только теперь ведущий тренинга просит ведущего дискуссии обнаружить себя. Вся полнота власти с этой минуты переходит к тому, кто в своей записке обнаружил роль ведущего дискуссии.

Объявляется трехминутный перерыв, необходимый для подготовки класса, расстановки стульев; для того чтобы все игроки собрались с мыслями и по поводу избранной для обсуждения темы, и в связи с полученной ролью.

Дискуссия продолжается обычно 15-20 минут. Затем группа переходит к обсуждению игры.

Завершение

Обсуждение строится на нескольких уровнях.

Первый уровень: все высказываются по поводу того, насколько группе, каждому из выступавших удалось раскрыть тему обсуждения.

Второй уровень: самопрезентация и самооценка участников, которым достались конкретные роли-образы. Сначала группа пробует самостоятельно определить, кто был спорщиком, кто альтернативным лидером, а кто занудой. Затем игроки

"открывают свои карты" и объявляют о полученных ролях. Они анализируют свое поведение, стиль игры. Получилась ли у них роль? В какой момент дискуссия заставляла их увлечься и забыть о предложенной роли?

Третий уровень: самоанализ и обсуждение группой роли ведущего дискуссии. Что получилось, а что - нет? Владел ли он аудиторией? Удалось ли раскачать пассивных слушателей и обнародовать мнение меньшинства? В чем вы видите промахи ведущего, а в чем — его несомненный успех? Соответствовали ли друг другу "язык тела" ведущего и содержание его речи? Поддерживался ли визуальный контакт с аудиторией, какие подбадривающие знаки, стимулирующие выражение собственного мнения слушателями использовал ведущий?

В итоге предлагаем обсудить с группой некоторые идеи из блестящей книги Рона Хоффа.

Хофф Р. Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. М.: Класс, 1996.

"...Золотой совет для вашего следующего выступления: "Не давайте мячу упасть!" Всякое выступление в большей степени превращается в зрелище. Публика воспринимает все глазами - и вам, выступающему, тоже будет полезно мыслить зрительными образами. Если воображаемая картинка помогает вам удержать в памяти какую-нибудь мысль или понятие, воспользуйтесь этим! Пусть она какая-то странная или даже глуповатая — тем легче вам будет ее запомнить. Кроме того, она предназначена только для вас. Вот одна такая картинка - это настоящий золотой самородок, она поможет вам наглядно представить себе свое будущее выступление. Она немного необычна, но в ней есть смысл, и она может пригодиться вам, когда вы выйдете на трибуну. Представьте себе, что ваше выступление — это большой, легкий, надувной мяч, которому нельзя дать упасть на землю. Главная ваша забота - чтобы он держался в воздухе. Подкидывайте его вверх, жонглируйте им, можете даже иногда ловко отбивать его головой. Время от времени бросайте его кому-нибудь из публики. Пусть мяч летает взад и вперед, пусть в этом участвуют все, но он должен всегда возвращаться к вам - потому что это вы не даете ему упасть на землю...

В ходе любого вашего выступления происходят две вещи:

1. Выступающий принимает на себя некое обязательство перед публикой. Он старается доказать нечто такое, что должно получить поддержку слушателей и вылиться в некое действие.

2. Слушатели оценивают это обязательство. "Есть в этом смысл?", "Точны ли эти факты?", "Внушает ли мне доверие этот человек?" К концу выступления, если выступающий справился с задачей, слушатель должен развести руками и сказать: "Ну да, я вас понял. Я согласен. Я готов попробовать".

Выступление — это обещание выступающего помочь слушателям что-то сделать. В то же время на протяжении всего выступления слушатели оценивают способность выступающего убедить их, выполнив тем самым свое обещание.

А потом публика, разумеется, выносит приговор. Точь-в-точь как в суде. "Я намерен сделать то-то, - говорит выступающий. -Я обещаю то-то". "Посмотрим, как тебе это удастся", - говорит публика.

Неужели все так просто? На самом деле все еще проще, потому что есть одна вещь, которая может служить выступающему подсказкой. Выступающий может постоянно следить за тем, как идет его выступление, - для этого ему достаточно смотреть, как реагируют слушатели. Мы называем это языком телодвижений.

... "Я не могу без вас. Вы не можете без меня". Нет, это не страстный шепот влюбленного. Это суть взаимоотношений, которые должны установиться между выступающим и его слушателями. Чтобы понять динамику выступления, важно помнить, что это скорее сотрудничество, чем пассивное зрелище, скорее объединение, чем противостояние, скорее сближение, чем отталкивание. Вся суть здесь - во взаимной потребности. Если ее нет, выступить не имеет смысла".

Гарратт Т. Эффективный тренинг с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2001.

"Использование невербальной коммуникации. Основные положения.

** Помните правило: 55% - язык тела, 38% - голос (тон, тембр, интонация и т.д.), 7% - слова.*

** Переходите от языка тела к невербаль-*

ной коммуникации.

* Осознавайте невербальную коммуникацию окружающих.

* Следите за собственной невербальной коммуникацией:

- улыбайтесь глазами;
- используйте открытую позу;
- следите за тем, чтобы ваш взгляд выражал заинтересованность;
- стойте прямо, лицом к собеседнику;
- используйте открытые, а не указывающие жесты;
- развивайте навыки получения обратной связи..." (с. 125).

Гений маркетинга

Цели:

- поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке;
- развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи;
- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;
- потренироваться в переговорном процессе. *Размер группы:* не важен.

Ресурсы: материалы в соответствии с возможностями тренера или потребностями группы. *Время:* до получаса.

Ход игры

Тренер может принести на эту игру непрозрачный мешок, в который будут помещены разные предметы (или определенный ассортимент, который связан с личными или профессиональными особенностями или задачами участников).

Каждый участник достает из мешка один из предметов. Задание: в течение 15 минут продать группе этот предмет, представив максимум, но не менее пяти, реальных достоинств товара наиболее эффективным способом.

Завершение

- Чему научила эта игра?
- Чей опыт продаж показался вам наиболее успешным?
- Кому из коллег вы предложили бы поменять стратегию маркетинга и почему?
- Чьи идеи вам наиболее запомнились? почему?

Глава 4 Лидер переговоров

Круиз

Цели:

- способствовать мобилизации внимания участников в решении групповой задачи;
- интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную деятельность;
- потренироваться в выработке совместной стратегии и тактики успеха;
- развить лидерские качества в членах команды, проверить их готовность взять на себя ответственность за решение задачи, способность эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

Размер группы: оптимальный - 10-15 человек.

Ресурсы: флип-чарт, маркеры, бумага для записи, ручки, путеводители и проспекты туристических фирм, большая карта мира.

Время: 1,5 часа.

Ход игры

Тренер сообщает группе, что за прекрасные результаты, которые она показала в ходе тренинга, команда награждена 30-дневным круизом.

Туристические компании и агентства предлагают свои проспекты. Каждому участнику команды нужно только составить маршрут захватывающего путешествия. Эта индивидуальная работа длится 15-20 минут.

Следующий этап подготовки к путешествию - выработка маршрута,

удовлетворяющего интересы и потребности всех членов команды. Материальные затраты могут не волновать игроков - "за все уплачено!" Но маршрут должен быть составлен быстро (с указанием сроков пребывания в каждом порту). Продажа путевок заканчивается через 40 минут! К закрытию офиса туристической фирмы ее директору (тренер команды) должно быть предоставлено подробное описание маршрута.

Еще одно замечание: так как заказ групповой, то он предусматривает 100%-е согласие всех путешественников с программой круиза.

Завершение

- Что вы чувствовали, познакомившись с условиями игры?
- Какой этап обсуждения задачи показался вам наиболее важным?
- Как происходил процесс обсуждения и принятия решений?
- Как осуществлялось руководство группой?
- Насколько тип лидерства был эффективен для конкретной задачи и конкретной группы?
- Учитывалось ли особое мнение?
- Было ли групповое обсуждение демократичным?
- Что повлияло на результат игры?
- Что мешало группе работать эффективнее?
- Что каждый вынес для себя из участия в игре?
- После того как игра закончилась, осталось ли у вас желание провести совместное 30-дневное путешествие? Кого бы вы не взяли с собой и почему?

Трудный разговор

Цели:

- поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке;
- развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи;
- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;
- потренироваться в переговорном процессе как способе решения конфликта.

Размер группы: не важен. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* до часа.

Ход игры

Тренер просит участников внимательно выслушать легенду игры.

- Вы - руководитель небольшого отдела крупной фирмы по политконсалтингу. На завтра, на раннее утро назначено решающее совещание, на котором вы должны представить заказчику — кандидату на выборную муниципальную должность - стратегию его избирательной кампании.

Заказчик требует познакомить его со всеми элементами рекламной продукции: эскизами плакатов, агитационных листов, текстами объявлений, статей.

По фатальному недоразумению готовый материал был стерт из памяти компьютера, так что и копирайтеру, и графику необходимо восстановить весь объем предложений заказчику. Вы лишь сейчас, в 18.30, поняли, что произошло. Рабочий день почти закончен. На восстановление утраченного материала требуется по меньшей мере полтора-два часа.

Но есть дополнительные проблемы: ваш копирайтер за большие деньги достал билет на концерт группы его мечты - "Металлика". Он настоящий фанат тяжелого рока, и вам известно о том, что концерт начинается через полтора часа.

Кроме того, ваша коллега-график отмечает сегодня первую годовщину свадьбы. Она поделилась с вами своими планами встретить мужа с работы сюрпризом - романтическим ужином на двоих при свечах. Так что уже сейчас она с нетерпением посматривает на часы, чтобы бежать домой и успеть закончить все

приготовления до возвращения с работы мужа.

Что же делать?!

Ваша задача как руководителя отдела убедить сотрудников задержаться и подготовить материалы.

Прочтя задание, предлагаем трем участникам попробовать свои силы на сценической площадке, отыграв разговор между руководителем и его подчиненными. Можно представить несколько попыток, в каждой из которых состав участников будет иным. Важно, чтобы после каждого представления тренер проверял состояние дел вопросом, обращенным к зрителям:

- Вы верите в то, что к утру задание будет выполнено?

Завершение

- Как данная ролевая игра помогла понять секреты переговорного процесса?

- Каков был стиль решения конфликта?

- Какие индивидуальные особенности ведения переговоров обнажила игра в участниках тренинга?

Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. - 11-е международное изд. - СПб.: Москва, 2003

...Многие избегают конфликтных ситуаций, потому что не знают, как эффективно инициировать конфликтный разговор. Предлагаемые рекомендации... помогут вам начать конфликт так, чтобы это не провоцировало защитную реакцию у партнеров и способствовало сотрудничеству.

1. Признайте, что у вас есть проблема. Предположим, вы пытаетесь подготовиться к тесту по самому трудному предмету, а ваша соседка включила на полную мощность магнитофон. Итак, чтобы решить проблему, вы принимаете решение поговорить с соседкой. Вы эффективно объясните ей свою проблему, если начнете со следующих слов: "Привет. Ты не могла бы мне помочь в одном деле? Я пытаюсь подготовиться к экзамену... Это самый трудный экзамен...".

2. Опишите потенциальный конфликт с точки зрения поведения, которое вы наблюдаете, возможных последствий и ваших ощущений. Очень важно объяснить все эти три шага [поведение - последствия - чувства] другому человеку... "Когда я слушаю твою музыку [поведение], я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться, мне трудно готовиться к экзамену [последствия], и я испытываю беспокойство и досаду [чувства]".

3. Старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора.

Когда вы спрашиваете свою соседку о магнитофоне, предположим, она вам отвечает так: "Ой, да здесь все врубают музыку на полную катушку!" Не переключайтесь на разговор обо "всех". Вернитесь с того, с чего начали. "Да. Понятно, что у нас много шумных соседей, и громкая музыка меня обычно не беспокоит. Но все-таки сейчас у меня важное дело, и я надеялся, что ты мне сможешь помочь..."

4. Предложите разумное решение на основе общих ценностей.

"Я думаю, что у нас обоих бывает время, когда любая мелочь мешает сосредоточиться. Так что, хотя я все понимаю, я прошу тебя об одолжении, я надеюсь ты сможешь мне, если сделаешь музыку потише, пока я учу материал..."

5. Продумайте, что сказать, прежде чем вы столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить проблему коротко и ясно.

Пожалуй, самая большая проблема для большинства из нас состоит в том, что мы имеем благие намерения держаться в рамках, но нас захлестывают эмоции и мы или говорим то, чего не должны были говорить, или раздражаем другого человека.

Прежде чем обрушиться на соседку, подумайте: "Что я должен сказать?" Потратьте минуту и отретепируйте. Скажите себе: "Мне нужно признать наличие проблемы, а затем следовать формуле "поведение - последствия - чувства" (с. 141-142).

Глава 5 Навыки работы с партнером и с группой

Путаница

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;

- потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского

поведения, осознании лидерских качеств.

Размер группы: какой угодно большой.

Ресурсы: не требуются.

Время: около часа.

Ход игры

Группа становится в круг, все участники протягивают руки внутрь круга, а тренер соединяет руки играющих таким образом, чтобы получилась путаница. В каждой руке игрока должна оказаться рука другого участника. При этом тренер должен попытаться соединить вместе как можно более удаленных друг от друга участников. Когда путаница создана, группе дается ограниченное время, чтобы распутаться, не расцепляя при этом рук и с осторожностью отнестись к партнерам по игре, чтобы не причинить им боль непродуманными движениями и действиями. Финалом игры будет либо круг, либо несколько групп игроков, последовательно соединенных друг с другом. Из опыта известно, что в 90% случаев задача, какой бы сложной она не казалась на первый взгляд, выполнима. Редкий случай - узел, распутать который не представляется возможным. Так что в ходе игры тренер ведет две роли:

- поддерживает игроков в стремлении распутаться, напоминает о внимательном отношении друг к другу поощряет проверку различных вариантов действия;
- стремится сохранить напряжение игры, азарт соревнования. Напоминает о том, что время игры ограничено, нагнетает напряжение и творческий запал.

Завершение

Когда задача исполнена или время истекло, группа вместе с тренером подводит итоги игры.

- Какие впечатления вынесли участники? Чем они хотят поделиться друг с другом?
- Что, на их взгляд, могло усилить эффективность решения проблемы?
- Кто был выдвинут группой в качестве лидера или стал лидером самопровозглашенным? Как относится группа к этому явлению?

По одному!

Цели:

- потренироваться в слаженной групповой работе над поставленной целью;
- развить умение участников концентрироваться на партнере;
- отработать навыки действия в недирективной среде;
- научиться распознавать внутренние конфликты в группе, препятствующие эффективной совместной деятельности.

Размер группы: оптимальное количество - 10-15 человек.

Ресурсы: не требуются.

Время: упражнение может занять от 15 минут и до 30-40 минут, в зависимости от успешности игроков и от запаса терпения команды.

Ход упражнения

Здесь предложено два варианта упражнения, которые потребуют от участников координации действий, максимальной сосредоточенности и терпения.

Вариант 1

Участники садятся в круг.

Задание: сосчитать от одного до двадцати одного, называя цифры по порядку. Каждый из участников за один раз может назвать не более одной цифры.

Сложность в том, что не устанавливается никакой очередности. Наоборот, любой намек на установление игроками порядка входа в игру немедленно пресекается ведущим. Поэтому, как правило, несколько игроков, не зная о намерениях друг друга, одновременно вступают в игру и называют следующую по порядку цифру. В

этом случае счет возобновляется с единицы.

Партнеры должны проявить максимум собранности и эмпатичности, чтобы предугадать действия других участников и не назвать цифру одновременно с другими игроками. Нередко (через небольшое время после начала игры и после серии неудач) в группе начинает возникать напряжение между игроками. Это сопровождается взаимными обвинениями, которые потом важно отследить во время подведения итогов игры. Как правило, в этих обвинениях мало реальных просчетов того или иного игрока, скорее это "выпуск пара", прорывающееся наружу раздражение от коллективного неуспеха.

Итак, прошло немало времени, пока вы тренировались в умении понимать друг друга с полувзгляда. И в конце концов команде удалось досчитать до двадцати одного, не перессорившись и научившись самостоятельно отвечать за собственные просчеты и ошибки. Молодцы!

Вариант 2

Теперь попробуем выполнить сходное задание в другой форме. Прошу выйти на площадку 10-12 добровольцев. (Упражнение эффективно при 10-15 участниках. При большем количестве затрудняется контроль, при меньшем - задание становится легко выполнимым.)

Наши добровольцы проведут на площадке всего три минуты. Каждому из них придется то находиться в движении, совершая короткие сольные переходы, то замирать на месте... Что здесь сложного? Сложность заключается в том, что, как и в варианте со счетом, в этой модификации задания существуют жесткие и не столь простые для выполнения правила:

- начинать движение по площадке и совершать переход может каждый раз лишь один из игроков команды. Одновременное начало движения двух или более участников приводят к их проигрышу и выходу из игры;
- каждый сольный переход продолжается не более 10 секунд. Каждый из игроков в ходе игры может совершить любое количество переходов;
- только когда предыдущий игрок остановился, следующий может начать движение (опять-таки - не дольше 10 с);
- паузы между переходами не могут превышать трех секунд. Значит, если по счету "три" ведущего ни один из участников не начал движение, вся команда считается проигравшей.

Есть вопросы? Всем понятны правила? Желаю успеха!

Машина

Цели: потренировать разнообразные умения: спонтанность, работу с партнером, ощущение ритма, пластичность, выразительность тела.

Размер группы: не менее 5-7 человек.

Ресурсы: не требуются.

Время: от 5 до 20 минут, в зависимости от желания тренера и группы.

Ход упражнения

Группа может выстроиться на площадке в круг или в цепочку. Можно предложить участникам выходить на упражнение из строя либо по очереди, либо по желанию - в зависимости от готовности. Но так или иначе оговариваем темп упражнения: пауза между участниками не должна превышать трех-пяти секунд.

Смысл задания в выполнении простого алгоритмизованного действия. К движению можно добавлять звук.

Первый участник начинает свое действие. Второй после секундного раздумья выходит на площадку и подстраивается к движению первого. Желательно, чтобы между действиями возникала какая-то взаимосвязь: отрицание, или причинно-следственная, или эмоционально-действенная оценка происшедшего.

Третий, оценив за время короткой паузы происходящее, добавляет к существующему уже механизму свое новое движение. Так же, как первые два участника, он продолжает возвращаться к избранному действию вновь и вновь, как заводная кукла... Так от игрока к игроку работа "машины" становится все более многоуровневой. Возникают логические связи, и вся цепочка продолжает работать до тех пор, пока последний участник не подключится к упражнению.

Если "машина" работала ритмично, слаженно, бесперебойно, если была достигнута логическая согласованность действий каждого партнера с работой всего механизма, то мы можем увидеть целую развернутую сцену.

Сказка втроем

Цели:

- потренироваться в партнерском взаимодействии;
- способствовать развитию спонтанности и творческих возможностей участников тренинга;
- улучшить эмоциональный настрой участников и помочь им, освободившись от зажимов, сократить дистанцию в общении.

Размер группы: не играет роли. Каждый раз в упражнении будет участвовать не более трех человек.

Ресурсы: один стул.

Время: в зависимости от состава группы. Каждая тройка участников работает на площадке в среднем 3-4 минуты. Общее время упражнения будет зависеть от количества таких троек.

Ход упражнения

- Уже из названия понятно, что в задании будут участвовать трое играющих. Один из них выполняет роль сказочника. Ему предстоит изложить одну из известных сказок, определенных ведущим. Второй участник садится на стул лицом к зрителям. Беззвучно открывая рот и используя мимику, он будет имитировать роль рассказчика. Его руки заложены за спину, поэтому не участвуют в игре. Роль "рук второго участника" будут исполнять руки третьего игрока. Для этого он должен встать на колени прямо за спиной второго актера и просунуть свои руки у него под мышками. Для зрителя создается иллюзия, что эти жестикулирующие в ходе сказки руки являются руками сидящего на стуле рассказчика.

Именно иллюзия того, что сказку рассказывает сидящий на стуле игрок голосом первого игрока и руками третьего, является доказательством успешности упражнения. Добиться этого можно при умении синхронно работать с партнерами и с театральной яркостью пользоваться невербальными средствами выразительности (жестом, мимикой, интонацией).

Завершение: обсуждение упражнения.

- Что представляло для вас трудность в задании?
- Как вы считаете, может ли данное упражнение научить вас навыкам, которые вы сможете применить за границами тренинговой группы - на работе, в семье, при общении с людьми?
- Что может дать это задание при рассмотрении проблем, связанных с развитием и тренировкой лидерских качеств? Какие качества лидера проявили участники упражнения?

Лабиринт

Цели:

- дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества;
- обсудить и проверить на практике эффективность методов передачи и восприятия информации;

- укрепить межличностные отношения в группе путем создания модели, требующей ответственности за партнера, умения сконцентрироваться на его проблемах, эмпатии;
- проработать в игровой форме возможности реакции на кризисную ситуацию, поведение в условиях неизвестности.

Размер группы: не важен, так как каждый раз в поле находятся два игрока.

Ресурсы: большая комната или любой материал для обозначения границ поля. Доска/флип-чарт для записи результатов.

Время: в зависимости от задач тренера и размеров группы. В среднем одна пара проходит лабиринт за две-три минуты.

Ход упражнения

На полу обозначается цветной клейкой лентой, чертится мелом, отмечается цепочкой из положенных стульев (или любым другим способом) маршрут. Он представляет собой извилистую тропинку длиной четыре-шесть метров и шириной около метра. Один из пары игроков начинает игру как ведущий, второму завязывают глаза - он ведомый. Его задача - пройти по маршруту и не запутаться в лабиринте. Ведущий дает словесные указания: влево, вправо, два шага в сторону и т.д., по выбору ведущего игрока. Ему нельзя касаться ведомого руками и как-то, кроме слов, руководить действиями партнера.

После того как ведомый преодолевает маршрут, его результат записывается на доске. Затем в паре участники меняются ролями, и засекается время, за которое второй участник прошел лабиринт. Определяется общее время пары. В конце можно назвать пару-победительницу, ту, которая прошла маршрут в кратчайший срок.

- Итак, все разбились на пары и готовы к игре. Скажите, вы все уверены в своих силах? в надежности партнеров? Бывало ли, что в состоянии напряжения вы теряли над собой контроль и забывали самые простые вещи? Например, все знают, где левая, правая стороны? как двигаться вперед и назад? Покажите, пожалуйста, рукой эти направления! Вы уверены, что даже в сложной ситуации не перепутаете эти понятия? Что ж, прекрасно! Несколько вещей, на которые я хотел бы обратить внимание участников:

- ведущий несет полную ответственность за ведомого. Он четко и вовремя предупреждает его о всех возможных опасностях и преградах;

- просьба ко всем без исключения участникам: запомните, пожалуйста, все свои ощущения, эмоции в двух ролях - ведущего и ведомого;

- задания зрителям: успех зависит и от вас. Соблюдайте тишину, чтобы не мешать контакту между партнерами на площадке. Обратите особое внимание на то, как изменяется у человека, проходящего лабиринт, язык тела и почему это происходит? Походка, спина, руки расскажут вам немало о переживаниях героя. Запомните все эти детали до окончания игры!

Ну, а сейчас я приглашаю на площадку первую пару. Успеха вам!

Закончилось путешествие по лабиринту. Объявляются итоги и победители.

Завершение: обсуждение игры.

- Что чувствовали участники? Что видели со стороны зрители?

- Кто запомнил и может продемонстрировать на площадке типичный язык тела проходящего лабиринт игрока? (Обращаем внимание на то, как изменилась пластика человека, лишенного возможности видеть окружающий мир. Он напряжен, неуверен, медленно передвигается в пространстве.)

После завершения обсуждения предлагаем разбиться на пары или группы и даем очередное задание.

- Придумайте и сыграйте сцену, в которой пройденный вами лабиринт превратился в какую-то непривычную, опасную, неизвестную по прошлому опыту

территорию. Это может быть улица ночью, окраина незнакомого города, минное поле, подвесной мост над пропастью, канат над ареной цирка, тропинка через джунгли... Определите не только место действия, но и решите, кто он - ваш герой. Почему оказался в данном месте? Куда направляется, какова его цель?

Лото

Цели:

- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- потренироваться в определении четких и ясных целей деятельности;
- создать предпосылки для выявления лидерских качеств у участников группы;
- совершенствовать лидерские умения управлять группой.

Размер группы: не более 20 участников.

Ресурсы: 30 карточек из картона или пластика размером 20 x 20 см. На каждой - крупно число от 1 до 30.

Время: от 15 минут до получаса.

Ход игры

Сначала на полу класса (или на земле, асфальте, если играем на улице) обозначаем игровое поле -прямоугольник 2х3 метра. Внутри игрового поля в беспорядке раскладываем карточки вверх цифрами.

Задание группе следующее:

- как можно быстрее наступить ногой на ВСЕ карточки-числа от 1 до 30 ПО ПОРЯДКУ НОМЕРОВ;
- сделать это таким образом, чтобы каждый раз в поле находился только один участник команды.

После того как задание объявлено, группе дается время обдумать и обсудить тактику игры. Когда время на обсуждение истекло, просим всю команду отойти на линию старта - приблизительно метрах в пяти от игрового поля. Тренер дает сигнал (свисток, хлопок), и лишь тогда команда приступает к игре. Тренер следит за правильностью действий и за соблюдением законов игры. По окончании объявляется время, затраченное на выполнение задания. Как правило, после этого команда требует переигровки, чтобы улучшить результат. Вновь даем ей время на обсуждение тактики, а затем игра начинается с сигнала тренера от линии старта.

Завершение: обмен впечатлениями и обсуждение итогов игры.

Орел или решка?

Цели:

- способствовать мобилизации внимания участников на партнере, потренироваться в умении определять замыслы и тактику действий товарища по команде;
- интеграция группы за счет включенности в совместную командную деятельность;
- потренироваться в выработке немедленной тактики поведения и принятия мгновенного решения;
- развить лидерские качества в членах команды, проверить их готовность взять на себя ответственность за решение задачи, способность эффективно работать и общаться с партнерами по команде даже на рефлексивном уровне.

Размер группы: не играет роли. *Ресурсы:* по две монеты на каждую пару игроков, бумага для записи, ручки у каждого игрока. *Время:* 15-20 минут.

Ход игры

Вся команда рассаживается парами. Перед каждым - листок и ручка для записи результатов каждого тура игры.

Тренер раздает каждой паре по две монеты и объясняет условия состязания.

Игроки выбирают водящего. Тот, получив сигнал о готовности от партнера по игре, говорит: "Старт!" Сразу после этого оба игрока выкладывают на стол перед собой (можно – на пол, на ладонь, на стул) свою монету. Задача водящего - выложить монету той же стороной (орлом или решкой), что и соперник. Второй участник, наоборот, выигрывает как раз тогда, когда обе монеты лежат различной стороной кверху. После каждого тура игроки записывают на своих листках результат и могут короткое время подумать о тактике следующего хода.

Игра идет до тех пор, пока кто-то из участников не наберет первым семь очков. (Как вариант, можно предложить ограниченное время игры - скажем, 15 минут, по истечении которых определяется победитель, набравший за установленное время максимальное количество очков.)

Предыдущие упражнения проверяли умение участников тренинга принимать как групповые, так и индивидуальные решения. В принципе существует тенденция к минимализации ответственности за решение. В небольшой фирме или огромной компании решение о значительной покупке, как правило, принимается коллегиально. То же мы видим и на семейном уровне. Можно видеть в этом воплощение стратегии сотрудничества, и это замечательно. Но нередко за таким коллективным решением прячется страх персональной ответственности. В случае промаха можно переложить часть вины на других, а следовательно, не выглядеть козлом отпущения в глазах семьи, коллег, начальства.

Мы неоднократно в ходе тренингов проводили экспресс-опрос, позволяющий узнать, какие пункты участники определяют как помехи принятию решений.

Интересно, что чаще других появлялись следующие:

- нехватка информации, необходимой для эффективного решения;
- страх ответственности (не только ошибка, ведущая к наказанию, называется респондентами, но и страх "потерять лицо", проявить свою некомпетентность, оказаться смешным);
- боязнь ошибиться: авось при выборе альтернативного решения второй вариант был предпочтительнее;
- драма выбора среди многих возможных решений;
- цейтнот;
- прошлый неудачный опыт (скажем, уже "бросал курить", "садился на диету", "начинал заниматься спортом". Не удалось тогда, значит, и теперь не получится!);
- "Мое решение закрывает другие варианты, лишает меня возможности эмоционально и интеллектуально прожить события, связанные с иным решением, которое было возможно";
- боязнь или неумение отстоять решение среди других людей (семьи, коллег, подчиненных, руководства).

Это лишь часть обычно встречающихся ответов. Каждый раз они, естественно, формулируются различно, но суть похожа.

Я предлагаю тренеру провести подобный экспресс-опрос участников группы, обсудив затем пути преодоления названных барьеров на пути к принятию решения.

Вдобавок можно озадачить группу следующей дилеммой, связанной с процессом принятия решений.

На доске записываем:

Закон № 1. Решения нужно принимать быстро.

Закон № 2. "Семь раз отмерь, один отрежь!" Прежде чем решать, хорошенько проанализируй ситуацию, не торопись, не следуй первому порыву, дай решению отстояться.

Какой из этих законов верен? Чему следовать?

Скорее всего, в итоге группа придет к решению, что скорость принятия решений зависит:

- от ситуации (реанимация умирающего - покупка квартиры, затормозить автомобиль - открыть бизнес);
- психофизики человека (по-видимому, холерик, сангвиник, флегматик или меланхолик будут принимать решения в разном темпе);
- от отношения к важности проблемы (пустяк или судьбоносное решение).

Вполне возможно, что список этот вы сможете дополнить или изменить в процессе групповой дискуссии.

Победа или поражение?

...но поражение от победы ты сам не сможешь отличить.

Б. Пастернак

Цели:

- дать участникам тренинга пример лидерского влияния;
- рассмотреть на практике и проанализировать ответственность лидера за эффективность группы;
- научиться распознавать внутригрупповые проблемы и блоки, мешающие нестандартному подходу к ситуации;
- обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно в условиях соревнования.

Размер группы: 10-25 участников.

Ресурсы: доска/флип-чарт, денежный взнос или призовой фонд, составленный из личного вклада другого характера (конфеты, сувениры и т.д.).

Время: 20-25 минут.

Ход игры

Эта игра по форме - групповой вариант крестиков-ноликов, по сути же - повод для рассмотрения философии соревнования-сотрудничества. Важно создать в команде атмосферу азартного состязания. Этому-то и служит призовой фонд. Составляем его из мелких денежных взносов участников, в случае невозможности денежного взноса заменяем его любым другим физически ощутимым и зримым: конфеты, сувениры, в самом крайнем случае — фанты, т. е. записки с заданиями, которые выполняют проигравшие.

Группа разбивается на две команды. (Если количество игроков нечетное, то оставшийся не у дел игрок объявляется судьей и главным помощником тренера.) Тренер сам назначает на роли лидеров двух участников тренинга, которые в ходе работы проявляли темперамент и тягу к соперничеству. Капитаны получают от тренера символы власти: шляпу лидера, повязку или какой-либо иной символ.

- Итак, команды сформированы, капитаны получили символы власти, призовой фонд ждет победителя... В чем же суть игры? На доске начерчено поле 6 x 6 см для многоклеточных крестиков-ноликов. Всего 36 клеток, т. е. у каждой команды будет по 18 ходов. Команда, которой удастся по итогам 18 ходов закончить как можно больше вертикальных или горизонтальных цепочек крестиков или ноликов, будет объявлена победителем и получит призовой фонд.

Каждому игроку на ход дается 10 секунд, после чего он становится в хвост колонны. Вся игра длится три минуты. Если условия понятны, проведем жеребьевку, чтобы определить, какая из команд начинает игру. (Жеребьевка)

Команды - на старт! Во главе колонны первой и второй команд становятся капитаны с мелком/фломастером в руке. Они первые поставят на игровом поле крестик или нолик, затем передадут мелок/фломастер следующему в колонне. Условия игры понятны?

Начали!

Завершение

Когда игра закончена, определяем победителя и вручаем ему приз. Затем начинается обсуждение.

- Каков максимальный результат, которого в идеале может достигнуть команда? (Ответ: три ряда.) Итак, если бы группы дали друг другу возможность построить по три ряда крестиков или ноликов, то обе команды пришли бы к ничейному результату и разделили призовой фонд между собой. Но в этом случае команды должны были быть не противниками, а сотрудничать в достижении оптимального для них результата. На самом же деле азарт и соперничество между командами сделали свое дело. Посему стоит обсудить с командой следующие вопросы:

- Что обозначают для вас выигрыш и проигрыш?
- Можно ли извлечь выигрыш из поражения?
- Всегда ли победа сопряжена с чьим-то проигрышем?

- Вспомните и опишите ситуацию из своей жизни, в результате которой по итогам соревнования/соперничества/конфликта соотношения сторон было "win-win" или "1озе-1озе" ("выигрыш-выигрыш" или "проигрыш-проигрыш").
- Вспомните поведение тренера в ходе подготовки игры. Тренерская установка на соперничество, на подчеркивание роли лидера, создание призового фонда, выбор капитанов - людей с развитым чувством честолюбия сказались на эмоциональном накале игры и на том, что команды не задумались о возможностях сотрудничества, а были сознательно брошены тренером в пучину азартного соревнования. Давайте обсудим возможности иных тренерских установок перед игрой и определим для себя лидерские функции тренера.

Глава 6 Обратная связь как инструмент работы с группой

Цветной стул

Цели:

- подтолкнуть участников к необходимости самоанализа, развить их умение объективно относиться к себе и оценивать личностные качества и поведение по отношению к окружающим;
- позволить каждому участнику группы получить личностную обратную связь;
- практически отработать получение и предоставление обратной связи;
- дать игрокам почувствовать важность двусторонней связи: лидер, член группы - группа.

Размер группы: не столь важен (так как это упражнение предполагает участие всех проходящих тренинг), сколько настрой даже большой по количеству людей группы на серьезную, откровенную, вдумчивую работу и искренний разговор.

Ресурсы: один стул, доска/флип-чарт, маркеры для записей.

Время: от получаса до тех пор, пока участникам хватит желаний и сил вести откровенный разговор друг с другом.

Ход игры

Первый этап занятия - это разговор тренера с группой о том, в чем смысл, преимущества и опасности обратной связи.

«Обратная связь» - фразеологизм, который используется вместо слова "критика", хотя критика нередко бывает важнее, чем необоснованное славословие, комплиментарность в отношениях. Никто не любит, когда его критикуют. Однако без критического взгляда со стороны порой невозможно продвигаться вперед. Нам сложно увидеть свои недостатки так же ярко и выпукло, как видят их люди, которые общаются с нами на работе, дома, в дружеской неформальной обстановке. Человек, который верит в себя, в то, что он может самосовершенствоваться, как правило, готов к конструктивной критике, так как в ней он видит не угрозу своему авторитету, а потенциал для личностного самосовершенствования. Не забудьте, что обратная связь - это не обязательно критические высказывания в ваш адрес, нередко это внешняя оценка ваших сильных сторон, констатация черт вашего характера, нейтральные замечания о том, каков стиль вашего поведения.

Давайте выскажемся по поводу того, в чем вы видите преимущества обратной связи! Сделаем это методом мозгового штурма, когда все мысли высказываются вслух (без блоков "нельзя", "это звучит глупо"...) и записываются. В ходе мозгового штурма на доске могут появиться следующие мнения:

- Эмоциональная разгрузка. Выплеснул эмоции и собственное мнение - освободился.
- Проверка того, насколько мое представление о себе совпадает с мнением окружающих.
- Возможность увидеть со стороны свои положительные и отрицательные качества.
- Возможность товарищей подсказать мне альтернативные формы поведения. Часто это позволяет решать проблемы, пока они еще не переросли в нечто большее.
- Проверка того, правильно ли я прогнозирую взаимоотношения между собой и окружающими.
- Помощь в самосовершенствовании.
- Возможность узнать истинное лицо замаскированных друзей.
- Дружеская критика помогает не быть самодовольным и успокоенным, тренирует тебя и

помогает сохранить хорошую форму.

- После откровенного разговора я чувствую, что настоящие дружеские отношения только укрепятся, а дутая дружба... Ее не жаль!

- Могу рассказать всем, что я о них думаю. Они не обидятся, так как сами просили откровенности!

Второй этап

Мы с вами плодотворно обсудили проблемы получения и предоставления обратной связи. Хочется надеяться, что все высказанное вами поможет каждому на следующем этапе упражнения. Попробуем практически получить и предоставить обратную связь своим товарищам в игре "Цветной стул".

Здесь, в центре комнаты, я ставлю стул. В тренинге, в театре стул зачастую — отнюдь не банальный предмет мебели. Это символ, метафора, образ. Вот и наш стул будет выполнять особенные функции. Какие?

Есть известное упражнение - "горячий стул", когда сидящий на нем выслушивает от товарищей далеко не всегда приятные мнения о себе. Есть "стул золотой" - он предполагает выражение симпатии и комплименты в адрес сидящего. Наш стул — "цветной". Тот, кто сядет на него, получит возможность услышать от любого из участников группы откровенное мнение о себе. Будьте готовы не только к "поглаживаниям", но и к нелицеприятным вещам, к сложным вопросам.

У сидящего в центре игрока тоже есть право на пять вопросов. Пять вопросов к товарищам - это немало. Стоит хорошенько подумать, чтобы максимально полно реализовать свое право не только на ответ, но и на попытку прояснить отношение к себе.

Хотелось, чтобы каждый воспринял происходящее как акт дружбы и откровенности, а не как пустую болтовню. Вдумайтесь в то, что для вас действительно важно в сидящем напротив человеке. Что вы хотите узнать о нем, чем хотели бы с ним поделиться?

Бишоп С. Тренинг ассертивности. СПб.: Питер, 2001.

"Обращение за обратной связью — техника "негативного вопроса"

К кому обращаться?

Принимайте критику только от тех людей, которым вы доверяете и чье мнение вы уважаете. Когда?

Начать общение вы можете, попросив предоставить вам конструктивную обратную связь, например, после неудачного собеседования, или спросив о дополнительных деталях после получения реалистической критики (применив технику негативного вопроса), например: "Да, я действительно поступил не очень уверенно; как вы думаете, каким образом мне можно улучшить свое поведение?" (В этом случае применены две техники — негативного утверждения и негативного вопроса - очень мощное сочетание.) Момент для обращения выбирайте тщательно, чтобы у человека, к которому вы подходите, было время для предоставления вам обдуманного конструктивного ответа.

Как?

Собрав всю свою храбрость и применяя все навыки уверенного поведения. Важно понимать, что, проявляя инициативу и прося и о позитивной, и о негативной обратной связи, вы с большей вероятностью заслужите уважение другого человека за свою смелость, чем неуважение за свое несовершенство!

Почему?

Это открывает путь к искреннему общению; способствует развитию новых идей о том, как улучшить свои умения; знакомит вас с другим взглядом на ваш образ и поведение; способствует улучшению отношений.

Помните, что вы не обязаны безоговорочно верить критике. Выслушивайте ее и самостоятельно анализируйте точку зрения другого человека" (с. 119).

В связи с этими замечаниями Сью Бишоп хочется напомнить здесь старую притчу.

Ворон страшно завидовал Соловью в связи с тем, что тот имел репутацию замечательного певца. Но вот в лесу появилась Свинья, которая впервые оказалась в этих краях и, как считал

Ворон, еще не была очарована талантами его голосистого соперника.

Однажды, встретившись с Соловьем, Ворон предложил ему спор:

- Давай обратимся к третьейскому судье, который и рассудит, у кого из нас голос более красив, чье пение более искусно! Выигравшему - всеобщая любовь и почет, а проигравшему - позор и колотушки!

С легким сердцем согласился Соловей на предложенное пари. Спросил у Ворона, кто будет судьей.

- Свинья, - ответил Ворон. - Она новый житель нашего леса, непредвзятый и объективный!

На том и порешили. На следующий день обитатели леса видели Соловья, полуистерзанного, поколоченного, с побитым глазом. Сидит он на дереве и горько плачет. Собрались внизу звери и спрашивают:

- Не от того ли плачешь ты, что спор проиграл Ворону?

- Льешь ли ты слезы из-за потери титула сладкоголосой птицы нашего леса?

- Боль и полученные тумаки причиной твоему горю?

Соловей сквозь слезы отвечал:

- О том я плачу, что согласился доверить наш спор Свинье.

Бишоп С. Тренинг ассертивности.

"Предоставление обратной связи Установление контакта

Не раздражайтесь шквалом критических замечаний. Вначале необходимо провести небольшую вводную беседу.

Позитив+негатив

Большинство людей откликаются на похвалу, признание и поощрение. Если вы сможете предварить негативную обратную связь каким-либо положительным замечанием об адресате вашей критики или о ваших отношениях, ваша негативная информация с большей вероятностью будет воспринята адекватно.

Нелицеприятная и проблематичная критика

Бывает очень неудобно предоставлять обратную связь по поводу чьих-либо личных привычек или личной гигиены. Просмотрите еще раз пункты, описанные выше. Давать обратную связь в таком случае необходимо по существу, на языке фактов, но в то же время учитывая чувства другого человека. Любезно, но недвусмысленно выскажите критическое замечание; смените тему разговора, чтобы вы оба могли закончить беседу на дружеской ноте.

Говорите по существу

Избегайте обобщений и неконкретных замечаний, таких как: "Вы не сделали это на хорошем уровне". Лучше прямо сказать человеку, что он сделал неэффективно. Избегайте критиковать то, с чем человек ничего не в силах сделать в силу своих очевидных мотивов или недостатков. Ваша обратная связь должна касаться лишь той части поведения, которую человек может изменить.

Отмечайте детали

Детализированная обратная связь оставляет больше возможностей для понимания.

Сочувствуйте

Иногда полезно дать другому человеку понять, что вы можете разделять его взгляды. "Я понимаю, что мои слова могут разочаровать вас, но я не могу рекомендовать вас на повышение, потому что..."

Сохраняйте спокойствие

Не позволяйте другому человеку увидеть, что вас беспокоит необходимость предоставлять обратную связь. Используйте техники расслабления, не допускайте колебаний голоса, помните о контактах глаз и языке тела, не позволяйте себе злиться и поддаваться приступам застенчивости.

Придерживайтесь темы

Не позволяйте себе отклоняться в сторону. Не поднимайте вопросов, не касающихся темы вашего разговора.

Оставляйте другому человеку свободу выбора

Каждый человек имеет право принять или отвергнуть обратную связь, право самому оценивать свое поведение и право защищать свои права. Решение следовать вашим советам или не следовать им принимаете не вы.

Не требуйте изменений

Вы не должны навязывать другому человеку свои мнения, установки или убеждения. Грамотная, конструктивная обратная связь предоставляет людям новую информацию о них самих. Если они захотят, они могут принять ее к сведению и в дальнейшем действовать в соответствии с ней.

Используйте Я-высказывания

Ответственность за обратную связь принимайте на себя. Избегайте высказываний типа "Вы...", "У вас...", "Вам свойственно...". Начинайте фразы с: "Я думаю...", "На мой взгляд...".

Сосредоточьтесь на поведении

Целью критики должно стать поведение человека, а не он сам. Например: "Когда ты сказал..., мне стало очень обидно", а не "Ты нечувствительный...".

Понимание

Следите за тем, правильно ли вас понимает собеседник.

Стереотипы

Избегайте таких утверждений, как "Я был готов услышать такое от женщины" или "Ты ведешь себя, как избалованный ребенок".

Изменения

Отдавайте себе отчет в том, что после вашей обратной связи ничего может и не измениться. Также помните о том, что изменения могут произойти. Как бы профессионально вы ни излагали критические замечания, всегда остается возможность того, что ваш собеседник почувствует боль или раздражение, и в результате этого изменятся ваши отношения. Вам необходимо взвешивать все "за" и "против", связанные с отказом от предоставления обратной связи" (с. 121-123).

Любит - не любит...

Цели: дать участникам группы возможность предоставить товарищам обратную связь. *Размер группы:* не важен. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* от 10 минут до получаса.

Ход игры

Группа разбивается на две равные подгруппы. Один круг - малый - становится внутри большого круга лицом к его участникам. Таким образом, возникают пары игроков.

- Помните старинное гадание на лепестках ромашки — "любит — не любит"? Каждому из нас важно знать, как он воспринимается группой, насколько тесны его дружеские связи... Вам сейчас представится возможность искренне ответить на вопрос о своем отношении к другим участникам коллектива, узнать о том, как вас воспринимают товарищи.

Ромашка нам не потребуется. Вместо этого условимся, что:

- объятия - символ большой любви и симпатии;
- пожатие руки - выражение близких дружеских чувств;
- хлопнуть по ладони — "ты славный малый, но не более...";
- кивок головой означает для партнера - "я тебя воспринимаю нейтрально, без определенной симпатии и антипатии";
- опущенный большой палец руки - сигнал, который сообщает о том, что ваши отношения с человеком серьезно испорчены. Какая-то кошка между вами пробежала, и стоит задуматься о том, как найти пути для примирения.

После того как разобраны и усвоены все условные сигналы, начинается игра. Участники малого круга стоят на месте, а участники большого круга по хлопку ведущего делают шаг влево и оказываются перед новым партнером. Пара показывает друг другу код приятия. Если оба человека раскрыли друг другу объятия - можно обняться, если оба подставили ладонь для хлопка или протянули руку для пожатия, тогда происходит обоюдный обмен. Если же уровень приятия различен, то каждый лишь демонстрирует знак своего отношения, но не навязывает товарищу его исполнение. Обменявшись сигналами, каждый участник пары обдумывает полученную от партнера информацию. Вновь звучит хлопок ведущего, большой круг осуществляет переход, и возникают новые пары, в которых повторяется та же последовательность действий.

Групповой портрет

Цели:

- предложить членам группы дать и получить обратную связь, необходимую для

эффективного и доверительного сотрудничества;

- развить лидерские качества, умение анализировать информацию о процессах, происходящих в группе;
- проверить уровень открытости участников тренинга и степень их личной соотнесенности с группой.

Размер группы: желательно не очень большой. Группа 8-15 человек для этого упражнения достаточна.

Ресурсы: не требуются, но в идеале - видеокамера или фотоаппарат, которые позволят запечатлеть на пленку групповой портрет.

Время: для группы оптимальных размеров потребуется от 40 минут до полутора часов. Многое зависит от готовности участников провести серьезную и детальную индивидуальную и групповую аналитическую работу.

Ход игры

Эта методика, носящая название "социальный атом", позволяет визуально отразить степень контактов между членами того или иного формального или неформального объединения. Для этого тот, кто готов быть ведущим, расставляет участников в некую групповую фотографию, где дистанция между людьми - это метафорическое отражение взаимоотношения/отталкивания между ними.

Однако дело не заканчивается отражением "внутреннего строения" команды. Ведущему будет необходимо придать игрокам те позы и выражения лиц, которые, по его мнению, характерны для них в период группового взаимодействия.

Задача эта совсем не проста. Она требует и способностей к анализу, и большого творческого потенциала, и определенной личной смелости - не всем товарищам по группе может быть по душе отведенное для них место или предложенная ведущим поза, выражение лица.

Когда группа выстроена в желаемую композицию, ведущий присоединяется к ней, занимая свое место, принимая соответствующую его представлению позу и выражение лица.

Хорошо, если есть возможность сделать групповую фотографию, не забыв отметить, кто работал над групповым портретом. Такой документ пригодится и тренеру, и группе, если он сохранится в архиве.

Завершение: обсуждение игры.

Выясняем у членов группы их отношение к тому, как они и вся группа выглядят в глазах товарищей. Насколько объективно это мнение? Кому удалось, по их мнению, максимально передать процессы, происходящие в группе?

Я леплю из пластилина...

Цели:

- поощрить членов группы дать и получить обратную связь, необходимую для эффективного и доверительного сотрудничества;
- развить лидерские качества, способность анализировать информацию о человеке, особенностях его поведения и характера;
- проверить уровень открытости участников тренинга и степень их личной соотнесенности с группой.

Размер группы: желательно небольшой. Группа 8-15 человек идеальна.

Ресурсы

Желательно, чтобы в комнате, где проходит тренинг, было большое - во всю стену - зеркало. В идеале, кроме того, наличие у тренера видеокамеры или фотоаппарата, которые позволят запечатлеть на пленку разворачивающееся действие и его результат.

Время: для группы оптимальных размеров от 40 минут до полутора часов. Многое зависит от готовности участников провести серьезную и детальную

индивидуальную и групповую аналитическую работу.

Ход игры

Участники группы садятся в шеренгу. Участник, вызвавшийся быть скульптором, должен придать товарищам позу и выражение лица, которые, на его взгляд, являются характерными для них. Хорошо, если при этом есть возможность посадить участников перед зеркалом, чтобы в результате работы скульптора каждый мог увидеть свое отражение и понять, как он выглядит со стороны в восприятии одного из товарищей.

После того как этот этап пройден, скульптор получает возможность использовать шанс, данный качеством материала - пластилином - изменить позы и лица игроков, какими ему хотелось бы их видеть. Кому-то, предположим, он добавит в лицо веселости, у кого-то разожмет надменно сомкнутые губы, расправит плечи у постоянно стесняющегося и зажатого товарища, добавит дружелюбия тому, с кем у него не так уж просто складываются отношения...

Фаст Дж. Язык тела. М.: Вече, 1995.

"В деловом мире, где нет места знакам отличия и другим регалиям, начальство легко умеет на языке тела передать свое превосходство над подчиненными. Каким образом? К каким приемам прибегает начальник, чтобы подчинить людей?"

Два исследователя предприняли попытку изучить эти приемы с помощью немого фильма. Актеры сыграли начальника и подчиненного в различных сценах. Они изобразили, как посетитель входит в кабинет, в котором за столом сидит человек.

Зрителям, которые посмотрели эти сценки, было предложено дать оценку поведения начальника и посетителя. Их оценки и пояснения позволили заметить ряд закономерностей.

По мнению зрителей, статус посетителя был самый низкий, когда он останавливался в дверях и оттуда начинал обращаться к человеку, сидевшему за столом. Его положение было повыше, когда он преодолевал половину пути до письменного стола. Он занимал самое высокое положение, когда он подходил прямо к столу и оттуда начинал вести разговор с начальником.

Другим признаком, по которому определяли положение посетителя, было время, которое проходило между его стуком в дверь и входением в кабинет. Статус же начальника определяли по времени, которое проходило от того момента, когда он услышал стук в дверь и отозвался. Чем медленнее посетитель входил к начальнику, тем ниже был его статус. Напротив, чем медленнее начальник отзывался на стук в дверь, тем выше было его положение...

Какими приемами и какими словами на языке тела лидер утверждает право на свое руководящее положение?"

Незадолго до начала Второй мировой войны Чарли Чаплин создал киноленту "Великий диктатор". По ходу фильма Гитлера, которого играет Чаплин, и Муссолини, которого играет Джек Оуки, бреют в соседних креслах. Сцена строится на том, что каждый из персонажей стремится поставить себя в господствующее положение в отношении другого. Так как оба героя, покрытые мылом и запеленутые, оказались в креслах, то они могли выразить свое превосходство, лишь регулируя

высоту своих кресел с помощью специальной ручки, до которой они могли дотянуться. Сцена строилась на попытках Гитлера и Муссолини поднять свои кресла как можно выше.

Превосходство, достигаемое физически более высоким положением, известно еще животному миру. Исследования, проведенные недавно среди волков, показали, что вожак стаи утверждает свое превосходство, сбивая по очереди своих сородичей на землю и возвышаясь над ними. Подчиненный выражает свою покорность, проползая под вожаком и оставляя незащищенными горло и живот. Лидерство оказывается у того, кто возвышается над другими.

То же самое происходит и среди людей. Мы знаем о традиции преклонения перед царями, идолами, алтарями. Вообще поклоны и приседания - это варианты выражения своего приниженного положения. Все эти действия показывают на языке тела: "Вы выше меня, вы — господин" (с. 56-62).

Две группы

Цели:

- поощрить членов группы дать и получить обратную связь, необходимую для эффективного и доверительного сотрудничества;
- развить лидерские качества, умение анализировать информацию о процессах,

происходящих в группе.

Размер группы: желательна небольшой. Группа 8-15 человек идеальна. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* 15-20 минут.

Ход игры

Это задание помогает участникам тренинга развить внимательность и логическое мышление. Один из игроков - доброволец - выходит из комнаты. В это время группа договаривается о признаке, по которому она могла бы разделиться на две подгруппы. Сначала признак этот должен быть только визуальным. Скажем, в одном углу сидят люди, носящие очки, в другом - нет. Или в одной группе - те, у кого на руке есть часы, в другой - участники без часов...

После того как разделение произошло, в комнату возвращается игрок, которому предлагается проанализировать "картинку" и на основании увиденного сказать, какой признак лег в основу распределения участников.

На продвинутом этапе тренинга можно попробовать проводить разделение, основываясь на качествах характера, общности интересов.

Личный багаж

Цели:

- развить способности составления психологического портрета человека;
- освоить активный стиль общения и развить в группе отношения открытости и партнерства;
- помочь членам группы разобраться в себе, преодолеть внутренние барьеры, неуверенность, скованность.

Размер группы: не важен.

Ресурсы: бумага и ручки для всех игроков.

Время: в зависимости от количества участников.

Ход упражнения

Группа уже немало времени провела вместе. Вы познакомились, узнали друг друга. Сейчас мы попробуем определить, насколько хорошо вы стали понимать товарищей, их личные качества. Представьте, что вскоре вам предстоит расстаться, и каждый готовит в дорогу свой рюкзак. Это его личный багаж.

Мы будем собирать рюкзак вместе. При этом договоримся класть в него не вещи, а личные качества товарища. Поровну: те, которые мы в нем полюбили, и те, которые, как нам кажется, могут ему в жизни помешать. Что положит в рюкзак товарища группа?

Есть у этой игры еще несколько правил.

Первое: мы кладем в рюкзак только те качества, свидетелями проявления которых мы стали во время совместной работы.

Второе: мы не можем положить в рюкзак качество характера, за которое не проголосовала вся группа. Даже один человек из вас обладает правом вето. Группе придется переубедить его, иначе спорное качество так и не попадет в багаж вашего товарища.

Примечание: для каждого участника, которому группа помогла собрать личный багаж, составляем итоговый список, указываем дату и ставим подписи членов группы. Этот лист торжественно вручаем собранному в дорогу игроку.

Завершение

- Что вам понравилось в игре?
- Что заставило задуматься над тем, как воспринимает вас группа? Какие вещи, данные вам в дорогу группой, явились для вас неожиданностью?
- Согласны ли вы с тем багажом, которым группа снарядила вас? Может быть, вы не готовы или не хотите прислушаться к мнению группы? Что из багажа вы хотели бы все же оставить?

Глава 7 Мобилизация группы на совместное решение задачи

Сказка в шесть кадров

Цели:

- отработать с группой сразу несколько умений:
- * взаимодействие с партнером,
- * структурирование текста,
- * использование мимики и жестов;
- рассмотреть на практике и проанализировать стиль межличностных отношений в группе и ответственность лидера за их эффективность;
- дать возможность участникам проверить себя и свою готовность выступать в качестве лидера;
- попрактиковаться в работе над групповой задачей, эффективно используя вклад каждого члена команды.

Размер группы: достаточно большой, разделяется на малые группы (по 5-7 человек).

Ресурсы

Желательно, чтобы каждая подгруппа могла поработать в уединении, а потому нужны либо смежные с учебным классом помещения, либо большое пространство, позволяющее подгруппам работать автономно, не мешая друг другу. Могут понадобиться бумага и ручки для каждой подгруппы. Хорошо также, если тренер подготовит для показа итогов работы элементы сценической одежды (шапки, шляпки, куски ткани, жакеты, юбки), парики - хотя бы минимальный реквизит. Это сделает показ гораздо более эффективным и интересным.

Время: 45-60 минут.

Ход упражнения

Суть задания такова: берется известная сказка и определяются ее сюжетные узлы, т. е. места действия, которые наиболее важны и являются сюжетообразующими.

Возьмем, к примеру, "Красную шапочку". В ней мы обнаружим шесть таких узлов (именно поэтому упражнение и названо сказкой в шесть кадров, хотя есть и другие, гораздо более длинные и сложные истории, где шестью сюжетными узлами мы никак не обойдемся!)

Но вернемся к "Красной шапочке". Каковы сюжетные узлы сказки?

1. Мама отправляет Красную Шапочку к Бабушке.
2. Красная Шапочка встречается в лесу с Волком.
3. Волк попадает в дом Бабушки.
4. Волк съедает бедную Бабушку.
5. Волк пожирает Красную Шапочку.
6. Охотники убивают Волка и освобождают персонажей (торжество справедливости!).

Художники, иллюстрирующие сказки, изображают, как правило, на страницах книг именно сюжетные узлы того или иного произведения. Потому что здесь - напряженное действие, конфликт, а не простое описание.

Теперь вы должны будете сыграть сказку. Но играть ее нужно особым способом: без движений и слов. Представим сказку как серию рисунков к ней или фотографий, т. е. каждая иллюстрация - это застывшая сцена, остановленный фрагмент действия. Тогда, увидев картинки одну за другой по порядку, мы как будто прочтем всю сказку от начала до конца.

- Скажите, пожалуйста, наши сцены будут играть в движении? - обращаемся к участникам тренинга.

- Нет!

- Вы сможете общаться между собой, разговаривать, спорить? - продолжаем проверку понимания упражнения.

- Нет!

- Как же зритель сможет разобраться в том, что происходит на сцене, каковы взаимоотношения героев?

Тут-то и начинается совместное размышление.

1. Даже в стоп-кадре, который мы будем называть английским словом "фриз" (заморозка), мы можем сохранить иллюзию движения. Для этого ваши фризмы должны быть динамичными - как будто еще секунду назад персонажи двигались и застыли на пике действия! Все позы, жесты должны быть максимально выразительными.

2. Мимика - вот второй ваш помощник. Нейтральное, ничего не выражающее лицо не несет зрителю информации. Эмоции героя, его отношение к происходящему мы обязаны выразить лицом-маской.

3. Мизансцена, т. е. картинка, которую выстроит группа, должна быть внятной и четкой. Для этого всегда нужно помнить о зрителе.

СТАРАЙТЕСЬ «РАБОТАТЬ НА ЗАЛ» ЛИЦОМ, А НЕ СПИНОЙ. СЛЕДИТЕ ЗА ТЕМ, ЧТОБЫ ИСПОЛНИТЕЛИ НЕ ПЕРЕКРЫВАЛИ ДРУГ ДРУГА. Используйте правильно все пространство площадки тренинга, не сгущаясь в одном месте и не оставляя пустыми края сцены.

Прежде чем начать работу над постановкой картин, предлагаем участникам следующий порядок работы.

1. Обсуждаем количество сюжетных узлов-картинок в сказке.

2. Определяем количество действующих лиц. (Выясняем, кто из героев действует на протяжении всех сцен, а кто появляется лишь в части из них. При необходимости решаем, кто из участников тренинга будет играть несколько ролей в разных сценах.)

3. Все те, кому не досталось ролей, все равно участвуют в картинке-фризе. Они исполняют роли зверей, предметов, деревьев и т.д.

4. Выстраиваем кадры-фризы по очереди, один за другим. Запоминаем мизансцены. Шлифуем мимику, жесты. Отрабатываем четкость и быстроту перехода от сцены к сцене.

...После 20-30 минут репетиций приглашаем группу (или группы) на сцену. По команде "фриз!" участники застывают в первом кадре-сцене. Вместе со зрителями (это группы, ожидающие своей очереди) обсуждаем картинку. Пытаемся определить, какую роль исполняет каждый из актеров. Обращаем внимание на выразительность и точность мизансцен. По хлопку ведущего группа перестраивается на следующую картинку. Вновь команда "фриз!" и разбор.

Когда показ закончен, аплодисментами благодарим группу за спектакль и приглашаем на площадку следующую группу с ее вариантом сказки без слов.

Завершение

На самом деле это упражнение универсально. Работая с тренинговой группой, в рамках этого задания вы можете рассматривать эффективность невербального общения, можно использовать "Сказку в шесть кадров" для развития и тренировки спонтанности и творческого воображения. В рамках лидерского тренинга нас, естественно, будет больше всего интересовать то, как участники решали проблемы коммуникации, как (подспудно, без всякого нажима с нашей стороны!) группа работала как КОМАНДА, насколько эффективным было именно групповое взаимодействие.

Одним из условий успешности упражнений является эффективная организация групповой работы. Так как это упражнение используется в тренинге лидерства (хотя оно замечательно подходит и к коммуникативному тренингу!), то одна из задач тренера - проследить, как и кем

будет организована групповая работа. Не стоит вмешиваться в стихию определения или самовывдвижения лидеров. Тренер остается наблюдателем, который лишь время от времени подстегивает действие напоминанием о том, что приближается срок показа. Иногда тренер может быть и консультантом по творческим вопросам - обратить внимание на построение мизансцены, на детали одежды или реквизита и т.д. Но он не вмешивается в организацию репетиционного процесса.

Обсуждая ход упражнения, тренер может использовать материалы своих наблюдений за группой. Хотелось бы обратить его внимание на следующие моменты:

- Кому принадлежит инициатива в группе?

- Чьи творческие идеи находят поддержку у других членов команды, а чьи нет? Почему?

- Как определяется лидер - самоназначением или группа вручает одному из участников полномочия руководителя? Есть ли попытки ввести коллегиальное руководство или определяется единоличный лидер?

- Как группа реагирует на возникновение лидера? Возникают ли очаги напряженности, конкуренции или же все группируется вокруг обозначившегося лидера?

- Кто из членов команды пытается вытеснить идеи и действия других на периферию группового действия? Кто проявляет инициативу в установлении партнерства, кто демонстрирует агрессивность, кто остается в позиции ведомого?

- Кто проявлял независимость суждений и действий, а кто предпочитал идти в русле идей лидера или большинства? Насколько продуктивна была такая тактика с учетом командной работы над общей задачей в ограниченном промежутке времени?

- Изменились ли инструменты влияния лидера на группу в ходе работы? Изменилось ли отношение группы к нему? Каков стиль взаимодействия лидера и команды?

- Носило взаимодействие участников хаотический характер или же имело определенную структуру?

Оценка перечисленных элементов работы группы позволит обсудить вместе с командой особенности взаимодействия участников, наличие внутригрупповых альянсов и напряжений, стили коммуникации и роли отдельных игроков.

Печатная машинка

Цели:

- в игровой форме подчеркнуть важность каждого игрока в решении групповой задачи;

- закрепить навыки совместного решения групповой задачи;

- развить концентрацию внимания участников тренинга.

Размеры группы: как минимум, 8-10 человек. **Ресурсы:** доска и мел или флип-чарт с фломастерами для записи текста упражнения. **Время:** 15-20 минут.

Ход упражнения

Это упражнение лучше всего проводить с группой игроков в 8-14 человек. Если же группа большая, то образуем подгруппы. На доске/флип-чарте записывается текст:

- Не печалься о том, что никто не знает тебя, а стремись быть тем, кого могут знать. *(Конфуций)*

- Тот, кто, обращаясь к старому, способен открывать новое, достоин быть учителем. *(Конфуций)*

- Человек - все равно что кирпич: обжигаясь, он становится твердым. *(Бернард Шоу)*

- Кто хочет прочесть записанные на доске афоризмы? Мы можем с легкостью прочесть написанное. Мы можем обсудить глубину мысли, подумать, как каждый из афоризмов соотносится с нашей личной жизненной практикой.

Задание усложнится тогда, когда чтение каждого текста станет задачей коллективной. Это значит, что сейчас каждый игрок получит лишь по одному слову из текста. Я попрошу вас после этого произнести афоризм целиком, добившись логически верного и эмоционально наполненного звучания.

Итак, первому игроку - первое слово "не", второму — "печалься", третьему — "о", четвертому — "том" и т.д. Так распределяем текст первого отрывка, разделив его на сегменты. Если игроков не хватает, то даем некоторым по несколько слов.

Приступаем к самому упражнению. Читая слово, игрок как бы впечатывает его в общий текст и в сознание участников группы.

С первых же попыток произнести текст как единое логическое и эмоционально окрашенное целое группа столкнется с проблемой: каждый игрок будет ставить после своего слова интонационную точку, как бы завершая своим словом высказывание. Разнобой силы голоса, эмоций также будет мешать целостному восприятию афоризма. Добиваемся единого звукового, логического и эмоционального звучания, пока не достигаем целостной осмысленной и ритмической передачи текста. После этого переходим к следующему афоризму.

Завершение

- Чем, на ваш взгляд, полезно это упражнение будущим лидерам?
- После разбора хода игры давайте вновь вернемся к трем афоризмам, чтобы обсудить их смысл!

Мне необходима помощь!..

Цели:

- потренироваться в осознании собственных поведенческих моделей;
- закрепить навыки диалогового стиля общения в практике лидера, развить его эмпатические возможности;
- потренироваться в "отзеркаливании" собеседника, пристройке.

Размер группы: камерный состав - 12-15 участников.

Ресурсы: флип-чарт/доска.

Время: зависит от числа участников и их готовности к диалогу.

Ход упражнения

Группа разбивается на подгруппы в 3-5 человек.

На доске или флип-чарте записаны роли:

- ДРУГ
- начальник
- партнер
- подчиненный
- сосед
- дальний знакомый
- коллега по работе.

Ведущий просит каждую подгруппу задуматься над тем, как одна и та же информация трансформируется в различной ситуации, применительно к различным людям, в зависимости от формы высказывания.

Насколько мы успешны в том, что можно было бы назвать уместным поведением - реакциями, адекватными той ситуации, месту, в которых мы оказались, людям, с которыми мы общаемся?

- Мне необходима помощь! - обращаетесь вы к различным людям и получаете в ответ...

Давайте проверим, как каждый из перечисленных на доске/флип-чарте людей может отреагировать на вашу просьбу. Построим работу следующим образом:

- в каждой подгруппе определите для себя, о каком виде деятельности будет идти речь, в какой помощи вы нуждаетесь;
- каждый попытается представить себе (можно сделать необходимые пометки), как будет развиваться сцена-диалог с каждым из героев, указанных в нашем списке;
- следующий этап заключается в том, что в группе проигрываются все варианты диалога со всеми героями. Каждый из участников подгруппы может поучаствовать в импровизированной сцене-диалоге, предъявив товарищам свое видение ситуации и разыграв с партнером свой вариант развития сцены;

- последний этап - обсуждение. Чтобы сделать его эффективным и конкретным, раздаем каждой подгруппе листок с наводящими вопросами:

* Насколько варианты, которые были заранее подготовлены вами, вписываются в общее представление группы о том, как может развиваться ситуация?

* Считаете ли вы свои предложения оптимальными после того, как познакомились с мнениями других участников команды?

* Считаете ли вы свой вариант развития сюжета более примиренческим, более агрессивным, более нейтральным, более интеллигентным, чем варианты, предложенные товарищами? Говорит ли выбранный вами способ реакции о стиле вашего поведения в реальной обстановке?

* Что в реакциях и предложениях товарищей по группе показалось вам неприемлемым? Что стало неожиданностью? С чем вы готовы безоговорочно согласиться?

Завершение

Приглашаем все группы соединиться в форум. Предлагаем участникам упражнения самостоятельно определить, что являлось для них главным в проведенном упражнении, в чем его польза и учебный потенциал. Поощряем высказывания перед общим форумом. Подводим итог выступлениям.

Дорогой длиною...

Цели:

- способствовать мобилизации внимания участников и включенности их в решение групповой задачи;

- интеграция группы за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность;

- потренироваться в определении четких целей деятельности, в выработке совместной стратегии и тактики успеха;

- развить лидерские качества в членах команды, проверить их готовность взять на себя ответственность за решение задачи, способность эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

Размер группы: до 20-25 человек.

Ресурсы: два стола, два набора "Лего", флип-чарт, маркеры для записей, секундомер (идеальный вариант - большие настенные часы с секундной стрелкой).

Время: 1-1,5 часа.

Ход игры

Группа разделяется тренером на две равные подгруппы, каждая выбирает лидера. Тренер задает лидерам определенный стиль поведения. Один из лидеров будет работать по деловому типу, т. е. он нацелен на выполнение задачи, работа - главное. Настроения, сомнения, тревоги, рефлексия участников возможны лишь в том случае, если не отвлекают от генеральной линии. Второй лидер определен как социоэмоциональный тип руководителя. В своей работе с группой он руководствуется идеями, предложениями участников, готов быть внимателен к их проблемам, вовлекает их эмоционально в общий процесс. Обратим внимание на то, что группа не выдвигала лидеров, а получила решение сверху: лидеры - выдвинуты руководителем тренинга. Это важно, и к этому замечанию мы еще вернемся.

Каждая группа получает инструкцию. Она одинакова для обеих команд.

Инструкция

Друзья! Перед вами стоит грандиозная задача национального масштаба. Вы - те, кто своим упорным трудом, творческой энергией, эффективным сотрудничеством построит долгожданную магистраль, соединяющую центр страны с периферией.

Одна проблема: техника должна быть переправлена на другой берег широкой реки.

Перед вами на столе - набор конструктора "Лего". Вам необходимо из кирпичиков выстроить мост, соединяющий оба берега.

Правила строительства таковы:

1. Вы должны использовать минимум кирпичиков.
2. Выстроить максимально длинный мост (не менее 70 см).
3. Мост должен быть максимально высоким.
4. Использовать по возможности более мелкие "кирпичики" конструктора.
5. Выполнить задачу в максимально короткий срок.

В ходе работы вы не сможете пользоваться советами тренера или любого другого участника тренинга, не состоящего в вашей команде. Только команда работает над строительством моста. Временные рамки:

- Обсуждение инструкции и правил строительства с тренером - три минуты. После этого группа начнет работать в абсолютно автономном режиме!
- Групповая дискуссия о методах строительства, тренировка, апробация методов строительства - 25 минут.
- Обсуждение результатов тренировки и принятие стратегических и тактических решений - 15 минут.

Таким образом, через 48 минут после прочтения дается старт строительству. На этом этапе всем участникам команды, кроме лидера, **ЗАПРЕЩЕНО РАЗГОВАРИВАТЬ**. Использовать можно лишь невербальные средства общения! Каждая попытка разговора со стороны участников команды стоит группе дополнительных 15 секунд (штрафное время, которое будет прибавлено ко времени строительства).

Сразу же после прочтения инструкции начинается отсчет времени и игра.

Завершение

После того как команды завершили работу, объявляется затраченное на строительство моста время, подсчитывается количество "кирпичиков", измеряется длина и высота моста. Когда промеры закончены, под аплодисменты и музыку открывается движение по сданному в строй участку автомагистрали!

Строители пока не идут на банкет, потому что после пуска моста предполагается анализ деятельности - подробный "разбор полетов".

- Что вы чувствовали, прочитав инструкцию и познакомившись с условиями игры?
- Какой этап обсуждения задачи показался вам наиболее важным?
- Как происходили обсуждение и принятие решений?
- Кто осуществлял руководство группой? Работал ли в полную силу назначенный формальный лидер, был ли выдвиженец группы лидером альтернативным, а может быть, работа происходила под коллективным руководством?
- Насколько тип лидерства, определенный для вашего формального руководителя, был эффективен для конкретной задачи и конкретной группы?
- Что повлияло на результат игры?
- Что мешало группе работать эффективнее?
- Что каждый из вас может вынести для себя после игры?

Это упражнение-игра, как и часть других игр на групповое взаимодействие, важны и с точки зрения создания партнерских отношений, чувства ответственности, улучшения коммуникации, но также для подготовки обратной связи участников группы. Важно дать игрокам возможность проанализировать поведение каждого партнера. Сделать это можно, засняв весь ход встречи на видекамеру и обсудив затем фильм с группой. Но техника не всегда под рукой, да и бывает ненадежной. Что же делать в таком случае?

Я предлагаю воспользоваться методикой "Машина" - так называется методика оценки группового взаимодействия. Нам потребуется два наблюдателя-эксперта, которые с первых минут игры будут внимательно наблюдать за происходящим в каждой команде. (Можно даже на

каждую команду дать по два эксперта. Роль эта не менее увлекательная, да и результат обучения серьезный. Эксперт, хорошо и внимательно отработавший, получает не меньше эмоционального и практического материала, чем строители!

Эксперты-наблюдатели следят за работой команд по листу-схеме. На нем мы видим изображение машины. Детали машины - метафорическое определение роли игрока в группе. Таким образом, делая по ходу упражнения заметки на листе, эксперты определяют НА КАЖДОМ ЭТАПЕ (выработка идеи и тренировка, обсуждение результатов тренировки, собственно строительство моста), кто в группе выполнял роль:

- 1) переднего освещения — смотрит вперед, думает о перспективе;
- 2) заднего света - анализирует прошлый опыт, связан с прошлым;
- 3) звезда (протыкает камеру) — создает проблемы, задерживает эффективное движение машины;
- 4) рессор - скрадывает ухабы (споры, ссоры, раздражение) дороги;
- 5) горючего - дает энергию для движения;
- 6) двигателя - получает бензин и превращает идеи в практическое действие;
- 7) колес - реализуют стремление двигателя привести машину в движение;
- 8) тормоза - тормозит движение, снижает скорость;
- 9) руля - управляет движением, выбирает стратегию, направление;
- 10) аксессуаров - внешние украшения, абсолютно бесполезные в практическом смысле;
- 11) бампера - принимает на себя удар при столкновении (интересов, амбиций, идей...);
- 12) закрылок - не позволяет грязи забрызгать другие детали;
- 13) радиатора — охлаждает двигатель, не дает ему закипеть;
- 14) связки - детали, которая объединяет переднюю и заднюю часть корпуса машины;
- 15) багажника - на нем важный груз, но чтобы воспользоваться им, нужно остановиться, выйти из машины;
- 16) внешнего сидения - во время всей поездки остается снаружи и никак не влияет на то, что происходит.

По окончании игры эксперты представляют участникам свои метафорические оценки. До их вердикта полезно выслушать самих игроков, как они считают, какие роли в машине они сами выполняли на разных этапах игры. Потом будет интересно сравнить их мнение с мнением наблюдателей-экспертов.

Кстати, подобная методика будет полезна и после следующего упражнения - "Путешествие Незнайки". Даже тематически она прекрасно сочетается с ним!

Путешествие незнайки

Цели:

- способствовать мобилизации внимания участников и их участию в решение групповой задачи;
- интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность;
- потренироваться в выработке совместной стратегии и тактики успеха;
- развить лидерские качества в членах команды, проверить их готовность взять на себя ответственность за решение задачи, возможность эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

Размер группы: максимум, до 26 человек.

Ресурсы: набор карточек с материалами игры, флип-чарт, маркеры для записи, секундомер (идеальный вариант - большие настенные часы с секундной стрелкой).

Время: 1 час.

Ход игры

К игре необходимо подготовить карточки из плотной бумаги. На каждой карточке помещаем данные ниже фрагменты информации (каждый абзац текста соответствует отдельной карточке!):

- Что такое боб?
- С какой скоростью ехал Незнайка от Огурцовой реки в Солнечный город?
- Незнайка ехал от Огурцовой реки в Солнечный город со скоростью один грих.
- Что такое нюш?
- Сколько бобов в одном часе?

- Между бульваром Васильков и Солнечным городом 120 михов.
- Что такое мих?
- 1 боб = 2 лизам.
- Незнайка ехал от бульвара Васильков до Солнечного города со скоростью 0,8 грих.
- Сколько михов в одном километре?
- Что такое лиз?
- Между Цветочным городом и Солнечным городом 1500 нюш.
- Боб - это единица времени.
- В одном километре 10 михов. (1 км = 10 мих).
- От Огурцовой реки до Цветочного города расстояние в 500 нюш.
- Мих - это единица для измерения расстояния.
- Какое расстояние между Цветочным городом и Солнечным городом?
- Незнайка всегда ведет машину с постоянной скоростью.
- В одном часе два боба. (1 час = 2 боба).
- Незнайка проехал расстояние от Огурцовой реки до Солнечного города за время в одну пятаю боба.
- 1 нюш = 10 михам.
- Какое расстояние между Солнечным городом и бульваром Васильков?
- Что такое грих?
- Какое расстояние между Огурцовой рекой и Цветочным городом?
- Незнайка ехал из Цветочного города к Огурцовой реке со скоростью 25 нюш/лиз.
- 1 грих = 25 нюш/лиз.

- Маршрут путешествия Незнайки - прямое шоссе от Цветочного города через бульвар Васильков и Огурцовую реку до Солнечного города.

Тренер объявляет команде, что ей предстоит в течение 40 минут решить некую логическую задачу. Задача записывается на доске в виде вопроса:

"Сколько времени заняла поездка Незнайки от Цветочного города до Солнечного города?"

Чтобы найти ответ, игрокам придется обмениваться информацией, так как каждый из членов команды получает лишь отдельный фрагмент условия задачи (если игроков меньше, чем карточек, то некоторые игроки могут получить несколько карточек).

После того как будет дан старт, можно начинать обмениваться информацией. ЗАПРЕЩАЕТСЯ лишь передавать карточки из рук в руки, собирать их в одном месте или у одного человека. Карточка, полученная каждым игроком, остается с ним до конца игры! По ходу игры можно делать записи, ходить, обсуждать задачу и т.д.

Через 40 минут представитель команды должен сообщить тренеру ответ.

Обсуждая ход игры, можно воспользоваться методикой "Машина" для того, чтобы рассмотреть командное и индивидуальное поведение в ходе поисков решения.

Артель художников

Цели:

- способствовать мобилизации внимания и творческой фантазии участников в ходе решения групповой задачи;
- интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность;
- потренировать зрительное воображение и память, развить навыки пространственной согласованности среди членов группы.

Размер группы: желательно небольшой. В противном случае стоит разбить большую команду на подгруппы по 8-10 человек.

Ресурсы: лист бумаги.

Время: 15-20 минут.

Ход игры

Участники садятся в круг. Одному из игроков дается чистый лист бумаги. Тренер просит его, вглядываясь в лист, начать "словесное рисование" - описание пейзажа, портрета, натюрморта или любой другой бессюжетной картины. Рассказчик пытается определить фрагменты картины, где и как они расположены, какими красками изображены, уточняет подробности. По хлопку ведущего листок передается следующему по порядку игроку, который продолжает рисовать ту же картину, заполняя пространство листа новыми элементами изображения.

Картина "рисуеться" совместными усилиями команды до тех пор, пока кто-то из игроков не сообщает о том, что изображение рассыпалось - он не может вспомнить, чем заполнен лист, который находится в его руках. С этого игрока начинается совместное "рисование" следующей картины.

Завершение: обсуждение игры.

Что понравилось, а что не понравилось в игре? Как команда воспринимает скрытый смысл задания? Чему учит отработанное упражнение? (Развитие внимания, зрительного воображения, умения пространственного ориентирования; тренировка концентрации; развитие группового сотрудничества, взаимопонимания.)

Со-творчество

Цели:

- способствовать мобилизации внимания и творческой фантазии участников в ходе решения групповой задачи;
- интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность.

Размер группы: не играет роли, так как работа проводится в малых группах (4-5 человек).

Ресурсы: доска/флип-чарт и маркеры; одинаковый набор для каждой команды: клей, куски картона и цветной бумаги, проволока, 2-3 куски пластилина разных цветов, ножницы, 2 воздушных шарика, коробка спичек, 5 трубочек для коктейля.

Время: 40 минут.

Ход игры

Каждая команда усаживается за стол, на котором разложены необходимые материалы. Тренер объявляет задачу: через 30 минут группа должна представить товарищам из других групп плод своего коллективного творчества. Что за произведение будет выставлено на вернисаже - решать группе. Важно лишь, чтобы в этом творческом акте участвовала вся команда, решение принималось коллегиально, и в работе были использованы все выложенные на стол материалы! Дать название полученному произведению - дополнительная задача, стоящая перед коллективом творцов.

Через 30 минут все группы выносят работы на установленные в центре комнаты столы, и участники команд могут посмотреть и оценить творчество товарищей.

Завершение

- Какие работы представляют, на ваш взгляд, наибольший интерес?
- Что вы думаете по поводу названий произведений коллективного творчества?
- Как происходила групповая работа? (Обсуждение ролей, взятых на себя или навязанных группой. Стиль работы лидера и группы. Механизм принятия коллективного решения. Распределение ролей на этапе реальной работы по созданию произведения.)
- В чем, на ваш взгляд, это задание проявило "плюсы" и "минусы" коллегиального

решения и совместного творчества? Приведите конкретные примеры и запишите их в два столбика.

Обсудите представленные на доске результаты.

Глава 8 Готовность к решению проблем и умение разрешать конфликты

Скульптура конфликта*

** Решению конфликта и тренингу умений в этой сфере будет посвящена отдельная книга серии "Действенный тренинг". Здесь мы приведем лишь несколько заданий, важных для развития лидерских навыков.*

Цели:

- отработать умение продуктивно действовать и принимать эффективные решения в кризисной ситуации;
- способствовать мобилизации внимания участников на партнере и включенности их в решение групповой задачи;
- потренироваться в определении четких целей деятельности, в выработке индивидуальной и совместной стратегии и тактики успеха.

Размер группы: до 20 человек. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* 1-1,5 часа.

Ход игры

Нередко мы затрудняемся в решении конфликтной ситуации не потому, что не понимаем сути проблемы, а из-за растерянности перед выбором эффективной тактики поведения из множества возможных. Эта драма выбора иногда парализует волю, вгоняет нас в цейтнот, не дает сосредоточиться на главном. Методика "Скульптур" поможет увидеть проблему в виде образа, включит в активную работу правополушарный отдел мозга, следовательно, задействует наши творческие силы, столь необходимые для эффективного и нетривиального действия.

1. Упражнение начинается с разделения команды на подгруппы (3-4 человека). В каждой подгруппе просим участников в течение 10 минут сосредоточиться на одной из проблем, конфликтных ситуаций, знакомых им по собственной жизни, тех, которые заботят их в настоящий момент. Необходимо на листе бумаги:

- четко сформулировать, назвать суть конфликта или проблемы так, как это видится самим игрокам;
- назвать по имени (и по должности, родственным или иным связям, если такие существуют) непосредственных участников конфликта;
- подготовиться к устному описанию конфликта, а затем рассказать о конкретной ситуации, которая наиболее внятно представляет проблему и расстановку сил.

2. Следующий этап работы - рассказ участников подгруппы о собственной жизненной ситуации. Товарищи лишь слушают, воздерживаясь от оценок.

3. Группа выбирает один из рассказов, прозвучавших в кругу, определяет его как рабочий материал встречи. С этого момента рассказчик, чья история принята к инсценировке, остается вне действия, а товарищи в течение 5-7 минут, удалившись от него, работают над скульптурой, которая могла бы аллегорически выразить суть конфликта. В этой скульптуре могут прослеживаться определенные герои ситуации, она количественно (по составу актеров) может совпадать с количеством участников конфликта. А может лишь образно сформулировать суть проблемы, ее эмоциональный градус, состояние человека, который находится в эпицентре конфликта.

4. Группа возвращается к своему товарищу и представляет ему скульптуру - плод коллективного творчества.

5. Наш герой сообщает о своем восприятии увиденного: насколько скульптура

отражает его представления о конфликте и собственной роли в нем, как он со стороны воспринимает полученную от группы обратную связь, насколько представление соответствует его формулировке конфликта, записанной на листе.

6. Следующим этапом работы руководит наш герой. Он выстраивает из товарищей еще одну скульптуру, которая отражает его видение разрешенной проблемы. Эта скульптура должна задействовать конфликтующие силы после того, как проблема решена, показать их взаимодействие, или их эмоциональное состояние, или физический результат разрешенного противодействия, или его метафорический образ.

Завершение

Все работавшие самостоятельно группы собираются вместе. На форуме тренер ставит вопрос о том, как шла работа в группах. Спрашивает об эффективности упражнения и его эмоциональном воздействии на группу в целом. Как сам герой ситуации оценивает успех работы? Дало ли ему новый ракурс во взгляде на конфликт представление, подготовленное товарищами? Помогло ли разобраться в расстановке сил, в собственном поведении, натолкнуло ли на новые идеи по поводу решения конфликта? Какие из качеств лидера мы можем отработать в данном задании? В чем потренировать себя?

Ерунда - катастрофа

Одна женщина, желая побольнее уязвить разбогатевшую подругу, драматически шепчет ей на ухо:

— Мне больно говорить тебе, но ходят слухи, что твой Джон завел любовницу... Какая трагедия!

- Это ерунда, милочка! При нашем финансовом положении мы можем себе это позволить!

(Анекдот)

Цели:

- помочь участникам преодолеть внутренние барьеры и страхи перед кризисной ситуацией, умение мобилизоваться в состоянии конфликта;
- потренироваться в использовании рефрейминга для получения объемной картины действительности и возможности представить альтернативу проблеме;
- стимулировать изменение отношений к конфликтной ситуации как пример одного из стилей решения конфликта - избегание (или уход). Проверить эффективность этого метода.

Размер группы: не играет роли. *Ресурсы:* не требуются. *Время:* 20-60 минут.

Ход игры

Группа разбивается на подгруппы (5-6 человек). В каждой подгруппе предлагаем участникам рассказать реальную историю конфликта (семейного, служебного, с друзьями и т.д.). Затем подгруппа формирует дуэты и трио, которым предстоит представить небольшую инсценировку конфликта, о котором шла речь. Каждая актерская "единица" покажет один из выбранных ею сюжетов в двух вариантах: как катастрофу, и как ничего не значащую ерунду. (Или наоборот: ерунда приобретает внезапно катастрофические последствия и размах.)

После краткой репетиции — показ сцен и обсуждение.

Важно услышать мнение рассказчиков, которым представилась возможность воочию увидеть два способа отношения к проблеме, узнать об их впечатлении об инсценировке. Изменила ли сцена остроту отношения к конфликту? Если да, то как: усилила или ослабила его? Не кажется ли им, что проблема, озвученная и представленная на площадке товарищами, выявила какие-то новые особенности самой ситуации конфликта, объяснила поведение его реальных участников?

Завершая встречу, стоит обсудить с группой материалы, представленные ниже.

Стаканы бить можно, отношения и людей бить нельзя.

Н. Козлов, психолог

Межличностный конфликт - это результат ситуации, в которой потребности, цели, представления одного человека вступают в противоречие с потребностями, целями и представлениями другого. По замечанию Б.Ф. Ломова*, "потребности людей диктуют их поведение с такой же властью, как сила тяготения - движения физических тел".

Некоторые считают, что конфликт - это зло. Признак ума и лидерских качеств - умение избегать конфликта. На самом же деле тишь, гладь да божья благодать - характеристика кладбища, а не реально текущей жизни, наполненной разнообразными конфликтами. Конфликтные ситуации не только вызывают в нас отрицательные эмоции и напряжение, но и приводят к реальной пользе, так как помогают разрешить противоречия и выяснить исходные позиции сторон. Так что конфликт может не только разрушать взаимоотношения, но, напротив, улучшать их динамику, служить мощным стимулом к эмпатии, прояснению скрытых целей и взглядов, рычагом к сотрудничеству..

В литературе обычно обозначают пять стратегий решения конфликта:

— избегание, или уход;

- приспособление - принуждение, или силовое разрешение конфликта;

- компромисс;

— сотрудничество.

Рассматривая каждую из стратегий, необходимо обратить внимание на то, что последствия выбора той или иной из них влияют:

а) на ощущение личного удовлетворения (насколько эффективно было мое поведение в ходе конфликта. В какой степени мои цели, задачи, потребности соблюдены. Насколько мне удалось в ходе конфликта "сохранить лицо", доказать свою компетентность);

б) стиль отношений с партнером по конфликту (отношения укрепились, остались неизменными или превратились в неприязнь, вражду).

* Ломов Б. Ф. К проблеме деятельности в психологии // Психологический журнал. 1981. Т 2. № 5. С. 12.

Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. - 11-е международное изд. СПб.: М., 2003.

"Уход"

Характеристика - нежелание сотрудничать, застенчивость.

Цель - воздержаться от конфликта.

Точка зрения - я не хочу говорить об этом.

Индивидуальное чувство удовлетворенности - проигрыш/проигрыш: ни одна из сторон не получает удовлетворения.

Удовлетворенность отношениями отсутствует, конфликт не разрешен.

Какое влияние оказывает на отношения - препятствует гармоничным отношениям: приводит к нагнетанию ситуации и обвинениям.

Когда нужно применять - возможен только временный выход из ситуации или когда вопрос не имеет большого значения.

Приспособление

Характеристика - сотрудничество, застенчивость.

Цель - не расстраивать человека.

Точка зрения - не так важно, чтобы все было по-моему. Важнее сохранить мир.

Индивидуальное чувство удовлетворенности - проигрыш/выигрыш: противоположная сторона получает удовлетворение.

Удовлетворенность отношениями отсутствует: ни одна из сторон не довольна процессом.

Какое влияние оказывает на отношения — причиняет вред отношениям, потому что один человек получает преимущество.

Когда нужно применять - для получения социального уважения или когда вопрос не имеет большого значения.

Принуждение

Характеристика — нежелание сотрудничать, самоуверенность.

Цель - настоять на своем.

Точка зрения - я добьюсь своего, независимо от того, что мне придется сделать.

Индивидуальное чувство удовлетворенности - выигрыш/проигрыш: одна из сторон (принуждающий) получает удовлетворение.

Удовлетворенность отношениями отсутствует: физическое и психологическое страдание проигравшего.

Какое влияние оказывает на отношения - причиняет вред отношениям, потому что один человек оказывается запуган.

Когда нужно применять — в неотложных ситуациях; когда это главный вопрос благополучия одного или многих людей: если кто-то вас использует в своих интересах.

Компромисс

Характеристика - частичное желание сотрудничать.

Цель - получить частичное удовлетворение.

Точка зрения - мои требования будут частично удовлетворены, и я в определенной мере учту интересы другого человека.

Индивидуальное чувство удовлетворенности — проигрыш/проигрыш или выигрыш/выигрыш: ни одна из сторон не получает полного удовлетворения.

Удовлетворенность отношениями — нейтральная или положительная: обе стороны получили по крайней мере частичное удовлетворение.

Какое влияние оказывает на отношения - может помочь или причинить боль, так как удовлетворение достигнуто в результате компромисса.

Когда нужно применять - вопрос не очень важен, когда времени не хватает или когда другие способы решения не эффективны.

Сотрудничество

Характеристика - взаимодействие, настойчивость.

Цель - совместно разрешить проблему.

Точка зрения - давай обсудим и найдем общее решение для обоих.

Индивидуальное чувство удовлетворенности - выигрыш/выигрыш: обе стороны удовлетворены процессом.

Удовлетворенность отношениями — позитивная: отношения укрепляются, потому что партнеры приобретают взаимные выгоды.

Какое влияние оказывает на отношения - укрепляет отношения, потому что выслушаны обе стороны.

Когда нужно применять - всегда" (с. 140-141).

Паспорт проблемы

Цели:

- отработать умение продуктивно действовать и принимать эффективные решения в кризисной ситуации;
- провести упражнение на анализ конфликта;
- проработать стратегию решения конфликта, разобраться в преимуществах и недостатках различных стратегий, проверить, какая из стратегий поведения в конфликте характерна для каждого из участников, оценить ее эффективность;
- потренироваться в определении четких целей деятельности, в выработке индивидуальной и совместной стратегии и тактики успеха.

Размер группы: не важен.

Ресурсы: бланки на всех участников, ручки.

Время: около часа.

Ход игры

Эта игра активно закрепляет тот теоретический материал, который предложен выше в "Заметках на полях" и касается различных способов восприятия конфликта и поведения в кризисной ситуации.

Данное задание - иное по типу работы: оно индивидуальное, а не групповое. Тренеру стоит позаботиться о создании рабочей атмосферы, достаточного места для комфортной и сосредоточенной работы каждого участника тренинга.

Мы просим членов группы сосредоточиться каждому на той актуальной конфликтной ситуации, которую сами они представляют на нынешний момент как проблему, требующую решения. Чтобы разобраться в межличностном конфликте (именно этот тип конфликта будет материалом для работы) необходимо четко представить себе, с чем мы имеем дело. Составив паспорт проблемы, мы сможем разработать пути ее решения. Кроме того, ответы на поставленные вопросы помогут определить, какой вид направленности преобладает в нас. Психологи утверждают, что их три: направленность на себя, на других людей и на задачу (на процесс или на результат).

Итак, каждый из участников получает бланк, на заполнение его дается 20-30

минут. В конце упражнения группа может собраться вместе и озвучить проблемы эмоционального, интеллектуального или иного свойства, которые проявились в ходе работы над заданием.

Бланк упражнения "Паспорт проблемы"

1. Сформулируйте и запишите, в чем, на ваш взгляд, состоит суть конфликта.

2. Разложите конфликт на составляющие:

- что происходит (процесс, действие, поведение сторон) _____
- к чему это приводит (чьи и какие потребности нарушены) _____
- чувства по этому поводу (ваша эмоциональная реакция на угрозу потребностям и на развитие конфликта) _____

3. Определите, что для вас более важно:

а) защита собственных потребностей, принципов, ощущение личного комфорта или

б) сохранение хороших отношений со второй стороной.

4. Какой стиль поведения в конфликтной ситуации вы предпочитаете?

- уход
- приспособление
- принуждение
- компромисс
- сотрудничество

5. Если, используя выбранный мною стиль поведения, проблема будет разрешена, конфликт снят, то:

Я _____

Другая сторона _____

(Сформулируйте, какие конкретные результаты ожидаются, какова будет эмоциональная доминанта в ощущениях обеих сторон по завершению конфликта, как прогнозируются отношения между сторонами.)

6. Я смогу сказать, что проблема, конфликт разрешены, когда (если)

Говорят, что названный противник теряет половину своей силы. "Маска, я тебя знаю!" - и заканчивается волшебство. "Паспорт проблемы" решает поэтому не только интеллектуальную часть вопроса, как разрешить проблему, но и помогает уменьшить эмоциональную напряженность, дать проблеме имя, определить ее составляющие.

При решении проблемы полезно воспользоваться техникой рефрейминга - т. е. переименовать ситуацию. Если вместо усилий по преодолению проблемы мы сосредоточимся на достижении цели, то лишим конфликт части его эмоционального напряжения или, по меткому выражению психолога И. Вагина, "выдернем эмоциональное жало". Это поможет нам уделить гораздо больше сил и внимания решению практической задачи [4. С. 118].

Однажды был объявлен конкурс на лучшую этикетку для химических продуктов, включающих яды, а значит, особенно опасных для детей.

Ряд полученных предложений заключался в использовании ярких пугающих цветов. Другие делали упор на пиктограммы с символами смерти, удушья и т.п. Третьи просто указывали: "Опасно для жизни!"

Проблема заключалась в том, что маленькие дети как раз и являлись той группой, для которой эти тривиальные решения не могли являться предупреждением об опасности: они либо не могли читать, либо не воспринимали череп и кости как пиктограмму предупреждающего и запрещающего характера, либо иначе, чем авторы идеи, воспринимали эмоционально оттенки цвета.

Победил автор, предложивший сделать бутылку с ядохимикатами ... колючей! Он на все 100% соотнесся не с проблемой (создание ярлыка для ядохимикатов), а с задачей (избежать попадания яда в детские руки).

Никогда не говори "Никогда"

Цели:

- развить творческое мышление участников тренинга, их умение расширять поле проблемы и видеть многообразие подходов к решению задачи;
- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;
- потренироваться в преодолении внутренних барьеров, страхов перед неизвестностью, зажатости.

Размер группы: не важен

Ресурсы: картофель, трубочка для коктейля; куски шнура, бумага и ручки для каждого участника. *Время:* до часа.

Ход игры

Сказав себе: "Я никогда не справлюсь с ...", мы заранее настраиваем себя на неуспех, на проигрыш. Подобное самореализующееся пророчество заведомо ограничивает наш творческий потенциал, уменьшает возможности. Умение концентрироваться, заряд оптимизма ("Мне это удастся!"), готовность расширить рамки поиска решения проблемы за пределы обычных, банальных выводов - вот что тренирует данное упражнение. Не забудем, что Томас Эдисон провел 10000 неудачных опытов, пока создал электрическую лампочку! Терпение + Вера в успех + Развитое творческое мышление = Победа.

Тренировка этих составляющих и лежит в основе следующих заданий.

Картошка

Показываем команде большую сырую картофелину и трубочку для коктейля. Вопрос: "Можно ли проткнуть картофелину трубочкой за одну секунду?"

Выслушав ответы, предлагаем проверить это опытным путем. Трубочка должна пройти через картофелину насквозь!

Решение: как правило, игроки не могут преуспеть в решении задачи и начинают заявлять о невозможности выполнения задания. Однако реально это возможно. Тренер демонстрирует это, взяв трубочку в руки, зажав пальцем отверстие с одной стороны и резким сильным ударом пробив картофелину насквозь! Тонкость заключается не только в резкости и силе удара, но и в том, что, зажав трубочку с одной стороны, мы используем столб воздуха, заполнивший ее и придавший ей определенную жесткость.

Узел

Каждый из участников получает кусок тонкого шнура длиной один метр. Задание таково: взяться за края шнура и, не выпуская из рук концов его, завязать простой узел.

Решение: как правило, решение задачи не дается участникам тренинга с легкостью. Иногда в течение долгого времени они могут биться над поиском ответа и не найти его без вашей подсказки.

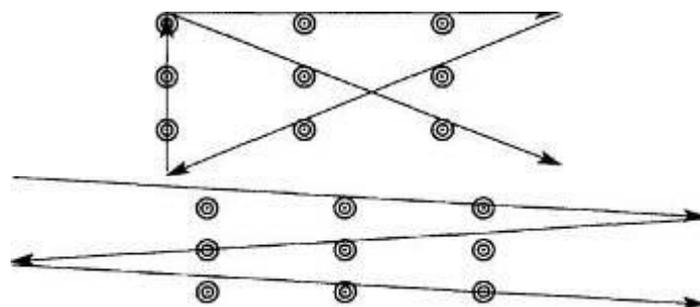
Чтобы решить задачу, нужно выйти за рамки привычного хода мысли. Успех - в правильной подготовке до начала игры:

1. Положите перед собой на стол или на другую ровную поверхность шнур.
2. Сложите руки крест-накрест, сядьте в позу образцового ученика.
3. Возьмите из этого положения концы шнура в руки и без труда завяжите простой узел!

9 точек

Участники получают лист, на котором изображены 9 точек (каждая величиной приблизительно в 1,5-2 мм).

Задание: а) соединить все точки четырьмя линиями, не отрывая карандаша от бумаги; б) соединить эти же точки тремя линиями.



Библиография

1. Алдер Х. ИЛИ: современные психотехнологии. СПб.: Питер, 2000.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. СПб.: Университетская книга, 1996.
3. Бишоп С. Тренинг ассертивности. СПб.: Питер, 2001.
4. Вагин И. Психология зла. Практика решения конфликтов. СПб.: Питер, 2001.
5. Вердербер Р., Вердербер К. Общение//11-е международное изд. СПб.: "Прайм-ЕВРОЗНАК", Издательский дом "Нева"; М.: Олма-пресс, 2003.
6. Гарратт Т. Эффективный тренинг с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2001.
7. Дерябо С, Левин В. Гроссмейстер общения. М.: Смысл, 1996.
8. Квинн Н. В. Прикладная психология/4-е изд. СПб.: Питер, 2000.
9. Кипнис М. Драматерапия. М.: Ось-89, 2002.
10. Кипнис М. Тренинг коммуникации. Сер. "Действенный тренинг". М.: Ось-89, 2004.
11. Кипнис М. Тренинг творческого мышления. Сер. "Действенный тренинг". М.: Ось-89, 2004.
12. Козлов И. И. Формула личности. СПб.: Питер, 1999.
13. Кристофер Л., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб.: Питер, 2001.
14. Ломов Б. Ф. К проблеме деятельности в психологии// Психологический журнал. 1981. Т. 2. № 5.
15. Леей В. Л. Искусство быть собой. Индивидуальная психотехника. Луганск: Глобус, 2000.
16. Леей В. Л. Нестандартный ребенок. Луганск: Глобус, 2001.
17. Морено Я. Психодрама. М.: Апрель-Пресс. ЭКСМО-Пресс, 2001.
18. Фаст Дж. Язык тела. М.: Вече, 1995.
19. Фопель К. Энергия паузы. Психологические игры и упражнения. М.: Генезис, 2001.
20. Хофф Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском провести ее. М.: Класс, 1996.
21. Хрящева Н. Ю., Макшанов С. И. Тренинг креативности. СПб.: Ювента, 1999.
22. Хухлаева О., Кирилина Т., Федорова О. Счастливый подросток. М.: Апрель-Пресс. ЭКСМО-Пресс, 2000.
23. Шнейдер Л. Б. Психология семейных отношений: Курс лекций. М.: Апрель-Пресс. ЭКСМО-Пресс, 2000.

Содержание

Тренинг лидерства ...3

Глава 1. Я и мы. Кто Я?

Визитная карточка ...8

Матрешка ...12

Реклама ...14

Рефрейминг...18

Ты и твое имя ...22

Если ..., то ...23

С чужого голоса ...26

Глава 2. Лидер. Кто он, каков он?

Круг и я ...28

Без командира ...31

Лидер - это...34

Харизматическая личность ...37

Стили лидерства ...41

Глава 3. Лидер как эффективный коммуникатор

Два на два, или Новый Юлий Цезарь ...46

Ведущий дискуссии ...49

Гений маркетинга ...54

Глава 4. Лидер переговоров

Круиз ...	55
Трудный разговор ...	57
Глава 5. Навыки работы с партнером и с группой	
Путаница ...	61
По одному! ...	63
Машина ...	66
Сказка втроем ...	68
Лабиринт ...	70
Лото ...	73
Орел или решка? ...	75
Победа или поражение? ...	79
Глава 6. Обратная связь как инструмент работы с группой	
Цветной стул ...	82
Любит - не любит... ..	91
Групповой портрет ...	93
Я леплю из пластилина... ..	95
Две группы ...	99
Личный багаж ...	100
Глава 7. Мобилизация группы на совместное решение задачи	
Сказка в шесть кадров ...	102
Печатная машинка ...	108
Мне необходима помощь! ...	110
Дорогой длинною... ..	113
Путешествие Незнайки ...	119
Артель художников ...	122
Со-творчество ...	124
Глава 8. Готовность к решению проблем и умение разрешать конфликты	
Скульптура конфликта ...	126
Ерунда - катастрофа ...	129
Паспорт проблемы ...	135
Никогда не говори "Никогда"! ...	139
Литература... ..	142

*Михаил Кипнис **Тренинг лидерства***

Художник Коновалов М.В. 2-е издание, стереотипное

Издательство "Ось-89". 109391, Москва, 2-й Карачаровский пр-д, 1/1 Лицензия на издательскую деятельность
ИД № 01563 от 17.04.2000 г.

Подписано в печать с готового оригинал-макета 22.02.2006 г. Формат 70x100/32. Заказ № 276. Печать
офсетная.

Физ.печ.лист. 4,5. Тираж 5000 экз. Отпечатано в Подольской типографии – филиале ОАО "Чеховский
полиграфический комбинат" 142110, г. Подольск, «Московской области, ул. Кирова, 15