

Михаил Кипнис

Тренируем умение вести за собой, быть лидером, «мотором» и вдохновителем

ОТ АВТОРА

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

3. Зиглар

У каждого из нас – свое понимание лидерства, свое представление о том, кого действительно можно назвать лидером, свой счет к политическим и историческим лидерам прошлого и настоящего, свое отношение к тем, кто руководит нами на работе, кто верховодит в компании... Лидерство – это психологическая функция влияния. Признаемся, не многие из нас любят чувствовать, что ими кто-то руководит!

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... Некое завораживающее, гипнотизирующее ощущение себя не «тварью дрожащей», а «право имеющим»...

Быть лидером. Для многих 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. Ты впереди, ты занят проблемами – не только своими, но и тех, кто рядом, кто доверяет тебе, лидеру, право быть первопроходцем.

Быть лидером – это и радость, и груз ответственности, и десятки дилемм, требующих решения, и талант 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, харизма и сила воли, способность прощать другим и требовать прежде всего от себя.

Лидерами не рождаются – ими становятся. И этому можно учиться. Природные «предпосылки» ума, характера, влияние окружения – только стартовая площадка для разбега. В остальном этот марафон требует недюжинных моральных и физических сил для тренировок, которые приведут в 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. Обладающий полномочиями еще не лидер. Роль его порой совсем незavidна: все время бояться, что однажды 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, гордость за достигнутый успех, уверенность в собственных силах.

Наши родители, учителя, армейские командиры и заводилы в классе, «дворовые короли» и студенческие вожак, политики и деятели искусства, менеджеры и ученые, наши друзья и подруги. Наблюдение за ними предоставляет безграничные возможности для размышлений и попыток понять, что же является истинным и мнимым лидерством, самообучения, усвоения лидерских качеств. И то, 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 легкостью, 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, с тем, как добиваться поставленной задачи, руководить, а не «руками водить», как быть понятыми в ходе нашей коммуникации, как грамотно вести переговоры и быть эффективными в решении разнообразных конфликтов. Проверить свои возможности и способности можно уже в ходе тренинга. В этом и заключается суть того, чем мы собираемся заниматься, – процессом опытного научения.

Книг по лидерству – великое множество. Лучшие из них – прочитаны, изучены, законспектированы. И что остается в «сухом остатке»? Лидером быть почетно. Лидером быть модно. Лидером быть. колоссально сложно! Лидером быть здорово!!!

Для того чтобы быть лидером, необходимо не только знать законы возникновения, существования и развития группы, но и обладать определенными знаниями о себе самом.

П. Херси и К. Бланчард в книге «Менеджмент организованного поведения» (New York: Prentice-Hall, 1977) выделяют семь рычагов власти 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, кто принимает лидера и идет за ним исключительно в силу готовности подчиниться власти. Для них сам факт принадлежности (формальной или неформальной – благодаря волеизъявлению группы) лидера к иному уровню в иерархии является причиной, достаточной, чтобы следовать за ним и выполнять его указания.

Для других сильным мотивом подчиняться будет обладание 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» во все времена обеспечивала успех руководителям различных рангов. Возможность поставить необходимый знак препинания в классическом предложении: «Казнить нельзя помиловать» («Казнить, нельзя помиловать!» или «Казнить нельзя, помиловать!») – одна запятая, стоящая сотен иных признаков власти!!! И тем не менее самый сильный, перспективный и безотказный рычаг власти – личность руководителя. Как человеческие, личностные качества проявятся в той или иной ситуации, можно лишь прогнозировать. Но и прогноз погоды часто бывает обманчив. Тренинг лидерства дает возможность «обкатки» исходной ситуации на практике. Он делает лидерское поведение зримым и конкретным в искусственно созданных ситуациях, которые порой банальнее, а порой – сложнее, чем в реальной жизни. Тренинговые упражнения, с одной стороны, создают ощущение «безопасности» (всегда можно переиграть!), с другой – обнажают личностные качества руководителя, делают наглядными его отношения с другими членами группы,

подвергают испытанию на прочность его жизненную позицию, мировоззрение, стиль руководства, которого он придерживается.

Эта книга – приглашение на тренинг – групповой тренинг лидерства. В ней вы найдете множество игр, упражнений, заданий, психологических тестов, анекдотов и притч. Материалы к книге подбирались не один год. Совершенна ли она? Нет, наверняка вы обнаружите в ней вещи, с которыми будете не согласны, которые вызовут ваш протест. Кто-то укажет на ошибки, и это очень хорошо – значит, второе издание выйдет более удачным. Кто-то будет спорить с методиками, – тоже здорово, ведь для того, чтобы с методикой спорить, нужно сначала проверить ее на практике, а значит, еще какая-то группа получит удовольствие и пользу от совместного группового взаимодействия!

Ваши замечания, предложения, пожелания и рассказы о том, «работает ли ЭТО», присылайте на адрес электронной почты автору – mkipnis@mail.ru.

Спасибо за внимание, и... приступим к делу!

Для того чтобы сделать свою работу разнообразной, эффективной и наполненной содержательно, кроме обычных упражнений, заданий и игр тренер может воспользоваться информацией, приведенной в дополнительных рубриках. Коротко представлю каждую из них.

КСТАТИ! МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТРЕНЕРА – эта рубрика дает нам возможность предложить ведущему тренинга дополнительные методические материалы, подсказки, идеи...

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЛИДЕРА – человек, считающий, что ему все в жизни известно, не может быть лидером! Стремление обучаться, талант обучаемости – одно из важнейших качеств лидера. Умение задавать вопросы – замечательное свойство человека ищущего.

ТЕКСТЫ-КЛЮЧИ – хотите найти текст, который сможет стимулировать обсуждение той или иной проблемы? Разыскиваете притчу, историю, иллюстрирующие вашу позицию? Тогда вам – сюда! Тексты-ключи помогут сделать ролевою игру, упражнение более глубокими, осознанными.

ЛЕКСИКОН в этой рубрике – словарные определения терминов, имеющих отношение к теме нашего тренинга.

КРЕПКИЙ ОРЕШЕК – задания, дилеммы, вопросы для самопроверки.

Кстати! Материалы для тренера

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

Одна из ваших обязанностей – помочь участникам научиться работать в группе, а не в компании разрозненных индивидов. Группы же обучают сами себя. В конце концов, в среднеарифметическом 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, что часто называют синергизмом (с. 86-87).

Глава 1

ОТ ВЕЛИКОГО ДО СМЕШНОГО...

1. ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА

Цели :

- а) развитие навыков излагать материал доступно и ярко;
- б) развитие творческих способностей лидера и его умения объединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;
- в) тренировка таких лидерских качеств, как подвижность мышления и навыки эффективной презентации.

Размер группы : желательно, чтобы в группе было не более 20 участников. Большой размер группы приведет к рассеиванию внимания и ослаблению концентрации на партнере.

Ресурсы : по большому листу ватмана на каждого участника; фломастеры, ножницы, клейкая лента, краски, клейрекламные проспекты, брошюры, иллюстрированные журналы.

Время : около часа.

Ход упражнения

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.

Каждый участник складывает полученный лист ватмана 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 рассказать о своих достоинствах, но не забыть и о качествах, которые, скажем так, не доставляют вам особой радости. На тыльной стороне листа («спинке») следует отразить 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: изучают «визитки» друг друга, общаются, задают вопросы. Приятная негромкая музыка – отличный фон для этого парада индивидуальностей.

Обсуждение

- ? 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?

2. ИЗ ЧЕГО ЖЕ СДЕЛАН Я?

Цели :

- а) тренировка самопознания и самопрезентации с помощью ассоциативного мышления;
- б) развитие творческих способностей лидера и его умения объединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;
- в) отработка навыков эффективной презентации.

Размер группы : желательно, чтобы в группе было не более 12-15 участников. Большой размер группы приведет к рассеиванию внимания и ослаблению концентрации на партнере.

Ресурсы : см. список, приведенный ниже.

Время : 15-20 минут.

Ход упражнения

Ведущий предлагает участникам посмотреть на разложенные в центре комнаты на столе материалы. Каждый из них имеет, кроме прямого своего назначения и применения, метафорическую, образную составляющую. Вспомним: железо, сталь ассоциируются с какими качествами? А с какими – вата? На какую метафору натолкнет вас свинцовая пластина?

Итак, на что похож ваш характер? Ответьте на этот вопрос! На столе – разнообразные материалы:

- воск;
- нитка шерсти;
- стекло;
- камень;
- дерево;
- кусок прозрачного полиэтилена;
- резинка;
- металл (проволока, пластинка железа.);
- алюминиевая фольга;
- вата;
- вода;
- масло.

Обсуждение

? Почему я так представляю себя?

? Как «мой» материал «взаимодействует» с другими?

3. МАТРЕШКА

Цели :

- а) развитие навыков самоанализа;
- б) преодоление внутренних барьеров, страха и неуверенности перед другими людьми;
- в) предоставление возможности членам команды проанализировать качества, помогающие и мешающие им быть лидерами.

Размер группы : в принципе не важен, но упражнение предполагает камерную ситуацию, а потому предпочтительна группа до 12-15 человек.

Ресурсы : большая матрешка.

Время : зависит от количества участников и степени их 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 атмосферы. Участники должны быть сосредоточены на высказываниях и эмоциях товарищей, избегать всяческих комментариев, насмешек, реакций, которые могут «спугнуть» откровение, обидеть.

«Доброволец», вышедший на площадку из числа участников тренинга, должен открыть матрешку, добываясь постепенно от «внешней оболочки» к сердцевине – самой маленькой куколке. Каждый слой матрешки для нашего героя – проявления его сущности: 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 во вполне определенное русло и попросить высказаться лишь о лидерских качествах, потенциале, удачах и просчетах, страхах и ожиданиях... А можно дать рассказу разворачиваться спонтанно, сообразно степени открытости и рефлексии каждого из игроков, выходящих представлять свою «Матрешку».

4. С ЧУЖОГО ГОЛОСА...

Цели :

- а) отработка умения слышать, слушать, запоминать и воспроизводить информацию;
- б) закрепление навыков диалогового стиля общения в практике лидера, развитие его эмпатических способностей;
- в) тренировка «отзеркаливания» собеседника, «пристройки» к нему.

Размер группы : оптимальный – 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. Затем они меняются ролями. Когда игроки в парах познакомились, 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 как можно точнее войти в его образ и вести рассказ как бы от его имени, то есть у «зрителей» должна возникнуть иллюзия «самопредставления».

5. ДРАКОН-САМОЕД

Цели :

- а) облегчить игрокам вхождение в групповое взаимодействие через участие в веслом соревновании;
- б) снять напряжение от встречи с незнакомыми людьми;
- в) провести эффективный мышечный разогрев команды перед началом занятия.

Размер группы : оптимальный – 8-12 человек. Большую группу нужно разделять на подгруппы.

Ресурсы : большая, свободная от мебели комната или открытая площадка с ровной поверхностью (баскетбольная площадка, футбольное поле и т. п.).

Время : 5-10 минут.

Ход игры

Это простая и веселая игра поможет быстро разогреть команду, развеселить участников, переключить их внимание с рефлексии по поводу нахождения в незнакомой среде на выполнение командной задачи.

Группа выстраивается в шеренгу, взявшись за руки. Крайний слева игрок будет исполнять роль Головы Дракона. Крайний справа – Хвост Дракона. Дракон наш необычный – самопожиратель, оттого-то Голова постоянно хочет поймать Хвост. Команда условно делится на две подгруппы. От головы до середины шеренги – часть туловища Дракона,

которое помогает Голове; от середины шеренги и до Хвоста – команда Хвоста, помогающая ему улизнуть. Когда группа поделена и поняла задание, начинается игра. Каждый раз, когда Голова ловит Хвост или когда истекает минута (даже если Хвост не пойман), назначаются новые Голова, Хвост и их помощники, затем игра продолжается.

6. КРУГ И Я

Цели :

- а) предоставить участникам тренинга возможность проявить лидерские качества;
- б) обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно в сложившихся обстоятельствах;
- в) поупражняться в умении убеждать – навыке, необходимом для лидера;
- г) изучить влияние соперничества на групповое взаимодействие.

Размер группы : оптимальный – 8-15 человек.

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

Время : 20 минут.

Ход упражнения

Первый этап

Инструкция : для этого упражнения потребуется смельчак-доброволец, готовый первым вступить в игру.

Группа образует тесный круг, который будет всячески препятствовать попаданию в него нашего доблестного героя.

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

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

Начали!

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

Обсуждение первого этапа

В конце упражнения обязательно обсуждаем стратегию поведения наших игроков.

? Как они вели себя во время тренинга и как поступают в обычных житейских ситуациях?

? Есть ли разница между смоделированным и реальным поведением? Если есть (нет), то почему?

Второй этап

Инструкция: 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 нагловатого, гордому – «бить на жалость», а тому, кто привык к асертивному поведению, убеждать Круг тихо и абсолютно интеллигентно. Попытайтесь максимально вжиться в новую роль.

Обсуждение второго этапа

? 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?

Лексикон

СТРАТЕГИЯ (от греч. strategos – войско веду); англ. strategics, нем. Strategie. 1. Наиболее общий план действия в отличие от тактики. 2. Искусство руководства соц. – полит. борьбой; общий план ведения этой борьбы, исходящий из расстановки и соотношения основных соц. – полит. сил на данном этапе истор. развития. 3. Составная часть военного искусства, его высшая область, охватывающая теорию и практику подготовки страны и вооруженных сил к войне; планирование и ведение войны, стратегических операций. С. тесно связана с политикой государства.

ТАКТИКА (от греч. taktika – искусство приводить в порядок); англ. tactics, нем. Taktik. Четко фиксированные в своей последовательности способы поведения соц. классов, слоев, групп, партий, индивида и т. д. в конкретных ситуациях для достижения конкретных целей, выступающих как звенья реализации целей стратегических. Т. имеет своим результатом качественно новое, ранее не существовавшее явление, процесс и т. д., более соответствующие конкретной обстановке и способные обеспечить стратегический успех.

7. ВОЛШЕБНЫЙ ОБРУЧ

Цели :

- а) к концу игры участники должны ощутить себя более сплоченной группой;
- б) определить лидеров группы и выявить господствующие в команде настроения;
- в) проверить эффективность группового взаимодействия на основе договора между участниками;
- г) приобрести навыки тактического планирования.

Размер группы : одна или несколько групп численностью от 5 до 10 человек в каждой. Оптимальное наполнение каждой группы – 8 человек.

Ресурсы : большой пластмассовый обруч диаметром около метра.

Время : 10-20 минут.

Ход упражнения

Инструкция : У меня в руках обычный пластмассовый обруч? Как бы не так! Его простота обманчива, это обруч с тяжелым характером. Ваша задача – приручить его, заставив делать то, что захочет группа.

Встаньте, пожалуйста, в тесный круг! Пусть каждый поднимет на уровень плеча руку с вытянутым вперед указательным пальцем. Ваши указательные пальцы создали внутренний круг. На него я опускаю обруч. Итак, обруч-строптивец покоится на ваших вытянутых указательных пальцах. Я прошу следить за тем, чтобы пальцы не сгибались, не захватывали обруч «крючком».

Задание : не прерывая «контакта» обруча с пальцами, опустить его на землю. Чтобы добиться успеха, вам потребуется согласовать свои действия. Вы увидите, что обруч-упрямец будет пытаться взмыть в небо, как надутый гелием шарик, или «отклеиться» от ваших пальцев, проявляя свой норовистый характер. Всякий раз мы будем возвращаться к исходному положению, пока команда не положит волшебный обруч на землю.

Вы можете свободно обсуждать ход игры, предлагать различные варианты решения задачи. Следите только за тем, чтобы обруч находился в постоянном контакте с прямыми, вытянутыми вперед указательными пальцами всех участников игры.

Обсуждение

- ? Что мешало и что помогало команде?
- ? Какие групповые настроения преобладали во время игры?
- ? Можете ли вы сказать, что упражнение выявило лидера группы?
- ? Как вы оцениваете собственный вклад в результат игры?

Примечание . Это простое на первый взгляд задание окажется совсем нелегким. Более того, тренер должен быть готов к тому, что в ходе игры команда будет проявлять не только

положительные эмоциональные реакции. Вполне возможны вспышки гнева, раздражения, ощущение бесплодности усилий, даже отчаяния... Так что не забывайте подбадривать игроков, не принимая в то же время участия в практическом решении задачи. Оставьте команде право насладиться самостоятельной победой над обручем-строптивцем!

8. ГРОМ – ТОРНАДО – ЗЕМЛЕТРЯСЕНИЕ

Цели :

- а) способствовать физическому и эмоциональному разогреву участников;
- б) развивать способности быстрой реакции на изменение обстановки;
- в) дать толчок процессам командообразования.

Размер группы : не играет роли.

Ресурсы : не требуются.

Время : 5-7 минут.

Ход упражнения

Группа разбивается на тройки. Двое из тройки берутся за руки, руки поднимаются вверх, изображая крышу дома. Третий участник заходит «под крышу», он «жильец».

Когда ведущий кричит: «Гром!», все «жильцы» выбегают из своих домов и ищут новое жилище. Когда звучит предупреждение: «Торнадо!», ураган уносит «крышу» и каждая ищет себе другого «жильца». Третье предупреждение: «Землетрясение!» – приводит к полному разрушению жилища, и в этом случае все тройки «рассыпаются», и создаются новые «дома» с «жильцами».

Советы лидеру от...

Михаил Владимирович Кларин , ведущий эксперт Российского института директоров, советует попробовать один из постулатов тайм-менеджмента в ежедневной практике: «Небольшие однородные задачи группируйте и выполняйте сериями. Расправляйтесь с рутинной работой и мелочами, объединяя однородные задачи в рабочие блоки. Шесть блоков по 10 минут на телефонные звонки, краткие совещания занимают, как это ни парадоксально, больше времени, чем один блок в 60 минут. Почему? Потому что вы шесть раз производите соответствующую подготовку к однородной деятельности. Так что группируйте однородные дела в блоки, но не делайте их слишком длинными (лучше 30-60 минут)».

Уже сегодня, планируя свой рабочий день, постарайтесь воспользоваться этой подсказкой! На следующей встрече группы расскажите о полученных результатах!

9. ПУТАНИЦА

Цель :

освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : не требуются

Время : 10-20 минут.

Ход игры

Группа встает 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

относясь 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, как бы она ни казалась сложна на первый взгляд, выполнима. Редкий случай – узел, распутать который не представляется возможным. 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 игра ограничена во времени, нагнетает напряжение и творческий запал.

Обсуждение

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

? Какие впечатления вынесли участники из упражнения? 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?

10. СВЯЗКА

Цели:

- а) способствовать физической и эмоциональной разрядке участников;
- б) освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства.

Размер группы: не важен.

Время: 10-20 минут.

Ход игры

На этом этапе тренинга можно предложить играющим несколько заданий с общим названием и сходными целями. Все они объединены метафорой «связка», в которой альпинисты преодолевают маршрут вместе, связанные в буквальном смысле слова в одно целое.

Задание 1. «Командный узел»

Группа выстраивается в шеренгу.

Тренер дает команде длинную толстую веревку. Каждому участнику группы нужно взяться за веревку обеими руками.

Инструкция : не выпуская веревку из рук, участники завязывают ее «командным узлом»! Время пошло!

Задание 2. «Связанные одной цепью...»

Заранее готовится «иголка» и «нитка»: к черенку ложки привязывается длинная веревка. Из команды выбирается «Портной».

Инструкция : продевая «иголку с ниткой» через штанины и рукава/горловины рубашки, Портной должен «связать» в единую цепь всех без исключения членов команды.

Это упражнение можно проводить на время или «на результат», в любом случае я гарантирую вам много веселых минут и положительной командной энергии! Удачи!

Задание 3. «Цапли»

Участники группы выстраиваются в затылок друг другу. Все игроки, кроме первого, поднимают левую ногу так, чтобы следующий за ним участник мог захватить рукой его голень.

Даем группе несколько секунд, чтобы привыкнуть к неустойчивой позе стояния на одной ноге, а затем определяем задачу: в таком вот виде, цепочкой, пройти расстояние от старта до финиша (отмечаем его метрах в шести – восьми от линии старта).

11. ПЕРЕПРАВА

Цели :

- а) интеграция группы в результате осознания необходимости постоянной включенности в совместную деятельность и чувства взаимной ответственности членов команды;
- б) объединение участников группы для решения совместной задачи в условиях взаимопомощи и партнерства;
- в) создание позитивного эмоционального единства группы.

Размер группы: в идеале – 12-16 человек, но можно проводить игру и в более крупной группе. В случае если участников больше 24, стоит разделить их на две команды и даже провести между ними соревнование на скорость, с которой каждая из подгрупп осуществит свою «переправу».

Ресурсы: стулья для каждого из участников для первого варианта игры, мел или скотч для второго варианта переправы, длинное бревно или бордюрный камень – для третьего варианта.

Время : минимум – 10 минут, максимум – час более (в третьем варианте игры).

Ход игры

Можно последовательно проходить каждый из этапов, а можно играть в «Переправу» по каждому из вариантов в отдельности.

Вариант 1

Инструкция : возьмите каждый по стулу и составьте их в плотный круг сиденьями внутрь. Садитесь и выслушайте, пожалуйста, задание. Вы – группа путешественников, друзья, вышедшие вместе на увлекательный, но опасный маршрут. Вы пройдете его успешно, только если будете помогать друг другу, заботиться о товарищах.

В ходе переправы запрещено толкаться, проявлять эгоизм, не считаться с интересами группы. Протягивать товарищам руку помощи, уступать место, поддерживать советом и делом не просто разрешено, но и желательно...

Вам придется подняться на стулья и начать движение (по часовой стрелке). Время от времени я буду вытаскивать из круга стулья, что немало осложнит вашу задачу. Группа считается завершившей переход тогда, когда все участники разместятся по трое на стульях, оставшихся в круге. Я подчеркиваю: по три человека на одном стуле! Когда все тройки будут готовы, я начну обратный счет с цифры десять и, дойдя до нуля, буду рад поздравить вас с победой и успешным прохождением маршрута! Те же, кто во время перехода упал или дотронулся ногой до пола, считаются выбывшими из игры. Попытайтесь дойти до финиша в полном составе, без потерь.

А теперь поднимитесь, пожалуйста, на стулья! Успеха! Переправа началась.

Вариант 2

Для этого упражнения нам потребуется свободная от мебели и стульев стена. На расстоянии примерно 30 сантиметров от нее проводим черту на полу. Черта может тянуться во всю длину комнаты, разметить ее можно либо мелом, либо цветной или белой клейкой лентой. Участники выстраиваются в тесную шеренгу, занимая узкое пространство между стеной и проведенной границей.

Инструкция : я хотел бы предупредить каждого из вас о грозящей вам нешуточной опасности. Черта, которую вы видите перед собой, – это не просто линия. За ней разверзается глубокая пропасть, падение в которую не оставляет вам надежды остаться в живых.

По моему хлопку вы все превращаетесь в причудливые скалы. Только крайний слева участник становится альпинистом. Его задача – пройти вдоль пропасти на всем ее протяжении, не заступив за черту (то есть не сорвавшись!). Я не случайно упомянул скалы «причудливой формы», так что не стойте, как стойкий оловянный солдатик, а постарайтесь максимально осложнить альпинисту его задачу: расставьте руки и ноги, организуйте блоки – завалы. Альпинист может преодолевать путь любым способом: протискиваться в узкие расщелины между скалами, выискивать ниши, передвигаться ползком, цепляясь за «камни». Главное – не причинять никому вреда и боли. Как только первый участник преодолеет часть переправы, следующий за ним игрок «превращается» из скалы в человека и начинает свое опасное путешествие. Если альпинисту посчастливится успешно завершить переправу, не сорвавшись, он встает в конец шеренги, превращаясь, в свою очередь, в неприступную скалу. Игра продолжается до тех пор, пока последний альпинист не пройдет маршрут.

Это упражнение великолепно снимает напряжение между незнакомыми людьми. Телесный контакт и азарт игры, безусловно, сплачивают группу. Понятно, что для участия в такой переправе на игроках должна быть подходящая одежда, позволяющая свободно двигаться.

Ведущему необходимо быть внимательным и моментально пресекать любые силовые попытки преодолеть маршрут: движение к цели, но не любой ценой!

Вариант 3

Лучше всего, если этот вариант игры вы проведете на улице в тихом месте, где можно сосредоточиться и где есть достаточно длинный и не разрушенный бордюрный камень на кромке тротуара. (Менее удачен вариант, когда вместо бордюра используется бревно: округлости бревна создают дополнительные сложности. К тому же необходимо бревно, длинное настолько, чтобы вместить всех игроков плюс запас хотя бы в три метра.)

Вся команда становится на бордюр – плечом к плечу, ноги на ширине плеч. На расстоянии двух метров от первого и от последнего игрока на бордюре проводится мелом или углем черта. За эту черту нельзя заступать, она граница игрового поля.

Задание этой «переправы» то же, что и в предыдущем варианте. Но там каждый игрок должен был преодолеть сопротивление команды, здесь же задание требует «концентрированного» сотрудничества каждого участника команды с партнерами. Первый игрок начинает: **проходит, передвигаясь исключительно по бордюру, через всю шеренгу, НЕ СТОЛКНУВ НИ ОДНОГО ИЗ ИГРОКОВ (ТАК КАК КАЖДОЕ КАСАНИЕ ЗЕМЛИ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ОПЛОШНОСТЬ КОНКРЕТНОГО ИГРОКА, НО И ПРОИГРЫШ ВСЕЙ КОМАНДЫ: ПЕРЕПРАВА НАЧИНАЕТСЯ ЗАНОВО, ДАЖЕ ЕСЛИ РЕЧЬ ИДЕТ О ПОСЛЕДНЕМ ИГРОКЕ В ШЕРЕНГЕ!!!)** . Этот текст не случайно был выделен графически, потому что в этих строках – соль игры. Чтобы переправа прошла успешно, игроки один за другим проходят всю шеренгу, занимая свое место в конце. Вся цепочка, естественно, передвигается вперед, обеспечивая проходящим свободу маневра.

Перед началом игры тренер дает команде время придумать и испытать стратегию и тактику переправы. Это необходимо потому, что способов переправы несколько (как минимум четыре, хотя, наверное, можно придумать и дополнительные). Кроме того, как только игра начнется, участникам будет запрещено переговариваться. Переправа будет проходить в абсолютной тишине. Это усиливает напряженность игры, способствует сосредоточению на задаче. Если тренер сочтет это необходимым, он может предупредить команду, что разговоры приводят к поражению точно так же, как и касание игроком земли.

Это наиболее сложная из всех вариантов переправ, приведенных здесь. Жесткие правила игры приводят к тому, что она длится порой больше часа. Интересно проследить, как меняется настроение группы в ходе игры, как участники реагируют на сбой – обвиняют ли тех, по чьей вине приходится начинать игру сначала, поддерживают ли ошибившихся. Наверняка в ходе игры команда будет испытывать и кризис веры в успех задачи. Кто и каким образом подвигнет товарищей на продолжение эксперимента? Или, может быть,

разочарование будет столь велико, что пораженческие настроения возобладают и команда прекратит игру, сдавшись?! Все эти наблюдения помогут тренеру провести обсуждение игры.

12. ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

У вас не будет второй возможности произвести первое впечатление!

Французская поговорка

Цели :

- а) помочь участникам познакомиться в непринужденной игровой манере;
- б) потренироваться в анализе личности с помощью ассоциативного мышления;
- в) развить творческие способности лидера и его умения объединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;
- г) обсудить преимущества и опасность стереотипов, предубеждения, ярлыков в коммуникации.

Размер группы : оптимальный – 12-15 участников.

Ресурсы : листы бумаги, ручки, булавки.

Время : около 20 минут.

Ход упражнения

Инструкция: подготовимся к игре таким образом: пусть каждый участник возьмет лист бумаги, карандаш и булавку. Встаньте в круг в затылок друг другу. Аккуратно прикрепите на спину впереди стоящего товарища листок с помощью английской булавки. Готово?

Теперь можете рассредоточиться по комнате в свободном движении, я объясню вам задачу. Встретив кого-то из участников группы, определите образно, ярко суть его характера одним-двумя словами. К примеру: «воздушный шарик», «бульдозер», «приют мудрости», «белая ворона». Постарайтесь придумать точные и оригинальные сравнения, но не забывайте, что они не должны быть обидными! Найдя образное определение товарищу, вы просите его остановиться и записываете свой эпитет на листочке, прикрепленном к его спине. Время пошло! В вашем распоряжении 10 минут.

Когда время истекло, группа выстраивается в круг, и каждый участник снимает со спины своего партнера листок и вручает его «хозяину» определений.

Обсуждение

? Каковы ваши впечатления от игры?

? Узнаете ли вы себя в полученных эпитетах? Что, на ваш взгляд, является точным попаданием?

? Что помогало вам найти определение для товарищей по команде? Что становилось критерием в поисках метафор?

? Как вы считаете, предубеждение, стигма, ярлык помогают или мешают в деятельности лидера? В коммуникации?

13. КУПАНИЕ В ПРУДУ

Цели :

- а) тренировка самопознания с помощью ассоциативного мышления;
- б) развитие творческих способностей лидера и его умения объединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;
- в) тренировка сензитивности и готовности лидера к самораскрытию, коммуникации.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : не требуются.

Время : 10-15 минут.

Ход упражнения

Стулья выстраиваются в круг. Ведущий просит представить, что каждый из членов группы находится на краю берега большого пруда. Вот он – перед нами. Вода плещется у самых ног.

Какова его глубина? Температура воды? Какое дно?..

Мы не знаем ответов на этот вопрос. Тем не менее ведущий просит участников войти в воду – любом месте нашего воображаемого берега. Пусть каждый делает это в своем ритме. Представьте себе как можно более образно такую ситуацию! Начали!

Спустя 5-7 минут упражнение заканчивается.

Обсуждение

? Кто зашел в воду? Кто – нет? Почему?

? Опишите свои мысли и чувства в ходе упражнения.

? Что для вас, в вашей жизни, может символизировать этот пруд?

? Есть ли какие-то вещи, которые могут заставить вас «соваться в воду, не зная броду»? Что это за причины? Часто ли вы идете на подобный риск?

? Каковы ваши ощущения после окончания «купания»?

14. ПЕЧАТНАЯ МАШИНКА

Цели :

- а) в игровой форме подчеркнуть важность каждого игрока в решении групповой задачи;
- б) закрепить навыки совместного решения групповой задачи;
- в) развить концентрацию внимания участников тренинга.

Размер группы : как минимум 8-10 участников.

Ресурсы : доска и мел или флип-чарт с фломастерами для записи текста упражнения.

Время : 15-20 минут.

Ход упражнения

Это упражнение основано на классическом театральном упражнении «Печатная машинка». Лучше всего проводить его 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).

Инструкция : кто хочет прочитать записанные на доске афоризмы? Не возникло никаких проблем, верно? 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 из текстов станет задачей коллективной. Это значит, что сейчас каждый из игроков 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». Так распределяем текст первого афоризма, разделив его на сегменты. Если игроков не хватает, то кому-то «достаётся» по несколько слов.

Вслед за этим приступаем к самому упражнению. 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 высказывание. Разнобой силы голоса, эмоций также будут 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.

Обсуждение

? Чем, на ваш взгляд, полезно это упражнение будущим лидерам?

? После разбора хода игры давайте вновь вернемся к трем афоризмам, чтобы обсудить их смысл.

Лексикон

ОРГАНИЗАЦИЯ [от греч. organizo – устраиваю] (социально-психологический аспект) – дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на основе общих целей, интересов и программ. Различают О. формальную, имеющую административно-юридический статус и ставящую индивида в зависимость от обезличенных, функциональных связей и норм поведения, и неформальную, представляющую собой общность людей, сплачиваемую личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами.

15. АКВАРИУМ

Цели :

а) тренировка самопознания и самопрезентации с помощью ассоциативного мышления;

б) развитие творческих способностей лидера и его умения объединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;

в) тренировка навыков анализа группового взаимодействия и командообразования.

Размер группы : оптимальный – 12-15 участников.

Ресурсы : листы, ножницы, цветные мелки.

Время : около 30 минут.

Ход упражнения

Участникам группы раздаются листы, ножницы, цветные мелки. В течение 10-15 минут они должны решить, рыбкой какой «породы» они будут в игре, нарисовать, вырезать, раскрасить рыбку, написать на ней имя участника, «породу» рыбки...

Также раздаются вырезанные из бумаги круги, на которых ведущий просит написать, что эта рыба ищет в аквариуме, как представляет свое существование среди других рыб.

На следующем этапе каждый из участников должен прикрепить свою рыбку на стену (лист ватмана), которая является образом аквариума. В какое место приклеить рыбку – каждый решает сам (кто-то поглубже, кто-то – у поверхности, кто-то – в водорослях, кто-то среди камней.).

Обсуждение

? Какие же рыбки живут в нашем аквариуме?

16. РАЗ – И В ДАМКИ?!

Цели :

а) тренировка действий и принятия решений в недирективной среде;

- б) выработка командных решений;
- в) создание возможности для проявления лидерских и коммуникационных навыков и умений;
- г) разрешение стрессовых, кризисных ситуаций в период выработки стратегии и тактики игры;
- д) тренировка навыков анализа группового взаимодействия и командообразования.

Размер группы : не более 12-15 участников.

Ресурсы : листы белой бумаги, цветная клейкая лента для маркировки игрового поля.

Время : около 30 минут.

Ход упражнения

Мы хотим предложить группе сыграть в шашки. Однако игра будет не совсем обычной – или совсем необычной. Ведь в роли «шашек» будут выступать сами участники тренинга. Мы делим их на две команды – «черные» фигуры и «белые». Кроме того, объясняем, что на поле – оно расчерчивается заранее или обозначается чередованием пустых (черных) клеток и положенных на полу листов белой бумаги (белое поле) – должны находиться все имеющиеся в наличии фигуры. Если участников меньше, чем фигур в партии, то часть из них в ходе партии будет играть несколько «ролей»: будучи «сбитыми», они займут место другой недостающей фигуры.

Участникам дается 10 минут для решения вопросов, связанных с организацией партии, затем, по команде ведущего, партия начинается.

Обсуждение

Игра имеет огромный потенциал для рассмотрения широчайшего спектра вопросов.

? Понравилось ли вам работать в недирективной среде?

? Как рождались командные решения?

? Кто и почему брал ответственность на себя?

? Чье мнение осталось неслышанным?

? Возникла ли стрессовая, кризисная ситуация в период выработки стратегии и тактики игры, и если да, то как она преодолевалась?

Советы лидеру от...

Если ты думаешь, что сможешь, то ты сможешь! Но если ты думаешь, что не сможешь, то... ты прав!

Мэри Кэй Эш

Я не боюсь потерять голову, я опасаясь потерять лицо...

Александр Македонский

17. НИКОГДА НЕ ГОВОРИ «НИКОГДА»!

Цели :

- а) на ярком примере показать необходимость креативного подхода к задаче и важность психологической устойчивости лидера в ситуациях, требующих неординарного решения;
- б) развить способность сосредотачиваться на выполнении задач.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : каждый получает сырую картошку средней величины и трубочку для коктейля, флип-чарт и маркеры для записи.

Время : 15-20 минут.

Ход упражнения

Раздайте участникам тренинга картофелины и трубочки и попросите в течение 5-7 минут решить следующую задачу: проткнуть картофелину трубочкой для коктейля насквозь, не используя при этом никаких иных дополнительных инструментов.

Будьте готовы к тому, что после нескольких неудавшихся попыток кто-то из участников попросит вашей поддержки. Вам следует подбадривать группу и мобилизовывать ее на поиски нестандартного решения – оно есть. Дайте группе однозначную информацию о том, что решение возможно, необходимо только приложить силы, чтобы его найти.

Когда время истечет, организуйте проверку того, удалось ли кому-то из участников тренинга решить проблему.

В любом случае обсудите возникавшие в ходе упражнения эмоции, запишите на флип-чарте мысли, которые приходили в голову участникам эксперимента.

Если решение найдено, под аплодисменты представьте группе автора идеи и пронзенную трубочкой картофелину. Если же никто не смог справиться с задачей, возьмите картофелину с трубочкой и сами продемонстрируйте решение. Оно заключается в том, что отверстие трубочки с одной стороны закрывается указательным пальцем, а затем картофелина резким ударом пробивается в самой узкой ее части. Воздушный столб, образовавшийся в закрытой трубочке, служит тем самым твердым стержнем, который позволяет трубочке не гнуться, а пробить картофелину.

После демонстрации решения стоит вновь обратиться к группе с просьбой прокомментировать свои мысли и чувства.

- Какие чувства я испытываю в жизни, сталкиваясь с проблемами, к которым не знаю, как подступиться, которые кажутся мне неразрешимыми?
- Могу ли я сформулировать для себя стандарт своего поведения в подобной ситуации?
- Какие истории, сюжеты, примеры из личного опыта приходят мне на ум после этого упражнения?

Кстати! Материалы для тренера

«Никогда этого не будет!», «Нелепейшая идея!», «Абсурд даже думать подобным образом!!!». Сотни лет люди реагируют таким образом на новые идеи. «Как появляются идеи и изобретения, которые изменяют мир?» – спросили великого Эйнштейна. «Очень просто, – ответил он. – Все знают, что сделать это невозможно. Случайно находится один невежда, который этого не знает. Он-то и делает это открытие».

За последние 200 лет коллекция пессимистичных прогнозов не раз пополнялась и... опровергалось практикой. Вот некоторые из них.

- Все, что можно изобрести, уже изобрели! Чарльз Дьюэлл, представитель Патентного бюро США, 1899 г.
- Не вижу ни одной обоснованной причины, почему взгляды, изложенные в моей книге, могут задеть чьи-либо религиозные чувства. Чарльз Дарвин, предисловие к «Происхождению видов» 1869 г.
- Демократия умрет в 1950 году. Джон Лангдон-Дэвис, корреспондент «Ньюс кроникал», 1936 г.
- Побороть СПИД будет проще простого. Он не заразен! Питер Дуесберг, профессор молекулярной и клеточной биологии Калифорнийского университета
- У человечества уйдет еще более 50 лет на покорение воздуха. Уилбурт Райт, пионер американской авиации, 1903 г.
- Полеты на машинах, которые тяжелее воздуха, невозможны. Лорд Кельвин, британский математик и физик, председатель Британского королевского общества, 1895 г.

- «Каждый, кто хоть как-то знаком с этим изобретением, скажет, что его ожидает очевидный провал». Генри Мортон, председатель Института технологии Стивенса, об электрической лампочке, США, 1880 г.

- «Карета без лошадей» – это признак роскоши и богатства, и если даже цена на нее в будущем упадет, она никогда не станет такой же популярной, как велосипед! Журнал Literary Digest об автомобиле, 1899 г.

- В будущем вес компьютеров может быть уменьшен всего до полутора тонн. Если это удастся, то он будет состоять всего из 1000 вакуумных ламп... Научный журнал Popular Mechanics, 1949 г.

- Нет никаких причин, по которым кто-либо хотел бы иметь компьютер у себя дома. Кен Олсон, основатель, президент и председатель правления корпорации Digital Equipment, 1977 г.

- Ракета никогда не сможет вылететь за пределы атмосферы Земли. Газета New York Times, 1936 г.

Тексты-ключи

О ВРАЩЕНИИ НЕБЕСНЫХ СФЕР

Утверждение о движении Земли может показаться нелепым тем, кто на основании многовековых суждений считает твердо установленным, что Земля неподвижна и расположена в центральной точке Вселенной. Но от людской критики от меня не убудет. Опираясь на многочисленные и длительные наблюдения и следуя твердым принципам, я открыл не только то, что Земля движется, но также и то, что порядки и величины всех звезд и сфер, да и самих небес, настолько связаны между собой, что ничто не может сдвинуться со своего места без соответствующего возмущения во всех частях Вселенной.

Николай Коперник (1473-1543).

О вращении небесных сфер

Тексты-ключи

ПРИТЧА О ЛЯГУШКАХ И СИЛЕ СЛОВА

Пара лягушек резвилась среди деревьев на опушке леса. Все было прекрасно и весело, пока случайно они не свалились в глубокую канаву. Скорее, даже это была не канава, а яма с почти отвесными краями и глубиной..., практически не оставлявшей упавшим шансов на спасение.

По счастью, неподалеку оказалась большая компания других лягушек, которые решили прийти на помощь попавшим в беду сородичам. Подобравшись к краю ямы, казавшейся им настоящей пропастью, лягушки кричали своим несчастным товарищам:

– Друзья, не тратьте сил понапрасну. Смиритесь со своей участью и. прощайте навсегда!

Но два лягушонка упорно противились намерению похоронить их с такой легкостью. Цепляясь за стенки ямы, они пытались продвинуться хоть чуть-чуть повыше и прыгали, прыгали, прыгали вверх, но тотчас падали вниз.

– Не суетитесь, у вас нет шансов выбраться оттуда! Умрите достойно, подумайте о вечном, ведь ваши прыжки попросту смешны!!!

В конце концов, после многих сотен прыжков, одна из лягушек свалилась на дно бездыханной. Товарищ по несчастью посмотрел на распростертое на дне ямы тело и продолжил свои прыжки с удвоенной энергией.

– Приятель, все бесполезно, – кричали прыгуну свесившиеся с краю ямы лягушки. – Сохрани силы на достойный уход из жизни!

...Прыжок, еще прыжок, и еще, и еще. Вдруг лягушонок, размахивая лапками, взлетел над краем ямы и плюхнулся в траву. Его тотчас же окружили остальные лягушки. Они изумленно смотрели на чудом спасшегося товарища, а потом набросились на него с расспросами:

– Как тебе это удалось?!

– Это что-то невероятное! У тебя есть какая-то особая система? Ты обязан поделиться с нами своей методикой выживания!!!

– Ты что, не слышал, как мы кричали тебе, что нет шансов выскочить? Зачем же ты прыгал?!

Спасшийся от верной смерти лягушонок смотрел на обступивших его товарищей и знаками отвечал им, что он, от рождения глухонемой. К сожалению, он не слышит, о чем ему так эмоционально рассказывают друзья, но он, безусловно, благодарен товарищам за заботу.

Переполненный чувствами, он знаками объяснял присутствующим:

– Без той неоценимой поддержки, которую вы оказали мне, с риском для жизни свешиваясь с краю ямы и подбадривая меня криками, я не нашел бы в себе сил преодолеть усталость и отчаяние. Мне так хотелось оправдать ваши надежды, что я просто совершил невозможное!

Глава 2

ЛИДЕР – ЭТО...

18. ЛИДЕР – ЭТО...

Цели :

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

Размер группы : не важен.

Ресурсы : листы ватмана, ножницы, клей, маркеры, карандаши, рекламные проспекты, журналы, газеты...

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, что тренер и группа будут возвращаться к ним не раз в ходе встреч. Поэтому очень желательно иметь 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, ритмичная музыка, создающая рабочее настроение, поддерживающая творческий настрой участников.

Когда время подготовки закончено, музыка микшируется – это знак участникам начать уборку рабочих мест. (В это же время тренер нумерует полученные от участников анонимные ватманские листы и развешивает их на стены комнаты.) После того как «субботник» по уборке 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, автором увиденных работ.

Обсуждение

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...»

Лексикон

ЛИДЕР (от англ. leader – ведущий, руководитель) – 1) глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе.

ЛИДЕР (от англ. leader – ведущий) – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. В психологии приняты различные классификации лидеров: 1) по содержанию деятельности (Л. – вдохновитель и Л. – исполнитель); 2) по характеру деятельности (универсальный Л. и ситуативный Л.); 3) по направленности деятельности (эмоциональный Л. и деловой Л.) и т. д. Л. может быть одновременно и руководителем группы, а может им и не быть. В отличие от руководителя, которого иногда целенаправленно избирают, а чаще назначают и который, будучи ответственным за положение дел в возглавляемом им коллективе, располагает официальным правом поощрения и наказания участников совместной деятельности, Л. выдвигается стихийно. Он не обладает никакими признаваемыми вне группы властными полномочиями, и на него не возложены никакие официальные обязанности. Если руководитель группы и ее Л. не являются одним и тем же лицом, то взаимоотношения между ними могут способствовать эффективности совместной деятельности и гармонизации жизни группы или же, напротив, приобретать конфликтный характер, что в конечном счете определяется уровнем группового развития.

ЛИДЕРСТВО (от англ. leadership) – способности, качества и поведение, связанные с ролью группового лидера. Может присваиваться индивидуумам на основе личных качеств и опыта либо посредством традиции/или занимаемой позиции. Однако случайные подходы к лидерству привели к осознанию того, что действительными лидерами становятся не столько благодаря специфическим качествам либо поведению, сколько благодаря различным стилям (например, ориентации на задачу в противоположность ориентации на отношения), требующимся в разных ситуациях (Дэвид Д., Джери Дж. Большой толковый социологический словарь, 2001).

МЕНЕДЖМЕНТ, сущ. 1. Процесс управления. 2. Люди, управляющие организацией... 4. Мошенничество, обман (архаичное) (Concise Oxford Dictionary).

Таким образом, менеджмент (management) – это:

- процесс управляющего взаимодействия, отношения управления;
- люди, управляющие организацией; управленческие должности;
- наука управления, область знания, опыт управления людьми и организациями;
- искусство управления, совокупность личностных качеств и компетенций.

19. БЕЗ КОМАНДИРА

Цели:

- а) изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в групповой деятельности;
- б) выяснить преимущества и недостатки коллективной ответственности;
- в) развить умения и готовность принимать ответственность на себя;

г) отработать умения продуктивно действовать в недирективной среде в условиях неопределенности.

Размер группы : оптимальный – до 20 человек.

Ресурсы : не требуется специального оборудования.

Время : около 20 минут.

Ход игры

Инструкция : нередко нам приходится встречаться с людьми, которые, кажется, только 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! 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 кто-то из вас стоял в полной растерянности, не зная, что предпринять и с чего начать. Продолжим тренировать личную ответственность. Постройтесь, пожалуйста:

- в колонну по росту;
- в два круга;
- в треугольник;
- в шеренгу по росту;
- в четыре колонны с одинаковым количеством участников;
- в шеренгу, в которой «критерием» будет цвет волос: от самых светлых на одном краю до самых темных – на другом;
- в три шеренги с одинаковым количеством участников;
- в живую скульптуру «Звезда», «Медуза», «Черепашка».

Обсуждение

? Скажите, можно ли было назвать это упражнение тестом на лидерство и почему?

? Часть группы, безусловно, утверждает, что лидерством в этой игре «и не пахнет»: «никто не мог управлять, регулировать действия...», «у нас не было возможности влиять друг на друга...».

? Другая же часть приводит доказательства обратного: • Были те, кто инициировал действие;

• Были те, кто принимал стратегические решения, в том числе «выйти» из группы, когда происходили перестроения в шеренгах/колоннах с одинаковым количеством участников. (Здесь заложена определенная «мина»: ведь если в группе нечетное количество игроков, то ей не удастся выстроить четное количество рядов, и наоборот, при четном количестве

участников проблема возникает с построением нечетного количества рядов. Выйдя из строя, лидер тем самым дает группе возможность выполнить задание!)

? 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 и о своем личном вкладе 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 вам отвечать за себя и самостоятельно принимать решения?

Кстати! Материалы для тренера

Я очень люблю это упражнение, так как оно, кроме всего прочего, дает возможность поговорить о разнице между лидером и руководителем. Эмоциональное проживание тренинговой ситуации, осложненное прессингом ведущего, вносит в упражнение яркую доминанту. Эмоции, подкрепленные размышлениями о смысле лидерства, помогают разобраться и в том, насколько лидерство по сути отличается от руководства готовностью отойти в сторону ради успеха дела, команды, проекта, готовностью «не персонифицировать» успех, не присваивать его себе, любимому.

ЛИДЕРСТВО – РУКОВОДСТВО

Кроме того, это упражнение дает повод поговорить об основных категориях влияния.

Об этом в своей новой книге «Лидерство, основанное на принципах» пишет С. Кови: «На мой взгляд, есть три основные категории влияния: 1) подавать пример (другие видят); 2) проявлять заботу (другие чувствуют); 3) быть наставником (другие слышат).» (с. 102). Именно категория лидерского влияния – «делай, как я!» – пример для подражания, модель действий – зримо проявляется в этой игре.

Кстати! Материалы для тренера

Древнекитайский (V век до н. э.) поэт Лао Цзы так описывал качества лидера:

Лучший лидер – это тогда,
Когда люди едва осознают, что он есть;
Не слишком хороший – когда они
Подчиняются и поклоняются ему;
Плохой, когда люди презирают его;
Но тот хороший лидер, кто мало говорит,
А когда его работа сделана, цель достигнута,
То все говорят: мы сами это сделали.

Цит. по: Сидоренко Е. В. Психодраматический и недирективный подходы в групповой работе, с. 70

20. ЭНЕРГИЯ ВОЛИ

Хочешь в ад – плыви по течению, хочешь в рай – гребь!

Бернард Шоу

Цели :

а) тренировка целеполагания и действий в соответствии с поставленной задачей;

б) проверка способности преодолеть психологические трудности, связанные с распылением внимания, развитие навыков волевого контроля;

в) тренировка в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : не требуются.

Время : 20-30 минут.

Ход игры

Участники стоят или сидят в полной тишине. Все упражнение не должно занимать больше 5-7 минут и может открывать каждое занятие группы как своеобразная разминка-настройка на работу.

Со времени начала упражнения только сам его участник решает, как и что он делает, сопровождая свои действия ПРОИЗНЕСЕНИЕМ КОМАНД (вслух или про себя!).

Например:

– Я хочу сейчас сесть. (Садится.)

– Я сейчас встану и сделаю четыре шага прямо! (Встает, но замечает, что одергивает брюки, т. е. делает НЕПРОИЗВОЛЬНОЕ действие. Тогда останавливает себя, произнеся вслух / про себя: «Это не входило в мои планы! Я опять должен сесть. Затем встать и сделать четыре шага прямо!»)

То есть любое НЕПРОИЗВОЛЬНОЕ действие должно быть сопровождено остановкой + оценкой + самоповтором задания и последующим ЧИСТЫМ его выполнением. Затем происходит следующее действие, предваряемое словесной установкой.

Кстати! Материалы для тренера

Есть стиль руководства, который выглядит так:

В этом векторе – аскетизм и непреложность, безразличие власти и непрекаемая энергия авторитета. Тут нет никакой свободы действия.

А есть стиль, который можно метафорически выразить так:

Тут тоже есть целеполагание, есть идея, есть границы. Но при этом есть и пространство для дискуссии, для сомнений, для творчества и инициативы. И это тоже «руководство к действию», но насколько оно отлично от первого – колкого и однозначного, как зубочистка!

21. СИМВОЛ ВЛАСТИ

Самые лучшие вожди те, существование которых народ не замечает.

Лао Цзы, китайский философ (конец VI – начало V в. до н. э.)

Цели :

а) рассмотреть, что может являться атрибутом власти;

б) дать участникам тренинга пример различного отношения к символам власти в разных культурах;

в) сплотить группу на основе совместной творческой деятельности.

Размер группы : от 10 до 25 участников.

Ресурсы : бумага, краски, другие материалы для изобразительного творчества.

Время : 20-25 минут.

Ход игры

Первый этап

На первом этапе знакомим участников с афоризмами, народными пословицами и поговорками о власти. Каково мнение группы об этих высказываниях? Есть ли что-то, что их объединяет?

Плохой хозяин растит сорняк, хороший – выращивает рис, умный – культивирует почву, дальновидный – воспитывает работника (японская мудрость).

Схвачен крокодилом – ласкай крокодила (малайская поговорка).

Никому не хочется танцевать под рычание льва (из пословиц африканских народов).

Когда вождь, заслуживающий название самого лучшего, завершает свою работу, люди говорят: «Мы все сделали сами» (Лао Цзы).

Пока до начальника доберешься, раз десять споткнешься (русская пословица).

Своя рука – владыка (русская пословица).

Лучший повелитель тот, кто умеет повелевать собой (арабская пословица).

Лучший Бог тот, которому мы поклоняемся (японская пословица).

Если ты не хочешь, чтобы на тебя каркали вороны, не лезь на колокольню (немецкая пословица).

Кот должен ловить мышей, крестьянин – работать в поле, руководитель – руководить, но все должны выполнять свои функции со знанием дела (китайская пословица).

Нельзя плыть на корабле и ссориться с корабельщиком (лакская пословица).

Второй этап

Группа разделяется на пары. Каждой паре предстоит обсудить, что является признаками и символами власти. Речь не должна идти о власти абстрактной. Имеется в виду, что каждый из партнеров вспомнит пример своего общения с властью. Уже не обобщенный в фольклоре, а именно личный опыт должен дать толчок к ответу на вопрос: что является властными символами?

После 5-10-минутного обсуждения даем задание: нарисовать, вылепить, изобразить телом (одному или в паре) ОДИН из символов власти.

Пары занимаются еще около 15 минут, после чего все работы представляются общему форуму.

Обсуждение

Для всеобщего обозрения на доске записываем прозвучавшие в «отчетах» словесные характеристики символов власти. На одной из встреч были высказаны, например, такие идеи:

? деньги;

? информация;

? чувство безнаказанности;

? кресло/место/кабинет;

? начальственный вид;

? командирский тон;

? «особые условия»;

? секретарша;

? разветвленная организационная поддержка;

? наличие армии исполнителей;

? представление о фрагменте, детали чего-то как о части ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ, системное мышление;

? готовность рисковать...

Обсуждаем записи

? В вашей паре были ли проявления власти и подчинения? В чем они проявлялись?

? Как в вашей культуре относятся к власти?

22. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПИРОГ

Цели :

а) анализ повседневной деятельности руководящего лица, управленческих воздействий, взаимодействий с внешними и вышестоящими инстанциями и т. п. в функциональном разрезе;

б) проверка способности преодолеть психологические трудности, связанные с тайм-менеджментом, развитие умений их видеть и справляться с ними;

в) тренировка в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : листы бумаги обычного формата (на каждом нарисован круг), маркеры, карандаши.

Время : 20-30 минут.

Ход игры

В управленческом процессе традиционно принято выделять пять этапов: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль. В соответствии с этим делением определяют основные функции руководящей деятельности:

- 1) стратегическая (планирование);
- 2) административная (организация);
- 3) коммуникативно-регулирующая;
- 4) мотивационная;
- 5) контролирующая.

На полученных вами листах вы видите круг. Это условный «пирог» вашего рабочего времени. Разделите, пожалуйста, этот «пирог» на секторы в зависимости от того, как и на что расходуется ваше время как руководителя.

Следующий этап работы: каждый из участников тренинга определяет, какая из функций управления занимает в его бюджете времени максимальный вес. Затем группа разделяется на пять подгрупп (соответственно сектору «пирога»). В каждой подгруппе идет обсуждение вопросов.

- Что, на ваш взгляд, является главной функцией руководителя?
- Является ли выбранный вами сектор доминирующим в работе управляющего, лидера?
- Устраивает ли вас такое положение вещей? Ваш приоритетный сектор осознанно главенствует в вашем управленческом процессе или вы являетесь «заложником обстоятельств»?

Вопросы для лидера «стратегии»

Определите основные проблемы, дилеммы вашего стратегического руководства.

Как вы справляетесь со следующими дилеммами стратегического функционирования:

- Решать текущие проблемы или делать перспективный задел, заниматься стратегическими задачами?
- Решать наиболее серьезные проблемы самостоятельно или организовать обсуждение? (Помните философа Гераклита, который 2,5 тысячи лет назад заметил: «Для меня один стоит тысяч, если он – лучший».)

«администраторы»

Определите основные проблемы, дилеммы вашего административного руководства.

Что в общении с подчиненными требует от вас наибольшего напряжения и почему?

Как вы решаете следующие дилеммы администратора:

- Роль поощрения и наказания в управлении: «кнул» или «пряник»?
- «Укрупнение» или «дробление» (в структуре организации, в выполнении задач, в поисках ответов на проблемы развития и т. д.)?
- Обладание информацией: кто решает, какую информацию получает то или иное структурное звено, тот или иной работник / участник проекта / член коллектива?

«коммуникаторы»

Определите основные проблемы, дилеммы вашей деятельности как руководителя-коммуникатора.

- Что в создании атмосферы диалога, общения с подчиненными / коллегами требует от вас максимального напряжения и почему?

- Как вы решаете следующие дилеммы руководителя-коммуникатора:

- ? Я иду на контакт, инициирую его или я держу дистанцию, но открыт всем, кто ищет со мной контакта?

- ? Общение «вглубь» или «вширь»?

- ? Обратная связь с избранным контингентом или с максимально широким представительством?

- ? Работать ли с «трудными людьми» или попытаться игнорировать их присутствие? Поощрять инакомыслие или стараться привести группу / проект к единой составляющей, определенному и внятному взгляду на задачи и проблематику решений?

«мотиваторы»

Определите основные проблемы, дилеммы вашей деятельности как руководителя-мотиватора.

- Что в мотивировании подчиненных / коллег требует от вас максимального напряжения и почему?

- Как вы решаете следующие дилеммы руководителя-мотиватора:

- ? Поддерживать и поощрять за любые достижения либо отмечать выдающиеся успехи?

- ? Мотивировать «материальным» или «духовным»? (Грубо говоря: что выбираем в качестве «мотиватора» – премию или телерепортаж о работнике; поездку в дом отдыха или участие в престижном конгрессе?)

- Поощрять в беседах, задачами которых является мотивирование сотрудников, лучше «редко, да метко» или «чаще и проще»?

«контролеры»

Определите основные проблемы, дилеммы вашей деятельности как руководителя-контролера.

- Что в контроле за работой подчиненных / коллег требует от вас максимального напряжения и почему?

- Как вы решаете следующие дилеммы контроля:

- ? Контроль – внимание к работнику или карающая акция?

- ? Контроль скрытый или открытый?

- ? Контроль процесса или результата? Контроль статистический или контроль «людоведческий»? (Грубо говоря: приоритет цифрам, графикам или субъективным ощущениям удовлетворения участников процесса достижениями, движением вперед, улучшением?)

23. ПУТЕШЕСТВИЕ С ДИКИМИ ГУСЯМИ

Цель :

потренироваться в определении четких и ясных признаков лидерского поведения, осознании лидерских качеств, важности лидерского представительства в группе.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : текст, флип-чарт и маркеры для записи.

Время : около 20-30 минут.

Ход игры

Участники группы получают текст:

«Дикие гуси летят особым «строем» – клином. Стаю ведет вперед вожак, который является вершиной птичьего клина, на нем же – основная тяжесть полета. Почему?

Дело в том, что строй гусиной стаи отличается особой организацией. Клин позволяет гусям, следующим за вожаком, экономить физические силы. Каждому из гусей удастся сократить расход его собственной физической энергии за счет работы крыльев его соседей. Каждая птица летит так, чтобы присоединиться к остальным, – в едином ритме. Это делается для того, чтобы энергетическое поле стаи увеличивалось движением каждой птицы. Гуси обмениваются энергией не только друг с другом, но и с энергетическим полем всего воздуха.

Размах крыльев соседа создает благоприятное аэродинамическое поле для летящего гуся: подсчитано, что полет в стае сохраняет до 70% энергии в сравнении с полетом птицы-одиночки!!! Если во время перелета одна из птиц отклоняется от четкой линии клина, она немедленно начинает чувствовать на себе увеличившееся сопротивление воздуха. Тогда этот гусь торопится вернуться на свое место, «подправить» линию полета.

Гуси, которые в дальнем перелете могут потерять до 30% своего веса, сохраняют таким образом свои физические силы для длительного путешествия.

Когда вожак устает, он выходит из вершины клина и занимает свое место в конце стаи. На место вожака заступает один из следовавших за ним гусей, который благодаря вожаку стаи мог до сих пор экономить свои физические усилия... Если же какая-то из птиц не имеет сил продолжить полет, она опускается. Но всегда вместе с ней остается один из стаи – для защиты и помощи.»

- Что интересного вы видите в повадках гусей?
- Чем объясняется эффективность гусяного клина?
- Чувствуете ли вы себя в группе так же уверенно и защищенно, как гусь в стае?
- Может ли твоя «стая» долететь до цели? Почему?
- Кто, по вашему мнению, готов при необходимости занять место во главе стаи? Что позволяет вам так думать?

Глава 3 ПРОФЕССИОГРАММА ЛИДЕРА

Лексикон

ПРОФЕССИОГРАММА – описание системы признаков, характеризующих ту или иную профессию, включающее в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику... (Энциклопедия социологии).

КОМПЕТЕНТНОСТЬ – компетентность социально-психологическая – совокупность специальных знаний и умений личности, обеспечивающая эффективность ее взаимодействия с окружающими людьми в системе межличностных отношений. В состав К. с. – п. входит умение ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей, выбирать адекватные способы общения с ними и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия. Особую роль здесь играет умение поставить себя на место другого. К. с. – п. формируется в ходе освоения индивидом систем общения в условиях активного взаимодействия с социумом.

24. ЗАПРАВОЧНАЯ СТАНЦИЯ

Чем суровее ты относишься к себе, тем ласковее с тобой твоя жизнь!

Индийская пословица

Вера в героизм делает нас героями!

Дизраэли

Если ты не займешься своей жизнью, она займется тобой...

Роберт Шарма

Цели :

- а) предоставление возможности участникам тренинга проверить свои лидерские качества;
- б) актуализация и повторное проживание ситуаций, связанных с проявлением тех или иных личностных качеств;
- в) оказание поддержки в переживании эмоционального «усиления», связанного с приобретением нового чувственного опыта, и его закрепление для привнесения в практический опыт.

Размер группы : оптимальный – от 10 до 20 участников.

Ресурсы : развешанные по стенам комнаты плакаты с названием некоторых необходимых лидеру качеств.

Время : 40-60 минут.

Ход упражнения

Процесс «дозаправки» очень актуален не только для транспортных средств, эта метафора знакома всем. «Заправиться» можно «физически» – едой и питьем, сном или иным видом отдыха. Можно «заправиться» впечатлениями, знаниями, идеями. «Заправочная станция», на которую я хочу пригласить вас, даст нам редкую возможность – исправить то, что требует совершенствования, приобрести определенные качества, которых не хватает, почувствовать себя в итоге сильнее, адекватнее большим задачам, которые ставит перед нами жизнь, более уверенными в себе. Обратите внимание, что на стенах комнаты висят плакаты с качествами, которые необходимы лидеру. Давайте посмотрим, о каких характеристиках идет речь? Итак, на плакатах написано (приводим качества только в виде примера, каждый ведущий определит для себя актуальный перечень характеристик):

- стрессоустойчивость;
- решительность;
- профессиональная компетентность;
- умение работать с людьми.

Вы согласны, что все эти качества, если они представлены в нас достаточно сильно, могут оказать нам неоценимую помощь и поддержку? Лидеру требуется каждое из этих качеств характера и умений. Поднимите руку те, кто считает, что было бы неплохо «дозаправить» его личность подобными характеристиками. Итак, большинство из вас согласны усилить лидерские качества, «дозаправиться», чтобы стать более эффективными лидерами! Замечательно!

1. Тогда мы открываем сразу несколько заправочных станций. У вас есть возможность заправиться только одним видом «горючего». Определите его и займите место под соответствующим плакатом.

У нас образовались четыре группы. В течение пятнадцати минут я прошу вас поделиться с товарищами теми жизненными историями, которые натолкнули вас на мысль о необходимости приехать именно на эту «заправку». То есть если вы находитесь на станции «Стрессо-устойчивость», то расскажите о ситуации, когда именно это качество лидера было у вас в дефиците. Начинаем работу!

2. Обсуждение в группах завершено. Вы немало узнали от товарищей о том, насколько критически важно развивать в себе то или иное качество. Ваши рассказы позволяют судить о вас как о людях открытых, готовых анализировать не только успехи, но и неудачи. Ваша

готовность к анализу и самокритике, к самораскрытию – это одна из несомненных привилегий лидера. Для того чтобы подвести итоги этого этапа, я прошу вас в течение пяти минут представить групповую скульптуру, отражающую состояние, противоположное желаемому. Если вы ищете устойчивости в стрессе, то, скорее всего, состояние недостатка стрессоустойчивости можно будет назвать терминами «растерянность», «беспомощность перед лицом стресса», «неумение справиться с эмоциями», «слабость перед напором обстоятельств и задач»... Если вы говорили о необходимости профессиональной компетентности, то противоположные ощущения можно, наверное, обозначить как недостаток знаний, невладение материалом, отсутствие профессиональной базы.

Найдите приемлемые для вас определения и покажите их в форме групповой скульптуры. Не бойтесь эмоционально усилить ваш показ, довести его до абсурда, до карикатуры. Пусть нерешительность проявится в полнейшем безволии, некомпетентность обратится в самодовольную тупость, неумение ладить с людьми обернется стервозностью. Найдите вашей скульптуре яркое метафорическое имя! Приступаем к созданию скульптур! Удачи!

3. Показ скульптур и наименование их (сначала – имя, данное группой-автором, затем – предложения по имени от других групп-участников).

4. А теперь вновь возвращаемся к групповой работе. Последнее задание противоположно по смыслу предыдущему. Вы побывали на заправочной станции, получили необходимую энергию, знания о себе, необходимое «горючее». Покажите групповую скульптуру, в которой лидер предстанет в качестве человека РЕШИТЕЛЬНОГО, ПРОФЕССИОНАЛЬНО КОМПЕТЕНТНОГО, УМЕЮЩЕГО РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ И ВЕРЯЩЕГО В СЕБЯ! Дайте этой скульптуре яркое метафорическое имя!

Обсуждение

? Каковы ваши чувства и мысли после выполнения заданий?

? Можете ли вы сказать, что «заправочная станция» «заправила» вас новым отношением к себе? К качествам лидера? К товарищам по группе?

? Как вы чувствовали себя в каждой из представленных скульптур? Были ли вам знакомы скульптуры товарищей? В чем вы видели сходство, а в чем – различие с вашим опытом лидерства?

? Какую из скульптур легче было создавать и почему?

? Что, на ваш взгляд, может сыграть для вас в жизни роль «заправочной станции»?

? Каков ваш опыт «заправки» себя силами, энергией, знаниями, эмоциями? Поделитесь этим опытом с группой!

Вариант 2

Этот вариант поможет вам провести игру, даже если в группе небольшое количество участников. Другой причиной, делающей это вариант эффективным, может послужить ваше решение предоставить участникам тренинга больше возможностей для ЛИЧНОГО осмысления собственных лидерских качеств. (Этот вариант рассчитан не столько на групповую, сколько на индивидуальную проработку проблематики личностных качеств лидера.)

1. После вступления говорим участникам приблизительно следующее:

– Вы попали на уникальную «заправку». У нас в ассортименте – масса полезных и даже необходимых для лидера свойств. У работника «заправки» (это сам тренер) вы сможете получить сейчас список всех имеющихся в наличии видов «горючего». Выберите из списка одно, которое вам необходимо приобрести / усилить в себе! (Тренер раздает участникам по экземпляру списка.)

2. Для того чтобы подвести итоги этого этапа, я прошу вас в течение пяти минут представить вашу скульптуру, отражающую состояние, противоположное желаемому. Постройте скульптуру преувеличенную, гротескную! Если вы чувствуете себя недостаточно самостоятельным – доведите этот недостаток до абсурда, до карикатуры. Пусть качество

проявится в полнейшем безволии, состоянии «тряпки», марионетки в руках кукловода. Найдите вашей скульптуре яркое метафорическое имя! Приступаем к созданию скульптур! Удачи!

3. Показ скульптур и «именование» их (сперва – имя, данное группой-автором, затем – предложения по имени от других участников).

4. А теперь задание, противоположное по смыслу предыдущему. Вы побывали на заправочной станции, получили необходимую энергию, знания о себе, необходимое «горючее». Покажите скульптуру, в которой лидер предстанет в качестве человека **САМОСТОЯТЕЛЬНОГО, РЕШИТЕЛЬНОГО, ВЕРЯЩЕГО В СОБСТВЕННЫЙ УСПЕХ И СИЛЫ!** Дайте этой скульптуре яркое метафорическое имя!

Список лидерских качеств:

- бойцовские качества;
- вдохновенность;
- видение перспективы;
- выдержка;
- гибкость;
- жесткость;
- здравый смысл;
- любознательность;
- независимость;
- ориентированность на результат;
- открытость;
- позитивное мышление;
- проективность;
- простота;
- решительность;
- свобода от шаблонов и предрассудков;
- смелость;
- социальная мимикрия;
- спокойствие;
- таинственность;
- уверенность в себе;
- целеустремленность;
- энергичность;
- энтузиазм;
- способность к риску;
- дар убеждения;
- искренность;
- настойчивость;
- инициативность;
- доброжелательность;
- умение уловить суть;
- навыки общения;
- творческая фантазия;
- ответственность;
- системный подход;
- умение внушать доверие;
- опыт управления и влияния;

(По материалам книги Вагина И. и Глушай А. «Поднимись над толпой. Тренинг лидерства», дополненным участниками тренингов лидерства.)

Вопросы для лидера

«Потребность изменить свою жизнь заложена в человеке на уровне инстинкта, – пишет психолог, публицист Эрнест Цветков в книге «Поиски утраченного «Я»». – Совершенствование – это не прерогатива «продвинутых», а биологически заданная программа выживания каждой человеческой особи. Эта такая же насущная потребность, как любовь...»

Как вы понимаете смысл этого высказывания?

25. ЗАКАЗЫВАЮ КАЧЕСТВО!

Цели :

- а) потренироваться в концентрации и в переключении внимания;
- б) в игровой форме закрепить важность ряда лидерских качеств;
- в) активизировать группу в совместной деятельности.

Размер группы : оптимальный – до 10 человек.

Ресурсы : не требуются.

Время : от 10 до 15 минут.

Ход упражнения

«Большому кораблю – большое плавание!» Так когда-то говорила мне бабушка, стараясь мотивировать на новые свершения.

Действительно, лидеру много дается, но много с него и спрашивается. Начнем с того, что сядем в круг и выберем себе на это упражнение новое, игровое, имя. Оно должно быть названием одного из лидерских качеств, которыми бы вам хотелось обладать. Скажем: авторитетность, решительность, целеустремленность, ум, компетентность, харизма.

Я выбираю себе имя Цельность. Продолжим по кругу! Спасибо, надеюсь, что новое знакомство произошло и вы запомнили имена товарищей.

Обратите внимание, что единственный пустой стул в круге находится СПРАВА ОТ МЕНЯ. И каждого из вас по ходу будет интересовать лишь стул, стоящий справа от вас.

Игра будет проходить так: я стучу по сиденью стула справа от себя и «заказываю» качество из имен, названных вами. Скажем, я кричу: «Харизма!» Тогда игрок с именем Харизма должен как можно быстрее занять этот стул. В свою очередь, кто-то из игроков видит, что справа от него освободился стул (где сидел игрок Харизма), он стучит по нему и заказывает другое качество. Если он прокричит: «Цельность!», я побегу занимать тот стул, а мой сосед слева должен будет быстро «заказать» свое новое качество.

Крепкий орешек

Когда Норе предложили временно поработать в компании, она подумала: «Наконец-то они поняли, что не могут обойтись без меня!» Когда Кевин получил такое же предложение, он подумал: «Наверняка у них не хватает рабочей силы...»

М. Селигман. Как научиться оптимизму. М.: Вече. С. 60

Проанализируйте этот текст с точки зрения руководителя. Кого из потенциальных работников вы бы предпочли и почему? Обоснуйте свое решение, подкрепив ответ фактами из собственной практики.

26. 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.

И. – В. Гёте

Цели :

- а) освоить на практике методику рефрейминга;
- б) помочь участникам тренинга преодолеть внутренние барьеры, страх и неуверенность перед другими людьми;
- в) продемонстрировать на практике различия, присущие подходу различных людей к одной и той же проблеме, потренироваться в рассмотрении проблемы с разных точек зрения;
- г) развить эмпатические способности участников тренинга как лидеров.

Размер группы : оптимальный – 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 : от 60 до 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 характер критический или обличительный. Напротив, оно поможет переосмыслить вещи, кажущиеся нам негативными, увидеть «оборотную сторону медали».

Для начала выясним, что это такое, рефрейминг, – слово, давнее название упражнению.

Лексикон

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

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. (Алдер Хэрри. НЛП: современные психотехнологии. СПб.: Питер, 2000. С. 130-131).

* * *

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

Разбиваем группы 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 же человеком воспринимается как нечто негативное, мешающее. Затем в течение 20 минут каждому из участников пары необходимо будет обосновать свой взгляд на это качество, с тем чтобы представить его с положительной стороны. Например, медлительность становится вдумчивостью и неспешным, основательным вхождением в материал; недостаток храбрости – хорошей природной самозащитой, отсутствием авантюризма; всеядность – проявлением интереса к жизни, любопытством, стремлением к универсальности знаний и умений; неряшливость – свойством творческой натуры не замечать пошлого 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.

Обсуждение хода и итогов упражнения

? Насколько новым показался вам «рефрейминговый» взгляд на проблему?

? Задумывались ли вы прежде о подобных возможностях самооценки? Каково ваше отношение к увиденному?

Обмен мнениями о наиболее удачных / спорных представлениях.

? Чем понравилось задание? В чем оно оказалось сложным? Что вы открыли в себе в ходе работы с партнером и над материалом, полученным от товарища?

Совет от...

Чем проклинать всю жизнь темноту, лучше зажечь маленькую свечу.

Конфуций

Вопросы для лидера

Каково ваше отношение к следующему высказыванию:

Гибкость... предполагает, что, обнаружив, что ваша модель мира неэффективна, вы способны ее изменить. А не согнуть тридцать гвоздей при попытке повесить картину на железобетонную стену (Н. Козлов, известный психолог).

27. В ДЕСЯТКУ!

Цели :

а) потренироваться в умении выделять главное из общего, в концентрации и в переключении внимания;

б) в дискуссионной форме обсудить важность ряда лидерских качеств;

в) активизировать группу в совместной деятельности.

Размер группы : оптимальный – 12-16 участников.

Ресурсы : текст статьи – каждому игроку, письменные принадлежности, флип-чарт и маркеры для записи, ножницы, рекламные журналы, иллюстрации, клей, листы ватмана, карандаши, резинки.

Время : от 20 до 45 минут.

Ход упражнения

Группе раздается текст.

Уильям С. Байхэм (William C. Byham), председатель совета директоров и один из основателей компании Development Dimensions International (DDI), консалтингового кадрового агентства, специализирующегося на разработке и внедрении систем отбора и

развития потенциальных лидеров. В своей статье «ДНК руководителя» (www.elitarium.ru, 14 июня 2008 г.) он пишет:

Вы, разумеется, слышали об исследованиях ДНК человека. Ученые, занимающиеся этой проблемой, рассчитывают на то, что, сумев определить гены, становящиеся причиной тех или иных заболеваний, они смогут найти новое лекарство, способное предотвратить или излечить их.

Исследования ДНК в определенной мере аналогичны тому, что стараемся сделать мы, исследуя навыки и умения служащих. С самого начала деятельности нашей компании (1970) мы много и настойчиво работали, пытаясь составить список навыков, умений, знаний, поведенческих линий и шаблонов, а также мотивов людей, работающих на всех организационных уровнях. Этот список мы называли «Систематикой навыков и умений». По нашему твердому убеждению, исследовательская база нашей систематики, включающая сотни тысяч людей и тысячи организаций, поистине уникальна, как и вошедшие в нее навыки. Включенные в список поведенческие линии точны, не повторяются и содержат предельно четкие и понятные определения навыков и умений.

Эти определения включают описание поведенческих линий, знаний, технических навыков и мотивов, необходимых для успешной работы на том или ином организационном уровне. Далее вашему вниманию представлены основные навыки и умения руководящих работников и их определения.

Точная самооценка . Поведение, отображающее, что человек точно понимает, в чем состоят его сильные и слабые стороны, и способен оценить, каким образом его поступки влияют на действия окружающих.

Способность к адаптации . Умение эффективно управлять в постоянно изменяющейся среде и решать связанные с этим задачи бизнеса, технологические проблемы и т. д.

Способность находить и развивать таланты в своей организации . Умение привлекать, развивать и удерживать в организации талантливых людей; создавать среду, способствующую обучению персонала и осознанию потенциальными лидерами своих возможностей в той или иной сфере.

Деловая проницательность . Способность понимать и использовать экономические, финансовые и производственные данные для точной диагностики сильных и слабых сторон своего бизнеса; определение основных вопросов и разработка новых стратегических направлений и планов.

Стремление к переменам . Постоянный поиск возможностей (и поощрение к этому других) для использования новаторских подходов к решению задач, стоящих перед организацией.

Умение обучать и инструктировать людей . Способность вовремя помочь подчиненным советом, инструкцией и рекомендацией, а также обеспечение обратной связи о результатах их деятельности, что позволяет людям достичь высокой эффективности труда и добиться точной отчетности.

Умение общаться и оказывать на влияние людей . Умение четко и кратко выражать свои мысли, чувства и идеи как в индивидуальных, так и в групповых ситуациях; умение пользоваться языковыми средствами и привлекать внимание аудитории.

Умение общаться с представителями различных культур . Умение проявлять понимание и адаптироваться к различным стилям и нормам общения, принятым в разных культурах; способность минимизировать стресс, возникающий при столкновении представителей разных культур, и использовать такие ситуации как благоприятную возможность для дальнейшего роста и развития организации.

Ориентация на потребности клиента . Формирование стратегических взаимоотношений с клиентами; обеспечение того, что точка зрения клиента рассматривается как основа для принятия всех ключевых решений организации и имеет приоритетное значение.

Умение налаживать стратегические взаимоотношения . Умение использовать нужные стили и методы межличностного общения для влияния на людей и построения эффективных взаимоотношений с партнерами по бизнесу (т. е. с функциональными партнерами, внешними поставщиками, партнерами по стратегическому альянсу и т. д.).

Нацеленность на результат . Стремление устанавливать высокие личные и групповые цели; использование методов, позволяющих отслеживать прогресс на пути к достижению этих целей; методичная и последовательная работа по выполнению поставленных задач, способствующая удовлетворению служащих как от самого процесса достижения целей, так и от постоянного самосовершенствования.

Умение распределять и делегировать полномочия . Способность правильно распределять полномочия, позволяющая формировать в работниках чувство хозяина при решении важных вопросов, связанных с деятельностью организации, и стимулирующая их расширять свои способности.

Энергичность . Обладание физическими и умственными способностями, необходимыми для решения сложных задач, связанных с деятельностью современной организации.

Предприимчивость . Умение сформировать свою точку зрения на основные факторы развития рынка и донести ее до окружающих; активное использование этой информации для определения возможностей своего бизнеса и потребностей клиента и/или для расширения своего бизнеса и выхода на новые рынки сбыта продукции или услуг.

Умение определить стратегическое направление развития своего подразделения . Способность определить долговременный курс действий и учесть все ограничивающие факторы, касающиеся ресурсов, специфических характеристик своей организации и т. д.

Склонность к руководству . Умение сформировать имидж, согласующийся с основными ценностями, принятыми в организации; умение проявлять качества и черты характера (исключая умственные способности, навыки, умения и какие-либо особые таланты), вызывающие уважение к человеку как к лидеру.

Проницательность в глобальном масштабе . Умение понять особенности глобальной конкурентной бизнес-среды и успешно ввести в нее свою организацию; знание экономических, социальных и политических тенденций, влияющих на глобальную стратегию организации.

Умение влиять на окружающих . Умение использовать нужные стили и приемы межличностного общения, позволяющие убедить людей в правильности своих идей и планов; способность изменять свое поведение в зависимости от конкретных задач, ситуаций и личностных характеристик людей, с которыми приходится общаться.

Стремление учиться . Проявление личного стремления постоянно учиться, а также умение вызвать в других людях желание к приобретению новых знаний и опыта; постоянная работа по обеспечению возможностей обучения.

Умение управлять рабочим процессом . Способность эффективно управлять работой других людей путем тщательного планирования рабочего времени и правильного определения приоритетов, требований и возможностей.

Умение мобилизовать ресурсы . Способность управлять персоналом и другими ресурсами в соответствии с целями организации; активное участие в переговорных процессах и умение получать доступ к ресурсам, не входящим в сферу основной компетенции.

Способность принимать решения по ходу производственного процесса . Умение сравнивать и сопоставлять имеющиеся технические возможности; собирать необходимую информацию и определять основные моменты; придерживаться выбранного альтернативного курса, определенного с учетом конкретных данных об имеющихся ресурсах, ограничениях и прочих возможностях организации.

Способность убеждать . Способность оказывать влияние на людей, заставляя согласиться со своей точкой зрения и с определенным направлением действий.

Позитивный склад характера . Проявление позитивного настроения в сложных и проблемных ситуациях; обеспечение оптимистичного (и в то же время реалистичного) отношения к будущему и к тем благоприятным возможностям, которые оно несет организации.

Умение распознавать изменения в среде . Широкое понимание и знание того, как работает организация; четкое отслеживание организационных, политических и социальных тенденций.

Умение доносить свое видение до окружающих и доказывать свою правоту . Способность донести до окружающих суть стратегии организации; формирование четкого видения будущего компании и умение помочь другим людям понять и прочувствовать, насколько нынешняя ситуация изменится к лучшему, если реализовать это видение.

Умение формировать эффективные команды . Использование нужных методов и стилей межличностного общения для обеспечения развития, мотивации и работы команды в нужном направлении.

Умение ценить многообразие трудовых ресурсов . Формирование и поддержка среды, по своей природе способствующей тому, что абсолютно все ее участники с полной отдачей сил стремятся к достижению организационных целей.

Задание

Ваша задача – разбившись на четверки, прочитайте эту статью, проанализируйте основные идеи автора и предложите свой список 10 важнейших качеств в ДНК лидера с точки зрения вашего квартета. Свою десятку, свой топ-лист качеств оформите на листе ватмана, украсьте соответствующими рисунками (выполненными самостоятельно или с помощью иллюстраций из журналов) и повесьте на стене комнаты для всеобщего обозрения.

Обсуждение

Озвучьте свой выбор, проведя «защиту» плаката на форуме всей группы!

28. ПОЖАР!

Цель :

помочь участникам проявить в игровой непринужденной ситуации такие лидерские качества, как умение сосредоточиться, быстрота реакции, чувство юмора.

Размер группы : 10-20 участников.

Ресурсы : стулья, магнитофон со звукозаписью.

Время : 7-10 минут.

Ход игры

Инструкция : прошу каждого взять стул и расставить стулья в круг, спинками внутрь. Спасибо! Можете занять свои места.

Задание будет несложным: пока звучит музыка, вы двигаетесь вокруг стульев. Как только музыка смолкает, вы должны снять с себя какой-то элемент одежды или что-нибудь из аксессуаров, украшений и положить на стул, стоящий перед вами. Вновь звучит музыка – вы вновь находитесь в движении, музыка смолкает – на стул, рядом с которым остановились, вы кладете очередную деталь туалета.

Спустя некоторое время ведущий кричит: «Пожар!» По этому сигналу участники должны как можно быстрее собрать со стульев в круге свои вещи и «воссоздать» свой первоначальный внешний вид.

29. ХАРИЗМАТИЧЕСКАЯ ЛИЧНОСТЬ

Цели :

- а) освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- б) потренироваться в определении четких и ясных признаков харизматического поведения.

Размер группы : не важен.

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 принятию такого человека, ощущению легкости и желательности его присутствия. Харизматический лидер наделен неуловимым шармом, который обеспечивает ему возможность влиять на людей.

Харизматический человек уверен в себе, но не самоуверен, он приветлив, но не «сладок» и не льстив, общение с ним приятно, к его словам хочется прислушиваться...

Ах, как хочется обладать харизмой ! 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 в каждой. 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 услышанных рассказов «живую скульптуру», отражающую смысл истории. 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, глядя на представленную скульптуру? Просим участников тренинга дать яркое и емкое название скульптуре товарищей.

Обсуждение

Завершая упражнение, отмечаем еще раз черты харизматической личности.

? Нужно ли лидеру быть харизматичным?

? Как шла работа в подгруппах?

? Какие из историй, рассказанных товарищами, вам запомнилось?

? Что вы могли бы сделать, чтобы стать харизматической личностью? Как можно научиться этому?

Кстати! Материалы для тренера

Отличный менеджер, первоклассный руководитель, безупречный лидер...

Эверест! Джомолунгма! Ну, как минимум, Эльбрус и Кушка...

Оторопь берет от массы вещей, которыми «должен обладать», которые «обязан иметь», без которых никакой ты не герой, а так себе.

А что, если меньше пафоса, перфекционизма, а больше – реального взгляда на мир, на человеческие возможности, на то, что героев вокруг «в массе» почему-то не видно?! Что же тогда, не остается «в жизни места подвигу»?!

Давайте обратимся к материалам лекции «Основы управления» (<http://www.ecsocman.edu.ru>). Автор – профессор кафедры общего и стратегического менеджмента А. Н. Дятлов – рассматривает несколько типичных мифов, связанных с менеджментом.

Миф № 1. Работа менеджера состоит в систематическом и сознательном планировании. Примеров такой позиции множество. Но ни один из исследователей не приводит достаточных свидетельств в ее пользу.

Факты . Целый ряд исследований показывает, что менеджерам приходится работать в чрезвычайно высоком темпе. Основные черты процесса управленческого труда – это краткость, разнообразие и непрерывность. Менеджеры ориентированы прежде всего на действие, а рефлексия остается на потом.

Миф № 2. У хорошего менеджера нет никаких текущих обязанностей. Говорят, что менеджеры все время заняты разработкой грандиозных планов и распоряжениями, а все текущую работу поручают другим – не дело менеджера заниматься мелочами. Если воспользоваться распространенным сравнением, то можно сказать, что хороший менеджер, как и хороший дирижер, все отшлифовывает заранее, а затем сидит и наслаждается результатами своего труда, лишь реагируя на те или иные непредвиденные обстоятельства.

Факты . Менеджер действительно несет ответственность за принятие решений в непредвиденных обстоятельствах, но, помимо этого, он имеет массу текущих обязанностей, включая исполнение разного рода ритуалов и участие в церемониях, переговорах, обработку информации, связывающей организацию с окружающим миром.

Миф № 3. Для старших менеджеров требуется уже обработанная информация. С такой задачей лучше всего справляются формальные информационные подразделения. Согласно такому взгляду, менеджер должен находиться на самой вершине иерархической системы информации. Такой менеджер «по переписке» вообще должен всю важную информацию получать от гигантских, всезнающих управленческих информационных систем.

Факты . Но на самом деле все обстоит иначе. У каждого менеджера есть свои собственные медиа: документы, телефон, запланированные встречи и встречи вне расписания, ознакомительные поездки. То есть менеджеры активно пользуются вербальными медиа – телефоном и личными встречами.

Миф № 4. Менеджмент – это профессия и наука (или вскоре станет таковой).

Факты . Если сопоставить это мнение с любыми определениями науки, оно явно неверно. Реальная работа менеджера далека от научных исследований. Наука включает в себя систематические, аналитически продуманные программы и процедуры. Но если мы даже толком не знаем, какие именно процедуры выполняет менеджер, как можно требовать от него научной аналитичности? Таким образом, все менеджерские программы – расписание, информационный процесс, принятие решений и т. д. – находятся в его голове. А потому, чтобы как-то описать эти программы, нам приходится полагаться на слова, суждения и интуицию. И очень редко мы отдаем себе отчет, что все это – не более чем знак нашего неведения.

30. РЕКЛАМА

Цели :

- а) освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- б) развить самостоятельность, творческий подход к заданию, лидерские навыки в участниках тренинга;
- в) 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 : от 60 до 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.

Инструкция : 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 старожилов 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 члены клуба. После того как вы поделились друг с другом информацией о своем положительном качестве, вам придется поломать голову над тем, каким образом представить перед старожилами клуба достоинства вашего товарища.

Отрекомендовать его вы можете любым максимально эффектным 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 и т. п.

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 двадцать минут объявляется общее собрание членов клуба для обсуждения кандидатов.

Эти двадцать 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 участника тренинга: «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 помогло

добиться такого яркого результата? Упорство? Сила воли? Стремление довести дело до конца?

• **Внимание!** Объявляется минутная готовность. Просьба всем собраться в зале клуба на церемонии приема 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!

Обсуждение

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.

Крепкий орешек

Согласно «ресурсному подходу», основной задачей менеджера является привлечение, распределение и контроль над ресурсами организации.

Выделяют шесть типов основных ресурсов (концепция 5M + T):

? люди (manpower);

? деньги (money);

? сырье и материалы (materials);

? оборудование и другие средства производства (mechanisms);

? информация и технологии (methods);

? время (time).

Высокая изменчивость и непредсказуемость среды бизнеса приводит к тому, что зачастую скорость принятия управленческих решений становится важнее их качества. Проще говоря, лучше совершить, пускай даже и минимально прогнозируемое, действие, чем простаивать в размышлениях и бездействии!

Как вы относитесь к такому подходу? Разделяете ли взгляды сторонников принципа «Главное – ввязаться в драку, а там будет видно!», чьим апологетом был, кстати, Наполеон Бонапарт?

Свои доводы подкрепите примерами из собственной практики лидерства.

31. ЛИЧНЫЙ БАГАЖ – РЕСУРС ГРУППОВОГО РАЗВИТИЯ

Цели :

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

Размер группы : не важен.

Ресурсы : листы бумаги, ручки.

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. Что положит в рюкзак товарища группа?

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

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 качества характера, за которые не проголосовала вся группа. Даже один человек из вас обладает правом вето. Группе придется переубедить его, иначе спорное качество так и не попадет в личный багаж вашего товарища.

Примечание . Для каждого из участников, которому группа помогла собрать личный багаж, составляем итоговый список, указываем дату и ставим подписи членов группы. Этот лист торжественно вручаем каждому из собранных нами в дорогу игроков.

Обсуждение

? 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 мнением группы о снаряжении, которое она для вас собрала? Может быть, вы не готовы или не хотите прислушаться к мнению группы? Какие из составляющих багажа вы хотели бы все же оставить?

32. ДОРОГОЙ ДЛИННОЮ...

Жизнь во многом схожа с путешествием в далекий город. На карте обозначена одна дорога, но много неизвестных дорог лежит впереди...

Гарет Льюис

Цели :

- а) мобилизация внимания участников и включенность их в решение групповой задачи;
- б) интеграция группы за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность;
- в) тренировка в определении четких и ясных целей деятельности, в выработке совместной стратегии и тактики успеха;
- г) развитие лидерских качеств в членах команды, проверка их готовности взять на себя ответственность за решение задачи, способности эффективно работать и общаться с партнерами по команде.

Размер группы : 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 подгруппа 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, внимателен к их проблемам, вовлекает их эмоционально в общий процесс. Обратим внимание на то, что группа не выдвигала лидеров, а получила «решение сверху»: лидеры – «выдвиженцы» руководителя тренинга.

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 построят 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 «Лего» выстроить мост, соединяющий оба берега.

Правила строительства:

1. Вы должны использовать минимум кирпичиков.
2. Мост должен быть максимально длинным (не менее 70 сантиметров).
3. Мост должен быть максимально высоким.
4. Вы должны использовать по возможности как можно более мелкие «кирпичики» конструктора.
5. Задачу необходимо выполнить 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 – 3 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 этой инструкции 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.

Обсуждение

После того как команды завершили работу, объявляется затраченное на строительство моста время, подсчитывается количество «кирпичиков», измеряются длина и высота моста... Когда промеры закончены, под громовые 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 ознакомившись с условиями игры?
- ? Какой этап обсуждения задачи показался вам наиболее важным?
- ? Как происходил процесс обсуждения и принятия 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 вынес для себя из игры?

Кстати! Материалы для тренера

Это упражнение-игра, как и некоторые другие игры на групповое взаимодействие, полезно не только для создания партнерских отношений, чувства

ответственности, улучшения коммуникации, но и для подготовки «обратной связи» участников группы. Важно дать игрокам возможность проанализировать поведение каждого из партнеров. Сделать это можно, засняв весь ход встречи на видеокамеру 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 потребуются два наблюдателя-эксперта, которые с первых минут игры будут внимательно наблюдать за происходящим в каждой из команд. (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 роли:

- 1) переднего освещения – смотрит вперед, думает о перспективе;
- 2) заднего света – анализирует прошлый опыт, связан с прошлым;
- 3) гвоздя – протыкает камеру – создает проблемы, задерживает эффективное движение автомобиля;
- 4) рессоры – скрадывают 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) закрылка – не позволяет грязи забрызгать другие детали;
- 13) радиатора – охлаждает пыл двигателя, не дает ему закипеть;
- 14) связи – деталь, которая объединяет переднюю и заднюю часть корпуса машины;
- 15) багажника – на нем важный груз (правда, чтобы воспользоваться им, нужно остановиться, выйти из машины.);
- 16) внешнего сиденья – во время всей поездки остается снаружи и никак не влияет на то, что происходит.

По окончании игры эксперты представляют на суд участников 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!

33. ПУТЕШЕСТВИЕ НЕЗНАЙКИ

Цели :

- а) способствовать мобилизации внимания участников и их участию в решении групповой задачи;
- б) интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность;

- в) потренироваться в выработке совместной стратегии и тактики успеха;
- г) 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 – 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 фрагмент на 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 1 «грих».
- Что такое «нюш»?
- Сколько «бобов» в одном часе?
- Между бульваром Васильков и Солнечным городом 120 «михов».
- Что такое «мих»?
- 1 «боб» = 2 «лиза».
- Незнайка ехал от бульвара Васильков до Солнечного города со скоростью 0,8 «гриха».
- Сколько «михов» в одном километре?
- Что такое «лиз»?
- Между Цветочным городом и Солнечным городом 1500 «нюшей».
- «Боб» – это единица времени.
- В одном километре 10 «михов». (1 км = 10 «михов».)
- От Огурцовой реки до Цветочного города – 500 «нюш».
- «Мих» – это единица измерения расстояния.
- Какое расстояние между Цветочным городом и Солнечным городом?
- Незнайка всегда ведет машину с постоянной скоростью.
- В одном часе 2 «боба».
- Незнайка проехал расстояние от Огурцовой реки до Солнечного города за время, равное одной пятой «боба».
- 1 «нюш» = 10 «михов».
- 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 игре 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 на поставленную задачу.

Обсуждая ход игры, можно воспользоваться методикой «Машина» (см. ниже), для того чтобы рассмотреть командное и индивидуальное поведение в ходе поисков решения.

34. МАШИНА

Цель :

потренировать разнообразные умения: спонтанность, работу с партнером, ощущение общего ритма, творческое мышление и гибкость.

Размер группы : не играет роли, но 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 3-5 секунд.

Смысл задания в выполнении простого алгоритмизованного действия. К движению можно добавлять и 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 либо 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 и 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 из партнеров с работой всего механизма, то мы можем увидеть целую развернутую сцену.

Крепкий орешек

Модель «организации-машины» была разработана французским инженером и исследователем, идеологом классической (административной) школы управления Анри Файолем (1841-1925). Она сыграла важную роль в развитии современной социологии организаций и теории менеджмента.

А. Файоль считал, что эффективность работы организации целиком определяется единством командования и четким разделением труда. В своей работе «Общее и промышленное управление» он писал: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

С другой стороны, Институтом Бателле в 1984 году было проведено исследование, подтвердившее, что в современной организационной культуре все меньше и меньше вес таких прежде прославляемых и общепринятых ценностей, как дисциплина, послушание, карьера, достижения, иерархия, достаточность, централизация, власть. На смену этим базовым понятиям приходят иные: самоопределение, участие, коллектив, ориентирование на потребности, личностный потенциал, творчество, гибкость, децентрализация и толерантность.

Какой взгляд вам ближе? Какой подход кажется более эффективным и почему? Есть ли в этих подходах и определении приоритетов, на ваш взгляд, «лишние» или, наоборот, недостающие элементы? Обсудите эту проблему с товарищами по группе.

35. ПЕРЕТЯГИВАНИЕ ГАЗЕТЫ

Цели :

- а) освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- б) развить навыки поведения в конфликтной ситуации, эмоционально закрепить ситуацию готовности к диалогу в участниках тренинга.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : газета на каждую пару участников.

Время : от 5 до 10 минут.

Ход упражнения

Это упражнение может служить хорошей метафорой к попыткам решить конфликтную ситуацию без силовых методов и «разрыва отношений».

Группа разбивается на пары. Игроки в парах стоят друг напротив друга на расстоянии в 100-120 сантиметров, поджав ногу и придерживая ее рукой.

Задание: нужно удержаться на одной ноге, не потеряв равновесия, выполняя при этом определенные «манипуляции»: держась за края свернутой в трубочку газеты, оба участника пытаются «свалить соперника», не порвав при этом газету!

Обсуждение

Какие жизненные ситуации иллюстрирует завершившаяся игра?

36. ИГРАЕМ... ЛИДЕРА!

Цели :

- а) освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- б) развить самостоятельность, творческий подход к заданию, лидерские навыки в участниках тренинга;
- в) на эмоциональном уровне закрепить в участниках группы понимание важности составляющих ДНК 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 : от 40 до 60 минут.

Ход упражнения

Можно устроить долгую и серьезную дискуссию о достоинствах и недостатках того или иного стиля лидерства. Можно обсудить стереотипное восприятие лидерских качеств.

А можно «увидеть» наше восприятие лидерства в веселой и развивающей нашей таланты игре.

Вариант 1

Каждый игрок может вытянуть карту, на которой написано слово, определяющее одно из качеств, присущих лидеру. Это качество необходимо показать группе только с помощью мимики и жестов. Группе нужно угадать, какое именно качество (профессия, вероятно, здесь ни при чем?) представлено мимической сценой.

Вариант 2

Группа разбивается на подгруппы по три человека в каждой. Каждая из подгрупп получает карточку с указанием одного-двух лидерских качеств. Задача: представить лидера в действии – в небольшом этюде с текстом. В сцене не должно прозвучать определение лидерского умения, навыка, качества – отгадать их по результатам театральной презентации – задача зрителей.

Вопросы для лидера

Знаете ли вы, что короткая – 10-15 минутная – подготовка к рабочему дню позволяет экономить до двух часов рабочего времени? Хотите выиграть эти два часа?! Тогда учитывайте еще и следующее правило: планировать нужно не более 60% вашего времени, а 40% – это резервный фонд для неожиданных и неотложных дел.

37. ДВА НА ДВА, ИЛИ НОВЫЙ ЮЛИЙ ЦЕЗАРЬ

Цели :

- а) потренироваться в эффективном взаимодействии с партнером при максимальной концентрации и скорости реакций;
- б) предоставить участникам тренинга возможность проверить себя и свою готовность выступать в качестве лидера;
- в) развить умение эффективно работать в нескольких направлениях деятельности;
- г) научиться действовать в условиях стресса, не теряя способности концентрировать внимание на проблеме.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : большая, свободная от мебели комната, два стула, флип-чарт и маркер для записи результатов каждого раунда.

Время : в зависимости от количества участников (с учетом того, что каждая четверка игроков находится в игре около 10 минут).

Ход упражнения

– Все вы, наверное, знаете об императоре Юлии Цезаре, который, по слухам, обладал поразительной способностью одновременно и качественно выполнять несколько различных действий. Порой лидеру в его практической деятельности тоже приходится выполнять несколько дел одновременно.

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 игрок садятся на стулья друг напротив друга на расстоянии двух – двух с половиной метров. Третий и четвертый игрок вначале располагаются за стулом второго участника. Это их стартовая позиция, потом по ходу игры они смогут 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. С большой буквы, потому что 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 всякой связи с вопросом и так далее. Важно, чтобы прозвучала осмысленная реакция первого игрока

на вопросы двух ассистентов и чтобы в своих ответах он не использовал слова: «ДА!», «НЕТ!», «НЕ ЗНАЮ!».

Использование каждого запрещенного слова 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.

Обсуждение

? 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?

Знаю, что игра эта дается нелегко. Возможно, кто-то из участников группы будет разочарован полученными результатами. Однако количество штрафных баллов не повод для огорчения, а скорее возможность узнать свои «слабые места», чтобы направить энергию на приобретение недостающих умений и навыков. А пока – для психологической поддержки – еще один текст из рубрики ТЕКСТЫ-КЛЮЧИ.

Тексты-ключи

Однажды осел фермера провалился в колодец. Пока фермер думал, как поступить, несчастное животное не переставало жалобно кричать. Наконец фермер решил, что самое простое решение – закопать колодец: это давно нужно было сделать, а старый осел не стоил тех усилий, которые пришлось бы приложить, чтобы его вытащить. Фермер пригласил своих соседей помочь ему закопать колодец. Все дружно взялись за лопаты и принялись копать и забрасывать землю в колодец. Осел сразу же понял, к чему идет дело, и закричал еще жалобнее. Затем, ко всеобщему удивлению, он затих. Фермер решил посмотреть, что же творится внизу.

Он был просто изумлен увиденным: осел стряхивал комья земли, падавшие ему на спину, и утапывал их копытами. Пока соседи фермера продолжали забрасывать землю в колодец, осел неумолимо ее утапывал, с каждым броском поднимаясь все выше вместе с земляной насыпью. И настал миг, когда осел, достигнув края колодца, выпрыгнул и умчался прочь.

В жизни бывает всякое. Если не останавливаться и не сдаваться, то можно выбраться из любого, самого глубокого колодца.

Встряхнись и поднимайся наверх!

Советы лидеру от...

Успех – это способность, не теряя энтузиазма, идти от одной неудачи к другой.

Уинстон Черчилль

38. СКАЗКА В ШЕСТЬ КАДРОВ

Цели :

а) отработать с группой сразу несколько умений: взаимодействие с партнером; структурирование текста; использование мимики и жеста;

б) рассмотреть на практике и проанализировать стиль межличностных отношений в группе и ответственность лидера за их эффективность;

в) дать возможность участникам проверить себя и свою готовность выступать в качестве лидера;

г) попрактиковаться в совместной работе над групповой задачей, эффективно используя вклад каждого члена команды.

Размер группы : не важен; большая группа разделяется на подгруппы в 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. Может 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 эффектным и интересным.

Время : 45-60 минут.

Ход упражнения

Суть задания такова: берется известная сказка и определяются ее «сюжетные узлы», то есть те 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. Торжество справедливости – Охотники убивают Волка и освобождают съеденных персонажей.

Как вы видите, художники, иллюстрирующие сказки, так же как и мы, изображают, как правило, на страницах книг именно сюжетные узлы того или иного произведения. Потому что здесь – напряженное действие, конфликт, а не словесное описание.

Теперь мы должны будем сыграть сказку. Но играть ее мы будем особым способом: без движения и без слов. Представим сказку как серию рисунков к ней или фотографий. То есть каждая иллюстрация – это застывшая сцена, остановленный фрагмент действия. Тогда, увидев картинки одну за другой по порядку, мы как будто прочитаем всю сказку от начала и 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!

– А как же зритель сможет разобраться в том, что происходит на сцене, каковы взаимоотношения между героями?

Тут-то и начинается наше совместное размышление и выяснения того, что:

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» никакой информации. Эмоции героя, его отношение к происходящему мы обязаны выразить лицом-маской.

3. Мизансцена. Картинка, которую выстроит группа, должна быть внятная и четкая. Для этого всегда помните о «зрителе», **СТАРАЙТЕСЬ РАБОТАТЬ НА «ЗАЛ» ЛИЦОМ, А НЕ СПИНОЙ. СЛЕДИТЕ ЗА ТЕМ, ЧТОБЫ ИСПОЛНИТЕЛИ НЕ ПЕРЕКРЫВАЛИ ДРУГ ДРУГА.** Используйте правильно все пространство «сцены», не скучиваясь в одном месте и не оставляя пустыми края «сцены».

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

1. Обсудить количество сюжетных узлов – картинок в сказке.

2. Определить 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 будет играть несколько различных 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, жест. 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 (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. Хлопок – третий кадр – «Фриз!» – разбор...

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

Обсуждение

? Обсуждаем, чему научилась группа в ходе репетиций и спектакля.

? Как складывались отношения между актерами в период подготовки? Кто был лидером?

? Как произошло определение лидера? Он «самоназначился»? Или кто-то предложил этого человека в режиссеры?

? Как группа восприняла своего руководителя? Справился ли он с задачей? Произвел ли лидер распределение функций в группе или присвоил себе всю полноту власти и право решения? В чем проявились сильные и слабые стороны лидера?

? Кто, на ваш взгляд, кроме формального лидера, проявил во время работы лидерские качества, способствовал успеху группы?

? Легко ли определились сюжетные узлы, можно ли увеличить / уменьшить их количество?

? Возвращаемся к важности языка тела, мимики актера. Объясняем, что мизансцена – это не просто «место, где я стою во время спектакля», а язык режиссера. Каждая мизансцена – определенный знак, наполненный смыслом.

Кстати! Материалы для тренера

Одним из условий успешности упражнения 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.

39. ПО ОДНОМУ!

Цели :

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

Размер группы : оптимальный – от 10 до 15 человек.

Ресурсы : не требуются.

Время : упражнение может занять от 15 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

Группа садится 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 игра возвращается к исходной точке и 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.

Вариант 2

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!

Теперь попробуем выполнить сходное задание в другой форме. Попрошу выйти на площадку 10-12 добровольцев. (Упражнение эффективно при 10-15 участниках. При большем количестве затрудняется контроль, при меньшем – задание становится достаточно 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 приводит к их проигрышу и выходу из игры;
- каждый сольный переход продолжается не более десяти секунд. Каждый из игроков в ходе игры может совершить любое количество переходов;
- следующий игрок может начать движение только тогда, когда остановился предыдущий (опять-таки – не дольше десяти секунд!);
- паузы между переходами не могут превышать трех секунд.

То есть если по счету «три» ведущего ни один из участников не начал движение, вся команда считается проигравшей. Есть вопросы? Всем понятны правила? Желаю успеха!

40. ЛАБИРИНТ

Цели :

- а) дать возможность участникам тренинга проявить лидерские качества;
- б) обсудить и проверить на практике эффективность методов передачи и восприятия информации;
- в) укрепить межличностные отношения в группе путем создания модели, требующей ответственности за партнера, умения сконцентрироваться на его проблемах, эмпатии;
- г) проработать в игровой форме возможности реакции на кризисную ситуацию, поведение в условиях неопределенности.

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

Ресурсы : большая комната, цветная клейкая лента или любой другой материал для обозначения границ поля; доска или флип-чарт для записи результатов.

Время : в зависимости от задач тренера и размеров группы. В среднем одна пара проходит лабиринт за 2-3 минуты.

Ход упражнения

Первый этап

На полу обозначается цветной клейкой лентой, чертится мелом, отмечается цепочкой из положенных стульев (или любым другим способом) маршрут. Он представляет собой извилистую тропинку длиной в 4-6 метров и шириной около метра. Один из каждой пары начинает игру как ведущий, второму завязывают глаза – он ведомый. Его задача – пройти по маршруту и не заблудиться в лабиринте. Ведущий дает словесные указания: влево, вправо, два шага в сторону и т. д. Ему нельзя касаться ведомого руками и как-то иначе, кроме слов, руководить действиями партнера.

После того как ведомый преодолевает маршрут, его результат записывается на доске. Затем участники в паре 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 разбили 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 обо всех возможных опасностях и преградах;
- большая просьба ко всем без исключения участникам: запомните, пожалуйста, все свои ощущения, эмоции в двух ролях – ведущего и ведомого;
- задание 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 подумайте, 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. Вслед за этим начинается обсуждение хода игры.

Обсуждение

? Что чувствовали участники?

? Что увидели 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...)

Второй этап

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

– Придумайте и сыграйте сцену, в которой пройденный вами лабиринт превратится в какую-то другую – 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?

Каждая пара или группа по очереди показывает сцену. Играется она с открытыми глазами, но память – эмоциональная, мышечная – должна постоянно сопровождать актеров, напоминая о том, как тело и чувства отзывались на ходьбу по лабиринту. Как передать зажим тела, напряжение спины, дрожь в коленках? Как вспомнить и воспроизвести уже в иной

ситуации то, о чем вспоминали игроки сразу после упражнения: сухость во рту, изменившийся ритм ходьбы, чувство ответственности за товарища и многое-многое другое?

41. В ТВОЕЙ РУКЕ МОЯ РУКА...

Цели :

- а) потренироваться в невербальной коммуникации, новом опыте общения;
- б) обсудить в группе важность эффективного жеста;
- в) развить сензитивность участников группы;
- г) создать предпосылки для возникновения атмосферы доверия к партнеру, творчества.

Размер группы : желательно не более 20 участников.

Ресурсы : не требуются.

Время : до 15 минут.

Ход игры

– Я прошу вас встать в два круга лицом друг к другу. Участники внешнего и внутреннего кругов, определите, пожалуйста, свою пару. Подайте друг другу руки! В течение минуты рассмотрите внимательно руки партнера. В чем их особенность? Обратите внимание на их форму, фактуру кожи, температуру.

Рука – мощный инструмент общения. Чтобы убедиться в этом, мы проведем сейчас театральный эксперимент, в котором роль главных актеров будут выполнять ваши руки.

Я буду давать вам задания выразить с помощью рук В АБСОЛЮТНОЙ ТИШИНЕ то или иное чувство, информацию. Проведя раунд со своим партнером из противоположного круга, по моему хлопку вы расстанетесь. Внешний круг сделает шаг влево по часовой стрелке, и, таким образом, каждый из вас окажется напротив другого партнера.

Итак, мы начинаем.

Задание : поздороваться с помощью рук самыми разными способами. Ищите дополнительные приспособления! Постарайтесь выйти за рамки привычного рукопожатия! Замечательно!!! Переход...

Новое задание :

- поспорить руками;
- поссориться руками;
- помириться руками;
- посочувствовать руками;
- посмеяться руками;
- побороться руками;
- попросить руками;
- потребовать руками;
- поблагодарить руками;
- попрощаться руками.

Обсуждение

? Насколько легко далось вам выполнение задания?

? Какие задания были самыми легкими / сложными и почему?

? С кем было работать проще, а с кем – сложнее?

? Руки лидера... Что вы можете сказать об их роли в создании коммуникативной атмосферы, в передаче той или иной информации? Покажите в действии «характерные лидерские роли» рук! Обсудите в группе важность эффективного жеста.

Тексты-ключи

Не знаю, случалось ли вам смотреть только на зеленый стол, в середине которого, как пьяный, мечется шарик рулетки, и на квадратики полей, которые

словно густыми всходами покрываются бумажками, золотыми и серебряными монетами, и видеть, как крупье одним взмахом своей лопатки сгребает весь урожай или часть его пододвигает счастливому игроку. Под таким углом зрения единственное живое за зеленым столом – это руки, множество рук, светлых, подвижных, настороженных рук, словно из нор выглядывающих из рукавов; каждая – точно хищник, готовый к прыжку, каждая иной формы и окраски: одни – голые, другие – взнузданные кольцами и позвякивающие цепочками, некоторые косматые, как дикие звери, иные влажные и вертлявые, как угри, но все напряженные и трепещущие от чудовищного нетерпения. Мне всякий раз невольно приходило в голову сравнение с ипподромом, где у старта с трудом сдерживают разгоряченных лошадей, чтобы они не ринулись раньше срока; они так же дрожат, рвутся вперед, становятся на дыбы.

Все можно узнать по этим рукам, по тому, как они ждут, как они хватают, медлят: корыстолюбца – по скрюченным пальцам; расточителя – по небрежному жесту; расчетливого – по спокойным движениям кисти; отчаявшегося – по дрожащим пальцам; сотни характеров молниеносно выдают себя манерой, с какой берут в руки деньги: комкают их, нервно теребят или в изнеможении, устало разжав пальцы, оставляют на столе, пропуская игру. Человек выдает себя в игре – это прописная истина, я знаю. Но еще больше выдает его собственная рука. Потому что все или почти все игроки умеют управлять своим лицом, – над белым воротничком виднеется только холодная маска, они разглаживают складки у рта, стискивают зубы, глаза их скрывают тревогу; они укрощают дергающиеся мускулы лица и придают ему притворное выражение равнодушия. Но именно потому, что они изо всех сил стараются управлять своим лицом, которое прежде всего бросается в глаза, они забывают о руках, забывают о том, что есть люди, которые, наблюдая за их руками, угадывают по ним все то, что хотят скрыть наигранная улыбка и напускное спокойствие. А между тем руки бесстыдно выдают самое сокровенное, ибо неизбежно наступает момент, когда с трудом усмиренные, словно дремлющие пальцы теряют власть над собой; в тот краткий миг, когда шарик рулетки падает в ячейку и крупье выкрикивает номер, каждая из сотни или даже сотен рук невольно делает свое особое, одной ей присущее инстинктивное движение.

Я даже не могу вам описать, какие разные бывают руки у игроков: дикие звери с волосатыми скрюченными пальцами, по-па-учьи загребаящими золото, и нервные, дрожащие, с бледными ногтями, едва осмеливающиеся дотронуться до денег, благородные и низкие, грубые и робкие, хитрые и вместе с тем нерешительные – но каждая в своем роде, каждая пара живет своей жизнью, кроме рук, принадлежащих крупье. Эти – настоящие автоматы, они действуют как стальные щелкающие затворы счетчика, они одни безучастны и деловиты; но даже эти трезвые руки производят удивительное впечатление именно по контрасту с их алчными и азартными собратьями; я бы сказала, что они, как полицейские, затянутые в мундир, стоят среди шумной, возбужденной толпы.

Особенное удовольствие доставляло мне узнавать привычки и повадки этих рук; через два-три дня у меня уже оказывались среди них знакомые, и я делила их, как людей, на симпатичных и неприятных; некоторые были мне так противны своей суетливостью и жадностью, что я отводила взгляд, как от чего-то непристойного. Всякая новая рука на столе означала для меня новое интересное переживание; иной раз, наблюдая за предательскими пальцами, я даже забывала взглянуть на лицо, которое холодной светской маской маячило над крахмальной грудью смокинга или сверкающим бриллиантами бюстом.

Отрывок из новеллы Стефана Цвейга «Двадцать четыре часа из жизни женщины»

42. ВЕДУЩИЙ ДИСКУССИИ

Не победить, а убедить – вот что достойно славы.

В. Гюго

Цель дискуссии – понять позицию партнера, цель спора – утвердить свою. Цель дискуссии – найти слабость в своей позиции, цель спора – найти слабость в позиции партнера. Дискуссия – это сотрудничество, спор – это война, борьба. В дискуссии истина проявляется, в споре – выкипает...

Михаил Литвак, психолог

Цели :

- а) освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- б) потренироваться в определении четких и ясных целей деятельности;
- в) усовершенствовать лидерские умения управлять группой;
- г) поупражняться в риторике – науке убеждать.

Размер группы : не важен.

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. Группе раздаются свернутые (предположим, вчетверо, в трубочку) записки. Развернув записку так, чтобы никто не видел написанного, каждый из участников тренинга поймет, какую же 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 «заявить о себе». (Вся полнота власти с этой минуты переходит к тому, кто в своей записке обнаружил роль Ведущего дискуссии.)

Объявляется трехминутный перерыв, необходимый для подготовки комнаты, 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.

Обсуждение

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. Сперва 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 этап – 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 контакт глаз с аудиторией, какие подбадривающие знаки, стимулирующие выражение собственного мнения слушателями, использовал Ведущий?

Кстати! Материалы для тренера

Гарратт Тед. 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 (речь идет о восприятии информации).

- Переходите от языка тела к невербальной 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).

Крепкий орешек

Представьте себе, что ваш проект – это не фантазия о далекой перспективе. Ваш проект реально существует, «живет» уже год, два...

Опишите, что происходит с ним? С вами? Какие задачи вы решаете? Над какими проблемами ломаете голову? Что представляет собой «ваше дитя» через полтора года после своего рождения?

43. ЛОТО

Цели :

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

- б) потренироваться в определении четких и ясных целей деятельности;

- в) создать предпосылки для выявления лидерских качеств среди участников группы;

- г) усовершенствовать лидерские умения управлять группой.

Размер группы : желательно не более 20 участников.

Ресурсы : 30 карточек из картона или пластика размером 20 х х 20 сантиметров, на каждой – крупно нарисованная цифра от 1 до 30.

Время : от 15 минут до получаса.

Ход игры

На полу комнаты (или на земле, асфальте, если играем на улице) размечаем игровое поле – прямоугольник два на три метра. Внутри игрового поля вразброс раскладываем вверх цифрами карточки.

Задание группе следующее.

Участники группы должны наступить ногой на ВСЕ карточки-цифры от 1 до 30 ПО ПОРЯДКУ НОМЕРОВ, но сделать это надо как можно быстрее и таким образом, чтобы на поле во время «прохождения маршрута» 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, и 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 повторить игру, чтобы улучшить результат. Вновь даем ей время на обсуждение тактики, а игра вновь начинается по сигналу тренера с линии старта.

Обсуждение

Обмен впечатлениями от итогов игры и от процесса принятия решений.

Крепкий орешек

Среди типичных ошибок лидера-руководителя можно назвать:

- 1) излишнюю критичность;
- 2) отсутствие коллегиальности в поиске и принятии решений;
- 3) присвоение результатов работы коллектива себе;
- 4) подозрительность, недоверие к сотрудникам;
- 5) «скупость» на поддержку и безразличие к достижениям коллег / сотрудников / подчиненных;
- 6) демонстрация собственного превосходства;
- 7) командный стиль коммуникации;
- 8) создание нервной атмосферы, стрессовых и конфликтных ситуаций;
- 9) отсутствие «перспективы», стратегии, «ближайшие границы» – как принцип руководства;
- 10) Организационную неразбериху, нелогичность структуры организации, невнятное разделение ответственности.

Проверьте себя и отметьте, насколько каждый из этих пунктов представлен в вашей практике. Ноль – отсутствие признака, 10 – максимальная оценка.

Глава 4 СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

44. СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

Цели :

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

Размер группы: 20-25 человек.

Ресурсы : флип-чарт, маркеры для записей.

Время : 1-1,5 часа.

Ход игры

Первый этап

– Рассаживайтесь поудобнее, сосредоточьтесь и попробуйте представить, как бы вы продолжили предложение: «Когда я думаю о лидере, я представляю себе.» Теперь давайте 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?

Часто определяют два типа лидерства: деловой (лидер, побуждающий группу работать ради достижения целей, но не принимающий во внимание эмоциональное состояние членов команды) и социоэмоциональный (лидер, в процессе совместной деятельности учитывающий эмоциональные потребности подчиненных). Какой из двух (или смешанный?) типов лидерства предпочитает ваш герой? Что вы можете сказать о стиле лидерства, присущем вашему герою, – демократический, авторитарный, попустительский?

Второй этап

Делим группу на три подгруппы. В каждой из подгрупп 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.

Вслед за этим объявляем групповое задание. Для каждой подгруппы оно одинаковое: связать максимально длинную цепочку из шнурков от обуви участников подгруппы. На эту работу группам дается 5 минут.

Обсуждение

? Какая из групп лучше других справилась с задачей, какая – на втором, а какая – на третьем месте?

? 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?

? Какой стиль лидерства, по вашему мнению, будет оптимальным:

- в ситуации 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?

Кстати! Материалы для тренера

Квинн. Вирджиния Н. Прикладная психология. 4-е междунар. 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 X и теорией Y. Теория X – это пессимистический взгляд на природу человека. Руководители, исповедующие теорию X, исходят из убеждения, что человек по природе своей ленив, избегает работы и связанной с ней 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 Y предполагает более 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 Y, 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 Z. Лидеры, придерживающиеся теории Z, 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).

Лексикон ВЛАСТИ

В различных сферах жизни люди совершают значительное количество властных поступков – в личной жизни (влияние в семье), в профессиональной сфере (влияние на подчиненных, коллег) и т. п. В организации власть представляет собой ресурс, воплощающийся в наращивании порядка, повышении уровня организованности и регламентации жизни по всем параметрам жизнедеятельности.

Лидерство и власть невозможно разделить, поскольку власть выражает реальное лидерство. Власть означает способность проявлять свободу действий согласно своим целям и своей воле.

Доступность (возможность использования) источников власти приводит к увеличению числа действий, обеспечивающих влияние на других людей. Чем более доступны источники (средства) власти, тем чаще субъект стремится влиять на поведение других.

В социуме власть есть способ влияния, подчинения, принуждения в соответствии с фактическим или предполагаемым балансом сил в обществе, направленным на сохранение существующего положения.

Классификация носителей власти

1. Бюрократия – власть уполномоченных над неуполномоченными. Бюрократов ругают всегда и везде. Но все прекрасно понимают, что без аппарата – чиновного люда – прожить в обществе нельзя. Выделяют подвиды бюрократии:

- формализм, т. е. следование в первую очередь букве инструкции без учета реальных обстоятельств и жизненных интересов;
- волокита – затягивание всяких дел в силу либо несостоятельности, либо умышленного вымогательства;
- казенщина – наблюдение за работой по видимости с соблюдением абсолютно несущественных мелочей в ущерб практическому делу;
- волюнтаризм, мздоимство, лихоимство, коррупция.

2. Наукоκραтия – власть знающих над незнающими. Человечеству и человеку на протяжении всей истории приходится бороться за свое существование. Природа дала ему одно преимущество – понимать сущность закономерностей окружающего мира.

3. Плутократия – власть имущих над неимущими. Наиболее известные методы – лоббирование интересов банкиров, промышленников, представителей ВПК. Финансовую поддержку на выборах своим кандидатам обеспечивают плутократы.

4. Партократия – власть организованных над неорганизованными. Политические партии являются носителями моделей устройства власти, и избежать партийности, самого факта появления и существования партий, их влияния на жизнь общества невозможно.

5. Райтократия – власть пишущих над читающими. В настоящее время общество перешло из века постиндустриального в информационный. Вся информационная среда, в которой находится человек, является на сто процентов искусственной. Люди знают и понимают только то, что заранее подготовлено и предъявлено им райтократами.

6. Технократия – власть умеющих над неумеющими. Влияние технократов присутствует во всех сферах политической и общественной жизни. Влияние наукократов и технократов на политические процессы, происходящие в обществе, необходимо рассматривать в паре, так как зачастую технократы претворяют в жизнь то, над чем работают наукократы.

7. Демократия – власть большинства над меньшинством. Традиционно принято считать, что демократия есть лучшее устройство государства. Но демократия пригодна не для любых условий и не является идеальной формой государственного устройства.

8. Автократия – власть сильных над слабыми. В природе человека заложено стремление не только властвовать над другими, но и искать тех, кого надо слушаться, кому подчиняться, кем руководствоваться.

По материалам статьи «Лидерство как власть» профессора А. Я. Кибанова, <http://www.elitarium.ru>, 28.5.2008

45. ШАГ ЗА ШАГОМ

Цели :

- а) предложить членам группы испробовать новую модель выхода из кризисных ситуаций, принятия решений;
- б) развить лидерские качества, умение анализировать информацию;
- в) оказать групповую поддержку и показать важность и эффективность групповой работы над решением проблемных ситуаций, роль лидерского стиля в действии.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : не требуются.

Время : 30-60 минут.

Ход игры

Психодраматическое упражнение, помогающее «олицетворить» наши проблемы, наделить образностью поиск путей выхода из проблемной ситуации, получить групповую поддержку.

Каждый может рассказать группе о проблемной ситуации, которую он хотел бы разрешить. После описания ситуации идет групповое обсуждение. На доске записываются этапы решения проблемы. Их может быть несколько.

Например, вы хотите устроить день рождения, но не считаете себя мастером организации такого рода вечеринок. Разбиваем решение проблемы на этапы.

- 1. Где и когда назначить праздник?
- 2. Как пригласить гостей?
- 3. Чем угостить гостей?
- 4. Чем занять гостей, кроме застолья?

Каждая подтема «получает свое лицо». Игрок, с которым вместе мы попытаемся разобраться в сложной ситуации, выбирает из группы кого-то, кто будет «лицом» первого шага в решении проблемы, затем назначает «ответственного» за второй шаг и т. д.

Когда все шаги персонифицированы, размещаем задачу на плоскости: каждый по порядку занимает свое место в комнате – садится на стул и ждет своей очереди. Так выстраивается своеобразная «дорога к цели».

Герой начинает с первого этапа. Он подходит к выбранному ассистенту и начинает обсуждать с ним все, что может помочь преодолеть с успехом этот этап. В нашем примере Герой и Лицо первого этапа обсуждают все «за» и «против» вечеринки дома, пикника на природе, похода в кафе или ресторан, а может быть, и менее традиционных вариантов для праздничной встречи: совместный поход в кино, театр, сауну, на выставку... Так или иначе, определившись с первым вопросом, наш Герой решает, где и когда будет праздновать свой день рождения.

На второй этап он приходит не один, а с Лицом первого этапа – товарищем, который уже частично знаком с проблемой, с подходом к ней, с ожиданиями Героя. Вместе они преодолевают и этот этап. В продвижении к цели на следующем этапе будут участвовать уже четыре человека: Герой, два помощника (ассистенты первого и второго этапов) и Лицо третьего этапа.

Кстати! Материалы для тренера

Любой руководитель (директор, управляющий, начальник, менеджер...) занят одновременным решением многих задач. Три из них – своеобразные «киты», на которых держится ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО. Речь идет о необходимости:

- достичь максимально высокого результата, т. е. нацеленность организации на выполнение задачи, достижение цели;
- развить отношения в коллективе, которые помогут сотрудникам быть максимально эффективными как команда;
- поддержать отдельно взятого работника как личность в его самореализации, в том, насколько он сможет быть максимально полезен команде сотрудников и в достижении намеченной цели.

Социальная сущность организации проявляется именно в том, что цель, стоящая перед ней, может быть эффективно достигнута, если учтен «человеческий фактор». Этот подход тесно связан со Школой человеческих отношений, основоположниками и ведущими идеологами которой считаются Мэри Паркер Фоллетт (1869-1933) и Элтон Мэйо (1880-1949). Они заметили и экспериментально подтвердили, что человек далеко не всегда ведет себя рациональным образом, неоднозначно реагирует на экономические стимулы и требует индивидуального, а не стандартизированного подхода. Проведенные ими эксперименты на заводе «Уэстерн Электрик» позволили выявить следующие закономерности:

- четко разработанные операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда;
- силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя;
- давление со стороны коллег по группе часто оказывалось более действенным, чем желания руководства и материальные стимулы.

С точки зрения Школы человеческих отношений можно выделить следующие факторы эффективного руководства:

- хорошее знание формальной и социальной структуры организации;
- разработка общего для структуры языка общения;
- такое развитие системы коммуникаций, при котором учитывались мнения сторон;
- разработка мер по предотвращению сопротивления нововведениям;
- учет зависимого положения рабочего и его стремления к упрочению своего статуса;

- учет эмоциональной стороны человеческой натуры.

Люди объединяются вместе только тогда, когда имеют возможность достичь желаемых личностных результатов: в реализации своих способностей, в получении статуса и уважения, в материальном доходе, в признании своих способностей, знаний, талантов, в профессиональном росте.

Руководитель строит свои взаимоотношения в каждом из трех кругов влияния, определяя тем самым стиль и успешность своего руководства.

46. МЫ, НИЖЕПОДПИСАВШИЕСЯ...

Цели :

- а) потренироваться в принятии решений, определении четких и ясных целей деятельности;
- б) создать предпосылки для выявления лидерских качеств, личного стиля участников группы;
- в) поддержать и усилить потенциал участников группы в условиях игровой конфликтной ситуации;
- г) освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства.

Размер группы : желательно не более 20 участников.

Ресурсы : рабочие бланки и ручки для каждого участника.

Время : 45-60 минут.

Ход игры

У каждого участника – лист с описанием игры.

Описание игры

Художественно-оформительский комбинат – частное предприятие, которое существует уже более десяти лет в небольшом городке на периферии. Комбинат небольшой, но многие годы был прибыльным из-за строительного бума, обеспечившего постоянные и большие муниципальные заказы: оформительские работы для государственного жилья, промышленных предприятий, наглядная агитация в районе новостроек.

Работники комбината – художники-оформители, возраст многих из них близок к пенсионному, работники производственного цеха – люди, в большинстве своем, «рукастые», но без специального образования. Немалое число работников – женщины, многие из которых – матери-одиночки. Есть несколько выпускников школ, которые пока не определились с профессией, с учебой. Работают на комбинате (на подходящих для этого местах) и около десятка людей с ограниченными физическими возможностями или отставанием в психическом развитии. Для них такая работа – возможность влиться в коллектив обычных людей, почувствовать себя полезными и востребованными.

Прекращение государственных и муниципальных заказов на строительство привело к застою и материальным убыткам. Хозяин комбината стоит перед дилеммой: пытаться «выжить», ничего не меняя, или перепрофилировать производство на частные заказы: нестандартное оформление, дизайн коттеджей, вилл. Это потребует разработки индивидуальных проектов и немалых вложений в новые технологии.

Если все пройдет успешно – риск оправдается многотысячными прибылями, которые помогут развить новые линии и повысить зарплаты работникам. Если же нет...

Работники комбината грозят забастовочными акциями в случае увольнения или ухудшения условий труда. Найти им замену в условиях периферийного городка и при переходе на новые производственные циклы тоже будет сложно.

Хозяин комбината видит несколько путей разрешения конфликтной ситуации и соглашения с работниками.

1. Он обратится ко всем работникам с рассказом о желательных переменах. Он, как хозяин производства, обоснует необходимость изменений и уволит тех, кто не согласится пойти на риск, а будет угрожать забастовочными санкциями.

2. Он встретится с представителями рабочего коллектива. С каждой группой он побеседует о значении и перспективах ожидаемых перемен. Он обратится к работникам с предложением пойти на осознанный риск и стать его партнерами в решении поставленных задач приложить все силы для успешного преодоления кризиса.

3. Он выступит на общем собрании коллектива и расскажет о тех перспективах, которые откроются перед комбинатом и его работниками при успешном решении задачи. Затем он сразу примет решение об изменениях в производственном процессе.

4. Он встретится с большими представительскими группами работников, расскажет обо всех плюсах и минусах реконструкции и перепрофилирования предприятия. Попросит поддержки и предложит от каждой группы делегировать одного-двух представителей для продолжения переговоров и подготовки к началу реконструкции.

Задание: участники на своем листе оценивают отдельно каждое из решений по пятибалльной шкале (от 1 до 5). Когда все оценки проставлены, подписывают свой вариант ответа.

Таблица 1

Действия, направленные на решение задачи

Таблица 2 Действия, направленные на разрешение конфликта

В это время один-два члена группы выбираются ведущим на роль наблюдателей. Их задача – проследить за тем, как на следующем этапе, разбившись на группы в 5-7 человек, участники будут вырабатывать единый групповой подход к оценке эффективности полученных хозяином комбината предложений.

Свои наблюдения они отразят в двух таблицах (запишут по два-три имени в подходящих рубриках).

Обсуждение

? Ваше впечатление от совместной работы?

? Принята ли ваша оценка предложений хозяина группой? Считаете ли вы, что в ходе обсуждения сами придерживались того стиля, который рекомендовали бы хозяину предприятия?

? Что вы думаете об оценке вашей роли в решении конфликта наблюдателями?

? Какие из качеств лидера вы могли наблюдать в себе / в товарищах в ходе игры?

? Не привели ли групповая дискуссия и споры к ухудшению партнерских отношений в группе? Почему?

? Если бы пришлось сыграть еще раз, что бы вы хотели изменить / улучшить в своей роли? В поведении товарищей по группе?

Кстати! Материалы для тренера

Разнообразие условий существования, множество различий в типах организаций и задачах, которые они решают, допускает множественность оптимальных типов лидерства. Производительность группы зависит от взаимодействия стиля лидерства и степени благоприятности ситуации. Легче быть лидером если:

- твоя власть закреплена формально и имеются инструменты для реального влияния;
- есть атмосфера доверия и сотрудничества с подчиненными;
- организация способна выполнять поставленные перед ней задачи, имеет потенциал для развития.

Если имеются все эти условия, то наилучшим типом лидерства для успешной и эффективной работы является лидерство, ориентированное на задачу. Если все перечисленные условия не выполняются, наилучшим также является лидерство, ориентированное на задачу.

То есть лидеры, ориентированные на задачу, действуют лучше в крайне благоприятных либо в крайне неблагоприятных ситуациях.

В ситуациях со средней благоприятностью лучше действуют лидеры, ориентированные на создание отношений.

47. ПУТЬ К ВЕРШИНЕ

Цели :

- а) потренироваться в определении четких и ясных целей деятельности;
- б) создать предпосылки для выявления неповторимых лидерских качеств, личного стиля участников группы;
- в) поддержать и усилить творческий потенциал участников;
- г) освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства.

Размер группы : желательно не более 20 участников.

Ресурсы : листы бумаги и ручки для каждого участника, магнитофон с музыкальными записями.

Время : от 15 минут до получаса.

Ход игры

– У каждого из нас есть цель. Сейчас мы сосредоточимся не на личных целях, а на тех, которые мы ставим перед собой в качестве лидеров. То есть это могут быть цели, связанные с самосовершенствованием и обучением чему-либо, с достижением успеха в какой-то области, с продвижением проекта, с улучшением коммуникации, навыков, умений.

Коротко, одной фразой, напишите на листочках определенную вами цель. Спасибо!

Теперь рассчитайтесь на первый-второй. Первые номера выстраиваются в шеренгу. Лицом к ним вторую шеренгу образуют вторые номера. У нас получился коридор. Вот здесь (на «выходе» из коридора ведущий ставит какой-нибудь предмет-символ) мы установим кубок как символ достижения цели.

В чем заключается задача? Каждому из вас придется сейчас пройти собственный путь к вершине. Ваши цели разные, в группе каждый – самоценная и уникальная личность со своим опытом и стилем лидерства. Поэтому и манера, способ прохождения пути к вершине у вас должны быть разными. Придумайте свою «походку», образ движения, которые могли бы выразить ваш настрой, вашу стратегию и тактику, смогли бы стать зримой метафорой дороги, которую вы решили преодолеть!

Звучит музыка, и участники один за другим (под аплодисменты товарищей) преодолевают свой путь к вершине.

Крепкий орешек

Тест «Ваш стиль руководства»

Каждому, кто мечтает реализовать свои способности и добиться успеха, важно знать, каким образом он сможет раскрыть, развить и применить в деле свои лидерские таланты. Ознакомьтесь с тестом и отметьте 12 высказываний, в наибольшей степени соответствующих вашей точке зрения. Постарайтесь быть честными сами с собой.

1. Ответственность и забота о других людях – две основные черты вашего характера.
2. Вы считаете невозможным управление без хорошо продуманной организации и контроля.
3. Вы полагаете, что лидер должен уметь соблюдать нейтралитет и быть всегда объективным.

4. Лидером может быть только тот, кто работает больше всех и почти во всех областях делает больше своих подчиненных.

5. Лидер в бизнесе должен быть не только хорошим администратором, но и грамотным специалистом.

6. Лидером может стать только тот, кто способен выдержать серьезную конкуренцию, продвигаясь по должностной или карьерной лестнице.

7. Лидер должен реально представлять себе главную цель и стремиться к ее достижению.

8. Лидер должен заботиться и о мелочах, которые могут повлечь за собой серьезные неприятности, если вовремя не обратить на них внимание.

9. Тот, кто стоит у руля, не должен бояться по-отечески вести себя с подчиненными.

10. Лидер соответствует своему положению лишь тогда, когда люди в его команде могут вполне положиться на его справедливость.

11. Искусство руководить людьми – это в первую очередь способность импровизировать.

12. Кто хочет управлять людьми, не должен бояться борьбы без правил, конфликтных ситуаций и конкуренции.

13. Чаще всего неудачи происходят оттого, что решения лидера недостаточно продуманны.

14. Важнейшие черты подчиненных – лояльное отношение к лидеру, преданность ему и надежность.

15. Лидер не должен бояться прослыть всезнайкой или самым умным.

16. Лидеру должен критиковать своих сотрудников и четко формулировать свои претензии к ним.

17. Лавры победителя всегда достаются лидеру.

18. Стать лидером удастся только тому, кто способен на крайние меры и не задумывается о последствиях своих действий.

19. Лидерство – это способность дать новую идею, новое творческое направление, повести за собой потерявших веру людей.

20. Постоянное самосовершенствование – важнейшая черта лидера и главная предпосылка процветания его дела.

21. Лидер обязан уделять больше внимания психологическому климату в команде, нежели постановке и решению долгосрочных задач.

22. Лидеру совсем не обязательно выглядеть привлекательно.

23. Лидер не должен быть бюрократом. Его задача – это поддержка любой прогрессивной инициативы.

24. Настоящий лидер не только победитель. В борьбе за осуществление своей политики он должен быть готов и к поражениям.

25. Лидер должен быть способен критически относиться к себе, постоянно развивать и укреплять свой мыслительно-аналитический потенциал.

26. Лидер должен быть способен внушить своим подчиненным, что «все мы – одна семья».

27. Лидер должен быть хорошим аналитиком, контролером и отчасти бюрократом. Определенная «доза» бюрократизма укрепляет авторитет.

28. Умение повести за собой людей, вдохновить их на достижение цели – важная черта лидера. Но в первую очередь он должен заботиться о своем авторитете.

29. Лидер способен вовремя одобрить полезную идею, поддержать ее и способствовать ее воплощению в жизнь.

30. Умение разбираться в людях и знание психологии не слишком важны для современного лидера. Значительно полезнее умение пользоваться новыми компьютерными технологиями.

Обработка результатов

Отмеченные вами номера тезисов обведите в таблице кружочками. Сложите количество кружочков в каждой колонке и запишите сумму в пустой графе внизу. Теперь видно, где вы чаще всего соглашались с тезисами теста. Вы соответствуете тому типу лидера в таблице, где набрали наибольшую сумму очков. Ваши психологически слабые места как лидера там, где вы не отметили ни одной цифры. Наибольшее количество тезисов обычно отмечается в одной, двух или трех колонках: именно такой стиль руководства предпочтительнее для вас. Чем больше цифр в колонке, тем больше вы соответствуете данному типу.

А – «Благодетель». Вы относитесь к подчиненным как к «детям родным», понимаете их проблемы и заботитесь о них. Чаще всего такой тип руководителя встречается в маленьких фирмах.

Б – «Консерватор». Вы цените деловые качества подчиненных, справедливы и сдержанны. Склонны к бюрократизму.

В – «Дипломат». Лидер с ярко выраженной склонностью к безупречно профессиональной игре. Прекрасно умеет улаживать конфликты.

Г – «Серый кардинал». Вы чувствуете себя первым среди равных. Упорно и прилежно трудитесь и в то же время остаетесь в тени.

Д – «Импровизатор». Вы инициативный предприниматель, охотно импровизируете. Стараетесь упражняться в решении технически сложных производственных проблем.

Е – «Борец». Лидер, обладающий бойцовскими качествами и способный к борьбе. Всегда с успехом решает сложные задачи.

По материалам книги И. Вагина и А. Глушай «Поднимись над толпой. Тренинг лидерства»

48. ГРУППОВОЕ ОЖЕРЕЛЬЕ – 1

Цели :

- а) провести исследование групповых связей и отношений;
- б) освоить активный стиль общения и сбора информации;
- в) создать предпосылки для осмысления групповой динамики и влияния на командную деятельность особенностей лидерских стилей участников группы.

Размер группы : оптимальный – 10-15 участников.

Ресурсы : каждый из участников получает ножницы и лист цветной бумаги, большой лист бумаги и несколько тюбиков клея.

Время : 20-40 минут.

Ход упражнения

В центре комнаты на полу – большой белый лист бумаги и несколько тюбиков клея.

Задание: у вас есть ровно одна минута вырезать из цветной бумаги круг – «бусину», написать на нем свое имя и приклеить его на большой белый лист. Начали! (Работа группы тренером не комментируется, никакие дополнительные пояснения не даются.)

Обсуждение

«Групповое ожерелье» – игра, которая помогает нам разобраться в том, какой вес мы имеем в группе, какое место занимаем или хотим занимать в ней.

• Посмотрите, пожалуйста, на лист после того, как вы узнали смысл задания, и подумайте над вопросами:

? Нравится ли мне место, которое я занимаю на листе?

? Хотел бы я переместить свой круг в другое место? Почему?

? Кто определяет место, занимаемое мной: я, групповой лидер, остальные участники группы?

- ? Отражает ли размер моей «бусины» мое реальное место/«вес»/ влияние в группе?
- ? Ваше мнение о «бусинах» (размер и их расположение, соответствие реальному положению и «весу» в группе и т. п.) ваших товарищей?
- ? Зависит ли это место от лидерских качеств и стилей группового взаимодействия того или иного участника группы?

Тексты-ключи

ЗАВИСИМОСТЬ характеризуется фактором «ТЫ»: ТЫ заботишься обо мне; ТЫ ради меня расшибаешься в лепешку; я недоволен ТВОИМИ действиями и результатами.

НЕЗАВИСИМОСТЬ определяется фактором «Я»: Я в состоянии это сделать; Я несу за это ответственность; Я могу сам о себе позаботиться; у МЕНЯ есть свобода выбора.

При **ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ** на первое место выходит фактор «МЫ»: МЫ можем это сделать; МЫ готовы сотрудничать; МЫ объединяем усилия, таланты, знания и умения, чтобы совместно создать нечто ценное.

ЗАВИСИМЫЕ люди нуждаются в других, чтобы получить от них то, что им нужно. **НЕЗАВИСИМЫЕ** могут добиться этого ценой собственных усилий. **ВЗАИМОЗАВИСИМЫЕ** сочетают свои усилия с усилиями других людей и добиваются максимального успеха.

Стивен Кови. Семь навыков высокоэффективных людей

Ян Карлзон : «Сотрудник, который не имеет всей необходимой информации, не может взять на себя ответственность, а сотруднику, обладающему всей необходимой информацией, не остается ничего другого, как нести полную ответственность». (Клаус Кобьелл. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен!)

49. ГРУППОВОЕ ОЖЕРЕЛЬЕ – 2

Цели :

- а) провести исследование групповых связей и отношений путем творческой работы;
- б) освоить активный стиль общения и сбора информации;
- в) создать предпосылки для осмысления групповой динамики и влияния на командную деятельность особенностей лидерских стилей участников группы.

Размер группы : оптимальный – 10-15 участников.

Ресурсы : для этой игры-упражнения ведущему необходимо заранее купить моток лески, наборы разнообразных бусин (они должны быть разными по цвету, форме, материалу). Бусин нужно столько, чтобы каждый из участников тренинга смог уйти домой с самодельным браслетом (а это в среднем 12-17 бусин величиной с горох или ожерельем).

Задание

Каждый по своему вкусу, разумению и умению работает над созданием личного украшения. Обращение ведущего к группе может звучать приблизительно так:

– Друзья, сегодня вы будете работать абсолютно самостоятельно. Каждому из вас предоставлена возможность творческого поиска. Из-под ваших умелых рук выйдет через полчаса замечательное, неповторимое ювелирное украшение. Единственная просьба ко всем: создаваемый шедевр должен стать моделью, метафорой, образом вашей тренинговой группы. Найдите возможность рассказать в своем ювелирном изделии о себе и о своих товарищах, о том, какие отношения сложились в группе, как вы чувствуете себя здесь.

Бусины разных сортов я раскладываю в одноразовые глубокие тарелки и расставляю эти наборы в разных точках общего стола, составленного из отдельных столов. Это делается

специально, чтобы не дать группе засидеться, подтолкнуть участников к необходимости встать, пройтись, увидеть, что же там такое необычное есть в другом конце комнаты. Может быть, «у соседа трава зеленее» и именно там самые красивые и привлекательные для работы бусины?

В конце работы столы перестраиваются из одной линии в каре. Этот квадрат, вокруг которого рассаживается вся группа, становится экспозиционным стендом. На него выкладываем все созданные браслеты и предлагаем любому из участников тренинга выбрать из разнообразных изделий чью-то работу – ту, которую ему по какой-то причине хочется выделить, и рассказать о том, как видится лично ему идея выбранного украшения. Затем к обсуждению приглашаются и другие желающие.

Только в конце просим «открыться» автора браслета / ожерелья и предлагаем ему самому рассказать о том, какие метафоры о себе и своих товарищах по группе «вложил» он в собственное изделие.

Так один за другим обсуждаются браслеты, представленные на нашей выставке. Заканчиваем обзор тогда, когда энтузиазм «экспертов» угасает. В итоговой дискуссии чаще всего возникают такие вопросы:

- Что общего можно найти между вашей работой над созданием браслета / ожерелья и нашей общей работой / работой ведущего по созданию группы?
- Лидерские качества, лидерский стиль... Нашли ли эти понятия какое-то метафорическое выражение в вашей работе и в конечном продукте?
- Если продолжить метафору о том, что украшение – это образ группы, то, скорее всего, бусины – это участники группы. А вот с чем можно сравнить нить, на которую эти бусы нанизаны? Какова ее функция в украшении и в группе?
- Скорее всего, в ходе работы у некоторых участников не раз и не два уже наполовину сделанное украшение рассыпалось. Неловко или непрочно завязанный узел – и бусины скачут в рассыпную по столам, а то и по полу. Обидно?! Что вы чувствовали в этот момент? Всем ли хватило настойчивости, характера, желания начать все сначала? Бывает ли, что и в группе происходят подобные «разрывы»? Как их пережить?

Глава 5

ЛИДЕР КАК КОММУНИКАТОР

Кстати! Материалы для тренера

Для лидеров, по мнению А. А. Огаркова – доцента Волгоградской академии государственной службы при Президенте РФ, в межличностном плане характерны:

- ориентация на развитие – лидеры рассматривают деятельность в развитии, они сами стремятся к постоянному развитию и способствуют развитию своих последователей, обучая их и поручая им более сложные задания;
- управление взаимодействиями – лидеры могут формировать сплоченные команды, объединенные общим видением проблемы, интегрируют усилия последователей для достижения поставленной цели и заряжают их своей энергией;
- поиск на основе межличностного общения – лидерство основано на создании и поддержании благоприятного социально-психологического климата в коллективе последователей, способствующего развитию самостоятельности и инициативы последователей (www.elitarium.ru, 19.06.2008).

50. ЕСТЬ ВОПРОС!

Цели :

- а) освоить активный стиль общения и сбора информации;
- б) потренироваться в задавании эффективных открытых вопросов;
- в) создать предпосылки для выявления лидерских качеств у членов группы.

Размер группы : оптимальный – 20 участников.

Ресурсы : не требуются.

Время : 7-10 минут.

Ход игры

– Я хочу поделиться с вами одной историей, – обращается ведущий к группе. – Это случилось на Параолимпийских играх в Сиэтле. Девять атлетов-инвалидов стояли на старте 100-метровой беговой дорожки. Прозвучал выстрел, и начался забег. Не все бежали, но все хотели принять участие и победить. Они пробежали треть дистанции, когда один из участников забега споткнулся и упал, заплакав от боли и обиды. Остальные восемь участников услышали его плач. Они замедлили бег и оглянулись.

Что произошло дальше? Узнать продолжение истории вы сможете, задав мне любое количество закрытых вопросов, которые вы успеете придумать в течение пяти минут! (Напоминаем, что закрытые вопросы – это те, которые не требуют развернутого ответа. На закрытый вопрос можно ответить односложно: «да», «нет», «не хочу!», «потому что» – или любым другим (одним!) словом.)

Отвечать на них я буду абсолютно искренне. В моем арсенале есть три вида ответов: ДА, НЕТ, НЕ ЗНАЮ. Желаю вам удачи!

Начали!!!

Когда заканчивается отведенное на выполнение упражнения время, спрашиваем у группы, что могло бы сделать их работу более эффективной. Какое изменение в правилах игры могло бы помочь им в сборе информации в более короткий срок? Что могло бы обеспечить группе более полную и эффективную информацию?

После дискуссии о низкой эффективности закрытых вопросов и важности умения задавать открытые вопросы в ходе коммуникации ведущий продолжает рассказ:

– Они остановились и вернулись обратно. ВСЕ. Девушка с синдромом Дауна присела рядом с упавшим, обняла его и спросила: «Теперь тебе лучше?» И они все вместе, вдвоем, плечом к плечу пошли к финишной линии. Зрители встали с мест и зааплодировали. Аплодисменты длились очень долго. Тот, кто это видел, до сих пор говорит об этом. Почему? Потому что глубоко внутри себя мы все знаем, что в жизни есть нечто гораздо более важное, чем **побеждать для себя**. Самое важное в этой жизни – **помогать другим побеждать**. Даже если это означает необходимость замедлить или прервать собственную гонку.

«Свеча ничего не теряет, если от ее пламени зажглась другая свеча.»

Вопросы для лидера

Так как дискуссия об открытых и закрытых вопросах как об инструменте сбора информации уже состоялась, лучше в обсуждении уделить время разговору о содержании отрывка. Может ли лидер отдать победу другому? Может ли согласиться не быть первым? Какова цена победы? Как вы относитесь к соревнованию?

Кстати! Материалы для тренера

Подчеркивая важность коммуникаций, мы понимаем, что это звучит банально. К сожалению, руководители многих компаний не просто не умеют выстраивать общение – они вообще этого не делают. Успешная компания расцветает благодаря коммуникациям. Успешные руководители поощряют постоянные и

стабильные коммуникации: вверх, вниз и по горизонтали, на уровне компании, в группе и индивидуально, письменно, устно, формально и неформально. Руководители в организации обеспечивают стабильность и непрерывность коммуникаций.

Используйте образы и аналогии. Используйте живые образы, чтобы объяснить, чего компания старается достичь. Используйте конкретные примеры для иллюстрации восхождения компании к высоким целям. Рассказывайте истории, которые иллюстрируют ценности и дух организации.

Аналогии, метафоры, притчи, особенно воплощенные в графические изображения, – все это мощные способы коммуникации. Используйте их. Не старайтесь объяснить все буквально. Делайте рисунки. Рассказывайте истории. Используйте аналогии. Не беспокойтесь о том, корректны ли ваши аналогии с точки зрения логики: в общении главное – эффективность воздействия, а не логичность.

Добавьте личную нотку к формальным коммуникациям. Деловые письма и речи по большей части скучны, напыщенны и безлики. В них нет жизни, нет огня. Им не хватает некой личной нотки. Стремясь соответствовать канонам бизнес-переписки, некоторые менеджеры полностью сводят на нет какие бы то ни было надежды на эффективное общение.

Вы когда-нибудь замечали, что хорошие книги создают ощущение, будто писатель разговаривает лично с вами? Или что хороший оратор увлекает вас своей речью, создавая ощущение некой близости, даже если аудитория полна людей? Вот такой эффект вы и должны стараться воссоздать. Существуют два основных способа достичь этого.

- Во-первых, раскройте себя. Не бойтесь поделиться собственными наблюдениями и историями. Рассказывая кому-то о себе, собственном опыте или вашей точке зрения на мир, вы налаживаете связь с собеседником даже при отсутствии личного контакта между вами.

- Во-вторых, говорите прямо, просто, в свойственной лично вам манере. Используйте местоимения «мы», «вы», «я», а не безличные «кто-то», «некоторые». Употребляйте теплые слова: «друзья», «товарищи», «коллеги».

Говорите и пишите, обращаясь прямо к адресату, как будто он находится перед вами. Употребляйте короткие предложения. Будьте выразительны. Используйте ясный язык, точные слова.

Называйте вещи своими именами и ничего не скрывайте. Большую ошибку совершает тот, кто пытается преподнести неприятные новости в позитивном свете. И еще хуже, когда управленцы стараются уклониться от ответственности за сообщение неприятных фактов. Лучше говорить честно и прямо. Люди не любят, когда их вводят в заблуждение. Они терпеть не могут, когда их держат за идиотов. Руководители, которые не могут быть честными и открытыми с подчиненными, быстро теряют уважение.

Поощряйте общение между сотрудниками. Направление коммуникаций не должно быть только сверху вниз – общение должно иметь место на всех уровнях и во всех направлениях. Имейте в виду, что ваш стиль общения может подавлять других – а может и способствовать установлению прекрасных коммуникаций внутри компании. Помните, что вы задаете тон.

Вот несколько советов.

- Задавайте вопросы и давайте людям время обдумать ответы.
- Регулярно проводите собрания для всего персонала, подготовив как минимум одно важное сообщение, которое должны услышать все.
- Если кто-то не соглашается с группой, сделайте так, чтобы этого человека внимательно выслушали.
- Иногда полезно действовать не по плану. Соберите людей, чтобы решить неожиданно возникшую проблему. Импровизированные неформальные собрания – один из лучших способов наладить коммуникации.

- Минимизируйте все формальности. Пусть люди почувствуют себя комфортно. Расстегните пуговицу на рубашке, ослабьте галстук.

- Если в коллективе чувствуется напряженность или возникли разногласия, не поощряйте интриги. Пусть члены противоборствующих группировок, вместо того чтобы использовать вас в качестве арбитра, соберутся все вместе и обсудят проблему друг с другом. Люди в компании иногда ведут себя как дети, которые бегут жаловаться родителям, вместо того чтобы решить проблему самостоятельно. Не поощряйте такого поведения.

- Побуждайте людей открыто выражать чувства и мысли. У каждого из нас есть темы, которые нас глубоко волнуют. Когда чувства подавлены, полноценное общение невозможно. Чувства и бизнес? А как же! Бизнес ведь делается людьми, а людям свойственно испытывать эмоции.

- Не позволяйте одному-двум сотрудникам доминировать на протяжении всей дискуссии. Вовлекайте в разговор других, более молчаливых сотрудников, интересуясь их мнением.

- Благодарите сотрудников, затронувших какие-то важные темы, даже если это темы не самые приятные.

Повторим: совет уделять внимание коммуникациям может показаться банальным. Тем не менее коммуникации – крайне важный аспект, и многие руководители совершенно не умеют их выстраивать. Если уж ошибаться, то лучше в сторону слишком активных коммуникаций. Здесь невозможно перегнуть палку.

В великой компании отношения сотрудников и компании идут гораздо дальше стандартной логики «Мне платят за мою работу». Даже когда контракт заканчивается, бывшие сотрудники все еще чувствуют, что находятся с компанией в определенных отношениях. Вы когда-нибудь наблюдали, как уволившиеся из какой-либо компании люди, упоминая о прежней работе, говорили «мы»? Такие близкие отношения устанавливаются благодаря тому, что лидер компании тратит собственное время на их создание.

Воспринимайте любой контакт как возможность установить или развить долгосрочные позитивные отношения. Вы можете это сделать только при личном участии. Отношения с сотрудниками не наладятся, если вы будете только издавать письменные распоряжения, – тут требуется личный контакт. Выйдите из кабинета и поговорите с людьми. Пройдитесь по офису. Пойдите на обед в общую столовую. Познакомьтесь как можно с большим числом сотрудников.

Будьте доступны. От слишком формальных отношений бывает мало толку. Следите, чтобы ваш тон не отталкивал сотрудников. Постарайтесь не злоупотреблять атрибутами своего статуса. Личные парковки, шикарные офисы и прочие привилегии «только для высшего руководства» должны быть сведены к минимуму. Символы принадлежности к топ-менеджменту лишь увеличивают дистанцию между вами и вашими подчиненными.

Подумайте, как стать более доступным для сотрудников. Если сотрудникам кажется, что ваш кабинет обнесен рвом (с аллигаторами в виде секретарей), вы определенно начинаете терять личный контакт. Люди на всех уровнях иерархии должны знать и чувствовать, что могут напрямую обратиться к руководителю компании.

Будьте в курсе того, что происходит вокруг. Не поддавайтесь распространенному заблуждению, что по мере роста вашего бизнеса вы должны все больше отдаляться от всего, что происходит внутри компании. Да, делегирование полномочий необходимо. Да, вы должны преодолеть стремление вникать в мельчайшие детали текущей работы.

Тем не менее вы по-прежнему должны быть в курсе всех актуальных проектов. Лучший способ сделать это – найти время, чтобы увидеть все собственными глазами и услышать собственными ушами. Узнавайте сами, в чем проблемы, каковы успехи и как себя чувствуют люди.

Вы можете участвовать в ежедневной работе, не подавляя подчиненных. Вы можете держать руку на пульсе организации, но не душить инициативу тех, кто работает рядом. На

самом деле личное участие, не предполагающее жесткого контроля над происходящим, производит эффект, обратный микроменеджменту: вы не деморализуете, а вдохновляете людей; они достигают большего, чем, может быть, сами от себя ожидали. (Джим Коллинз (Jim Collins), Семь элементов лидерского стиля. Цит. по: www.elitarium.ru.)

51. ГРОТЕСК, ИЛИ ЛЕКСИКОН ГОРЕ-РУКОВОДИТЕЛЯ

Цели :

а) предложить членам группы в ходе гротескной театральной импровизации практически опробовать неэффективность речевых клише и психологических установок «плохого» руководителя;

б) развить творческие и лидерские качества, умение анализировать информацию;

в) потренироваться в проявлении эмоциональной гибкости и готовности к презентации, к публичности.

Размер группы : желательно не очень большой.

Ресурсы : листы бумаги, ручки.

Время : 40 минут.

Ход упражнения

Мы уже знаем, какие коммуникативные модели отличают хорошего, эффективного руководителя. А чем же характеризуются сегодняшние Огурцовы? Если помнить, что «человечество смеясь расстается со своим прошлым», то гротеск, карикатура, театральная импровизация – прекрасные операционные инструменты для удаления... Впрочем, давайте начнем работу! Каждый из вас, пока я раздаю бумагу и ручки, пусть вспомнит типичные перлы плохих руководителей. Запишите их на своих листочках.

Закончив, объединитесь в пары. Представьте друг другу свои тексты. О каких установках руководителя говорят собранные вами предложения? В чем их реакционность, ошибочность, неэффективность? В течение следующих пяти минут подготовьте, пожалуйста, сценку продолжительностью до одной минуты, в которой «отыграйте» тексты в преувеличенно комической, гротескной манере.

Обсуждение

Как и в любом деле, и в сфере руководства, менеджмента есть специалисты и есть профаны. Об успешности деятельности тех и других можно судить не только по результатам (успех – в первом случае, провал и бессмысленность усилий – во втором), своеобразной «лакмусовой бумажкой» служит употребляемая ими лексика.

Итак, десять идеологем, определяющих смысл деятельности слабого руководителя.

1. НЕ УЧИТЕ МЕНЯ ЖИТЬ! Я все знаю сам. Я все умею. Я не нуждаюсь в ваших советах.

2. НЕТ НЕВАЖНЫХ ДЕЛ! НЕТ ВТОРОСТЕПЕННЫХ ЗАДАНИЙ! Такой руководитель не умеет разделять дела на важные, необходимые и срочные. Все задачи пытается решить одновременно и, конечно, буксует...

3. Я ТУТ ПАШУ С УТРА ДО НОЧИ!.. Непередаваемая гордость за full time job! Норма – ненормированный, а порой «круглосуточный» рабочий день, того же требует и от подчиненных, не понимая, что причина «затяжных» трудовых подвигов – в плохой организации работы.

4. ВСЕ ИЛИ НИЧЕГО! Пример полярного мышления и подхода к работе без полутонов: либо провал, либо успех, либо пан, либо пропал! Работники для такого управленца – либо «трудяги и золотые руки», либо «недотепы и бездельники».

5. КТО ЖЕ МОГ ПОДУМАТЬ?! Деятельность такого руководителя – это цепь «чрезвычайных ситуаций», случайностей, множества разнообразных «вдруг», «почему-то»,

«внезапно». Неумение анализировать ситуацию, корректировать планы по мере необходимости приводит к стихийности в работе и непредсказуемости результатов.

6. СКАЖИТЕ СПАСИБО, ЧТО Я У ВАС ЕСТЬ! Такой руководитель – «Директор Советского Союза», чего бы мы все стоили без него?! «Посмотрел бы я на ваши результаты без моего чуткого руководства!», «Я за всех вас радатель и страдалец, ваш отец родной и благодетель!». Понятно, что говорить о каких то отношениях партнерства, коллегиальности в данном случае бесполезно.

7. ЧТО НИ ДЕЛАЕТСЯ, ВСЕ К ЛУЧШЕМУ! А порой и что НЕ делается, то к лучшему... Отличительная черта такого руководителя – нежелание решать проблемы, боязнь ответственности. «Не волнуйтесь», «Рассосется...», «Утро вечера мудренее...».

8. Я ВОТ РАЗБЕРУСЬ, С КЕМ ПРИДЕТСЯ, И НАКАЖУ, КОГО ПОПАЛО!!! Самодур в отношениях с подчиненными. Действует угрозами и запугиванием. Никогда не возьмет на себя ответственность за ошибку, просчет, всегда скинет груз ответственности на сотрудников.

9. ТЫ МЕНЯ УВАЖАЕШЬ?! Выстраивает рабочие и производственные отношения исключительно исходя из «принципа личной преданности». Создает систему зависимости, поощряет доноительство, лезть.

10. Я ТАЩУ ОДИН ВЕСЬ ЭТОТ ВОЗ... НИ НА КОГО НЕЛЬЗЯ ПОЛОЖИТЬСЯ! За все берется сам, не доверяет, не умеет делегировать полномочия («Ты что, не знаешь этих работничков? Любое дело завалят!!!»). Его подчиненные никогда не имеют точных должностных инструкций, не понимают логики распределения сфер ответственности, их деятельность лишена личной ответственности, хаотична.

52. ТЯЖЕЛЫЙ ЧЕЛОВЕК

Цели :

- а) предложить членам группы обсудить и в ходе театральной импровизации практически опробовать модели коммуникации с трудными людьми;
- б) развить творческие и лидерские качества, умение анализировать информацию;
- в) потренироваться в проявлении эмоциональной гибкости и готовности к «публичности».

Размер группы : желательно не очень большой.

Ресурсы : таблица на доске, «визитные карточки» трех типов людей – каждому игроку, листы бумаги, ручки.

Время : 40-60 минут.

Вам наверняка знакома эта категория людей. Назовем ее «тяжелый собеседник», «трудный клиент», «занудный посетитель»... Каков он? Вспомните своих «героев». Поделитесь своим мнением с группой: почему вы считаете этого собеседника / посетителя / клиента «трудным»? Что характеризует его и ваше с ним общение?

(Ответы участников.)

? Теперь, не задумываясь, спонтанно, но МАКСИМАЛЬНО ЧЕСТНО расскажите, какова ваша первая реакция на такого человека.

Примечание . На доске рисуется таблица (ЗАГЛАВИЯ СТОЛБЦОВ ВПИСЫВАЮТСЯ ТОЛЬКО В КОНЦЕ, ПОСЛЕ ОБЪЯСНЕНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ «САРДИН», «АКУЛ» И «ДЕЛЬФИНОВ»), ответы записываются в соответствующие (еще не названные) столбцы ведущим семинара.

Примерная таблица

Визитная карточка – АКУЛА

? Как бы вы определили основные особенности поведения в каждом из столбцов таблицы, получившейся на базе ваших ответов?

Говорят, что «в море общения есть множество живности». Каждая особь, извините за тавтологию, – особенная. Каждая хочет жить, есть... Развиваться, производить себе подобных...

Метафорически можно выделить три типа обитателей морских пространств. Как бы вы назвали представителей первого типа реакций? Второго и третьего?

После самостоятельных попыток участников придумать названия ведущий предлагает свой вариант записывает в таблице: АКУЛА, САРДИНА, ДЕЛЬФИН.

Визитная карточка – САРДИНА

Визитная карточка – ДЕЛЬФИН

Итак, мы определили, чем характеризуется философия поведения каждой из особей. Подумайте, к какому типу принадлежите вы?

Это ваше типичное поведение или вы можете иногда обнаружить себя в других образах?.. В каких? Когда «сардина» становится «акулой» или наоборот? Приведите примеры из своего опыта. В каких случаях вами «управляет» «дельфин»? Как этот переход от типа к типу происходит в общении с тяжелым собеседником / клиентом? Ищите конкретные истории! Предлагаем группе разыграть ситуации из жизни, где происходит встреча разных типов персонажей.

Кстати! Материалы для тренера

При постоянном ускорении темпов жизни вам совершенно не нужны проблемы со сложными людьми, которые создают неприятности и трудности, замедляя работу и требуя дополнительных усилий...

Если вы не знаете, чего хотите достичь, сотрудничая со сложными людьми, то не будете иметь представление о том, как это сделать. Пообщавшись со сложными людьми, вы можете получить следующие результаты:

- вы отвязались от них, но не получили от них того, что вам было нужно в плане работы;
- вы разрешили свою краткосрочную проблему, но у них осталась обида;
- они довольны, но у вас ушло полдня, чтобы просто получить от них информацию;
- вы на данный момент приостановили ссору между членами команды, но они вскоре примутся за старое.

Во всех этих случаях вы имели дело со сложными людьми, но ни одно из решений не кажется совершенным. Когда речь идет о проблемах с людьми, вам нужно поставить перед собой следующую цель: оперативно разобраться с ситуацией таким методом, который соответствует целям работы и удовлетворяет всех задействованных лиц.

Развивайте свои навыки. Как можно реализовать более терпимый подход к сложным людям? Вам надо вооружиться необходимыми навыками, и первый из них – решительное и уверенное отстаивание своего мнения. Проявление решительности – это обращение с другими людьми как с равными себе и признание своего права на обращение с собой как с равным со стороны других людей. Когда вы начинаете вести себя более решительно, люди будут оказывать вам уважение.

Решительные люди находятся посередине между двумя типами личностей: покорными, которых зачастую упускают из виду, даже когда они вносят ценный вклад в дело, и доминирующими, к которым прислушиваются всегда, вне зависимости от того, разумны ли их слова.

Вот простой способ стать решительным: искренне выражать свои чувства, быть честным и стоять на своем. Такое поведение не разрешит незамедлительно любую сложную ситуацию, но оно будет иметь два ключевых последствия: сократит количество возникающих у вас на работе проблем с сотрудниками и позволит вам постоять за себя, когда нужно разобраться со сложными людьми.

Сохраняйте спокойствие, даже когда вы раздражены, рассержены или огорчены. Как отмечалось, решительный подход состоит в том, что вы даете другому лицу понять, какие чувства у вас вызывает его поведение; но вы должны это объяснять словами, а не потоками слез или вспышками ярости. Вы можете сформулировать свое отношение так, чтобы собеседник не занял оборонительную позицию, а пошел на сотрудничество.

Организовывайте обратную связь – техники общения с другими людьми неконфронтационным образом. Обратная связь особенно хорошо работает при решении проблем, возникающих постоянно, когда вы имеете дело со сложными людьми.

Когда у вас будет время поразмыслить над проблемами с людьми, вас окружающими, вам нужно задать себе вопрос: а не может ли иногда проблема состоять в вас самих? У некоторых людей возникает больше проблем со сложными личностями, чем у других, и это может быть хорошим индикатором того, что по крайней мере часть проблемы кроется в них самих.

Пятенко С. В.

Как работать со сложными людьми, www.elitarium.ru

53. ВНУТРЕННИЙ ГОЛОС

Цели :

- а) предложить членам группы практически опробовать стиль слушания, необходимый для убеждения и эффективного сотрудничества;
- б) развить лидерские качества, навык анализировать информацию о партнере по переговорам;
- в) потренироваться в психологической подстройке к партнеру.

Размер группы : желательно не очень большой.

Ресурсы : листы бумаги, ручки.

Время : 30-40 минут.

В процессе общения наше внимание подвергается иногда серьезным перегрузкам. «Шумы», «помехи» в коммуникации возникают не только из-за того, что нам может быть:

- плохо слышно собеседника;
- плохо его видно;
- мы настроены против него или не готовы к контакту в данный момент;
- жарко / холодно, темно / светло...
- болит голова / желудок / тянет спину..

Таких внешних субъективно оцениваемых и реально существующих помех, «вампилов» внимания может быть множество. Но есть «вампир», который не был назван выше, хотя зачастую именно он «виноват» в том, что мы что-то недослышали, чего-то недопоняли, оставили неприятное послевкусие от разговора у собеседника, обидели его, задели невниманием.

У этого «вампира» есть имя – это наш ВНУТРЕННИЙ ГОЛОС!

Я предлагаю вам на секунду задуматься и «озвучить» слова, которые произносит ваш внутренний голос во время вашего разговора с кем-либо. Готовы? Запишем на доске «цитаты» вашего внутреннего голоса.

– Почему он обратился именно ко мне?

– Что ей от меня нужно?

- Что я теперь должен с этим делать?
- Могу ли я рассказать об этом Наташке?!
- Какая наглость – останавливать меня посреди улицы и даже не спросить, могу ли я сейчас слушать, интересен ли мне вообще весь этот бред!!!
- Какая милая у нее кофточка!
- Черт, опять застряну на полчаса.
- Неплохо бы пригласить ее в кино. есть у нее кто-то сейчас или нет? Нужно перезвонить Сереге, узнать, что он думает об этом.
- Чертовски неприятно пахнет его одеколон!
- А теперь – небольшой эксперимент. Я прошу выйти на площадку двух человек. Задача их будет одновременно и простой и сложной: им нужно будет вести двух-трехминутный диалог на любую тему. Сложность этой элементарной задачи будет определяться тем, что между ними встанут четверо-пятеро других участников группы, которые в процессе диалога партнеров будут вслух «озвучивать» реплики внутреннего голоса. Прежде чем выполнять задание, каждый из собеседников:
 - напишет на листочке шесть – восемь предложений – ту информацию, которой он хочет поделиться;
 - укажет сверхзадачу общения: для чего он сообщает ту или иную информацию, какие эмоциональные реакции хочет вызвать, какие свои чувства, побуждения, скрытые мотивы хочет передать.
- Начинаем!
- (Сцена-диалог с «включениями» внутреннего голоса.)
- Давайте обсудим, что произошло.
- Каково эмоциональное состояние участников нашей общающейся пары?
- Что вы чувствовали во время упражнения?
- О чем «вещал» ваш личный внутренний голос? Совпадали ли его реплики с теми голосами, которые добавляли в хор ваши товарищи?
- Вспомните и перескажите нам смысл высказываний – ту информацию, которую вы получили от собеседника.
- А теперь попытайтесь рассказать о том, какой, по-вашему, эмоциональный посыл был заложен в его обращении к вам!
- Давайте проверим ваши предположения по записям собеседника.
- Как вы можете охарактеризовать ваш опыт коммуникации с «включенными внутренними голосами»?
- Является ли такая коммуникация эффективной, на ваш взгляд?
- У вас есть предложения по повышению эффективности общения в этой связи?

54. КУПИ-ПРОДАЙ

Лидер – торговец энтузиазмом...

Б. Зандер

Цели :

- а) предложить членам группы практически опробовать стиль отношений, необходимый для успешных продаж, убеждения и эффективного сотрудничества;
- б) развить лидерские качества, умение анализировать информацию о партнере по переговорам;
- в) потренироваться в психологической подстройке к партнеру.

Размер группы : желательно не очень большой.

Ресурсы : бланки заданий, ручки.

Время : для группы оптимальных размеров это упражнение потребует от 40 минут до полутора часов.

Ход игры

По заданию ведущего группа разбивается на пары.

Всем парам предлагается представить себя участниками оптового рынка продаж. Один из участников пары будет продавцом, другой – покупателем. (Роли выбираются самими участниками либо определяются ведущим.)

Дальнейшие события развиваются по законам рыночной экономики: у продавца есть древесина, металл и уголь, которые он хочет продать подороже. В то же самое время покупатель, заинтересованный в покупке этих материалов, хочет выиграть на понижении цены в свою пользу.

Ведущий раздает «продавцам» и «покупателям» бланки таблиц, ПРЕДУПРЕДИВ ЗАРАНЕЕ О ТОМ, ЧТО КАТЕГОРИЧЕСКИ ЗАПРЕЩАЕТСЯ ПОКАЗЫВАТЬ ДРУГ ДРУГУ В ПАРЕ ДАННЫЕ ТАБЛИЦ ИЛИ РАССКАЗЫВАТЬ ПАРТНЕРУ ОБ ИХ СОДЕРЖАНИИ!

По сигналу ведущего начинается десятиминутный торг, который происходит путем «обмена» буквенными обозначениями, приведенными в таблицах «покупателя» и «продавца». К примеру, предложив за древесину цену В, «покупатель» ожидает, что его прибыль составит \$3000. «Продавец» принимает решение, исходя из соображений, что цена В для него – это прибыль в \$250. Торг идет ТОЛЬКО с использованием букв, без открытия «секретов ценообразования», т. е. партнеры не должны знать о цифрах возможной прибыли конкурента.

Через десять минут после открытия торгов ведущий предупреждает о последних двух минутах работы, после чего игра завершится. Следующие пять минут посвящаются самостоятельному анализу результатов торгов. Каждый пишет на листе ответ на следующие вопросы:

- Какой товар, по его мнению, был наиболее важен для его партнера?
- Какой товар, по его мнению, был наименее важен для его партнера?

Вопросы для обсуждения всей группой по итогам игры

(Обсуждение проводится по отдельности для «покупателей» и «продавцов».)

? С какими трудностями в ходе игры вам пришлось столкнуться? Считаете ли вы себя стороной выигравшей или же проигравшей? (Партнеры по парам пока не обнаружат истинное положение вещей, известное им по данным своих таблиц.)

? Какие сделки вам удалось заключить и довольны ли вы результатами торгов?

? Какие стратегии и тактики продаж вы использовали в ходе игры?

? Кто может похвастаться тем, что раскрыл в ходе торгов «карты» противоборствующей стороны?

? Насколько открытым был ваш торг? Объявлялись ли предпочтения сторон или о них приходилось догадываться? Что помогало догадкам: слова, фразы, мимика, язык тела, интонации?

? Поразмышляйте над тем, проживали ли вы в жизни подобные ситуации торгов / переговоров. Использовали ли вы в данной игре уроки прошлого подобного опыта или, наоборот, пытались исправить прошлые ошибки?

? Можно ли считать опыт прошедшей игры опытом универсальным, выходящим за рамки отношений купли-продажи? Сформулируйте, пожалуйста, результаты этого опыта.

Таблица прибыли «покупателя»

Таблица прибыли «продавца»

Кстати! Материалы для тренера

Ведя дела, управляя проектом, фирмой, компанией задавайтесь вопросами;

– Кто еще должен знать? Другими словами, кто ваши партнеры, которых необходимо проинформировать, с кем обсудить проблему, кого поставить в известность, у кого попросить совета?

– Кто может взять часть моей ноши? Кому я могу делегировать полномочия?

Тексты-ключи

Два линкора, приписанных к учебной эскадре, выйдя на маневры, были застигнуты штормом и провели несколько дней в открытом море. Я служил на головном корабле и с наступлением темноты нес вахту на мостике. Из-за ключев тумана видимость была препаршивой, так что капитан не уходил с мостика, лично руководя нашей деятельностью.

Вскоре после наступления сумерек дозорный доложил:

– Справа по курсу корабля огонь.

– Неподвижный или смещающийся к корме?

– Неподвижный, сэр, – ответил дозорный, что означало: ситуация чревата столкновением.

Капитан крикнул сигнальщику:

– Передайте: «Есть опасность столкновения. Рекомендую вам изменить курс на двадцать градусов».

Последовал ответ: «Рекомендую вам изменить курс на двадцать градусов».

Капитан приказал передать: «Я – капитан. Требую изменения курса на двадцать градусов».

Ответ был: «Я – моряк второго класса. Измените курс на двадцать градусов».

Капитан весь кипел от возмущения.

– Передайте, – он словно выплевывал слова, – «Я – линкор. Требую изменения курса на двадцать градусов!»

В ответ просигналили: «Я – маяк».

Мы изменили курс.

В приведенном случае видно, как ограниченное, шаблонное восприятие не позволяет правильно оценить обстановку. В повседневной жизни подобная ситуация представляет ничуть не меньшую угрозу.

Кох Франк. Труды Военно-морского общества. Цит. по: Кови Стивен. Семь навыков преуспевающих людей: сайт Николая Козлова – <http://nkozlov.ru>

55. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Цели :

а) подтолкнуть участников к необходимости самоанализа, развить их умения объективно самостоятельно оценивать личностные качества и поведение по отношению к окружающим;

б) предоставить каждому участнику группы возможность получить обратную связь;

в) практически отработать получение и предоставление обратной связи;

г) дать игрокам почувствовать важность двусторонней связи лидер, член группы – группа.

Размер группы : не столь важен размер группы (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 : хотя бы один стул, доска или флип-чарт, маркеры для записей.

Время : эта встреча может длиться от получаса и до тех пор, пока у участников не иссякнут желание и силы вести откровенный разговор друг с другом.

Ход игры

Первый этап

Разговор тренера с группой о сущности, преимуществах и опасностях обратной связи.

– «Обратная связь» – фразеологизм, который используется вместо слов «оценка», «поддержка», «сообщение о чувствах и мыслях по поводу.» Порой – «критика», хотя критика нередко бывает важнее, чем необоснованное славословие, комплиментарность в отношениях. Никто не любит, когда его критикуют. Однако без критического взгляда со стороны часто 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 устроим «мозговой штурм» и выясним преимущества обратной связи.

В ходе «мозгового штурма» (критические замечания на этом этапе не высказываются) 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 найти с помощью товарищей альтернативные формы поведения. Часто это позволяет решать проблемы, пока они еще не переросли в нечто большее.
- Проверка того, правильно ли я прогнозирую взаимоотношения с окружающими.
- Помощь в самосовершенствовании.
- Возможность узнать истинное лицо «замаскированных друзей».
- Дружеская критика помогает не быть самодовольным и успокоенным.
- После откровенного разговора я чувствую, что настоящие дружеские отношения только укрепятся, а дутая дружба... Ее не жалко!
- 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. Есть известное упражнение «Горячий стул», когда сидящий на нем выслушивает от товарищей далеко не всегда только 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 бы, чтобы каждый из вас воспринял происходящее как акт дружества 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?

Кстати! Материалы для тренера

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 вспоминается старая притча.

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 третьей стороне, 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, только 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 увидели Соловья, полуистерзанного, поколоченного, с подбитым глазом. Сидел он на дереве и горько плакал. Стали звери задавать вопросы:

– Не оттого 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? Сквозь слезы Соловей ответил:

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

56. ЛЮБИТ – НЕ ЛЮБИТ...

Цель :

научиться предоставлять обратную связь.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : не требуются.

Время : от 10 минут до получаса.

Ход игры

Вся группа разбивается на два круга. Один круг – малый – размещается внутри большого круга лицом к его участникам. Таким образом возникают пары из представителей внешнего и внутреннего кругов.

– 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;
- хлопок по ладони – «ты славный малый, но не более.»;
- кивок головой – «я воспринимаю тебя нейтрально, без определенной симпатии и антипатии»;
- опущенный вниз 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 вы найдете пути для примирения.

После того как разобраны и усвоены все условные сигналы, начинается сама игра. Малый круг остается на месте, а участники большого круга по хлопку ведущего делают шаг влево и оказываются перед новым партнером. Участники пары демонстрируют друг другу «код приятия». Если оба 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 «кодами», каждый участник пары обдумывает полученную от партнера информацию, и вновь звучит хлопок ведущего, большой круг осуществляет переход, и возникают новые пары, в которых повторяется та же последовательность действий.

И вновь – слово Сью Бишоп

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 НЕ 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 контакте 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).

57. ГРУППОВОЙ ПОРТРЕТ

Цели :

а) предложить членам группы дать и получить обратную связь, необходимую для эффективного и доверительного сотрудничества;

б) развить лидерские качества, умение анализировать информацию о процессах, происходящих в группе;

в) проверить уровень открытости участников тренинга и степень их личной соотнесенности с группой.

Размер группы : оптимальный – 8-15 человек.

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

Время : для группы оптимальных размеров это упражнение потребует 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 и близости между членами того или иного формального или неформального объединения. Участник, который готов быть ведущим, расставляет всех участников группы 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 вся группа выстроена в желаемую композицию, ведущий также присоединяется к ней, занимая свое место, принимая соответствующую его представлению позу и выражение лица.

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

Обсуждение

Обсуждаем каждый из групповых портретов. 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 точно отобразить процессы, происходящие в группе?

58. Я ЛЕПЛЮ ИЗ ПЛАСТИЛИНА

Цели :

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

Размер группы : оптимальный – 8-15 человек.

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 это упражнение потребует от 40 минут до полутора часов. Многое зависит от готовности участников провести серьезную и детальную индивидуальную и групповую аналитическую работу.

Ход игры

Участники группы рассаживаются в шеренгу. Один из участников, вызвавшийся быть скульптором, должен придать товарищам позу и выражение лица, которые, на его взгляд, являются характерными для них. Хорошо, если при этом есть возможность рассадить участников напротив зеркала, 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 участников, какими ему хотелось бы их видеть. Кому-то, предположим, он «добавит» веселости, у кого-то разожмет надменно сжатые губы, расправит плечи у постоянно стесняющегося и зажатого товарища, добавит дружелюбия тому, с кем у него не так уж просто складываются отношения.

Кстати! Материалы для тренера

Фаст Джулиус. 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 сценках. 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 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 вхождением в кабинет. Статус же начальника определяли по времени, которое проходило с 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 по отношению к другому. Так как оба героя, покрытые мылом и запеленатые, 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, 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).

...Мальчик, который является прирожденным лидером и ведет группу в том направлении, куда она хочет, чтобы ее вели, достаточно зрел для того, чтобы направить свои телодвижения в правильном направлении. Одним из таких направлений является выслушивание других. Боб – хороший слушатель. Он копирует позу того мальчика, который говорит. Он будет помогать развитию разговора подходящими выражениями лица и движениями головы. Он не будет трясти ногой или подавать другие характерные для детей сигналы, которые гласят; «Мне это неинтересно. Мне это надоело».

Благодаря его умению выслушивать других члены группы делятся с Бобом своими проблемами и доверяют ему, когда он что-то им предлагает. Хотя Боб молчалив, он прекрасно умеет себя выражать в словах. Все то, что он говорил, было сказано им четко и содержательно. Вполне возможно, что искусное владение языком тела способствовало и его хорошему умению выражаться словесно. Так в юном возрасте Боб освоил главные качества прирожденного лидера... (с. 199-200).

Глава 6

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЗАЩИТА ЛИДЕРА

Лидер – это не тот, кто умеет «продать» команде, партнерам свой «проект» или свое «видение», зажечь их идеей. Настоящий лидер – тот, кто вместе с ними ищет горячий материал: искры интересов, стремлений к самореализации, желаний, фантазий. Вместе с партнерами, с командой он превратит эти искры в ярко горящий факел, освещающий путь к достижению совместно пережитой и сформулированной идеи. Легко ли это сделать? Вопрос риторический.

Высокая ответственность, работа с людьми, многообразие решаемых задач, постоянная «включенность», высокая энергоемкость работы.

Неудивительно, что лидеры просто обязаны быть людьми, умеющими справиться с гневом и раздражением, не сломаться в кризисной ситуации, выйти из цейтнота, поддержать не только других, но и себя, «утилизировать» негативные эмоции, зарядиться созидательной энергией.

Кстати! Материалы для тренера

В статье «Создание позитивного настроения» (www.eli-tarium.ru/2005/10/12) психолог Сергей Вербин пишет: «Исследования показали следующее: мозговая деятельность сразу после того, как человек от души посмеется, возрастает в несколько раз: резко улучшается память, нормализуется артериальное давление и ритм сердца. Оказалось, что если человек часто улыбается и смеется, то это лучше многих других способов снимает напряжение, восстанавливает здоровье и, более того, способствует повышению настроения окружающих.

В западных странах ученые, проведя исследования с применением современной медицинской аппаратуры, также установили: всего лишь нахмуренные брови и плотно сжатые губы, как у нашего бывшего президента, значительно ухудшают кардио– и энцефалограмму. Однако стоит только изменить печальный образ мыслей на радостный, решить задачу или вспомнить что-то приятное и улыбнуться, как все показатели обнаруживают положительную динамику.

Оказывается, любая человеческая эмоция через нервные импульсы в мозге вызывает выделение нейротрансмиттеров. К настоящему времени ученые обнаружили их более шестидесяти – серотонин, допамин, норадреналин, эндорфин и т. д. Многие из них связаны с положительными эмоциями: например, радостное, приподнятое настроение поддерживается в организме норадреналином. Состояние счастья человек испытывает благодаря выделению серотонина. А вызывать в мозгу выделение большого количества гормонов радости подвластно каждому. А попытаться увеличить «производство» эндорфинов по силам любому.

В тяжкие минуты жизни, когда силы начинают вас покидать, вы должны вспомнить о своих успехах, произвести необходимый «эмоциональный пилинг», убедиться, что вы по-прежнему неотразимы, удачливы и вообще созданы для успеха. При этом меняется состав крови, энергетика мысли, происходит переход на более высокий уровень сознания, и силы возвращаются к вам. Вы уже оптимистично и с юмором смотрите на создавшуюся ситуацию. Такой аналитический подход позволяет сделать те шаги, которые необходимы для достижения успеха. Вы делаете их, и вот вы – победитель!»

59. ЗАЖГИ В СЕБЕ ОГОНЬ!

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

Анатоль Франс

Зажги в себе огонь!

Стивен Кови

Цели :

- а) обеспечить психологическую поддержку через чувственный опыт и его анализ;
- б) обсудить возможности инструментария, помогающего лидерам в кризисной ситуации, роль партнерства и доверительных отношений в совместной деятельности, в командной работе;
- в) поощрить членов группы дать и получить обратную связь, необходимую для эффективного и доверительного сотрудничества.

Размер группы : оптимальный – 8-15 человек.

Ресурсы : свеча, блюдо, спички, флип-чарт с маркерами для записи.

Время : 15-20 минут.

Ход игры

Ведущий разбивает команду на пары (вместе работают как можно менее знакомые и близкие друг другу люди).

– Сейчас мы проведем с вами необычную эстафету. Ее можно было бы назвать спортивной, но в нашем тренинге лидерства роль этой игры будет далеко выходить за рамки простого соревнования на проверку физической ловкости и быстроты участников. О смысле этой игры мы поговорим после ее завершения, так что постарайтесь запомнить и сохранить свежесть ваших мыслей и чувств по поводу происходящего до обсуждения.

Вы разделены на пары. Линия старта находится здесь. (Показывает.) Каждая пара должна как можно быстрее дойти до стоящего перед ней (в 4-6 метрах) стула, обогнуть его и вернуться на линию финиша. Несложно, верно?

Особенность игры будет заключаться в том, что на протяжении всего маршрута паре придется нести на блюде горящую свечу. Каждый из участников может держать блюдо ТОЛЬКО ОДНОЙ рукой. Мне нужен помощник с секундомером, который будет записывать результаты пар на флип-чарте. Спасибо! Чем быстрее пара принесет к финишу горящую свечу, тем лучший спортивный результат она покажет.

В случае если свеча гаснет, пара возвращается к старту, зажигает свечу. Понятно, что все эти действия входят в общее время, затраченное парой на выполнение задания.

...Пары одна за другой выходят на старт. На флип-чарте записывается результат каждой пары. Когда первый круг пройден всеми участниками тренинга, ведущий предлагает попробовать улучшить результаты и позволяет участникам группы самостоятельно выбрать себе партнера, напомнив о необходимости «сберечь» свои мысли и чувства по поводу происходящего до обсуждения. Проводим второй этап и записываем его результаты.

Обсуждение

? Расскажите, пожалуйста, о том, что вы чувствовали и думали в ходе игры.

? Один из крупнейших мировых специалистов по развитию лидерства, автор знаменитого бестселлера «Семь навыков высокоэффективных людей» американец Стивен Кови сказал простую, но емкую фразу: «Зажги в себе огонь!» Затем эта фраза превратилась в девиз зимних Олимпийских игр. Как вы думаете, в чем же кроется тайна популярности и значимости этого высказывания, состоящего из трех обычных слов?

? Попробуйте найти ассоциативные связи, образные аналогии между игрой, в которой вы принимали участие, и сутью лидерства.

? Можно ли назвать человека лидером, если он лишен внутреннего горения, энтузиазма, веры в успех? Может ли существовать идея, проект, организация, которые не освещены внутренней энергией своих создателей?

? Что может являться опасностями для ваших «свечей» – идей, программ, проектов, внутреннего самоощущения?

? Знакома ли вам тревога за «сохранение огня»? Как вы его уберегаете от внешних воздействий?

? Сравните результаты первого и второго круга игры. В чем разница (во времени, в ощущениях, в чувстве уверенности, в коммуникации...)? Почему именно так, а не иначе был сделан ваш выбор партнера? Что послужило основой вашего решения? Не жалеете ли вы о нем сейчас? Проанализируйте, насколько состав вашей пары способствовал достижению тех или иных результатов в игре.

Тексты-ключи

- Три человека ворочали камни. Одного спросили:

- Чем ты занят?

- Горбачусь... – ответил тот, утирая струящийся со лба пот.

- Ты что делаешь? – задали вопрос второму.

- Деньги зарабатываю, – деловито ответил он.

- Что ты делаешь? – обратились к третьему.

- Я? – Поднял он к спрашивающим просветленное лицо. – Я строю Храм.

А занимались-то они одним и тем же делом!

- Да, – скажет слабый, – силен я.

Книга пророка Йозеля 4610

- – Сволочи! Что с лошастью сделали!!!

- Товарищ, но это – верблюд.

- Все равно жалко!

- Мы боимся не потому, что нам трудно. Нам трудно, потому что мы боимся.

Сенека

- Как-то Форда, автомобильного короля, один журналист спросил, какую способность менеджера он считает самой дорогостоящей. Форд ответил, что тому, кто может действительно хорошо обращаться с сотрудниками, он заплатил бы любую цену... Я провожу семинары для Daimler Benz, IBM и других компаний с мировым именем. При этом я усвоил одно – у всех такая же проблема, как и у нас, – обращение с людьми. И больше ничего. Продукты не существенны...

Кобьелл Клаус. Мотивация в стиле экшн.

Восторг заразителен!

Клаус Кобьелл – владелец германской международной гостиничной сети. Фирма К. Кобьелла, которая занимается организацией его семинаров по организационной культуре, мотивации персонала и менеджменту, называется Glow and tingle (дословный перевод этого названия с немецкого – «гореть и искриться»). Поистине: восторг заразителен!

Как эти микротексты связаны, на ваш взгляд, с темой лидерства, с психологической устойчивостью и нравственным здоровьем руководителя? Поделитесь своим мнением с товарищами по группе.

60. ЗАПИСКА ДЛЯ ВАС...

Когда один – думай, когда с кем-то – чувствуй и действуй!

Михаил Литвак, психолог

Цели :

- а) поупражняться в способности различать и контролировать эмоциональные состояния – навыке, необходимом для лидера;
- б) освоить активный стиль общения и развить в группе отношения партнерства;
- в) развить самостоятельность, творческий подход к заданию, лидерские навыки в участниках тренинга.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : карточки с названием эмоции и текст записки у каждого игрока.

Время : от 15 до 30 минут.

Ход упражнения

Каждый из участников группы вытягивает вслепую карточку, на которой написаны названия эмоций:

- страх;
- гнев;
- радость;
- тревога;
- печаль;
- раздражение;
- зависть;
- стыд;
- беспокойство;
- грусть;
- беспомощность;
- заинтересованность;
- недоверие.

Вслед за этим ведущий раздает каждому записки, содержание которых просит не разглашать.

Задание : прочитать записку и представить себе, что ее содержание, вызывает ту эмоциональную реакцию, которая указана на карточке. В течение 2-3 минут приготовить мини-монолог, тираду, свою оценку (в русле заданной роли). Спустя непродолжительное время ведущий просит группу собраться, и каждый (не называя «свою эмоцию» и не обнародуя текст записки) отыгрывает «в роли» свое отношение к прочитанному. Группа пытается назвать максимально точно то чувство, которое было «задано» каждому из участников.

Когда все высказались, спрашиваем, догадались ли участники, каков был текст полученной записки. Оказывается, все получили одну и ту же записку:

Я У СЕРГЕЯ. ПРИДУ К 10 ВЕЧЕРА. ПОКА!

Обсуждение

Интересно обсудить, как и почему один и тот же текст вызвал столь разные эмоциональные состояния.

? Насколько адекватна была реакция на текст?

? Насколько мы умеем быть точными в передаче и в восприятии эмоций? Какие эмоции становятся для нас «привычными», что определяет наш эмоциональный тонус, какие сильные чувства мы «тиражируем» обычно?

? С чем связана наша привычка реагировать соответствующим образом: темпераментом, воспитанием, пониманием ситуации, представлением о приличиях?

? Может ли оказаться важным полученный игровой опыт в вашей практике лидера? В чем вы видите его возможный эффект и эффективность?

Тексты-ключи

Следует признать, что на свете существует достаточно много людей, от природы наделенных талантом самостоятельно мастерить свой маленький персональный ад.

Жить в постоянном конфликте со всем миром и, главное, с окружающими вас людьми – дело, в общем-то, совсем нехитрое. Куда труднее постигнуть и довести до совершенства искусство быть несчастным наедине с собой, не завися от окружающих и не нуждаясь в их услугах.

Вацлавик П. Как стать несчастным без посторонней помощи.

- Посеешь мысль – пожнешь поступок; посеешь поступок – пожнешь привычку; посеешь привычку – пожнешь характер; посеешь характер – пожнешь судьбу.

Народная мудрость

61. ЕРУНДА? КАТАСТРОФА?

Все. Человек несчастлив потому, что не знает, что он счастлив; только потому. Это все, все! Кто узнает, тотчас сейчас станет счастлив, сию минуту.

Ф. М. Достоевский. Бесы

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

...Я всю ночь проплакала. Посоветуйте, из-за чего.

Запись, сделанная сотрудником телефона доверия

Цели :

а) продемонстрировать в игровой форме различия в подходах различных людей к одной и той же проблеме, многообразие взглядов и мнений;

б) поддержать готовность лидера прислушаться к разным голосам в его окружении прежде чем, принимается решение, готовность к коллегиальности, к обсуждению проблем;

в) представить эффективные техники психологической защиты от фрустрации, стресса, чувства беспомощности.

Размер группы : 10-20 человек.

Ресурсы : карточки, бумага, ручки для записи.

Время : в зависимости от избранной техники, от 15 минут до часа.

Ход игры

Это упражнение в любом из представленных ниже вариантов – очень эффективный инструмент в борьбе с фрустрацией, стрессом, чувством беспомощности, сопровождающим порой погруженность в конфликтную или просто проблемную ситуацию, из которой не находится выход... «Зависая» на манер компьютера в проблеме, заикливаясь на ней, мы сужаем собственные возможности решения через смену перспективы, ограничиваем свою спонтанность, творческую гибкость.

Попробуйте предложить группе освоить нижеприведенные техники и обсудите с участниками тренинга, насколько изменилось к концу упражнения их эмоциональное состояние, видится ли им ситуация после ее проработки настолько же «катастрофической», как раньше.

Вариант 1

Каждый из участников записывает на карточке описание проблемы, которую он хотел бы разрешить в ходе тренинга. Затем карточки передаются тренеру, тот тщательно перемешивает их и вновь раздает. В итоге каждый из игроков «получает» от какого-то партнера по тренингу его насущную проблему. Если же вдруг ему досталась его же карточка, это не отменяет его работу над ней, ведь в самом физическом акте «передачи проблемы» уже произошла эмоциональная сепарация – отделение. Теперь даже на собственную запись участник сможет посмотреть взглядом иным, более отстраненным, а значит, более точным, незашоренным.

В течение 10 минут каждый должен приготовить свой «рецепт» того, как можно было бы справиться с ситуацией, полученной для отработки. Главная задача – попытаться максимально взвешенно представить себе проблему и перевести ее из разряда ПРОБЛЕМА, КОНФЛИКТ в разряд ЗАДАЧА.

По сигналу тренера все собираются в круг и озвучивают свои рекомендации. После того как игрок получил возможность высказаться и обнародовал свой «вердикт», автор карточки с проблемной ситуацией имеет право задать уточняющие вопросы, прояснить то, что требует дополнительных комментариев.

Вариант 2

– Задание: сформулировать свою актуальную проблему / конфликт. Когда все готовы, то каждому предоставляется возможность коротко и ясно изложить на форуме свою историю. Выслушав товарища, группа предлагает ему взглянуть на вещи под другим ракурсом. Задача игроков – предложить как можно больше «перефразировок», изменений отношения к конфликту. «Катастрофа?» – «Ерунда!» Понятно, что я утрирую, и вряд ли кому-то придется по душе, что от его проблемы просто отмахиваются как от глупости, не стоящей внимания...

По сути, речь идет о необходимости отыскать подходы, которые снижают остроту ситуации, переводят ее из неразрешимой в имеющую многовариантные выходы, из ужасной – в смешную, порой даже выгодную.

В ходе обсуждения и подведения итогов вы непременно обнаружите, что многие участники почувствовали облегчение: они поделились с другими своими проблемами, выговорились, их конфликты были в центре обсуждения. Часть предложений товарищей можно попробовать проверить на практике и преуспеть в разрешении конфликта, к которому раньше даже не знали, как подступиться... Таким образом, группа помогла «вытащить эмоциональную занозу»!

Вариант 3

Ведущий предлагает желающим поделиться с группой своей проблемой. Каждый, кто хочет это сделать, поднимает руку, выходит в центр и рассказывает группе вкратце о сути проблемы. В традициях психодрамы назовем этого героя Протагонистом. Затем все участники группы приглашаются помочь нашему герою в решении задачи. Начинаются выступления «советников» со слов: «Если я тебя правильно понял, то...» – излагается проблема, как она понята членами группы (все желающие сказать о своем восприятии сути проблемы высказываются по кругу. Вопросы протагонистам не задаются, диалога не возникает – только высказывания по поводу того, что, на взгляд группы, является проблемой героя). Затем ведущий предлагает Протагонисту исправить, уточнить услышанное, а затем переходит собственно к рекомендациям.

Серия заканчивается, когда Протагонист чувствует, что получил практический совет, или когда он решает, что проблема для него стала более понятна.

Вариант 4

Группа садится в круг. Ведущий объясняет разницу между пессимистичным и оптимистичным взглядом на мир. Разные люди в одной и той же ситуации принимают разные решения. И зависит это решение от отношения к ситуации: один, образно говоря, получив от жизни лимон, скорчит кислую физиономию, другой – сделает из лимона лимонад!

Игра будет заключаться в тренировке «смены знака», а по сути – изменения подхода к проблеме. Я начинаю фразу:

– Быть лидером – хорошо, за тобой идет множество людей.

Следующий за мной (по часовой стрелке) участник меняет мой позитивный подход на негативный и продолжает:

– За тобой идет множество людей, и это плохо, – ты теперь несешь за них ответственность!

– Ты несешь за них ответственность, и это хорошо! Ведь таким образом твоя жизнь приобрела глубокий смысл.

– Она приобрела глубокий смысл, и это плохо, потому что этот смысл навязан тебе извне!..

Так от участника к участнику меняется подход, угол зрения, знак эмоции. Когда тема исчерпана, начинаем «разбор» очередного высказывания, который предлагает ведущий или любой участник круга.

Вопросы для лидера

«С бодрым утром!» Если кто-то посчитал, что вместо названия популярной и любимой во времена оно радиопередачи «С добрым утром!» я по ошибке написал то, что вы видите выше, то нет. Я не ошибся!

Нередко на семинарах, которые начинаются с утра, заспанные участники, входя в трениговую комнату, на приветствие «С добрым утром!» бурчат в ответ: «Утро добрым не бывает...» А как же тогда быть с пониманием того, что у слов, у наших мыслей есть энергия?! Определив, что утро не бывает добрым, мы априорно вычеркиваем эти замечательные часы начала рабочего дня из «эффективного времени», оправдываем свою неготовность приступить к делу, запустить механизмы действия. Настрой на БОДРОЕ УТРО – это необходимая психологическая установка. Стоит начинать день, задав себе несколько вопросов.

1. Чего я ожидаю от этого дня?
2. Как этот день приблизит меня к достижению поставленных целей?
3. Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше отдачи, ощущения наполненности, радости от успеха?

Советы лидеру от...

Джима Коллинза (Jim Collins), автора книги «От хорошего к великому», вошедшей в рейтинг лучших бизнес-книг, написанных за последние 20 лет.

- Будьте энергичны. Если вы выдыхаетесь, то же самое происходит и с вашей организацией. Люди, создающие великие компании, сохраняют бодрость духа на протяжении всей карьеры. Более того, некоторые из них вовсе не уходят на пенсию. Для них просто невозможно провести зрелые годы, когда накоплены мудрость и знания, в качестве вялого и непродуктивного пенсионера.

- Заботьтесь о себе физически, эмоционально и духовно.

Старайтесь высыпаться. Ведите здоровый образ жизни. Занимайтесь спортом. Отвлекайтесь на что-то интересное помимо работы. Читайте. Беседуйте с интересными людьми. Оставайтесь открытыми новым идеям. Проводите некоторое время в одиночестве. Ставьте перед собой новые задачи. Делайте все, чтобы оставаться бодрым, развивающимся, увлеченным, по-настоящему живым человеком.

- Крайне важно любить свое дело. Мы ни разу не встречали лидера небольшой компании, который не получал бы удовольствия от своей работы. Если лидеру постоянно приходится делать что-то, от чего он не получает удовольствия, снижается его энергичность и человек просто «перегорает».

- Один из лучших способов поддерживать высокий уровень энергии – постоянно меняться. Пробуйте новое, участвуйте в новых проектах, делайте что-то по-другому, экспериментируйте – делайте все, чтобы оставаться свежим и бодрым. В конце концов,

конечно, проще оставить все как есть. Но в этом-то и секрет: перемены требуют усилий, но и придают энергии. Вы когда-нибудь замечали, что после переезда в новый офис или новый дом вы становитесь более энергичным? Вам может казаться, что переезд начат совсем некстати; тем не менее он на самом деле оказывает стимулирующий эффект. То же касается и работы.

Цит. по материалам сайта Элитариум.Ру, 2006

62. МАСТЕР-КЛАСС

Цели :

- а) снять напряжение и усталость, зарядить участников бодростью и энергией, создать в группе веселое настроение;
- б) дать возможность на практике проявить лидерские качества, взять на себя ответственность за эмоциональный настрой в группе;
- в) представить эффективные техники психологической защиты от усталости, фрустрации, стресса.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : магнитофон и записи ритмичной популярной музыки.

Время : 10-15 минут.

Ход игры

Группа выстраивается в 2-3 шеренги. По очереди каждый из участников занимает место перед группой, становясь ведущим мастер-класса по танцу и прекрасному настроению. Под энергичную, «заводную» музыку он показывает свои движения группе, которая повторяет за ним все танцевальные па. Через какое-то время под аплодисменты участников ведущим становится другой член команды.

Лексикон

«Профессиональное выгорание » – это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов работающего человека. Профессиональное выгорание возникает в результате внутреннего накапливания отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки» или «освобождения» от них. По существу, профессиональное выгорание – это дистресс, или третья стадия общего адаптационного синдрома, – стадия истощения (по Г. Селье). Синдром профессионального выгорания угрожает психологическому и эмоциональному здоровью руководителей, менеджеров среднего и старшего звена, профессиональным коммуникаторам, педагогам, социальным работникам, агентам по продажам...

Кстати! Материалы для тренера

УПРАЖНЕНИЯ, способствующие усилению ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ ОТ АГРЕССИИ, ОБИДНЫХ СЛОВ, РАЗДРАЖЕНИЯ, ГНЕВА

Допустите, что вы можете испытывать такие чувства, как раздражение, злость и гнев. Это чувства, характеризующие живого эмоционального человека. Возможно сказать себе, что вы испытываете эти чувства часто. У каждого из нас есть представления о должном и неподобающем поведении. Запрещая себе испытывать «плохие» чувства и вытесняя их из сознания, мы тем самым исключаем сознательный контроль над ними. Научиться самоконтролю – одна из задач руководителя-лидера.

Допустите, что вы испытываете негативные чувства не вообще ко всему окружению, а по отношению к конкретным людям. Скорее всего, у вас есть для этого причины – в них уникальным образом сочетаются несколько отрицательных, нетерпимых для вас качеств. В случае если другой человек вызывает у вас ассоциацию с неприятным вам человеком, вы

можете неосознанно испытать к нему весь спектр негативных чувств, на которые вы способны. Если вы осознаете этот «перенос», то вовремя предупредите свои реакции и не обидите незаслуженно достойного человека.

Основные приемы регуляции психического напряжения:

- 1) метод мышечного расслабления;
- 2) метод регуляции дыхания;
- 3) метод сосредоточения, концентрации внимания;
- 4) метод отвлечения, переключения внимания;
- 5) метод самоприказа;
- 6) метод визуализации.

Метод мышечного расслабления

Помогает снять и физическое, и психическое напряжение.

Сядьте на стул в «позу кучера». Расслабляйте мышцы туловища с помощью «мышечного контролера» – внутреннего взгляда, раскрепощающего ваше тело, начиная от макушки и заканчивая стопами ног.

Лежа на полу выполните то же задание. Расслабьте мышцы левой руки, почувствуйте, как рука от предплечья до кончиков пальцев тяжелеет и становится теплой. То же самое – с правой рукой, затем переходите к области шеи, груди, живота, таза, ногам.

«Соковыжималка»

Представьте, что в каждой руке у вас по лимону. Ваша задача – только усилием, напряжением пальцев и кистей рук выжать лимоны до последней капельки! Расслабили руки полностью! Запомнили состояние расслабленности кистей и пальцев. Вновь выжимаем сок! (Повторить 3-4 раза.)

«Напрягись!»

Учимся управлять своим телом. Для этого мысленно направляем приказ руке: «Напрягись!» Попытаемся запомнить реакцию мышц. Когда эта команда отработана, переходим к следующей: «Расслабься!» Опять запоминаем поведение тела и проверяем, что рука висит вдоль туловища абсолютно свободно. Повторим задание на напряжение и релаксацию сперва с одной, а затем с другой рукой.

То же проделываем с мышцами ног. Теперь – шея. Снова – руки. Получается? Приятно чувствовать себя хозяином собственного тела?! Запомните свои ощущения и постарайтесь пользоваться «мышечным контролером» при каждом случае психологического или физического напряжения.

«Воздух – желе – камень»

Просим группу расположиться в форме круга. Упражнение включает в себя попеременное напряжение и расслабление всего тела. По команде ведущего «Воздух!» участники пытаются «сделать» свое тело максимально «эфирным», лишенным самого малейшего напряжения, почти парящим. По команде «Желе!» участники представляют себя в виде находящегося на тарелке желе: оно колыхнется, вибрирует... И наконец, при произнесении команды «Камень!» участники тренинга застывают в позе, в которой застыла их команда, напрягая до предела все мышцы тела.

«Упор»

Подойдите, пожалуйста, к стене, упритесь в нее руками! Ноги на ширине плеч. По моей команде все пытаются расширить границы нашей комнаты. Сделать это можно, лишь раздвинув стены. Даже если нам это не удастся, не будем заранее отказываться от самой попытки! Не забываем о правильном дыхании! По свистку сбрасываем мышечное напряжение и мгновенно расслабляемся.

Готовы? Начинаем! Упираемся в стену, пробуем сдвинуть ее хотя бы на миллиметр! Помогаем себе голосом! Раз-два, еще упор! Расслабились... Успокоили дыхание. А теперь еще раз – упор!

Необходимо сделать 5-7 подходов.

«Спагетти»

– Наверняка каждый из вас хотя бы раз пробовал спагетти. Не удивлюсь, если для кого-то это любимое блюдо.

Представьте себе только что отваренную длинную и тонкую макаронину! Захватим ее двумя пальцами – она висит абсолютно свободно, раскачиваясь из стороны в сторону. Если мы начнем вращать кистью руки, то и наша воображаемая макаронина начнет извиваться наподобие шнурка или веревки. А теперь в такую вот макаронину нам предстоит превратиться самим.

Расслабьте руки от предплечья до кончиков пальцев! Размахивайте руками в разные стороны, контролируя их абсолютную свободу... Следующий этап – освобождаем руку от локтя до кончиков пальцев и продолжаем хаотическое вращение. Держим «закрытым» локтевой сустав, но полностью освобождаем кисть и пальцы. Вращаем ими, ощущая пружинистую вибрацию! Проверьте, что пальцы действительно свободны и струятся, как длинные отваренные спагетти.

Метод регуляции дыхания

Сосредоточиваемся на системе дыхания, в которой чередуются глубокий вдох с продолжительным выдохом. Используем брюшное дыхание, которое позволяет задействовать весь объем легких, а значит – насытить кровь кислородом, улучшить кровоснабжение внутренних органов, провести «мышечный» массаж брюшной полости.

«Драконы»

– Встаньте в пары друг напротив друга. Согните руки в локте – кисти к плечам – это «крылья» дракона. А теперь интенсивно, с большой энергией машем «крыльями» вверх-вниз и совершаем в такт частые и интенсивные резкие выдохи. Через тридцать секунд сделаем перерыв, отдышимся и вновь, глядя в глаза партнеру, начнем «полет» огнедышащих драконов.

Метод концентрации

Смысл этого метода в том, чтобы вытеснить из сознания раздражающий объект, заменив его чем-то другим, «вытащить» из головы «занозу», заменив ее мыслями успокаивающими, позитивными.

«Орех»

Возьмите в руки грецкий орех и тщательно изучите его фактуру, почувствуйте вес, рассмотрите извилины, точки, бугорки и впадины. Сосредоточьтесь на нем максимально и попытайтесь воспроизвести зрительный образ по памяти (закрыв глаза). Снова вернитесь к объекту изучения и снова воспроизведите образ в памяти.

«Круги внимания»

Мысленно определим для себя три круга внимания. Дальний – все, что происходит вне комнаты, снаружи. Средний – все, что происходит в комнате, где я нахожусь. Ближний – в диаметре полутора метров вокруг меня. Упражнение заключается в сосредоточенном внимании на ВСЕХ звуках, которые улавливает мой слух во всех трех кругах внимания. Вначале мой «локатор» ловит звуки в дальнем круге внимания, затем – в среднем. В конце концов я максимально сосредоточиваюсь на звуках ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ближнего круга... И вновь путешествую с воображаемым локатором, меняя произвольно круги внимания.

Метод отвлечения, переключения внимания

Попробуйте сделать что-нибудь из приведенного ниже «списка радостей»:

- включите музыку и потанцуйте;
- вспомните любимый анекдот, полистайте альбом карикатур, посмотрите кинокомедию;
- выйдите на улицу, пройдитеесь, обращая внимание на детали: деревья, витрины, машины, прохожих;
- займитесь покупками;
- постарайтесь сосредоточить внимание на интересной книге или кинофильме;

- составьте для себя список вещей, «создающих вам настроение».

Импровизируйте, выдумывайте, балуйте себя!

Метод самоприказа

«Я сильная такая...»

Мама рассказывала мне, как в юности, накануне сложных экзаменов или ответственных встреч она вставала перед зеркалом, смотрела на свое отражение и с убежденной энергией в голосе говорила «волшебную фразу»: «Я сильная такая, я вечно молодая!» В этом и заключается смысл метода самоприказа. Вы должны найти для себя убедительную формулу, мантру, к которой, с абсолютной верой в то, что «это работает», можно прибегнуть в минуту кризиса.

Важно при этом быть искренним в своем убеждении, быть ЛИЧНОСТНЫМ (вкладывать в «Я» своей формулы весь потенциал своей личности), попытаться подкрепить словесную формулу воображаемой картинкой, на которой ВЫ – успешный и энергичный человек, ВЫ пожинаете плоды успеха.

Метод визуализации

«Кривые зеркала»

Представьте, что ваш обидчик, обнаглевший конкурент, распоясавшийся начальник. находятся в комнате «кривых зеркал»! Представьте себе, насколько нелепы их физиономии и искривлены пропорции фигур! Похохочите вволю над тем, в кого превратились эти самоуверенные, надутые, наглые типы!

Несколько техник, предлагаемых И. Вагиным и А. Глушай («Поднимись над толпой! Тренинг лидерства»):

«Вентилятор»

Проанализируйте, на что вы реагируете наиболее болезненно. Что вас раздражает? Что вас приводит в бешенство или повергает в уныние? Вспомните конкретные слова, интонации, жесты ваших оппонентов или обидчиков.

Закройте глаза и снова вспомните все самые обидные, хлесткие, обжигающие слова, которые вызывают у вас чувства растерянности и никчемности или мощные вспышки агрессии.

А теперь представьте, что вы сидите напротив человека, который наносит вам эти психологические удары. Он говорит вам жестокие слова. И вы чувствуете, что уже начинаете «заводиться». Вызовите в себе ощущение удара. Какая часть вашего тела реагирует на него? Что происходит: появляется ли жар во всем теле или же что-то сжимается внутри, а может, просто прерывается дыхание? Что происходит именно с вами?

Воспользуйтесь техникой вентиляции эмоций. Представьте, что между вами и обидчиком стоит мощный вентилятор, который тут же относит его слова в сторону, их острые стрелы не долетают до вас.

И еще. Сделайте правой рукой кукиш и накройте его ладонью левой руки. Мысленно направьте его на того человека, который пытается вывести вас из душевного равновесия. Вспомните, как такой же кукиш помогал вам еще в детстве «отомстить» обидчику.

Откройте глаза, и вы наверняка почувствуете, что теперь способны выдержать такой психологический удар.

Прием «Аквариум»

Если при общении с негативно настроенными по отношению к вам людьми вы продолжаете болезненно реагировать на их выпады, воспользуйтесь этим приемом. Представьте, что между вами и вашим обидчиком – толстая стеклянная стена аквариума. Он что-то говорит вам нелюбезное, но вы только видите его, а слов не слышите, они поглощаются водой и лишь пузырятся пеной на поверхности – и не действуют на вас. И вы, не теряя самообладания и спокойствия духа, не поддаетесь на провокацию, не реагируете на обидные слова и благодаря этому перелаживаете ситуацию в свою пользу.

Прием «Диснейленд»

Болезненность психологического удара можно смягчить, а то и вовсе свести на нет, если обращаться со всеми людьми как с малыми детьми. Вы же не обижаетесь на несмышленных детей?

Представьте себе, что вы оказались один против целой группы негативно настроенных к вам людей. Перевес сил на их стороне. И у вас всего один способ переломить ситуацию: представить их группой детей на игровой площадке. Они злятся, капризничают, кричат, размахивают руками, бросают на пол игрушки, топчут их ногами. В общем, всячески стараются вывести вас из себя. Но вы, как взрослый, мудрый человек, относитесь к их выходкам как к детским шалостям и продолжаете сохранять невозмутимое спокойствие до тех пор, пока они не выдохнутся. Вы не воспринимаете их слова как оскорбления, не реагируете на их выпады. Вам все это смешно наблюдать как взрослому человеку.

Советы лидеру от...

Гарет Льюис, старший научный сотрудник Института менеджмента, Великобритания:

«Проигрыш? Неудачный роман может оказаться началом новых, более прочных отношений; потеряв одну работу, вы можете найти другую, более выгодную; проваленный экзамен может закончиться блестящей карьерой в другой области; проигранная игра может скрепить чувство коллективизма в команде. Проигрыш не становится синонимом провала, пока мы этого не захотим!»

63. ПРАЗДНУЕМ ОШИБКИ!

Научился ли ты радоваться препятствиям?

Восточная мудрость

Искусство надежды состоит в том, чтобы суметь обнаружить временные и конкретные причины неудач. Временный характер причины ограничивает чувство беспомощности во времени, а конкретный – сводит беспомощность к конкретной, частной ситуации.

М. Селигман

Цели :

а) обсудить в группе важность легитимации ошибок, необходимость критически осмысливать результаты деятельности и извлекать из них уроки, готовить заранее «антикризисную программу»;

б) представить эффективные техники психологической защиты от разочарования, фрустрации, стресса.

Размер группы : не важен.

Ресурсы : тексты-примеры для каждого участника.

Время : 30-45 минут.

Ход упражнения

Неудач боятся все. Но именно они – неудачи – ключ ко многим революционным открытиям. На собрании акционеров и инвесторов компании Соке (апрель 2008 года) председатель совета директоров и гендиректор гиганта, выпускающего колу, сказал:

– Да, неудачи будут. Мы собираемся рисковать и должны воспринимать поражение как часть процесса обновления!

Попробуйте вспомнить одну из своих жизненных или карьерных неудач, которая казалась вам катастрофическим провалом, но затем... превратилась в трамплин успеха. Объединитесь в тройки и поделитесь с товарищами своей историей, обсудите с ними личные выводы, уроки, которые вы извлекли из поражения.

А теперь давайте посмотрим, как это было «у великих»! (Ведущий знакомит группу с материалами.)

1. Компания Pfizer – фармацевтический гигант, в 1991 году начала выпуск препарата «Силденафил», который предназначался для лечения ангины. В ходе клинических испытаний не была доказана его эффективность, но пациенты отметили побочный эффект – усиление потенции. Проведя дополнительные исследования, компания в 1998 году создала «Виагру» – первый стимулятор эрекции, превратившийся в международный хит.

2. Компания Kellogg's – один из лидеров производства злаковых хлопьев – попыталась в 1998 году предложить комбинацию молока и злаков, но продукт не снискал успеха у потребителей. Вкус неудобного в приготовлении полуфабриката не устраивал любителей традиционных хлопьев с молоком. Это подтолкнуло компанию к решению выпустить на рынок злаковые батончики.

3. McDonald's. В 1962 году основатель компании Рэй Крок попробовал включить в меню для вегетарианцев кусочек ананаса, покрытого ломтиком сыра в сдобной булочке. Сокрушительный провал! Но уже в следующем году пятничный рыбный бургер Filet-O-Fish стал классикой Макдоналдса!

Обсуждение

? Как вы понимаете призыв «праздновать ошибки»?

? Можно ли «планировать» ошибки? Может ли такой опыт пригодиться в практике лидерства?

Советы лидерам от...

Журнала Business Week

Величайший парадокс инноваций: успех приходит в результате неудач. Как избавить сотрудников от страха перед риском и научить извлекать урок из ошибок?

- Выделяйте время на их обдумывание сотрудниками – так они лучше запомнят и осознают. Так, компания General Electric ввела в свою практику совещания по обмену отрицательным опытом.

- Не особо ориентируйтесь на целевые показатели! В случае с инновациями такие показатели часто не более чем догадки.

- Делитесь личным опытом! Сотрудники, которые слышат, как их руководители признают ошибки и учатся извлекать из них уроки, смелее будут говорить о собственных проколах. Преподаватель Гарвардской школы бизнеса Эйми Эдмондсон считает, что это задача не только руководителей компаний. Роль менеджеров – кураторов того или иного проекта – особенно важна во внедрении подобного подхода: «Эти люди должны быть обаятельны, любознательны, они должны первыми признавать свои ошибки».

- Убеждайте себя, что вы не правы! Разработчики обычно опираются на данные, доказывающие, а не опровергающие их идеи. «С самого начала вам надо пересмотреть способ мышления, – уверен Скотт Энтони из Innosight. – Ищите не подтверждение своей правоты, а возможность ошибки!»

Глава 7 ЭТИКА ЛИДЕРСТВА

Лексикон

ЭТИКА (от греч. ethos – нрав, привычка), англ. ethics; нем. Ethik. 1. Учение о морали, ее сущности, структуре, функциях, законах, ее историческом развитии и роли в общественной жизни. 2. Система норм нравственного поведения индивида, предписываемых

его общественным или профессиональным статусом, а также к. – л. класса, социальной или профессиональной группы в целом.

Лидеру «нет необходимости обладать хорошими качествами, но важно создавать впечатление, что они есть, полезно быть великим притворщиком и лицемером».

Н. Макиавелли. Государь»

Кстати! Материалы для тренера

В ходе нашего тренинга мы немало говорили о командах, союзах, партнерах и партнерстве. Все эти понятия базируются на представлении о личности, находящейся рядом с нами. Ведь как не может быть генерала без армии, тренера без команды, так не может быть и лидера, за которым нет людей. Настоящий лидер умеет из толпы выделить отдельное, уникальное, среди множества людей не потерять человека.

Хочу напомнить вам историю из Ветхого Завета. Знаком СОЮЗА между людьми и Богом была радуга, связавшая края водной глади, образовавшейся после Потопа. РАДУГА! Это символ того, что партнерство, союз не мертвый шаблон, а многоцветье, многообразие, многоходовая комбинация. Этика отношений становится поэтому краеугольным камнем лидерства.

СОЮЗ – это интеграция взаимных интересов, обязанностей, ответственности, деятельности по воплощению в жизнь совместных планов на базе солидарности и партнерства. Ключом к успеху здесь будет являться доверие.

Этот подход напрямую связан с позитивной психологией Мартина Селигмана, профессора психологии Пенсильванского университета, призывающего к позитивному мышлению и излечению через то, «что есть и что здорово».

Четыре вещи, определяющие доверие:

? вера в значимость личности / умений / убеждений / действий и САМОГО ПРИСУТСТВИЯ ДРУГОГО;

? система взаимности: отношения уважения и равноправия как условие союза;

? чувство благодарности за доверие с его стороны;

? признание того, что партнер делает свою работу максимально хорошо, чтобы достичь совместного успеха.

Но так ли все просто в создании команды? В партнерстве? Во взаимодействии с ДРУГИМ?!

64. НАД ПРОПАСТЬЮ

Встретиться – это начало. Остаться вместе – это продолжение. Работать вместе – это успех.

Генри Форд

Цели :

а) проверить на чувственном опыте сложность проблематики взаимоотношений в системе субъект-субъект;

б) рассмотреть «возможности» и «угрозы», скрытые в партнерских отношениях.

Ресурсы : цветной мел или клейкая лента, стул, флип-чарт с маркерами для записи.

Размер группы : не важен.

Время : от 20 минут до часа.

Ход игры

– Я отмечаю на полу мелом (цветной клейкой лентой) узкую полосу шириной в тридцать сантиметров. Это веревочный подвесной мост. Слева и справа – за границей нашего воображаемого подвесного моста – пропасть. На мосту, прямо на нашем пути, – преграда. (Ставим на середине «тропы» стул.)

Я приглашаю четверых – шестерых добровольцев принять участие в интересном опыте! Спасибо тем, кто откликнулся на мое предложение. Пожалуйста, по очереди, один за другим пройдите с одного края моста – на другой! Каждый из вас сделает это по-своему. Каждый из вас решит самостоятельно, каким образом он справится с препятствием на своем пути, как преодолеет его.

Запомните свои ощущения – эмоциональные и физические! А вы, те, кто участвует в нашем опыте как зрители, сохраните в памяти то ощущение, которое вызовут у вас действия товарищей.

Замечательно! Все успешно преодолели препятствие и находятся теперь в полной безопасности! Спасибо.

Давайте вернемся к этому же упражнению, но теперь мост над пропастью будут переходить (навстречу друг другу!) два человека. Кто еще хочет выйти на площадку, присоединиться к нашим отважным путешественникам? Спасибо! Разбейтесь на пары, чтобы работать с людьми, которые меньше всего вам знакомы! Готовы? Начинаем переход пара за парой. Предупреждение – вы не можете договариваться друг с другом ни словами, ни жестами! Переход выполняется в абсолютной тишине и лишен возможности общения друг с другом! Итак, препятствие уже на мосту, путешественники тоже. Начинаем!(...)

Поблагодарим аплодисментами наших отважных путешественников. Как истинные лидеры они не боятся экстрима!

Обсуждение

Давайте обсудим с вами результат.

? Как прошел первый этап? Что было интересного, неожиданного? Какие ощущения сопровождали вас на этом этапе игры? Было ли сложно справиться с заданием? Кто из путешественников действительно испытывал напряжение? Почему? Кто из зрителей видел, что путешественникам непросто на маршруте, что они напряжены, опасаются, требуют поддержки? В чем проявлялось это? Как вы определили те или иные эмоции игроков?

? Второй этап... Чем он отличался от первого? Сравните свои ощущения после первого и после второго этапа! Какой из них и почему оказался для вас более сложным? Кто из путешественников действительно испытывал напряжение? Почему? Кто из зрителей видел, что путешественникам непросто на маршруте, что они напряжены, опасаются, требуют поддержки? В чем проявлялось это? Как вы определили те или иные эмоции игроков?

Итак, абсолютно очевидно, что второй этап оказался намного сложнее. Как вы думаете, почему? И в том и в другом случае вы видели, что игра не более чем имитация реальной ситуации. Упасть с «моста», провалиться «в пропасть» было невозможно, и вы, как взрослые люди, это понимали. Что же так осложнило игру, сделало ваши переживания не иллюзорными, а настоящими? Почему напряглись мышцы, участилось дыхание, почему тело ваше говорило о нерешительности, а лицо выражало напряжение в принятии решения? Итак, вы говорите о том, что в первом случае происходило взаимодействие субъект-объект, а на втором этапе – субъект-субъект.

? Выявило ли присутствие на мосту «другого» новые возможности? В чем помогло партнерство? Запишем на доске ваши мнения!

- Я чувствовала себя гораздо увереннее.
- Мне не было так одиноко.
- Саша был настоящим джентльменом, подал мне руку, и я без проблем перелезла через стул.

• Я помог Люде, а она помогла мне разминуться на мосту, но не упасть в пропасть, так как мы поддерживали друг друга.

Партнерство возможно только между субъектами, т. е. в партнерские отношения могут вступать либо отдельные люди, личности, либо организации, представленные своими работниками. Вот тут-то и возникает «проблема партнерства».

Человек чувствует себя более уверенно, когда он владеет ситуацией, когда ситуация предсказуема, под контролем, знакома... Главный источник неопределенности в социально-экономических – сам человек. Его поведение сложно, непредсказуемо, обусловлено множеством объективных и субъективных факторов, а потому с трудом поддается системному анализу. Это – РИСК ПАРТНЕРСТВА, других форм сотрудничества и взаимодействия между людьми.

? Что может осложнить партнерские отношения? Пять минут для составления списка, представляющего ваш взгляд на проблему.

«Выявило ли присутствие «другого» на мосту новые сложности?» – вы ответили на этот вопрос утвердительно, давайте запишем, в чем проявились эти «сложности». (Запись на листках, обсуждение.)

• Кто его знает, что у нее на уме? Может, она захочет освободиться от конкурента и столкнет меня с моста?!

• Меня напрягла ответственность, которую я испытывал за нас обоих.

• Мне мешало недоверие к Косте. А вдруг он не поймет моего замысла и мы вместе сорвемся в пропасть?

• Мне тяжело общаться с малознакомыми людьми и в жизни, и, тем более, ощущая себя над пропастью. Я не вполне могу доверять чужому...

Итак, партнерство, командная работа, управление организациями – дело далеко не простое, мы осознаем многообразие «рисков» в этой сфере... Почему же последние десятилетия стали примером развития командного духа? Почему герои-одиночки народных сказок и мифов сменились «семерками смелых», компанией черепашек ниндзя, командой волшебника Гарри Поттера?

Исследования П. Блау, У. Скотта, М. Шоу показали, что при сопоставлении индивидуального и группового исполнительства второе – выигрышнее в эффективности, так как происходит социальное взаимодействие, которое:

? создает механизм выработки коллективного решения, требующего принятия на себя ответственности каждым из участников;

? создает механизм обсуждения, фильтрующего ложные суждения и предупреждающего ошибку;

? рождает атмосферу сопричастности, социальной поддержки. Важный фактор такого взаимодействия – реализация потребности быть уважаемым, принятым, значимым;

? вызывает соревновательный эффект – гордость за себя / подразделение / организацию, которую ты представляешь;

? расширяются границы коммуникации;

? повышается творческий потенциал группы за счет использования коллективного опыта, синергии; эффект «мозгового штурма» возможен по-настоящему только в группе.

Кстати! Материалы для тренера

Стивен Кови – обладатель степени магистра экономики управления и докторской степени Университета Бригэма Янга, пользуется широким признанием во всем мире как лектор и автор теории руководства, личной эффективности, семейных и межличностных отношений.

В своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей», ставшей мировым бестселлером, он пишет:

...литература об успехе, вышедшая за последние полвека, весьма поверхностна. Она почти целиком посвящена осознанию социального образца (имиджа), его созданию, механизму дей-ствия и способам быстрого восстановления – своего рода срочной медицинской помощи с применением аспирина и пластыря. Эти средства хороши лишь в качестве пожарных мер, для временного решения проблемы: причина конфликта не устраняется, а только загоняется вглубь, готовая в любую минуту напомнить о себе.

Такой подход резко контрастирует с тем, что имело место в первые полтора столетия, когда главное внимание уделялось фундаментальным свойствам личности, считавшимся залогом жизненного успеха. Это такие черты характера, как честность, скромность, верность, умеренность, мужество, справедливость, терпение, трудолюбие, искренность, и то, что получило название «золотого правила нравственности»: «Поступай по отношению к другим так, как ты хочешь, чтобы поступали по отношению к тебе». Ярким примером такой литературы могут служить мемуары Бенджамина Франклина. В сущности, это история человеческих усилий, направленных на укоренение в своем характере определенных принципов и навыков.

Но вскоре после Первой мировой войны центр внимания сместился с ЭТИКИ ХАРАКТЕРА к тому, что можно назвать ЭТИКОЙ ИМИДЖА. Успех стали рассматривать как результат создания общественного имиджа (выгодного представления о себе), системы правил и образцов поведения, умений и приемов, служащих «смазкой» при взаимодействии с другими людьми. Развитие ЭТИКИ ИМИДЖА в основном пошло по двум направлениям: одно занялось правилами поведения в обществе, а другое – внедрением в сознание положительной установки. Эта жизненная философия нашла выражение в воодушевляющих и временами действительно верных формулах, например: «Правильное отношение – залог правильного решения»; «Улыбкой скорее завоюешь друзей, чем серьезностью»; «Разум способен добиться всего, что только может вообразить».

...Помещая в центр наших жизненных интересов вечные, незыблемые принципы, мы создаем базовую парадигму эффективной жизни. Это – центр, позволяющий увидеть остальные центры в правильной перспективе.

65. ПОБЕДА ИЛИ ПОРАЖЕНИЕ?

*...но пораженья от победы
ты сам не должен отличать.*

Б. Пастернак

Цели :

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

Размер группы : от 10 до 25 участников.

Ресурсы : доска или флип-чарт, денежный взнос или призовой фонд (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 любым другим физически ощутимым и зримым: конфеты, сувениры, в самом крайнем случае – записки с заданиями, которые должны будут выполнить 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 шесть на шесть для многоклеточных крестиков-ноликов. Всего тридцать шесть клеток, то есть у каждой команды будет по восемнадцать ходов. Команда, которой удастся по итогам восемнадцати ходов закончить как можно больше вертикальных или горизонтальных цепочек крестиков или ноликов, будет объявлена победителем и получит призовой фонд.

Каждому игроку на ход дается десять секунд, после чего он встает в «хвост» колонны. Вся игра заканчивается в течение трех минут. Если условия понятны, проведем жеребьевку, чтобы определить, какая из команд начинает игру. (Жеребьевка.)

Команды, на старт! Капитаны занимают свое место во главе колонны первой и второй команд. Они первыми поставят на игровом поле крестик или нолик, затем передадут мелок / фломастер следующему в колонне. Условия игры понятны?

Начали!

Обсуждение

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 бы 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 привели к иному финалу.

Поэтому стоит обсудить с командой следующие вопросы:

? Что означают для вас «выигрыш» и «проигрыш»? Как вы отличаете их? Как вы понимаете, где одно, а где – другое?

? 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 соотношение сторон было «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 ярко выраженными честолюбивыми амбициями – 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!

Советы лидеру от...

Джима Коллинза (Jim Collins), автора книги «От хорошего к великому», вошедшей в рейтинг лучших бизнес-книг, написанных за последние 20 лет...

Первейший показатель лидерского стиля – искренность.

Самая важная составляющая успешного управления – искренне жить видением будущего компании. Ценности и цели компании воплощаются не только в том, что лидер говорит; прежде всего они выражаются в том, что лидер делает. В здоровой компании не существует разрыва между тем, что произносится вслух, и тем, во что люди верят в глубине души. Ценности исходят от лидера и воплощаются во всем, что ежедневно происходит в организации. Этот процесс сродни замесу теста: ценности постоянно внедряются в самую суть организации. Демонстрируйте свои убеждения. Мы заметили, что лидеры успешных компаний обычно очень искренни в выражении своих убеждений, верований и желаний. Они не боятся проявить свою увлеченность избранными ими ценностями и часто делают это довольно эмоционально. Будьте образцом для подражания. Недостаточно просто искренне говорить – и действовать следует так же. Каждое решение и всякое действие должны соответствовать вашей философии и быть практическим выражением ваших ценностей. Все, что вы делаете, оказывает огромное влияние на сотрудников вашей компании. В качестве лидера корпорации вы, по сути, играете роль родителя или учителя, а потому люди, скорее всего, будут вам подражать. Не стоит недооценивать силу вашего воздействия на тех, кто работает рядом с вами. Окружающие будут следовать вашей манере говорить, стилю принятия решений, способам поведения и другим вашим особенностям. Таким образом, вы должны быть образцом той культуры, которую стремитесь создать. Подкрепляйте слова делами. Вряд ли мы пойдем за руководителем, у которого слова расходятся с делом. Разумеется, никто не идеален, и никто из нас не может на сто процентов соответствовать собственным идеалам. Но руководители некоторых компаний не выполняют декларируемых обещаний и на четверть. Их разговоры просто риторика, их неискренность отвратительна. Они недостойны быть лидерами. И уж точно им не удастся построить великую компанию. Живите в соответствии с декларируемыми вами взглядами. Старайтесь не просто говорить – действуйте в соответствии с тем, что говорите.

Цит. по материалам сайта <http://www.elitarium.ru>, 2006

Тексты-ключи

ЦЕЛЬ (индийская притча)

Дрона был великим Мастером стрельбы из лука. Множество людей приходило к нему, чтобы научиться у Мастера меткости. Однажды, повесив на дерево мишень, он обратился к ученикам с вопросом: «Что вы видите?»

– Я вижу дерево, на котором Мастер закрепил мишень, – так ответил первый из учеников.

– Среди сада, по которому гуляют павлины, стоит освещенное солнцем дерево, на одном из ветвей которого Мастер повесил средней величины мишень, – так сказал другой ученик.

– Я вижу учеников, смиренно готовых выслушать советы великого Мастера, установившего перед ними мишень на небольшом дереве в центре сада, – сказал третий ученик.

Дрон подошел к своему лучшему ученику Арджуне и спросил у него, что он видит.

– Я не вижу ничего, кроме мишени, – ответил ученик.

– Только такой человек и может стать попадающим в цель! – сказал Мастер, повернувшись к остальным ученикам.

Кстати! Материалы для тренера

Лидеры концентрируют усилия, сводя количество приоритетных задач к минимуму и фокусируясь только на них. Вы не можете делать все. А потому – «стреляйте прицельно»!

Составьте короткий список приоритетных задач и следите, чтобы он оставался коротким. Некоторые руководители считают полезным выбирать лишь одну приоритетную

задачу. Они работают над самым важным, пока не доведут дело до конца. Если вы вынуждены решать более одной приоритетной задачи, постарайтесь, чтобы их было не больше трех. Если приоритетов у вас больше трех, скорее всего, это означает, что приоритетов нет вовсе.

66. ЗАКОНЧИ ПОБЫСТРЕЕ?

Цели :

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

Размер группы : оптимальный – 12-15 участников.

Ресурсы : флип-чарт или доска.

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

Ход упражнения

Группа разбивается на подгруппы в 3-5 человек каждая. На доске или флип-чарте записаны роли:

- друг;
- начальник;
- партнер;
- подчиненный;
- сосед;
- дальний знакомый;
- коллега по работе.

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

– Закончи это побыстрее! – обращаетесь вы к разным 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:

1) в каждой подгруппе определите для себя, о каком виде деятельности будет идти речь, что вы просите завершить побыстрее;

2) каждый попытается представить себе мысленно (можно сделать необходимые пометки и в письменной форме), как будет развиваться сцена-диалог с каждым из героев, указанных в нашем списке;

3) следующий этап заключается в том, что в группе проигрываются все варианты диалога со всеми героями. Каждый из участников мини-группы может поучаствовать в импровизированной сцене-диалоге, «предъявив» товарищам по группе свое видение ситуации и разыграв с партнером свой вариант развития сцены;

4) последний этап – обсуждение в группах. 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 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.

Удалось ли вам быть эмпатичным по отношению к партнерам по группе? В чем это проявилось? Почувствовали ли вы, что ваши проблемы были услышаны, поняты и по отношению к вам тоже была проявлена эмпатия? Как вы чувствуете себя, когда партнер понимает и поддерживает вас в непростой ситуации?

Поощряем высказывания перед общим форумом. Подводим итог выступлениям.

Лексикон

ЭМПАТИЯ (от англ. empathy – сочувствие, сопереживание), англ. empathy; нем. Emphathik. Способность индивида эмоционально отзываться на переживания других людей. Э. – это в основном пассивно-созерцательное отношение к переживаниям другого без активной действенной помощи.

Кстати! Материалы для тренера

«Качественное лидерство: давайте команде правильные сигналы»

Великие лидеры создают ауру зримого присутствия. Руководят ли они командами, компаниями или армиями – они стимулируют идею своего постоянного присутствия и доступности. Но зримое присутствие идет гораздо глубже. Великие лидеры питают эмпатию к своим командам. Словарь определяет «эмпатию» как «способность войти в личность другого человека». Великие лидеры и их люди строят взаимопонимание на основе способности лидера делать так, чтобы люди чувствовали себя особенными и нужными.

Настоящее присутствие зависит от установления высоких стандартов и от создания того, что фельдмаршал Монтгомери называл «атмосферой», а создать ее лидер обязан прежде всего. Этот настрой, эта среда позволят команде (в его случае – офицерам Восьмой армии) выполнить свою задачу (разгромить великого и ужасного Роммеля). Для этого командиры, офицеры и генералы должны как можно чаще ставить себя в положение своих подчиненных. Что люди требуют от своего лидера? Чего они ищут? Что повысило бы отдачу от них? Что заставило бы их почувствовать, что их ценят?

Служение лидера преподает нам многочисленные, на первый взгляд простейшие и очевидные уроки – и в этом, как мы уверены, менеджеры в бизнесе не отличаются от военных.

Когда вы «выходите в народ» – в команде ли, компании, отделе или в спецгруппе, вы не только вживаетесь в ткань мнений, отслеживаете настроения, оцениваете моральный дух, но и получаете возможность высказать, как каждый человек вам интересен, и уделить всем равное внимание.

...Типичная ошибка руководителей в том, что они воспринимают карьерное продвижение само по себе уже достаточным поощрением. Наоборот, менеджеры, поставленные на новую и более важную должность, могут также чувствовать и неуверенность в своих силах, и неопределенность в своей новой роли. Они не покажут своих сомнений, но это такое время, когда они остро нуждаются в поддержке. А менеджер, которого понижают в должности или перемещают по горизонтали, нуждается в этом еще больше.

Особенно видны и доступны лидеры должны быть тогда, когда люди находятся в самой нижней точке спада. Людям необходимо видеть, как лидеры берут на себя ответственность за участие в любом решении, вызвавшем неудачу. Никогда не следует давать понять, что вы не согласны с неприятным решением. Это не только снизит доверие к самому лидеру в глазах

заинтересованного человека, но и ослабит доверие ко всему руководству. Тот лидер, который в тяжелые времена не готов встретиться с людьми, никогда не заслужит их истинного уважения и доверия.

Менеджеры, оправдывающие свою недоступность («не хватает времени» и т. п.), должны попытаться поставить себя на место тех, кто ищет с ними встречи. Все просто: для этого им нужно лишь вспомнить, что они чувствовали и в чем нуждались, когда их должности были не так высоки.

Подъем на вершину в результате многолетней наработки опыта лишь повышает важность восприимчивости к чувствам других людей и демонстрации этой восприимчивости. Это требует осознания того влияния, которое вы имеете на членов своей команды; создания и постоянного поддержания дружеской атмосферы; избегания всего, что может посеять сорняки сомнений, особенно когда увеличивается давление. Зримое присутствие, однако, не одноразовое требование, оно – на все времена.

Зримое присутствие подает пример, задает настрой и создает атмосферу – вновь это слово Монтгомери. Конечно, просто видеть и самому быть на виду, как с первого дня своего командования поступал Монти, недостаточно. В своей речи (объемом в 400 слов) Монти, обращаясь к офицерам Восьмой армии, подчеркивает еще девять элементов лидерства: обоюдное доверие, командная работа, четкие цели, ясное для всех общение, вера в себя, поддержка адекватными ресурсами, требование качественного исполнения, человечность и управляемая агрессивность в отношении оппозиции.

Видение, вера в себя, сосредоточенность на результатах, смелость, честность, командная работа, общение, внимательность и приверженность должны составлять бесшовную цельность. Но этого единства невозможно достигнуть без зримого присутствия – без того, как лидер демонстрирует все, чем он владеет, и как реализует все необходимые полномочия.

Как говорил Монтгомери («Я готов заявить прямо здесь и сейчас, что я уверен в вас»), вам, как лидеру, нужно напоминать членам команды, какие они все-таки хорошие люди, и проявлять заботу и уважение к тем, кем вы имеете привилегию руководить. Напоминая людям об их неудачах, лидер ничего не сможет достигнуть. Вы победите, если будете чаще стимулировать воспоминания людей об их успехах и постоянно оживлять эти переживания. Чтобы все это сработало, лидер должен жить своим видением «действовать, как говорит». Видение и зримое присутствие в истинном лидерстве нераздельны.

Роберт Хеллерр.(Psycho.ru. 29 декабря 2005 г.)

67. КРУИЗ

Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы все спланировать, разделить работу, достать инструменты и рубить деревья, надо заразить их стремлением к бесконечному морю.

Тогда они сами построят корабль.

Антуан де Сент-Экзюпери

Цели :

а) способствовать мобилизации внимания участников и их участию в решении групповой задачи;

б) интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность;

в) потренироваться в выработке совместной стратегии и тактики успеха;

г) 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 : бумага для записи, флип-чарт, маркеры, 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 тридцатидневным круизом.

Разнообразные туристические компании и агентства предлагают свои проспекты. Каждому участнику команды нужно только составить маршрут захватывающего путешествия. Эта индивидуальная работа длится от 15 до 20 минут.

Следующий этап подготовки к путешествию – выработка общего маршрута, удовлетворяющего интересам и потребностям всех членов команды. Материальные затраты могут не волновать игроков – « за все уплачено! ». Но маршрут должен быть составлен быстро (с указанием сроков пребывания в каждом из портов остановки). 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 стопроцентное согласие всех потенциальных путешественников с программой круиза.

Обсуждение

- ? 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 тридцатидневное путешествие? Кого бы вы не взяли с собой на борт и почему?

Тексты-ключи

ПРИТЧА О МОНЕТЕ

Великий японский воитель Нобунага решил однажды атаковать врага, который десятикратно превосходил числом его солдат. Он знал, что победит, но солдаты его уверены не были. В дороге он остановился у синтоистского храма и сказал:

– Когда я выйду из храма, то брошу монету. Выпадет герб – мы победим, выпадет цифра – проиграем сражение.

Нобунага вошел в храм и стал безмолвно молиться. Затем, выйдя из храма, бросил монету. Выпал герб. Солдаты так неистово ринулись в бой, что легко одолели врага.

– Ничего не изменить, когда действует рука судьбы, – сказал ему адъютант после сражения.

– Верно, не изменить, – подтвердил Нобунага, показывая ему поддельную монету с гербами на обеих сторонах.

Советы от...

Александра Гапоненко – доктора экономических наук, профессора Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

У сотрудника, работающего на вашем предприятии, видны и хорошие, и плохие стороны, причем заметнее – плохие. У сотрудника, которого вы собираетесь взять со стороны, заметнее хорошие стороны, а плохие – скрыты. Поэтому, принимая на работу нового сотрудника, продумайте, что же он должен продемонстрировать за время испытательного срока. Создайте условия для того, чтобы он мог это сделать и проявить именно те качества, которые ему нужны для исполнения должностных обязанностей.

Установите порядок, при котором хорошая репутация и лестные отзывы о подчиненных являются положительным показателем для руководителя.

Задания и распоряжения должны отдаваться спокойным тоном, быть ясными, определенными, исчерпывающими и убедительными. Указывайте не только кто, что и когда должен выполнить, но и конечную цель этой работы. Убедитесь, что подчиненные поняли вас правильно и будут делать именно то, что вы задумали. Так бывает отнюдь не всегда.

Взяв деньги в долг до понедельника, вы, конечно, сделаете все возможное, чтобы не затянуть срок его возврата до вторника. Позвав знакомого в гости, вы в это время не отправитесь в кино. А можете ли вы допустить обман по службе в сроках и количестве? Например, не присутствовать в кабинете в часы приема по личным вопросам (т. е. в то время, на которое пригласили людей)? Задумайтесь, какой моральный ущерб принесут вам подобные «мелкие» обманы.

Не забывайте поздравлять своих сотрудников с днем рождения и другими крупными семейными праздниками. Заведите сами или поручите секретарю соответствующий календарный список и следите, чтобы в нем не было пропусков и ошибок.

(<http://www.elitarium.ru>. 9 октября 2007 г.)

68. АРТЕЛЬ ХУДОЖНИКОВ

Цели :

а) способствовать мобилизации внимания и творческой фантазии участников в ходе решения групповой задачи;

б) интегрировать группу в результате осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность;

в) потренировать зрительное воображение и память, развить навыки пространственной согласованности среди членов группы.

Размер группы : не играет роли, но желательно не очень большой. В противном случае стоит разбить большую команду на подгруппы по 8-10 человек в каждой.

Ресурсы : не требуются.

Время : 15-20 минут.

Ход игры

Участники садятся в круг. Одному из игроков дается в руки чистый лист бумаги. Тренер просит его, взглядываясь в лист, начать «словесное рисование» – описание пейзажа, портрета, натюрморта или любой другой бессюжетной картины. Рассказчик описывает, где и как на ней расположены отдельные фрагменты, какими красками они 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 «рисует» 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.

Обсуждение

? Что понравилось, а что не понравилось в игре?

? Как команда воспринимает скрытый смысл задания?

? Чему учит отработанное упражнение? (Развитие внимания, зрительного воображения, пространственного ориентирования; концентрации внимания и сосредоточенности на задании; развитие группового сотрудничества, взаимопонимания...)

Тексты-ключи

Элиза Дулитл:

– Понимаете, ясно как божий день, что, кроме вещей, которым может научиться любой (манера одеваться, правильная речь и тому подобное), разница между леди и цветочницей – не в том, как они ведут себя, а в том, как с ними обращаются. Для профессора Хиггинса я всегда буду цветочницей, потому что он обращается со мной как с цветочницей, и всегда будет так обращаться; но я знаю, что с вами я могу быть леди, потому что вы обращаетесь и всегда будете обращаться со мной как с леди.

Бернард Шоу. Пигмалион

Советы лидеру от...

Джона Стерлинга Ливингстона (John Sterling Livingstone), преподавателя Гарвардской школы бизнеса, основателя Института управления логистикой Министерства обороны США.

.У подчиненных не будет мотивации к достижению более высокого уровня производительности, если они не считают высокие ожидания своего босса реалистичными и достижимыми. Если их побуждают стремиться к заоблачной цели, в конечном счете они прекращают подобные попытки и довольствуются результатами ниже тех, которых способны достигнуть. Это подтверждает опыт одной крупной компании по производству электрооборудования: ее руководство обнаружило, что если нормативы производительности оказываются чересчур высокими, то объемы производства на самом деле даже снижаются, потому что рабочие просто перестают пытаться их выполнять. Иными словами, практика «подвешивать морковку чуть выше, чем ослик может дотянуться», как подтверждают многие менеджеры, не самый удачный мотивационный прием.

Степень мотивации и усилий возрастает до тех пор, пока ожидание успеха не достигнет 50%, затем начинается спад, даже если ожидания продолжают увеличиваться. Если цель воспринимается как достижимая без всяких усилий или же практически недостижимая, это не вызывает мотивации и позитивной реакции.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Успех – это формула. Более того, это простая формула. Большая часть формул успеха достаточно сложна и так трудна для понимания, что у вас не будет времени для достижения успеха, потому что вы будете заняты расшифровкой этих формул. У вас же уже есть формула – раскрыта большая тайна. На самом деле вы владели этой формулой на протяжении всей вашей жизни, по-видимому, не осознавая этого. Вы достигнете удивительного успеха в жизни в разных областях, и каждое достижение будет осуществляться по одной и той же схеме:

1. Нужно знать, к чему вы стремитесь.
2. Нужно знать свое положение в данный момент.
3. Нужно знать, что вы обязательно должны сделать, чтобы прийти к цели.
4. Действуйте!

Как говорил вам ваш «судья» раньше, если эта формула проста, то почему так мало людей достигают успеха, руководствуясь своими собственными стандартами?

Почему такое множество людей недовольны жизнью, почему они заканчивают свое пребывание на земле, чувствуя, что могли бы сделать значительно больше и достичь более значительных успехов?

Именно это и было предметом наших исследований – мы не просто изучали эту формулу и то, как достичь успеха, а применяли ее. Мы выделили определенные действия, которые необходимо совершить для того, чтобы указанная формула заработала.

1. Нужно знать, к чему вы стремитесь, – мечтайте по-крупному и определите, когда ваши мечты могут быть осуществлены.

2. Нужно знать свое положение в данный момент – управляйте сами своей жизнью и честно оцените свое место.

3. Нужно знать, что вы должны делать, чтобы прийти к цели, – расширьте свой выбор и принимайте правильные решения, отбрасывая остальные варианты.

4. Действуйте! И действуйте настойчиво – упорство несовместимо с неудачей.

Дэйвид Тейлор (David Taylor), специалист по лидерству и развитию бизнеса

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Алдер Хери. НЛП: современные психотехнологии. – СПб.: Питер, 2000.
2. Байхем В., Смит О. Б., Пизи М. Д. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
3. Берн Эрик. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. – СПб.: Университетская книга, 1996.
4. Бишоп Сью. Тренинг ассертивности. – СПб.: Питер, 2001.
5. Вагин И., Глушай А. Поднимись над толпой! Тренинг лидерства. – СПб.: Питер, 2002.
6. Вацлавик П. Как стать несчастным без посторонней помощи. – М.: Прогресс, 1993.
7. Гарратт Тед. Эффективный тренинг с помощью НЛП. – СПб.: Питер, 2001.
8. Грецов А., Бедарева Т. Психологические игры для старшеклассников и студентов. – СПб.: Питер, 2008.
9. Дерябо С., Ясвин В. Гроссмейстер общения. – М.: Смысл, 1996.
10. Дилтс Р. НЛП. Навыки эффективного лидерства. – СПб.: Питер, 2001.
11. Карнеги Дейл. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: Прогресс, 1989.
12. Карнеги Дейл. Как перестать беспокоиться и начать жить. – М.: Судостроение, 1991.
13. Квинн Н. Вирджиния. Прикладная психология. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2000.
14. Козлов Н. И. Формула личности. – СПб.: Питер, 1999.
15. Кристофер Л., Смит Л. Тренинг лидерства. – СПб.: Питер, 2001.
16. Леванова Е. А. и др. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
17. Леви В. Л. Искусство быть собой. Индивидуальная психотехника. – Луганск: Глобус, 2000.
18. Леви В. Л. Нестандартный ребенок. – Луганск: Глобус, 2001.
19. Марасанов Г. И. Социально-психологический тренинг. – М.: Когито-Центр, 2007.
20. Моргунов Е. Б. Организационное поведение. – М., 2004.
21. Морено Якоб. Психодрама. – М.: Апрель пресс; Эксмо-пресс, 2001.
22. Оуэн Ник. Магические метафоры. 77 историй для учителей, терапевтов и думающих людей. – М.: Апрель пресс; Эксмо-пресс, 2002.
23. Прутченков А. С. Социально-психологический тренинг в школе. – М.: Эксмо-пресс, 2001.

24. Фаст Джулиус. Язык тела. – М.: Вече, 1995.
25. Фельденкрайз М. Сознание через движение. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2001.
26. Фопель К. Энергия паузы. Психологические игры и упражнения. – М.: Генезис, 2001.
27. Хофф Рон. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском провести ее. – М.: Класс, 1996.
28. Хрящева Н. Ю., Макшанов С. И. Тренинг креативности. – СПб.: Ювента, 1999.
29. Хухлаева О., Кирилина Т., Федорова О. Счастливый подросток. – М.: Апрель пресс; Эксмо-пресс, 2000.
30. Шнейдер Л. Б. Психология семейных отношений: Курс лекций. – М.: Апрель пресс; Эксмо-пресс, 2000.

aip.vsau.ru/2008/02/29/fevral-2008.html

<http://www.ecsocman.edu.ru>

<http://www.elitarium.ru>

<http://nkozlov.ru>

planeta.rambler.ru

Psycho.ru

www.rusword.com.ua

Лента.ру