

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра социологии, психологии и права

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

ПРАКТИКУМ

Томск - 2009

Создание эффективной команды. Практикум. Составитель – А.В. Коваленко.
Томск: Изд-во ТПУ, 2009, - 68 с.

Практикум содержит дидактический материал для самостоятельного овладения компетентностями по теоретическому и практическому разделам создания эффективной команды.

В работу включены тренерские упражнения для реального применения полученных знаний для сюжетно-ролевых ситуаций, направленных на принятие командных моделей поведения.

Содержание

Раздел 1. Опорный дидактический материал для овладения теоретическими вопросами создания эффективной команды.....	4
Раздел 2. Анализ компетенций кандидатов как основа отбора в управленческую команду.....	18
Раздел 3. Технологии эффективного взаимодействия в управленческой команде.....	23
Раздел 4. Практические навыки создания эффективной команды (Сборник упражнений).....	32
4.1. Начальная стадия развития команды-группы.....	32
4.2. Развитие доверия в команде.....	37
4.3. Ценность индивидуальности в команде.....	44
4.4. Упражнения на мобилизацию энергии группы.....	49
4.5. Развития сотрудничества в команде.....	55
4.6. Творческое решение проблем командой	60
Список использованной литературы.....	68

РАЗДЕЛ I. ОПОРНЫЙ ДИДАКТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ ДЛЯ ОВЛАДЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИМИ ВОПРОСАМИ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

Команда и группа

Команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Для команды характерны:

- *Взаимозависимость.* Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие члены команды зависят от работы каждого. В команде все делятся информацией друг с другом. Члены команды воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.
- *Разделяемая ответственность.* Ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми.
- *Результат.* Ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта.

Продолжая эту мысль, можно зафиксировать специфические различия между рабочими группами и командами, которые представлены в *таблице 1*.

Таблица 1.

Различия между слабо сплоченной группой и командой

Рабочая группа	Команда
Есть сильный руководитель с четко выраженными целями	Руководящая роль разделена между членами команды
Индивидуальная (личная) ответственность	Индивидуальная и общая взаимная ответственность
Формальное соответствие целей группы и организации. Предназначение рабочей группы совпадает с предназначением организации	Специфические цели команды определяются внутри нее. Имеет свое собственное предназначение
Индивидуальные результаты труда	Коллективные результаты труда

Руководитель проводит эффективные обсуждения заданий, собрания	Поощряются коллективные дискуссии и конструктивные собрания по решению проблем
Непрямая оценка эффективности группы	Прямая оценка результатов по выполненному коллективному заданию
Руководитель организует дискуссию, принимает решения и делегирует компетенции	Члены группы совместно обсуждают, принимают решения и сообща выполняют их

Для создания команд необходимо наличие ряда условий, а именно:

- люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, профессионалами, экспертами при решении возлагаемых на них задач;
- совокупный опыт и способности людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из них;
- большинство людей должно иметь возможность влиять на принятие решений, которые им приходится выполнять;
- каждый человек должен иметь склонность к творчеству.

Команды можно определить по ряду признаков, основными из которых являются следующие:

- команда состоит из двух или более человек;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетенции в совместном достижении поставленных целей;
- команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри, так и вне ее с другими командами и группами;
- команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.

Типы и примеры команд

Функциональные команды	
Консультативно экспертные программы	<ul style="list-style-type: none">▪ комитеты▪ рецензионные советы▪ кружки качества▪ группы привлеченных работников▪ консультативные советы
Производственные команды	<ul style="list-style-type: none">▪ сборочные команды▪ производственные артели▪ горнопроходческие бригады▪ экипажи самолетов▪ группы по обработке данных▪ команды технического обслуживания
Творческие команды	
Команды для работы над проектами	<ul style="list-style-type: none">▪ исследовательские группы▪ планирующие команды▪ команды архитекторов▪ команды по разработке продукта▪ группы специалистов для решения конкретных задач▪ управленческие команды
Действующие команды	<ul style="list-style-type: none">▪ спортивные команды▪ госпитальные бригады▪ театральные группы▪ оркестры▪ команды для ведения переговоров▪ управленческие команды

Ролевая структура команды

«Роль – это определенный шаблон, стереотип, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений».

Авторы С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко предлагают следующую типологию командных ролей:

I — председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения. Свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный.

Тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

II — формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое. Свойства: динамичный, решительный, напористый. Тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе. (I и II — два противоположных подхода к общему управлению группой.)

III — генератор идей. Функции: источник идей. Свойства: умен, богатое воображение, креативность. Тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV — оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль. Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности. Тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V — организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения. Свойства: организатор, волевой, решительный. Тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI — организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы. Свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность. Тип: эмпативный (эмпатия — эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого) и коммуникативный тип личности, — нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII — исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой. Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный. Тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

VIII — завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца. Свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность. Тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин предлагают несколько иную типологию распределения ролей. Они считают, что для эффективной деятельности команды по решению проблем и организации их исполнения в состав команды должны входить исполнители разных ролей. В деятельности команды можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

- **Работа по содержанию** – решение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей.
- **Организация работы команды** – оптимальное оформление процессов деятельности команды, постановка целей команды, соблюдение этапов деятельности, распределение ролей в команде.
- **Создание благоприятной социально-психологической атмосферы в команде** – анализ состояния отношений в команде, создание командных

норм, снятие возникающих в процессе работы команды напряжений, эмоциональных конфликтов.

В зависимости от направлений влияния они выделяют двенадцать ролей, представленных в *таблице 3*. Эту ролевую дифференциацию можно рассматривать как некий инструмент руководителя при формировании команды.

Таблица 3

Ролевой репертуар членов команды

Виды ролей	Характеристика ролей
1	2
<i>Для эффективной работы по содержанию</i>	
1. Аналитик	Ориентирован на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов
2. Генератор идей	Ориентирован на новые решения, интеллектуально активный, обладающий большим инновационным потенциалом
3. Эрудит	Компетентен в своей области, знает ее в мелочах и ориентирован на большое углубление в конкретное содержание, способен выступить в качестве эксперта
4. Критик	Ориентирован на поиск обоснований, требует от других аргументов в пользу принятого решения
5. Разработчик	Ориентирован на детализация общих принципов, доведение сформулированного решения до уровня технологии его осуществления
<i>Для эффективной организации работы</i>	
6. Организатор	Осуществляет анализ ситуации и поставленных задач, формулирует цели работы команды, выделяет отдельные этапы и формулирует задания отдельным исполнителям
7. Координатор	Осуществляет анализ содержания всех индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором)
8. Контролер	Осуществляет надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, а также использованием ресурсов
9. Тренер	Ориентирован на передачу собственного опыта другим сотрудникам, способен организовать включение и

	адаптацию молодого персонала
<i>Для создания благоприятного климата</i>	
10. Эмоциональный лидер	Является авторитетным для членов команды, обладает влиянием вне зависимости от своего должностного положения
11. Диагност	Способен сплачивать команду для решения отдельных задач, обладает частью лидерского потенциала и целенаправленно осуществляет необходимую коррекцию состояния атмосферы команды

Таблица 4.

Внешние и внутренние факторы командной работы

Предпочтительнее работа в одиночку или в группе	Предпочтительнее работа в команде
1	2
При решении простых задач или «головоломок»	При решении сложных задач или проблем
При удовлетворительной кооперации	При условии, что для решения необходим консенсус
При ограниченном разнообразии мнений	При неопределенности и множественности вариантов решений
При условии срочного решения задачи	При необходимости высокой самоотдачи
При достаточности узкого диапазона компетентности	При необходимости широкого диапазона компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
При условии, что организация предпочитает работы с частными лицами	При условии, что организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии
При необходимости оптимального результата	При необходимости разностороннего подхода (однако, при этом следует помнить о групповом мышлении)

Недостатки команд (командной формы работы):

- **Стремление к частным целям.** Сформированные для определенного задания группы способствуют энтузиазму сотрудников и высокой степени их участия в процессе труда. В то же время существует потенциальная опасность того, что руководство утратит контроль над ними, и команды будут стремиться к достижению не только целей организации, сколько к решению частных задач.

- **Время.** Извлекаемые из расширения круга знаний и мнений преимущества определяются ходом обсуждения предложений в группе, очевидно занимающего больше времени, чем принятие решения индивидом.

- **Доминирование одного из членов команды.** Развитие отдельных групп приводит к существенному возрастанию влияния некоторых из членов, например, формального руководителя группы в иерархической организации, в которой не принято возражать начальникам, или технического специалиста, доминирующего в силу того, что его коллеги боятся проявить свою некомпетентность. В любом из этих случаев использование знаний и опыта членов группы трудно назвать эффективным.

- **Конформизм и «огруппление» мышления.** В некоторых группах их члены столь высоко оценивают принадлежность к команде, что отказываются от любой критики в ее адрес.

- **Деспотический контроль групп самоуправления.** Многие самоуправляемые команды берут на себя ответственность за осуществление контрольных функций. Нередко они становятся гораздо более деспотичными по отношению к своим членам контролерами, чем руководители организаций.

- **Изменение баланса власти.** Формирование команд отнюдь не является политически нейтральным действием. Возможности других работников ограничиваются в той мере, в какой степень автономности команды отличается от свободы их действий.

Организация эффективной команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Руководитель команды – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Качество управления подчиненными непосредственно зависит от применяемого им стиля. В таблице 5 представлена сравнительная оценка двух наиболее распространенных моделей управления.

Таблица 5

Сравнительная оценка моделей управления

Операции	Директивная модель	Демократическая модель
Информация	Руководитель собирает информация для личного	Руководитель информирует

	пользования	подчиненных и получает информацию от них
Оценка	Руководитель оценивает сам или прибегает к помощи экспертов	Руководитель узнает мнение подчиненных и обменивается с ними точками зрения
Решение	Руководитель вырабатывает решение один или с помощью своего начальства	Руководитель вырабатывает решение совместно с подчиненными
Ясность	Приказы и распоряжения ясные, четкие, краткие. Передаются от руководителя к подчиненным	Обсуждение, решаются замечания. Ясность является результатом общего обсуждения
Принятие	Применение санкций, авторитет, компетентность, пример руководителя, убеждение	Принятие решения обеспечивается участием в обмене информацией, в консультациях и обсуждении решения
Взаимодействие	Разделение труда. Общий план имеется только у руководителя. Арбитраж пограничных конфликтов	Общая цель. Каждый знает свою работу и работу других
Контроль	Непрерывное наблюдение	Контроль решения и результата. Самоконтроль команды в ходе выполнения задания.

Один из вопросов, на который необходимо ответить руководителю, это вопрос о том, какие вознаграждения члены команды ожидают за хорошую работу, что каждый из них считает достойной платой за хорошую работу. Всегда существует опасность, что представления руководителя о том, что больше всего ценят другие люди, могут оказаться ошибочными.

Возможными награждениями, которым члены команды отдают свое предпочтение, могут оказаться следующие:

- Справедливая оплата.
- Служебное передвижение.
- Достаточно много свободного времени.
- Возможность ухода за детьми или иждивенцами.
- Служебный автомобиль.

- Гибкий график работы.
- Субсидированное питание.
- Участие в значительном деле.
- Комфортные условия труда.
- Личный статус или власть.
- Самостоятельность в выборе методов работы.
- Пенсия за счет компании.
- Возможность для обучения и развития.
- Овладение новыми навыками.
- Похвала руководителя и т.п.

Создание команды начинается, прежде всего, с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой. Более того, конституйрование команды, ее влияние на членов и на организацию в целом прямо зависит от сплоченности.

Развитие поведения команды

Групповое единомыслие и рисковый сдвиг далеко не единственные ловушки в работе команд. При управлении командами могут возникнуть проблемы, вытекающие в первую очередь из организационной и психологической неграмотности руководителя и самих членов команды. Осознание руководителем психологических особенностей команды позволяет выделить пять ключевых областей, в которых деятельность команды должна подвергаться пристальному наблюдению и оценке:

- 1) миссия команды;
- 2) достижение целей;
- 3) наделение полномочиями;
- 4) открытые честные коммуникации;
- 5) положительные роли и нормы.

При условии контроля за этими ключевыми функциями самоуправляемые команды могут быть эффективными и вносить свой вклад в достижение целей организации.

Однако даже при условии выполнения всех этих функций вероятность разрушения команды остается. Дело в том, что людям свойственно приносить личную мотивацию и скрытые намерения в дела группы, что может, если это не контролировать, саботировать работу команды. Эгоистические типы всегда создают проблемы (таблица 6).

Эгоистические типы поведения команды

Тип	Действия членов	Роль лидера
Атака и агрессия	Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций	Позиция «золотой середины», использование метода «разделяй и властвуй», рассмотрение другой
Блокирование или создание трудностей	Создавать препятствия или трудности на пути предложений или идей других, не выдвигая альтернативных предложений или	Метод «барьерного бега», поиск новых альтернатив, использование аргументов «за»
Отвлечение в сторону «уязвимых мест»	Способствовать уходу дискуссии от вопросов, в которых ваша позиция уязвима или слаба	Признание слабых позиций, возврат к целям и задачам, дипломатическое
Навязывание одобрения или признания	Заставлять других жалеть себя, вынуждая тем самым их поддерживать или активно навязывать одобрительное мнение о ценности вклада в работу группы	Признание ценности вклада, сопричастности, использование позитивной мотивации на основе «вознаграждения»
Устранение («наблюдатель»)	Отказ от участия в общей работе одного из членов команды («лентяй», «важная птица»)	Вывод из команды и поручение индивидуального задания
Набор очков («я умнее других»)	Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса	Изменение ролей в команде, передача ему роли «председателя» на время оппозиции группы
Злоупотребление положением	Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций	Апелляция к общественному мнению, возврат к исходной теме дискуссии методом голосования «большинства»

Принижение («подрыв позиций»)	Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций	Активное использование метода Сократа с аргументацией «за» и «против» по каждой альтернативе
-------------------------------	---	--

Таблица 7.

Позитивные типы поведения команды

Виды работ	Действия лидера
1	2
Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
Развитие и суммирование идей	Развитие идей, выдвинутых другими, стремление «пожертвовать» своими предложениями
«Функции привратника»	«Открытие ворот» — стремление втянуть остальных в дискуссию; «закрытие ворот» — стремление к сдерживанию или прекращению общения других
Диагностический анализ	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации, организация «мозгового штурма»
Поощрение групповой работы	Проявление дружеского расположения, поддержки и отзывчивости к другим вербальными и невербальными способами
Поиск и передача информации	Поиск и предоставление нужной информации, открытость и честность
Разрешение конфликтов	Готовность признать конфликт и разобраться в нем. принять меры по устранению возможной конфронтации интереса
Оценивание «по заслугам»	Оценка достоинств предложений и их результативности, признание личных заслуг участников команды
Высказывание мнений и обращение к чувствам	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого, признание и понимание чувств людей

Удовлетворение потребностей	Своевременное удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе, комфортных условиях труда команды
Принятие решений	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий

Таблица 8.

Характеристики соперничества и сотрудничества в команде

Стратегия соперничества в группе	Стратегия сотрудничества в группе
1	2
<i>Положительное отношение руководителя к группе</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ группа, как и руководитель, стремится достичь высоких результатов работы ▪ потенциал группы достаточно высокий ▪ возможность конфликтов внутри группы невелика ▪ руководителю свойственно ответственное поведение <p style="text-align: right;">4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ деятельность группы эффективна ▪ группе присущи сотрудничество и взаимопомощь ▪ руководитель успешно управляет подчиненными ▪ нет поводов для конфликтов внутри группы ▪ между руководителем и группой имеется взаимопонимание <p style="text-align: right;">1</p>
<i>Отрицательное отношение руководителя к группе</i>	
<p style="text-align: right;">3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ в группе сложился отрицательный психологический климат ▪ имеет место несовпадение индивидуальных и групповых целей ▪ групповая сплоченность невысокая ▪ групповая активность слабо выражена ▪ руководитель устранился от группы ▪ у руководителя наблюдается внутренний конфликт ▪ возможны очень серьезные конфликты в группе 	<p style="text-align: right;">2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ имеет место высокая степень групповой сплоченности группа положительно мотивирована на выполнение работы ▪ руководитель оказывает слабое влияние на группу ▪ руководитель ориентирован на групповое мнение ▪ руководитель часто меняет свои позиции ▪ руководитель уходит от ответственности ▪ между руководителем и группой возможны конфликты

Было бы наивным предположить, что любая группа сможет перерасти в эффективную команду. Возможность такая есть, и во многом она определяется как личностными особенностями каждого, так и обладанием определенных навыков. McCullough (1995) выделяет пять таких навыков:

1. Навыки участия (в совместной деятельности).
2. Навыки управления (планирования, организации, логистики и проведения встреч).
3. Навыки продумывания процесса.
4. Навыки разрешения проблем.
5. Навыки представления результатов (презентаций).

Таблица 9

Сравнение эффективной и неэффективной (псевдо-) команды

Эффективная команда	Неэффективная команда
1. Рабочая атмосфера	
Неформальная, комфортная, релаксирующая (способствует снятию напряжения), не содержит очевидных напряжений, люди вовлечены и заинтересованы процессом работы, нет скуки	Отражает безразличие, скуку и напряжение; люди шепчутся между собой, дело их не интересует, в отношениях наблюдается враждебность и антагонизм, натянутость отношений, холодность, формализм и т.д.
2. Характер дискуссий	
Дискуссий много, в них все принимают участие, они по делу и касаются задач; в случае отклонения от темы ее направляют в нужное русло	Несколько человек доминирует в процессе дискуссии. Часто только они определяют точку зрения группы. Мало делается для того, чтобы кто-то поддерживал четкое направление групповой работы
3. Цели и задачи команды	
Хорошо понимаются и принимаются ее членами; задача обсуждается в свободной форме до тех пор, пока все члены команды не найдут свое место в ее выполнении	Общекорпоративные цели и задачи не ясны; частные и личные цели членов команды часто противоречат и находятся в конфликте друг с другом и с групповыми задачами
4. Процесс творчества	
Все идеи рассматриваются; люди не боятся выглядеть глупо, предлагая творческую мысль, даже если она кажется чересчур необычной	Идеи игнорируются или отвергаются; люди боятся выражать свои идеи или чувства из-за страха критики или обвинения их в глупости
5. Отношение к несогласию	
Группа принимает несогласие, а не избегает конфликтов и не делает вид,	Несогласие может скрываться или подавляться руководителем, боящимся

что все хорошо. Несогласие не подавляется. Причины конфликтов осторожно изучаются, и группа ищет способы их решить, а не подавить оппозицию	конфликтов, или доминированием одной подгруппы над другой, возникшем в ходе открытого столкновения
6. Принятие решения	
Большинство решений достигается консенсусом, который ясно демонстрирует, что каждый в целом согласен с принимаемым решением и желает двигаться вперед. Формальное голосование применяется минимально	Действия часто выполняются до того, как принимается решение. Для принятия решения достаточно простого большинства; меньшинство испытывает чувство возмущения и обиды и не выполняет решение
7. Критика	
Критика обыденна, искренна и относительно комфортна. Личных нападок, как открытых, так и завуалированных, совсем немного. Критический разбор имеет конструктивную направленность	Критика имеет тенденцию к деструктивности. Люди часто начинают испытывать личную враждебность, чувствуют дискомфорт и не в состоянии с этим справиться. Иногда каждая предлагаемая идея разбивается в пух и прах, так что после этого никто не желает высывать нос
8. Проявление чувств	
Люди свободно выражают свои чувства, а также идеи, касающиеся проблем и деятельности группы. Каждый знает, что другие чувствуют и думают по поводу затронутых в обсуждении вопросов	Личностные чувства скрываются. В целом группа демонстрирует, что чувства – это что-то неважное и слишком опасное для обсуждения
9. Выполнение решений	
При выполнении решения устанавливаются конкретные действия и принимаются четкие назначения	Как выполнять решение, людям не ясно; никто реально не знает, кто, что собирается делать. Даже когда распределены функции и ответственность, часто возникают сомнения, что нужно делать
10. Позиция руководителя	
Руководитель не доминирует. Фактически время от времени руководство меняется в зависимости от обстоятельств. Члены команды рассматриваются как лидерский «ресурс»	Руководство остается постоянным. Руководитель может быть сильным или слабым, но всегда «сидит» во главе стола
11. Отношение к групповым процессам	
Группа осознает собственный процесс работы. Затруднения или проблемы,	Группа избегает любых дискуссий о собственном «содержании». Эти вопросы

связанные с процедурой работы или с индивидуальным поведением членов команды, открыто обсуждаются, пока не находится решение	редко выносятся на обсуждение на самом собрании, где они могут быть решены
--	--

РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ КАНДИДАТОВ КАК ОСНОВА ОТБОРА В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ КОМАНДУ

Понятие компетенции, модели компетенций

Компетенция — поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.

Модель компетенций — полный набор компетенций и индикаторов поведения, позволяющий работнику успешно выполнять рабочие функции. Чтобы быть эффективной в применении, модель должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру. Большинство должностей описываются с помощью 8—12 индивидуальных компетенций.

Профиль компетенций - список компетенций, относящихся к конкретной должности, а точнее — определение уровня их проявления. Перед проведением оценочных мероприятий необходимо пересматривать и актуализировать профили компетенций.

Типы компетенций

Корпоративные (или ключевые) — компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании и, как правило, применимы к любой должности в организации. Часто перечень корпоративных компетенций можно встретить в ее презентационных и информационных материалах.

Управленческие — компетенции, имеющие универсальное определение и применяемые в отношении должностей всех уровней управления. Они используются для оценки руководителей.

Специальные — компетенции, применяемые в отношении определенных групп должностей разных департаментов, управлений и отделов.

Характеристика некоторых управленческих компетенций:

1. Системность мышления:

- структурирование информации, адекватное применение схем, алгоритмов;
- привлечение для анализа данных из разных источников;

- оперативное использование информации коллег и включение ее в общую систему;

- переработка большого объема разнородных данных.

2. Динамичность и гибкость мышления:

- отслеживание и решение разноплановых проблем одновременно;

- умение отличать главное от второстепенного;

- быстрое переключение при решении вопросов разных типов.

3. Умение работать в проектной среде:

- способность создавать организационные структуры для разных видов деятельности, эффективные в конкретных ситуациях (например, временные рабочие группы);

- воплощение выработанных стратегий в конкретные действия;

- оценка соответствия полученного результата намеченной цели.

4. Руководство группой:

- создание и поддержание в коллективе рабочей деловой атмосферы;

- умение принимать конструктивные решения;

- распределение задач и ответственности за их выполнение;

- изменение стиля руководства в зависимости от возможностей и ресурсов группы.

5. Презентационные навыки и умение вести переговоры:

- умение вызывать у собеседников благоприятное впечатление при первой же встрече;

- достижение своих целей в процессе общения;

- успешное взаимодействие с людьми, имеющими иную точку зрения, ценности и культурные особенности;

- способность точно формулировать вопросы и ответы.

6. Стрессоустойчивость:

- постоянное поддержание высокого тонуса;

- умение выдерживать значительные психологические нагрузки;

- способность долго сохранять высокую продуктивность.

7. Мотивация к достижениям:

- готовность в полной мере реализовывать свои способности для решения задач;

- стремление к получению наилучшего результата из всех возможных;

- достижение поставленных целей, несмотря на препятствия.

8. Готовность к обучению:

- способность признать ограниченность своих знаний и умений;

- владение эффективными методами самообучения;

- стремление использовать все возможности для повышения уровня своей компетентности.

9. Лояльность к компании:

- проявление высокой заинтересованности в работе в данной организации;

- расстановка приоритетов в пользу организации;

- способность быстро и легко адаптироваться к стилю руководства.

Методы оценки компетенций

Проявляемые человеком поведенческие индикаторы карьерных компетенций можно наблюдать и оценивать по степени развитости в ходе специальных процедур - во время выполнения сотрудником упражнений, участия в дискуссиях и т. д.

«Доклад на заданную тему и выбор лучшего доклада»

Каждый участник готовит мини-сообщение (например, на тему «*Три ваших первоочередных дела как руководителя Управления*»), выступает с ним перед остальными участниками группы и отвечает на их вопросы. По окончании всех выступлений **выбирается** лучший доклад. По итогам этого упражнения оцениваются такие карьерные компетенции, как системность, динамичность и гибкость мышления, презентационные навыки, мотивация к достижениям и готовность к обучению.

Методические замечания

Помимо самих презентаций докладов (на подготовку отводится 10 минут, на представление - 3 минуты) и ответов на вопросы (в течение 2-3 минут для каждого участника), в упражнение включается определение лучшего сообщения, на что отводится не более 5 минут. Причем технологию и критерии выбора задают сами участники. Введение этого элемента в упражнение позволяет оценить дополнительно такие компетенции, как руководство группой, умение работать в проектном режиме, стрессоустойчивость.

Групповая дискуссия

Несмотря на кажущуюся простоту и широкую распространенность, это одна из наиболее эффективных и универсальных оценочных процедур. С ее помощью можно определить степень развитости практически всех рассмотренных выше карьерных компетенций.

Методические замечания

При организации и проведении групповой дискуссии ведущий выступает в достаточно пассивной позиции, он всего лишь создает равные условия для проявления компетенций каждого участника, но никак не влияет на ход упражнения и никого не подталкивает к активности. На групповую дискуссию отводится, как правило, 30-40 минут.

Стрессовое интервью

Представляет собой собеседование с участником оценки, проводимое в достаточно жесткой форме и плотном режиме (разновидность так называемого «шокового интервью»). Оно включает провокационные вопросы, постановку проблемных ситуаций, максимально приближенных к реальным для организации. Например, задается сложная (экстремальная) ситуация, из которой нужно найти выход (по типу «Ваши действия в ситуации?»). Стрессовое интервью дает возможность определить, прежде всего, уровень

стрессоустойчивости и мотивации к достижениям, а также выраженность презентационных навыков и степень лояльности к компании.

Методические замечания

Стрессовое интервью длится не менее 30 минут. Его должны вести два эксперта (один может играть роль «доброего» интервьюера, а другой - «злого»), а также специалист от организации - один из руководителей организации, который является носителем ее субкультуры.

«Организационный тест»

Это упражнение **предполагает** работу участников в течение часа (ограничение по времени вводится как дополнительный стрессовый фактор) с большим объемом разнородной неструктурированной информации (записки, сообщения, схемы маршрута с указанием пунктов для обязательного посещения в определенные часы и т. д.). Участники должны увидеть и разрешить «временные конфликты» (когда время выполнения разных дел совпадает), принять управленческие решения, использовать все представленные ресурсы оптимальным образом.

Методические замечания

Качественно проанализировать и оценить выполнение этого упражнения в состоянии только специально подготовленный эксперт, имеющий высокую диагностическую квалификацию. По результатам организационного теста можно не только определить степень развитости отдельных карьерных компетенций, относящихся к интеллектуальному и организационному блокам (системность, динамичность и гибкость мышления, руководство группой и умение работать в проектном режиме), но и выявить склонность человека к руководящей или исполнительской работе, а также стиль его управленческого мышления.

Упражнение требует значительных интеллектуальных усилий и немалых энергетических затрат. В блок диагностических процедур его не ставят первым. После выполнения «Организационного теста» необходим перерыв. Затем целесообразно проведение групповых упражнений.

«Слалом»

Это упражнение широко применяется для оценки деловых качеств*. Оно представляет собой набор мини-кейсов - ситуационных задач, которые часто встречаются в практике конкретной организации или характерны для ее деятельности. Эти ситуационные задачи предлагаются претендентам. На обдумывание и ответ отводится 1 минута. Далее идет оценка решений претендентов.

Методические замечания

Это упражнение проходит, как правило, очень динамично и помимо оценки карьерных компетенций (системность, гибкость и динамичность мышления, мотивация к достижению, стрессоустойчивость) позволяет участникам погрузиться в реальную производственную проблематику

компании, ее корпоративную культуру и соотнести с ней собственные установки, цели, мотивы и интересы.

—* Кузьмина СБ., Горбоконенко И.В. *Профессиональный отбор для оценки персонала//Справочник по управлению персоналом. 2005. № 1.*

Биографическое интервью

Это структурированная беседа, в ходе которой специалист по персоналу собирает подробную информацию о жизненном пути человека с самого его детства. Необходимо выявить ключевые, поворотные события, в которых проявляются основные мотивы и интересы человека. Описание успехов и неудач может дать представление о том, к чему человек стремится, каковы его основные ресурсы, в чем его возможности ограничены.

Тестирование

Тесты разрабатываются под конкретную должность и направлены на оценку ключевых знаний и навыков.

«**Оценка по методу "360 градусов"**» заключается в получении данных о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявляемых им качествах от людей, которые взаимодействуют с ним (от начальника, коллег, подчиненных, клиентов, а также от него самого). Недостаток метода заключается в его трудоемкости.

Ассесмент-центр

Включает бизнес-кейсы, личностные опросники, тесты способностей, интервью по компетенциям. Данный метод считается одним из самых прогностичных, так как человека во многих ситуациях оценивают несколько специалистов. Его точность определяется тем, насколько верно сформулированы ключевые компетенции, а также качеством разработанных для их оценки кейсов и профессионализмом специалистов по оценке.

Рекомендации кандидатов

Предоставленные кандидатом письменные рекомендации с прошлых мест работы советуем использовать для получения информации о контактных лицах, с которыми необходимо переговорить лично.

Лучше всего запрашивать рекомендации у людей, являющихся или являвшихся непосредственными руководителями кандидата, в крайнем случае у руководителей смежных подразделений, с которыми соискатель тесно сотрудничал. Оптимальное количество рекомендодателей с одного места работы — 2—3 сотрудника. Это позволит избежать субъективности в случае, если кандидат ушел с предыдущего места работы из-за конфликта.

Продолжительность диалога с рекомендодателем ограничивается обычно 10—15 минутами, поэтому важно во время разговора задавать максимально четкие, емкие вопросы:

- Как вы считаете, каковы сильные стороны вашего бывшего сотрудника? А слабые?

- С какой работой он справлялся лучше всего? Какого рода задания, на ваш взгляд, лучше ему не поручать?
 - Как складывались его отношения с подчиненными, коллегами?
 - Какова, по вашему мнению, причина его ухода из компании?
 - Если бы он пожелал вернуться обратно, вы бы приняли его на работу?
- и т. п.

Этапы проведения отбора

1. *Определение целей, т. е.* понимание того, зачем мы проводим отбор. Нечеткое определение целей может привести к выбору некорректных методов, следовательно, и к получению недостоверных результатов.

2. *Выбор методов отбора.* В зависимости от целей могут применяться различные методы, в т. ч. их сочетание, например, одновременное проведение оценки по принципу "360 градусов", разбор и решение кейсов, профессиональное тестирование.

3. *Разработка инструментов отбора,* к которым относятся: анкеты, бланки для наблюдателей, экзаменационные вопросы, тесты и т. д.

4. *Проведение оценочных мероприятий:* формирование оценочной комиссии, обучение членов комиссии навыкам оценки (навыки задавания вопросов, реагирования на ответы аттестуемых, наблюдения реакции аттестуемых).

5. *Анализ результатов и предоставление обратной связи.* Данные мероприятия рекомендуется осуществлять сразу после завершения оценки аттестуемых, чтобы избежать потерь собранной информации.

РАЗДЕЛ 3. ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЕ

Культура взаимодействия в команде характеризуется через описание следующих индикаторов:

- принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- способность распределения власти;
- сплоченность и связанность членов команды;
- характерные способы организации и протекания командного взаимодействия;
- организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды, есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, ее субкультуры.

Законы организации информации при деловой коммуникации

1. Закон края: лучше запоминается начало и конец информации.

Данный закон диктует следующую схему расположения материала: вступление – кульминация – развязка. При передачи информации в процессе непосредственного общения рекомендуется на вступительной стадии использовать «эффект начальных фраз», заинтересовать слушателей, обрисовать позиции, которые будут раскрыты в дальнейшем, в середине сообщения. А в конце желательно поместить некое резюме или кратко повторить основные положения, ключевые мысли.

2. Закон ассоциаций: лучше воспринимается и запоминается то, что партнер в силах связать с известной ему информацией или уже усвоенной ее частью.

Когда обсуждается конкретный вопрос, в сознании собеседников доминирует определенное слово – *номинант*. Оно тянет за собой информационные файлы – *ассоцианты*. Используя ассоцианты, грамотные собеседники кратчайшим путем доносят информацию до адресата.

Ассоцианты могут образовывать цепочки по признакам сходства ситуаций, похожести содержания и на основе рифмующихся окончаний слов.

Например, «Спать долго – встать с долгом», «Ус в честь, а борода и у козла есть», «Любовь - морковь» и т.д.

3. Закон сенсорности: информация, относящиеся к работе органов чувств, запоминает лучше, чем абстрактная.

Эмоционально-эстетический компонент информации играет важную роль, обеспечивая концентрацию внимания на объекте хотя бы в течение нескольких решающих секунд. Человеку важно иметь индивидуальный набор сенсорных «зацепок», которые при безошибочной привязке к обстановке межличностного взаимодействия и конкретному партнеру принесут успех.

Например, разрядить напряженную атмосферу переговоров можно метафорами или инверсиями типа: «Поистине ловок тот, кто умеет скрывать свою ловкость», «Время, которое мы имеем – это деньги, которые мы не имеем» и др.

4. Закон эффективной демонстрации (при необходимости)

5. Закон структурной четкости: в любом сообщении должны выделяться основные элементы, их связи, прослеживаться порядок изложения фактов.

Современный популярный прозаик Борис Акунин как-то поделился секретами своего мастерства. Он раскрыл оправдавший себя алгоритм процесса создания книги: литератор всегда начинает со структуры произведения. Выстроив, загружает ее в компьютер, куда же помещает действующих лиц: имена, портреты, социальные и личностные характеристики, связи каждого персонажа с остальными. Только потом все это нанизывается на стержень интриги. Таким образом, достигается многое: во-первых, четкая структура, во-вторых, сюжет, в-третьих, стиль, эстетика, великолепный язык – вот слагаемые успеха автора бестселлеров.

Рекомендация ведущему переговоры: если у вас в запасе 5 аргументов, целесообразно их использовать в следующем порядке: 3-5-1-4-2, где 1 – самый сильный аргумент, а 5 – самый слабый

Техники постановки вопросов

№ п.п.	Коммуникативные техники	Определения	Как это сделать
1	<i>Открытые вопросы</i>	Вопросы, предполагающие развернутый ответ	Начинайте вопрос со слов: Что? Как? Почему? Каким образом? При каких условиях? «На какие факты (условия, ограничения, преимущества и т.п.) мы должны обратить внимание?» «Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?» «Какой результат был бы приемлемым для Вас?» «Как мы могли бы сформулировать свою задачу?» «Что вы имеете в виду, когда говорите о...» «Если вы займете эту позицию, то какими будут Ваши первые действия?» и т.п.
2	<i>Закрытые вопросы</i>	Вопросы, предполагающие однозначный ответ (например, сообщение точной даты, названия) или ответ «да» или «нет»	«Когда истекает срок сдачи проекта?» «Сколько единиц у Вас осталось в резерве?» «Ты хочешь отказаться от проекта?» «Вас больше всего интересует график работы?» и т.п.
3	<i>Альтернативные вопросы</i>	Вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов	«Ты предпочитаешь воспринимать информацию на слух, зрительно или комбинированно?» «Ты предпочитаешь, чтобы я дал ответ тебе по телефону, прислал по факсу или по электронной почте?»

			«Вас интересуют проблемы мотивации студентов, мотивации персонала или мотивации политических деятелей?»
--	--	--	---

Приемы эффективного слушания

1. **Выяснение** – это обращение к говорящему за некоторыми уточнениями. Суть этого приема состоит в том, что слушатель при возникновении непонимания, неясности фразы, двусмысленности, сразу же задает «выясняющие» вопросы. *Выяснение полезно в следующих случаях:*

- когда необходимо точно понять позицию собеседника и мельчайшая неточность может привести к печальным последствиям;
- в ситуациях, когда человек говорит путано, перепрыгивая с одного на другое (например, он очень взволнован), не делает необходимых пояснений, так как ему кажется, что об этом все знают.

Правила выяснения

Используйте следующие фразы: «Не повторите ли Вы еще раз?..», «Что Вы имеете в виду?», «Извините, я не совсем понял Вас» и т.п.

- Реплики должны касаться только того, что говорит человек, но не оценивать его поведения или умения излагать свои мысли.
- При выяснении лучше стараться не задавать вопросов, требующих односложного («да-нет») ответа: это сбивает человека, он начинает ощущать, что его допрашивают.

2. **Перепhrазирование** - это значит сказать ту же мысль, но несколько иначе. Этот прием помогает убедиться в том, насколько точно мы «расшифровали» смысл собеседника, и двигаться дальше с уверенностью, что до сих пор все понято правильно.

Перепhrазирование целесообразно в следующих ситуациях:

- при коммерческих переговорах, когда необходимо полное понимание желаний и предложений партнера;
- в конфликтных ситуациях или во время дискуссий. (Если мы, прежде чем высказать аргументы против, повторим мысль собеседника своими словами, то можно быть уверенным, что он со значительно большим вниманием отнесется к нашим);

- особенно полезно, когда мы слабо ориентируемся в предмете разговора: мы можем поддержать разговор, перефразируя мысли собеседника

Правила перефразирования

- Перефразирование можно начать следующими фразами: «Если я Вас правильно понял, то...», «Поправьте меня, если я ошибусь, но...», «Другими словами, Вы считаете...».
- При перефразировании нужно ориентировать именно на смысл содержания сообщения, а не на эмоции, которыми оно сопровождается.
- Важно выбрать главное и сказать это своими словами, буквально повторяя, мы будем напоминать попугая, что вряд ли приведет благоприятные впечатления на собеседника.
- Желая перефразировать собеседника, не стоит перебивать его: перефразирование уместно, когда говорящий сделал паузу и собирается с мыслями, о чем говорить дальше.

3. Резюмирование - это подведение итогов. Суть этого приема состоит в том, что мы своими словами подводим итог основным мыслям собеседника. Резюмирующая фраза - это речь собеседника в «свернутом» виде, ее главная идея.

Резюмирование целесообразно:

- на деловых совещаниях при подведении итогов дискуссии;
- когда группа людей долго обсуждают одну и ту же проблему. (Резюмирование позволяет подвести итог смысловому фрагменту дискуссии, не давая группе зайти в тупик, обсуждая мелкие замечания и забыв о сути дела);
- резюмирование полезно в конце телефонного разговора, особенно если слушающий после беседы должен что-то делать;
- в споре (фрагменте конфликта) резюмирование можно применять прежде, чем высказать несогласие с чьей-то точкой зрения, т.е. вначале можно выделить главное, подытожить главное, а затем предложить свои альтернативные варианты решения проблемы, показывая, например, какие-то несоответствия в логике партнера;
- этот прием может помогать собеседнику более четко сформулировать свои мысли, представить в ясной форме и даже развить идеи, которые у него были на уровне догадок и неявных фраз, но сохранив при этом ощущение, что к этой мысли пришел он сам.

Правила резюмирования

- При резюмировании могут быть использованы следующие вступительные фразы: «Таким образом, главное...», «Итак, Вы предлагаете...», «Ваша основная идея, как я понял, в том что...», «Если теперь подытожить сказанное Вами...» и др.
- При резюмировании из целой части разговора выделяется только главная мысль.

Правила критики

Прежде чем высказать критику в чей-либо адрес, задайте себе несколько вопросов:

1. Готов ли человек воспринять критику именно сейчас? (Возможно, именно сейчас у него «своих проблем хватает». В таком случае можно сообщить ему, что вам необходимо обсудить с ним важные вопросы, и спросить, готов ли он к этому.)

2. Достаточно ли у вас времени, чтобы входить в детали? Ведь вы можете, высказав серьезную критику, не узнать, как отнесся к этому ваш подчиненный.

3. Сколько раз подчиненному уже доводилось выслушивать такую критику? Если вы чувствуете, что начинаете повторяться, не стоит тратить время. Говорить в таком случае стоит лишь о том, что, неоднократно получая одни и те же замечания, подчиненный до сих пор не отреагировал на них. Пусть подчиненный поможет вам решить, что необходимо сделать.

4. Может ли подчиненный что-либо изменить после вашей критики? Он должен сказать вам, что намерен предпринять для улучшения работы.

Загляните в себя: не ваши ли личные проблемы провоцируют такую критику? Возможно, вы чувствуете, что подчиненные вас недолюбливают и подсознательно стремитесь наказать их. А может быть вам не нравятся те люди, у которых те же недостатки, что и у вас.

6. Уверены ли вы, что этому человеку нужна критика? Попробуйте поставить себя на место этого человека и подумайте, как бы вы отнеслись к критике, направленной на вас.

Критикуя

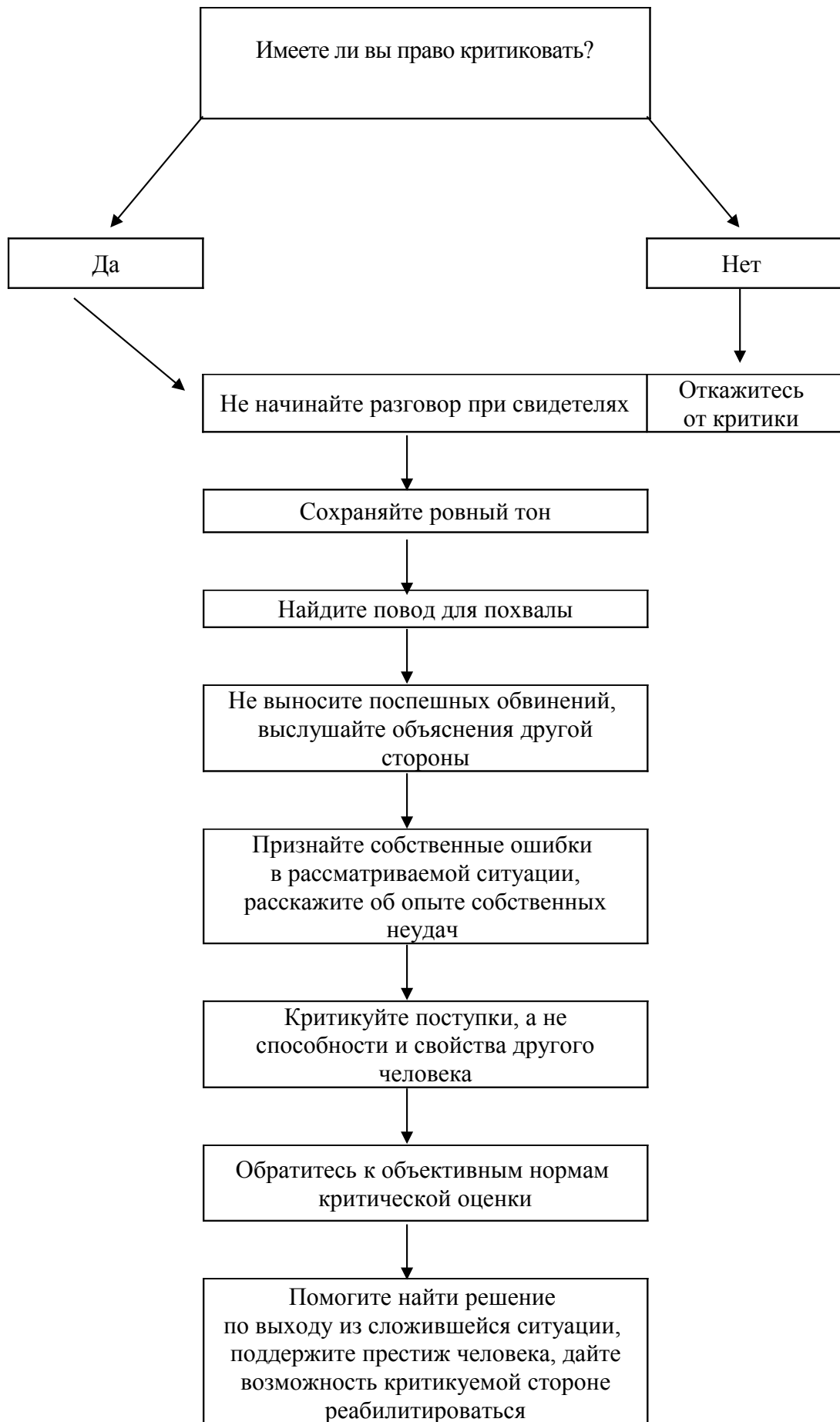
- Не оценивайте человека, а описываете его поведение. Например, «Вы ленивы» - это оценка, а «Вы работаете медленнее других» - это описание поведения.
- Будьте конкретны: «Вы пользуетесь незаслуженными привилегиями», - это звучит обобщенно, а «вместо 15 минут вы пьете кофе полчаса» - конкретно.
- Критикуйте за то, что поддается исправлению. Вы не можете ожидать, что человек станет умнее, если его умственные способности ограничены. Не забудьте отметить хорошие качества работника.

- Убедитесь, что подчиненный понимает, о чем идет речь. Попросите его повторить то, что вы сказали, особенно если это что-то неприятное. Иногда люди не слышат даже комплиментов, поэтому, похвалив, попросите объяснить, что, по его мнению, вы цените в нем.
- Помните, что, высказываясь, вы не удовлетворяете свои потребности, а помогаете подчиненному наладить работу, давая ему ценные указания.
- Будьте осторожны, задавая вопрос «Почему?». Если речь идет о том, чтобы спросить, почему подчиненный делает что-то именно так, а не иначе, все в порядке. Но если вы задаете вопрос «Почему?», ответ на который как-то выведет подчиненного на события детства, будьте осторожны: нельзя обсуждать вопрос о том, почему есть люди, которые всегда везде опаздывают, и какое влияние могли оказать на них в детстве родители.
- Проявите внимание к потребностям, ценностям и эмоциям подчиненного.

Правила восприятия критики

- Критика в мой адрес - источник для профессионального роста.
- То, что я делаю, можно делать лучше.
- Критика помогает увидеть то, что я не сумел увидеть.
- Отсутствие критики - отсутствие внимания.
- Критика вызывает обиду и психологическую защиту. Преодоление обиды и осмысление недостатков - открытие пути для личностного роста.
- Критика может быть резкой и обидной по форме. Но надо обращать больше внимание на содержание, а не на форму критического замечания.
- Наличие критики - залог развития кругозора и мастерства.
- Критикуемый имеет право на защиту своих положений и позиций. Но нельзя искажать объективно существующие факты для защиты своей позиции,
- Если критики нет, то о ней надо попросить специально. Получить обратную связь о себе и о своей работе - значит знать, как тебя воспринимают окружающие.
- Наиболее правильная реакция на критику - установление и взятие обязательств по устранению выявленных недостатков с указанием конкретных сроков окончания работы.

Основные правила конструктивной критики



РАЗДЕЛ 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ (СБОРНИК УПРАЖНЕНИЙ)

4.1. НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ-КОМАНДЫ

4.1.1. Имена – это важно.

15 минут

Это широко распространенное упражнение, которое облегчает группе начало знакомства. Участники в игровой форме узнают и заучивают имена друг друга. Нередко сами участники бывают удивлены тому, насколько легко происходит запоминание при задействовании кинестетической памяти.

Материалы. Множество мягких игрушек или свернутые шерстяные носки.

1. Группа встает в круг.
2. Объявите, что приглашаете группу к участию в ритуале, который совершают при приветствии жители тропических островов.

3. Игру начинаете Вы. Поднимите выбранный для игры предмет (игрушку

или носки) над головой и громко назовите свое имя. Затем передайте предмет своему соседу справа. Он также должен представиться и передать предмет своему соседу, и так далее: каждый, кто получает игрушку, называет свое имя и передает ее своему соседу справа. Когда игровой предмет, пройдя полный круг, снова окажется у Вас в руках, игра начинается по второму кругу, но в противоположном направлении. Снова громко произнесите свое имя и передайте предмет соседу слева. После завершения этого круга группа переходит к следующей, более динамичной части тренинга.

4. Теперь предмет может передаваться во всех направлениях. Начните первым: установив визуальный контакт с одним из участников, громко назовите его по имени и бросьте ему игрушку. Поймавший продолжает игру, также называя по имени другого участника и передавая предмет ему. Не останавливайте игру до тех пор, пока предмет не побывает в руках каждого участника хотя бы по два раза. Если группа велика по объему, обязательно убедитесь в том, что никого не забыли.

5. Теперь Вы приглашаете группу к следующей фазе упражнения. Попросите каждого члена группы сказать несколько слов благодарности другому, кто передает ему игрушку, обращаясь при этом к нему по имени. Например: «Большое спасибо, Мария». Но при этом может произойти так, что участнику передает игрушку человек, чье имя он еще не запомнил. В этом случае игрок говорит: «Большое спасибо...» и ждет, что «неизвестный» ему представится. Через некоторое время темп игры можно ускорить.

На этом этапе можно ввести в действие вторую и третью игрушки (в зависимости от величины группы) и продолжить процедуру знакомства. Обратите внимание на то, чтобы правила игры соблюдались. Единственное отличие от предыдущего этапа состоит в том, что все участники должны быть

еще внимательнее, поскольку в помещении станет шумно. Игроки должны по-прежнему передавать друг другу предметы и благодарить того, кто передал им игрушку. На этом этапе создается атмосфера живого экзотического ритуала, который помогает группе сделать первые шаги на пути к становлению ее как команды.

Остановите игру через 2 минуты и попросите любого желающего начать имена всех членов группы. В группе из восемнадцати человек почти всегда находятся трое или четверо, у которых это не вызывает сложностей. По желанию группы можно усложнить правила: предложите участникам поменяться местами и спросите, может ли кто-нибудь теперь назвать все имена.

После этого Вы можете пригласить группу на «коктейль». Возьмите в левую руку воображаемый стакан, а правую протяните соседу для рукопожатия и скажите следующее: «Паулина, я очень рад, что ты здесь». Затем перейдите к следующему участнику. Пригласите группу принять участие в этой воображаемой вечеринке, приветствуя других гостей рукопожатием или объятиями. Через несколько минут между участниками должна завязаться самостоятельная беседа, которая будет свидетельствовать о том, что группу удалось расшевелить.

4.1.2. Измерим друг друга.

20 минут

Микрогруппы выстраиваются в ряд по следующим критериям:

- по количеству братьев и сестер у каждого,
- по числу видимых пуговиц на одежде,
- по ширине улыбки,
- по размеру обуви,
- по длине волос,
- по длине большого пальца руки (от второго сустава до кончика пальца),
- по росту (ноги на полу, руки вытянуты вверх),
- по наиболее дальнему путешествию, предпринятому участниками.

Поделите участников на две команды по десять-двенадцать человек.

1. Объясните правила: например, команды должны встать так, чтобы имеющие наибольшее количество братьев и сестер стояли впереди, а обладатели наименьшего количества — позади.

2. Когда команда решит, что стоит правильно, ее участники должны встать руки по швам и крикнуть: «Сделано!» Прежде чем Вы объявите новый критерий построения, дайте построиться оставшейся команде. Проверьте, действительно ли первая команда построилась правильно.

Замечания

Это упражнение дает возможность участникам хорошо познакомиться и сблизиться, координируя свои действия в команде.

4. 1.3. Тройки

30 минут

Это упражнение хорошо использовать на начальных этапах работы в группе. Сначала все участники разбиваются на подгруппы по трое, знакомятся между собой в этих подгруппах, а на последнем этапе образуют общий круг.

1. Попросите группу разбиться на микрогруппы по три человека в каждой. Предложите участникам выбрать себе в партнеры кого-нибудь из тех, кого они не знают, но с кем хотели бы познакомиться поближе. Затем на протяжении пяти минут каждый участник рассказывает двум своим партнерам о себе. При этом партнеры могут задавать говорящему вопросы, например, о том, что (или кто) привело его в эту группу, каких религиозных или политических взглядов он придерживается, что изменилось в его жизни в последнее время.

2. После того как каждый в тройке рассказал о себе, еще пять минут все трое обсуждают существующие между ними сходства и различия.

3. Затем каждый участник получает прозвище, например, «Карл Смелый».

Эти прозвища придумываются в тройках и должны подчеркивать лучшие качества участников (3 минуты).

4. Теперь все опять смешиваются в одну группу и становятся в круг. Все

участники поочередно делают шаг вперед, объявляют свое прозвище и представляют небольшую импровизацию или танец. Остальные участники группы хором повторяют прозвища и воспроизводят увиденные движения.

4. 1.4. Алфавит

20 минут

Существует множество игр для запоминания имен. Предлагаемая игра представляет собой нечто совершенно новое. В ее процессе группе приходится решать задачу, которая способствует развитию внимания и вырабатывает «чувство команды». Большинство групп положительно реагирует на это задание и решает задачу удивительно быстро.

1. Объявите группе, что Вы приготовили для нее задание для принятия командного решения и это задание поможет участникам познакомиться друг с другом. Первый шаг очень прост — каждый громко и отчетливо называет свое имя (без фамилии). Скажите примерно следующее: «Пожалуйста, произнесите имена громко и внятно и постарайтесь при этом выразить голосом, что вы гордитесь своим именем. Если кто-то не расслышал чье-то имени, пусть тут же попросит повторить его, сказав: «Еще раз, пожалуйста». Очень важно, чтобы каждое имя было хорошо расслышано».

2. После того как все назовут себя, объявите задание. Все должны стать

в шеренгу по алфавиту, придерживаясь следующих правил: надо встать так, чтобы впереди стояли люди, имена которых начинаются на первые буквы алфавита, а в конце шеренги те, чьи имена начинаются на последние буквы. При расстановке нельзя разговаривать, писать, показывать буквы своего имени жестами или рисовать их в воздухе. Нельзя показывать никаких документов, в которых указано ваше имя. Единственное, что допускается — это перемещать отдельных участников на другое место и показывать знаками, что кто-то должен стоять на определенном месте.

3. Скажите участникам, что цель упражнения состоит в том, чтобы проделать все это как можно быстрее. После завершения задания проводится проверка — все громко называют свои имена.

4. Если расстановка оказалась неверной, все повторяется заново. Все участники должны перемешаться и снова попытаться встать по алфавиту. Сколько попыток потребовалось группе, чтобы безошибочно встать в шеренгу по алфавиту?

4.1.5. Работа в команде

10 минут

Это упражнение одновременно является ритуалом, игрой и экспериментом. Здесь должны быть задействованы все основополагающие качества для успешной работы в команде. Помимо коммуникации, взаимопонимания и взаимодействия от участников потребуется творческая энергия и интуиция.

Вы можете называть и более изощренные комбинации (например, состоящие из трех и более позиций, причем в последовательности, которая будет наиболее неудобна для игроков). Напоминайте игрокам, чтобы они удерживали шар в воздухе и в перерывах между Вашими командами. Когда Вы собираетесь закончить игру, дайте такую команду: «А теперь удержите шар, не используя при этом никакие части тела!» Пока игроки сообразят, что это можно сделать, только дуя на шар, у всех он наверняка упадет и игра сама собой завершится.

Материалы. Вам потребуется несколько воздушных шариков, которые надо предварительно надуть, а также достаточно большое помещение, чтобы участники могли свободно двигаться.

1. Попросите участников разбиться на группы по три или четыре чело века.

2. Тройки равномерно распределяются по помещению, так чтобы не мешать друг другу двигаться, и берутся за руки. Каждая команда получает воздушный шар.

3. Теперь их задача состоит в том, чтобы удерживать шар в воздухе, не помогая себе при этом руками (можно задействовать лишь плечи или локти). Дайте командам немного потренироваться. Пусть во время тренировки

они попытаются удерживать шар в воздухе при помощи разных частей тела.

4. После тренировки начинается сама игра. Вы называете ту часть тела, при помощи которой участники должны удерживать шар. Через 15-20 секунд вы называете другую часть тела (голову, колени, локти, нос, левое плечо, правая нога и т. д.).

5. После этого этапа можно усложнить задачу, комбинируя команды, на пример: «Голова и локоть». Это значит, что игроки должны сначала удерживать шар головой, затем — локтем (при этом не важно, кто из игроков подбрасывает шар, меняя положение тела, важно, чтобы была соблюдена последовательность).

4.1.6. Скованные одной цепью

20 минут

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

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

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

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

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

Хорошо получается, к ним присоединяется третий, и они шагают уже втроем, затем вчетвером и т. д., до тех пор, пока вся команда не научится идти синхронно.

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

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

Замечания

Иногда группа додумывается до того, чтобы решить задачу следующим способом: два игрока начинают шагать, синхронизируя свой ход (что двоим, конечно, сделать легче, чем пятнадцати).

4.2. РАЗВИТИЕ ДОВЕРИЯ В КОМАНДЕ

4.2.1. Бутылочка

30 минут

Это упражнение развивает коммуникативные навыки, необходимые для выполнения других упражнений. В его основе лежит старая детская игра.

Материалы. Стеклоанная пустая бутылка.

1. Вся группа садится в круг, в центр круга ведущий кладет заранее приготовленную бутылку.

2. Один из участников (все равно кто) выходит в центр круга, где лежит

бутылка и объявляет задание: «Тот, на кого сейчас укажет бутылка, должен будет нам рассказать о том, чем он особенно гордится». Затем он раскручивает бутылку и ждет, пока та остановится и покажет на кого-нибудь. Участник, на которого направлено горлышко бутылки, должен выполнить задание. Затем он выходит в центр круга, дает свое задание, раскручивает бутылку и т. д.

3. Поощряйте такие задания, которые облегчают и углубляют знакомство участников между собой. Приведите несколько примеров:

Тот, на кого укажет бутылка, должен:

- сказать, каким было его первое впечатление обо мне (имеется в виду тот, кто спрашивает);

- сказать, пришел ли он сюда по собственному желанию или его кто-то направил;

- сказать о том, мешает ли ему своим присутствием какой-либо член группы;

- сказать, готов ли он еще принимать участие в подобных мероприятиях.

4. Задания могут заключать в себе не только просьбы рассказать о чем-либо, но и показать. Например, можно попросить участника:

- пройти через комнату, как прошел бы слепой;

- изобразить какого-нибудь человека, которого многие знают;

- сделать массаж спины своему соседу слева;
- подмигнуть и улыбнуться кому-нибудь из участников доверительной улыбкой и т. д.

Замечания

Подобные задания пробуждают творческую энергию участников и помогают им развивать в себе такие качества, как доверие. Команда, участники которой могут играть друг с другом, обычно бывает способна и к серьезной совместной работе.

4.2.2. Совместная импровизация

5 минут

Короткое упражнение, которое помогает партнерам лучше почувствовать доверие друг к другу. Кроме того, оно развивает фантазию и помогает найти общий язык.

1. Группа делится на пары, которые распределяются по комнате так, что бы не мешать друг другу.

2. Партнеры встают друг напротив друга на расстоянии руки, ступни они держат вместе — эту позицию они должны сохранять на протяжении всего упражнения.

3. Оба партнера медленно отклоняются назад. Прежде чем кто-либо из них потеряет равновесие, они протягивают вперед руки и удерживают друг друга. Теперь каждый осторожно тянет партнера на себя, пока оба опять не встанут в исходную позицию, а затем снова отпускают руки и т. д.

4. Затем партнеры могут попробовать держать друг друга за запястья, предплечья, локти или пальцы.

5. Когда партнеры освоились с этими движениями, предложите им станцевать медленный танец — в ритме, который выберут они сами. Иногда партнеры танцуют, держась обеими руками, иногда одной. На танец отводится 3 минуты.

6. В конце партнеры обсуждают следующие вопросы:

- Уверенно ли они чувствовали себя друг с другом?
- Нашли ли они общий ритм?
- Возникла ли между ними атмосфера взаимопонимания?
- Что они чувствовали, когда откидывались назад?
- О чем при этом думали?

2.3. Небольшое путешествие

30 минут

Это упражнение развивает доверие членов группы друг к другу, будит фантазию и творческую энергию.

1. Поделите всех участников на небольшие группы по шесть-восемь человек. Скажите примерно следующее: «Сейчас вы отправитесь в не большое путешествие. Вы должны будете закрыть глаза. Один из вашей группы будет гидом. Только он может оставить глаза открытыми».

2. Затем группа встает в ряд друг за другом, первым стоит Гид. Игроки закрывают глаза, и каждый кладет руки на плечи впереди стоящего (можно класть руки не на плечи, а на бедра).

3. Путешествие должно длиться 15 минут. Оно может проходить как в комнате для занятий, так и в зале. Группа ходит вниз-вверх по лестницам и может выходить на улицу. Задача Гида — сделать путешествие как можно более интересным. Он вслух описывает группе воображаемые места, через которые пролегает их маршрут, указывает на воображаемые опасности, делится своими впечатлениями... Гид должен давать группе инструкции, как надо вести себя в данной местности — идти на цыпочках, двигаться бесшумно, ползти на животе и т. д. Если Гид ведет группу по пустыне, он может сказать примерно следующее: «Вы с трудом переставляете ноги в горячем осыпающемся песке... Сейчас начнется песчаная буря, повернитесь при ходьбе налево, что бы ветер не дул вам в лицо... Песчаная буря усиливается... Встаньте и плотно прижмитесь друг к другу, чтобы вы могли прикрыть друг друга... Держите руки перед лицом, чтобы не вдыхать песок...»

4. Остальные должны внимательно слушать советы Гида и выполнять все, что он требует, представляя себе все события как можно реалистичнее. Перед «путешествием» группа самостоятельно может решить, нужно ли заранее обговаривать маршрут.

5. Гид отвечает за безопасность членов группы и заботится о том, чтобы никто не пострадал. Он должен сделать все, чтобы путешествие стало незабываемым для всех участников.

6. Через 15 минут, когда путешествие закончится, все вместе обсуждают **свои** впечатления.

- Какое было настроение во время путешествия?
- Насколько уверенно чувствовал себя каждый?
- Было ли путешествие интересным?
- Какие эпизоды наиболее понравились?
- Были ли в путешествии критические моменты?
- Каким был контакт членов группы?
- Чувствовали ли члены группы общую поддержку, атмосферу взаимопомощи?
- Как себя чувствовал Гид?
- Может быть, ему больше бы понравилось в роли простого путешественника?
- А кто бы сам предпочел роль Гида?

- Если бы упражнение решили повторить, что следовало бы изменить?
- Как себя чувствовал тот или иной участник в роли «слепого»?

4.2.4. Опасения

15 минут

Создание в группе доверительной атмосферы — процесс не быстрый. Конечно, в группе всегда есть люди, между которыми сразу же возникают доверительные отношения, но это скорее исключение, чем правило. Чаще у человека срабатывает внутренний тормоз при встрече с новыми людьми.

Некоторые члены группы кажутся нам чужими, неприятными, опасными и поэтому не слишком симпатичными. Мы держимся от них на расстоянии, стараемся не показывать им наши слабые стороны, и не рассказываем им о своих неудачах. Как правило, мы начинаем общаться с такими людьми только тогда, когда узнаем их поближе.

Это упражнение представляет собой проверку на доверие между людьми, которые опасаются и недолюбливают друг друга.

1. Предложите участникам выбрать себе в партнеры того, с кем им тяжело или не очень хочется общаться. Для этого достаточно, чтобы хотя бы один из партнеров испытывал неприятные чувства и недоверие к другому. Лучше, если недоверие не будет взаимным.

2. Пары расходятся по комнате, так чтобы друг другу не мешать.

3. Тот, кто испытывает к партнеру отрицательные чувства, имеет 5 ми

нут, чтобы со всех сторон изучить причины своего недоверия. Он должен говорить своему партнеру фразы, которые всегда начинаются одинаково: «Я не доверяю тебе, потому что...». Например: «Я не доверяю тебе, потому что ты намного больше меня и выглядишь сильнее... Я не доверяю тебе, потому что думаю, что ты превосходишь меня не только физически...»

Партнер молча слушает эти фразы, не задавая вопросов и никак не комментируя их, тем более не вступая в спор. Вместо этого он пытается рассматривать все эти откровения (зачастую неприятные) как первый шаг на пути к сближению.

4. По истечении 5 минут тот человек, которому были адресованы «обвинения», получает возможность дать на них ответ. Он подтверждает то, что, на его взгляд, было отмечено правильно, и обязательно говорит о том, в чем его партнер ошибается. Например: «Да, ты прав, я действительно чувствую себя сильным, но я вовсе не смотрю на тебя свысока. Ты только что сказал такие вещи, которые показались мне очень интересными». На этот процесс также отводится 5 минут.

После этого партнеры меняются ролями. (См. п. 3)

4.2.5. Сафари

60 минут

Это чрезвычайно интересная версия «доверительной прогулки», которая потребует от Вас как руководителя группы тщательной подготовки. (Усилия оправдают себя!) Задача, стоящая перед всеми участниками группы, необычно сложна. Упражнение является прекрасной возможностью не только справиться с личными проблемами, но и развить в себе доверие к другим.

Это упражнение должно непременно выполняться на улице, лучше всего а лесистой местности. Выберите маршрут, который покажется Вам приемлемым. Единственное условие: на пути следования должны быть препятствия — поваленные или упавшие деревья, под которыми надо приползти или по которым надо проходить, балансируя; какие-нибудь препятствия, по которым надо взбираться — валуны или стена. Будьте осторожны: препятствия не должны представлять опасности для участников.

Проведение занятия на воздухе имеет большое преимущество, потому что местность участникам незнакома и препятствия создают у них чувство риска даже при отсутствии реальной опасности. Выберите маршрут таким образом, чтобы он был одинаково сложным на всем своем протяжении (это необходимо, потому что в середине пути ваши участники — слепой» и «зрячий» — меняются ролями в парах). Половина пути должна занимать по времени от 15 до 20 минут. Подумайте о том, что «слепому» нужно намного больше времени на преодоление препятствий.

Ни приводите группу к началу маршрута и даете указания:

1. Скажите членам Вашей группы, что сейчас им предстоит принять участие в сафари. Участники будут работать в парах.

2. Один из партнеров получает повязку на глаза и изображает слепого, а второй партнер будет его сопровождающим. Сопровождающий отвечает за безопасность «слепого» — он должен делать все, чтобы его партнер никак не пострадал. Сопровождающий должен всегда иметь физический контакт со своим партнером, но они по взаимной договоренности могут изменить характер контакта, если им так удобнее идти по маршруту. Они могут, например, держаться за руки, а могут положить руки на плечи друг другу (кстати, этот способ Вы можете посоветовать как более предпочтительный).

3. Сопровождающий должен обращать внимание на эмоциональные потребности партнера.

4. Все действия совершаются молча. Молчание можно прервать только тогда, когда партнерам грозит опасность или когда «слепому» партнеру неудобно и что-то мешает, в этом случае упражнение можно остановить или даже закончить.

5. Скажите группе, что сафари состоит из двух частей. В первой части группа делится на две подгруппы. Спросите, какая из них будет группой сопровождающих, а какая — группой «слепых». «Слепым» раз

дайте повязки на глаза и попросите надеть их. Сопровождающих попросите выбрать себе партнера и взять его за руку или положить ему руку на плечо. Это означает, что сопровождающий обязан теперь заботиться об удобстве и безопасности «слепого».

6. Теперь скажите о том, что на середине пути партнеры должны будут поменяться ролями.

7. Обратите внимание сопровождающих на то, что они отвечают за безопасность «слепых».

8. Вы идете вместе с группой. В начале первого этапа Вы возглавляете группу. Вы должны медленно идти впереди, постоянно следя за тем, чтобы никто не отстал. Следите за тем, чтобы Ваш темп соответствовал возможностям участников.

9. Когда все дошли до середины маршрута (конец первого этапа), дайте сигнал остановиться. Попросите всех молча подождать отставших.

10. По Вашему сигналу «слепые» снимают повязки и точно так же выбирают себе пару, как и в начале сафари. Сопровождающий кладет руку на плечо «слепому». Затем начинается второй этап сафари.

11. По окончании упражнения проведите опрос:

- Как я чувствовал себя в положении ведомого?
- Чувствовал ли я себя уверенно?
- Испытывал ли я в какой-нибудь момент страх?
- Что делал мой партнер, чтобы обезопасить мне путь?
- Каким образом «слепой» и сопровождающий общались?
- Чувствовал ли я себя одинаково уверенно на первом и втором этапах маршрута?

4.2.6. Образовать круг

5-10 минут

Игра, которая хорошо подходит для разминки в начале занятия и требует согласованности действий, концентрации и доверия.

1. Все участники ходят по комнате с закрытыми глазами, держа руки перед собой ладонями наружу. Скажите участникам, что разговаривать запрещено.

2. Через некоторое время Вы говорите, что участники должны образовать круг, взявшись за руки.

3. Теперь скажите группе, чтобы все продолжали держать правильный круг, и в такой позиции по Вашему сигналу все с закрытыми глазами должны сесть на пол, не отпуская рук.

Теперь все открывают глаза и смотрят друг на друга. А Вы после этой разминки можете приступить непосредственно к занятию.

4.2.7. Артобстрел

15 минут

Это шутивная, очень веселая игра. При этом она имеет ценность не только как способ развлечения и расслабления, но и как обучающая процедура. Она очень уместна в ситуациях, когда группа устала, когда есть напряжение, агрессия и конфликты на бессознательном уровне. Это абсолютно безопасный способ развеять плохое настроение и преобразовать агрессию в полезное действие.

Никто из участников не должен покидать границы игровой площадки. Это важно для того, чтобы сохранить хороший обзор и обеспечить безопасность участников. Если снаряд вылетает за пределы площадки, руководитель группы может бросить его обратно. Если ход игры умедляется, вы можете подбросить на площадку дополнительные снаряды — это увеличит темп.

Материалы. Для каждой пары участников Вам понадобится пара мягких «метательных снарядов», например мягкие мячики, мягкие игрушки, свернутые шерстяные носки и т. д. Кроме этого, для каждой пары потребуется одна повязка на глаза, потому что во время игры достаточно трудно помнить о том, что надо держать глаза закрытыми.

1. Позаботьтесь о подходящей площадке. Чтобы игра получилась живой,

площадка не должна быть слишком большой. Участники должны иметь возможность достаточно быстро находить и подбирать упавшие метательные снаряды. Отодвиньте в стороны мешающую мебель.

2. Участники разбиваются на пары. Один из партнеров надевает на глаза

повязку и берет в руки два метательных снаряда. Другой партнер становится его тренером, но при этом ему не разрешено прикасаться к снарядам. «Слепой» должен делать следующее: бросать снаряды, подбирать их и при этом еще стараться, чтобы в него самого не попали снарядом. Тренер не может прикасаться к своему партнеру, но может разговаривать с ним, указывать ему направление броска и давать советы. «Слепой» также может разговаривать.

3. У каждой пары есть цель — поразить «слепого» из другой команды.

Когда это происходит, тренер бросающего игрока кричит: «Попали!» В этот момент игра останавливается, члены выигравшей команды меняются ролями, и играют еще раз. Однако попадание в тренера записывается как недочет стрелявшей команде, сигналом этого является возглас «Рикошет!» (Хотя, возможно, Вы захотите использовать другие, более воинственные термины.)

4.2.8. Коридор

20 минут

В ходе этого упражнения один из игроков проверяет, насколько глубоко он может доверять остальным. Используйте это упражнение тогда, когда в группе еще не установилось настоящее доверие. Лучше всего проводить его в начале занятия, когда внимание и физические реакции участников наиболее мобилизованы. В любом случае игрок должен знать, что остальные всегда рядом и поймут его, когда он начнет падать.

1. Вся группа встает в два ряда друг напротив друга, на расстоянии руки или чуть больше, образуя своеобразный коридор. Доброволец идет по этому коридору и в какой-то момент начинает падать назад. Остальные участники каждое мгновение должны быть готовы поймать его.

2. Каждый решает для себя, пойдет ли он с открытыми глазами или закроет их.

3. Предоставьте возможность пройти между двух рядов каждому участнику группы.

4. После упражнения обсудите с членами группы их впечатления:

- Легко ли мне было заставить себя начать падать?
- Боялся ли я, что окажусь слишком тяжелым?
- Боялся ли я, что группа будет невнимательной?
- Как я чувствовал себя в момент падения?
- Какое чувство я испытал, когда меня поймали?
- Были ли в ходе выполнения упражнения неожиданности?
- Возникла ли в группе атмосфера игры?

Замечания

Участники, которые боятся и не доверяют своим товарищам, могут несколько раз попробовать выполнить задание. Некоторым участникам доставляет удовольствие удивлять группу, они предпочитают падать совершенно неожиданно. Другие же падают очень медленно, так что члены группы успевают подготовиться к этому.

4.3. ЦЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ В КОМАНДЕ

4.3.1. Ассоциации

30 минут

Это упражнение подходит для небольшой группы (восемь-двенадцать человек), участники которой уже хорошо знают друг друга. Его следует проводить не раньше, чем во второй половине тренинга.

Обычно всем участникам бывает интересно узнать, как их воспринимают остальные.

1. Группа садится в круг, один из участников (водящий) загадывает кого-нибудь из группы, не сообщая остальным о своем выборе. Задача группы — угадать, кого задумал игрок. Чтобы это сделать, совещающиеся начинают задавать ему вопросы-метафоры, например: «Если бы тот человек, которого ты загадал, был зданием, то к какому типу зданий он бы относился?» Сферы для ассоциаций выбираются совершенно произвольно, например: музыка, цвет, время года, модель автомобиля, местность, орудие труда, время суток и т. д.

2. Водящий представляет себе того, кого он выбрал, ищет подходящие ассоциации и отвечает, например, следующим образом: «Если бы он был зданием, то был бы старой деревенской кузницей, в которой пылает огонь, стоит огромная наковальня, стены покрыты сажой и повсюду лежат железные заготовки».

3. Мастерство спрашивающих заключается в том, чтобы находить новые сферы, описывающие искомого человека с разных сторон, так что по ходу расспросов становится все более понятно, кто это. Например: «Как бы ты мог описать выражение лица того, кого мы ищем?» Это вопрос, который многое проясняет, потому что по ответу можно определить темперамент человека, которого ищут.

4. Руководитель группы должен записывать все ответы. Этот список будет своеобразным подарком тому, кого загадали.

5. После того как каждый член группы задал свой вопрос, все начинают высказывать предположения о том, кто это, объясняя при этом, почему им в голову пришла именно эта идея. Наконец водящий рассказывает остальным, кого же он все-таки имел в виду. Так заканчивается первый круг, и очередь загадывать переходит к другому игроку.

4.3.2. Похожие и разные

30 минут

Для эффективной работы команде нужны участники с разными темпераментами, характерами, ценностями и талантами. Эти различия создают энергию, которая помогает решать разнообразные задачи. С другой стороны, в коллективе, безусловно, должно быть и достаточное соответствие характеров. Соотношение сходства и различий редко бывает идеальным, и поэтому очень важно, чтобы члены коллектива могли свободно говорить на эту тему. Только тогда в группе будет создаваться атмосфера толерантности — возможно, важнейшего фактора для совместной работы. Упражнение предоставляет участникам возможность поговорить обо всем этом.

1. Каждый участник получает бумагу и карандаш. На листе он пишет

имя того человека в группе, который, как ему кажется, похож на него больше всего, и того, кто совершенно на него не похож — по темпераменту, установкам, поведению и характеру.

2. Затем каждый участник сообщает имена двух человек, которых он выбрал, и кратко рассказывает, почему он это сделал.

3. В заключительной дискуссии все участники могут кратко прокомментировать произошедшее и обсудить следующие вопросы:

- Насколько верно каждый воспринимает себя и окружающих?

- Насколько высока степень настоящих сходств и различий и насколько велика степень проекций?

- Имеют ли выбранные персоны некоторое символическое значение? Возможно, они вызывают воспоминания об отношениях в семье, о дружбе или работе — то есть напоминают людей, с которыми выбравшему их человеку доводилось встречаться в жизни?

- Каких членов группы особенно часто выбирали другие участники, каких — очень редко? Что означает такая разная частота выбора?

- Как ощущали себя выбранные участники? Был ли выбор адекватен, по их мнению?

4.3.3. Все, некоторые, никто

2 часа

Различия и сходства оживляют человеческие отношения. В детстве мы замечаем только наши отличия от других и считаем себя совершенно уникальными. Будучи подростками и молодыми людьми, мы стремимся к проявлению своей индивидуальности. Чем старше мы становимся, тем больше общего мы находим с другими, чувствуем возрастающую связь между нами и остальными людьми и стараемся найти баланс между своей индивидуальностью и интересами других. С возрастом мы становимся терпимее и все больше заинтересованы в том, чтобы сохранить хорошие отношения даже с непохожими на нас людьми. И одновременно появляется все больше возможностей развивать наши индивидуальные способности и нашу уникальность — в профессии, в семье, в обществе.

Материалы. Каждому участнику для этого упражнения понадобятся три листа бумаги: розового, зеленого и красного цвета.

1. Участник кладет перед собой листы бумаги и пишет на каждом из них в правом верхнем углу свое имя. На листе розового цвета он отвечает на вопрос: «В чем я похож на всех остальных людей?» На зеленом листе он отвечает на вопрос: «В чем я похож на некоторых людей?» И на конец на красном листе: «В чем я совершенно уникален и не похож ни на кого?» (Укажите, пожалуйста, на то, что каждый пишет столько, сколько он хочет.)

2. Когда участники справились с этой задачей, проведите небольшой обмен впечатлениями:

- Какой круг вопросов вызвал наибольшие трудности?

- На какую тему я смог написать больше всего ответов?

- Задавал ли себе когда-нибудь подобные вопросы?

3. Отставьте столы в стороны, чтобы удобнее было двигаться. Каждый из участников берет розовый лист с характеристикой того, чем он похож на других людей. Скажите следующее: «Члены нашей группы в этот момент представляют собой все человечество. Вообразите себе, что его представители собрались здесь во всем своем многообразии. Походите по комнате и побеседуйте с каждым. Поговорите о том, что написано у вас на розовом листе. Когда вы найдете кого-нибудь, кто не обладает указанным вами качеством, отметьте для себя, что вы ошиблись и указанные качества присущи не всем. Было бы совершенно невероятно, если бы другие люди написали в точности то же, что и вы, но они могут подтвердить, что имели в виду то же самое. Может случиться так, что ни одна ваша запись не совпадет с записями других участников. В этом случае оторвите от розового листа уголок.

4. Участники ходят по комнате и беседуют с как можно большим числом других участников (30 минут).

5. Все собираются вместе и делятся впечатлениями:

- Кому пришлось подкорректировать свой текст?
- Кто оторвал от своего листа уголок?
- Что общего вы нашли у себя с другими участниками?

6. Теперь участники берут зеленый лист, где написано то, что объединяет их только с некоторыми людьми. Все снова начинают ходить по комнате и разговаривать друг с другом. Каждый пытается найти в группе людей, которые написали то же, что и он. Когда такие люди найдены, образовавшаяся группка усаживается в стороне и пытается найти еще больше связующих моментов между собой. К ней могут присоединиться и другие участники (30 минут).

7. После этого следует обсуждение:

- Сколько похожих на меня людей мне удалось найти?
- Сколько групп единомышленников образовалось?
- Каким образом я понял, к какой группе принадлежу?
- Была ли работа с зеленым листом бумаги сложнее/проще работы с розовым листом?

8. Теперь каждый берет красный лист бумаги, в котором описано то, что отличает данного человека от всех остальных людей. Все снова ходят по комнате, разговаривают друг с другом. Если кто-то встретил человека, у которого на листе значится то же самое, оба должны прояснить это обстоятельство (например, выяснить, имеют ли они в виду одно и то же) и в случае совпадения отметить для себя, что они записали не уникальное свое свойство (30 минут).

Заключительный обмен мнениями и впечатлениями:

- Почему было так сложно описать свои уникальные свойства?
- Кто удовлетворен описанием своей уникальности?
- В каких ситуациях я чувствовал свою уникальность?

- Насколько важна для меня моя уникальность?
- Насколько важно для меня то общее, что связывает меня с другими людьми?
- В чем проявляется многообразие характеров в нашей группе?
- Насколько группа терпима к этому многообразию?
- В какой момент упражнения я чувствовал себя лучше всего?
- Когда я испытывал смешанные чувства?
- Что привнес в группу я?
- Есть ли серьезные разногласия и конфликты в нашей группе? Какие они?

4.3.4. Кабаре

30 минут

Веселое упражнение, в ходе которого каждый член группы должен имитировать другого. Основное требование — участники должны хорошо знать и уважать друг друга. Упражнение дает хорошие возможности для взаимодействия участников между собой.

1. Каждый участник пишет свое имя на листочке бумаге. Эти листочки сворачиваются и перемешиваются, а потом каждый тянет по одному листочку.

2. У группы есть 10 минут, чтобы подготовить небольшое представление. Каждый должен имитировать того члена группы, имя которого он прочитал на вытащенном им листочке. При этом представляющий должен учитывать и манеру поведения, и манеру речи того, кого он изображает. Монолог должен быть построен таким образом, чтобы зрители не сразу поняли, кого изображает актер. Каждый монолог занимает не более 3 минут.

3. Друг за другом члены группы представляют свои мини-спектакли.

В конце каждого представления группа аплодирует и старается угадать, кого только что изображали.

Варианты

Каждый думает о том, что бы он хотел положить в чемодан того человека, имя которого значится на его бумажке. Выбор предметов для упаковки воображаемого чемодана должен пролить свет на сущность этого человека, его предпочтения, сильные и слабые стороны, но не так, чтобы это сразу стало очевидно зрителям. После короткой подготовки один из участников рассказывает группе, как будет выглядеть чемодан, и что именно в нем будет лежать. А группа должна решить, для кого предназначается этот чемодан.

4.3.4. Различия

45 минут

Это упражнение направлено на поиск различий между членами группы. Лучше всего проводить упражнение на начальных этапах работы с группой, когда участники еще не очень хорошо знают друг друга. Оно выполняется в небольших группах (восемь-двенадцать человек).

1. Группа садится в круг. Один из участников усаживается на стул в центре круга и зовет за собой другого члена группы, который, как ему кажется, меньше других похож на него. Приглашенный выдвигает свой стул внутрь круга и садится рядом с первым игроком. Оба начинают выяснять, чем они действительно отличаются друг от друга. Остальные молча и внимательно слушают их разговор, но при необходимости могут попросить кого-нибудь из участников активнее участвовать в разговоре (5-10 минут).

2. После этого вся группа обсуждает происходящее.

3. Затем в круг идет следующий участник и снова выбирает себе в собеседники человека, которого он считает более других отличающимся от себя. Этот процесс повторяется до тех пор, пока каждый член группы не побеседует в центре круга с самым непохожим на него человеком.

4. В конце упражнения — подведение итогов:

- Чему я могу научиться в результате этого упражнения?
- Действительно ли собеседник, которого я выбрал как самого непохожего, так сильно отличался от меня самого?
- Кого я теперь стал лучше понимать?
- Как развивается атмосфера в группе?
- Насколько сильно я чувствую взаимосвязь с людьми, которые похожи на меня и, наоборот, сильно отличаются от меня?

4.3.5. Групповая скульптура

30 минут

В этом упражнении отдельным участникам предоставляется возможность проверить свои способности чувствования в переживаниях других людей и выразить свой взгляд на отношения в группе и их динамику. Это будет важно и для всех тех, кто руководит группой или консультирует ее.

Одновременно это упражнение заставляет группу задуматься над следующими вопросами:

- Какое место нашел в нашей группе каждый человек — центральное ли это место или оно на периферии?
- Какие отношения в группе можно охарактеризовать как тесные?
- В каких областях нет отношений?
- Как можно одним словом охарактеризовать сложившиеся в группе отношения: дружеские, агрессивные, конкурентные?
- Каково распределение сил?
- Как чувствует себя в группе каждый отдельный человек?
- Какую позицию занимает руководитель группы?

1. Заранее позаботьтесь о достаточно свободном помещении. Один

из

участников становится скульптором, он должен создать скульптуру, которая символически выражает сложившиеся в группе отношения. Для этого «скульптор» имеет право расставлять на пространстве других участников, таким образом, как он считает нужным для выполнения поставленной задачи. При этом важно и символично не только расстояние между членами скульптурной композиции, но и положение их тел: они могут стоять, сидеть, лежать на полу или стоять на стуле; они могут быть повернуты друг к другу лицом или спинами, их руки могут быть вытянуты, кулаки сжаты; лица могут выражать смех, разочарование или неодобрение. Участники должны без комментариев выполнять все, что скажет им «скульптор».

2. После того как скульптура закончена, участники некоторое время сохраняют ее, а потом кто-нибудь из них может изменить скульптуру так, как считает нужным. Предоставьте всем, кто этого захочет, возможность побыть «скульптором» и менять групповую скульптуру по своему желанию. Таким образом, возможны разные интерпретации существующего в группе положения вещей, и эти интерпретации могут отражать разные аспекты внутригрупповых отношений.

3. После этого все снова садятся на свои стулья в круг и обсуждают упражнение.

4. Содержание вопросов может быть изменено в зависимости от специфики группы.

4.4. УПРАЖНЕНИЯ НА МОБИЛИЗАЦИЮ ЭНЕРГИИ ГРУППЫ

4.4.1. Командная аэробика

8 минут

Это упражнение помогает каждому участнику лучше узнать группу. Для успешного выполнения упражнения участники должны хорошо ориентироваться в пространстве и четко определять положение остальных игроков.

Отставьте стулья и столы в сторону, поскольку потребуется много свободного места.

1. Игроки маленькими шагами (но не бегом!) передвигаются по комнате, причем каждый должен следить за тем, чтобы расстояние между ним и его ближайшими соседями не изменялось при передвижении, и комната была заполнена как можно более равномерно. Время от времени ведущий кричит: «Стоп!» В этот момент все должны замереть на месте и осмотреться. Если комната заполнена неравномерно, необходимо снова как можно равномернее распределиться по комнате, и упражнение начинается снова. Эта часть упражнения продолжается примерно 3 минуты.

2. На следующем этапе группа должна как можно быстрее поделиться на

на

группы. В этом случае командой будет не просто «Стоп!», а, например «Стоп три!» Это означает, что все игроки должны тут же разделиться на тройки, причем сделать это так, чтобы равномерно заполнить все пространство игровой комнаты. Ведущий может попросить участников тренинга разбиться на группы по пятеро, по двое, по восемь человек и т. д.

3. Еще через 3 минуты группа приступает к последнему этапу упражнения. Игроки продолжают двигаться по комнате, а руководитель дает команды образовывать различные геометрические фигуры: «Стоп! Четыре круга!.. Стоп! Три квадрата!.. Стоп! Пять треугольников!..» и т. д. При этом все участники должны стараться равномерно распределяться по комнате, избегая пустоты и скученности.

4.4.2. Стой и иди

5 минут

В этом упражнении энергия участников мобилизуется несколько необычным образом. Правила игры устанавливаются самими участниками. Отставьте в стороны столы и стулья, чтобы освободить комнату.

1. Участники группы ходят по комнате, причем каждый сам выбирает скорость своего движения. При этом все игроки стараются заполнить комнату как можно более равномерно (это требование особенно важно, поскольку в этом случае участники не будут монотонно ходить по кругу и у игры появится динамика). Итак, все перемещаются по комнате до тех пор, пока кто-нибудь не крикнет: «Стоп!» В этот момент все должны застыть на месте.

2. Движение возобновляется, когда кто-нибудь скажет: «Дальше!» Игроки ходят по комнате до очередной команды остановиться, выбирая свой собственный темп ходьбы и следя за тем, чтобы в комнате не оставалось пустого места. Суть игры в том, что любой участник в любой момент времени может отдать команду остановиться, а затем снова продолжить ходить. В итоге группа находит свой собственный ритм движений и пауз.

4.4.3. Бух!

10 минут

Это упражнение помогает группе расслабиться и посмеяться. Оно требует свободного пространства, поэтому отставьте в стороны столы и стулья. Участники разбиваются на группы по трое. На каждого трех человек Вам потребуется одно полотенце, которое следует завязать узлом по середине. Во время игры его нужно будет бросать и ловить без помощи рук. Помимо этого, приготовьте пустую чистую корзину для бумаг, поставив ее в центре игровой площадки. В эту игру можно играть и на улице, и в помещении.

1. Группа делится на команды по три человека. Двое из них будут «ловцами». Они становятся на расстоянии 3-5 м от третьего, который будет бросать им связанное узлом полотенце. Задача «ловцов» состоит в том, чтобы поймать полотенце без помощи рук (надо заметить, что

полотенце следует бросать не изо всех сил, а осторожно).

2. Когда «ловцу» удалось поймать полотенце указанным образом, он должен донести его до стоящей в середине игровой площадки корзины и бросить туда, также без помощи рук (корзина находится от него на расстоянии около 10 м).

3. Если «ловцы» теряют полотенце по дороге, они должны вернуться ни исходное место и начать все сначала.

4. Когда полотенце оказалось в корзине, игроки меняются ролями. Теперь один из «ловцов» будет бросать полотенце.

5. Команда, которой удалось три раза положить полотенце в корзину, победила и может прокричать: «Гип-гип-ура!» или что-нибудь в этом роде. Продолжайте игру до тех пор, пока еще двум командам не удастся три раза забросить полотенце в корзину. После этого упражнения участники обычно приходят в хорошее настроение и готовы к решению более серьезных задач.

4.4.4. Не толкай меня!

15 минут

Для этого упражнения Вам потребуется много места. Лучше всего подойдет лужайка, но можно провести его и в спортивном зале. Упражнение предназначено только для тех групп, члены которых уже хорошо познакомились друг с другом и доказали, что могут совмещать спортивный азарт с заботой о безопасности своих товарищей. Вы должны остановить игру, если заметите, что участники нарушают правила. Нужно постараться избежать травм и синяков.

1. Игроки разбиваются на пары, партнеры встают друг напротив друга на расстоянии 15 м. Руки они должны держать у груди, ладонями наружу. Игроки двигаются навстречу друг другу прыжками. Задача заключается в том, чтобы подобраться как можно ближе к своему партнеру, но при этом его не коснуться.

2. На первом этапе позвольте игрокам потренироваться и прыгать друг другу навстречу медленно.

3. На втором этапе игроки передвигаются мелкими прыжками.

4. На третьем этапе партнеры сами договариваются, в каком темпе будут прыгать на этот раз.

5. Когда участники справились с этим заданием, они сходятся по трое и встают в треугольник. Задача прежняя: прыгать друг другу навстречу в центр треугольника. На первом этапе — тренировка в замедленном темпе, затем — мелкие прыжки, третий этап — ускоренный темп.

6. Когда станет ясно, что участники поднаторели в прыжках и получают удовольствие от процесса, то можно еще увеличить сложность задания, предложив игрокам поделиться по четверо. Правила остаются

теми же.

4.4.5. Орел или решка

5 минут

При выполнении этого упражнения наблюдается подъем энергии, и уже через 5 минут большинство игроков будут рады, если им предложат какую-нибудь процедуру поспокойнее.

Для упражнения потребуется площадка 10 на 10 м. Обозначьте границы площадки, чтобы сделать упражнение более динамичным.

1. Пр продемонстрируйте участникам две основные позиции в игре: а) руки

лежит на голове и б) рука лежит на левой или правой ягодице. Каждый для себя решает сам, какую позицию выбрать.

2. Теперь все, кто выбрал «орла» (голову), собираются на левой сторон

игровой площадки, а выбравшие «решку» (ягодицу) — на правой. Обе команды должны быть приблизительно равными. Когда определились с этим, команды снова смешиваются.

3. Дайте сигнал к старту, подкинув в воздух монету. Пока монета находится в воздухе, каждый должен показать, кем он будет: «орлом» или «решкой» — и положить руку на голову и ягодицу соответственно. Если монета упала «орлом», то команда «орлов» будет охотиться на «решек». Когда «орел» осалил «решку», осаленный автоматически переходит в команду «орлов» и начинает ловить своих бывших товарищей по команде. Игра длится до тех пор, пока все не станут членами одной команды.

4. Проведите игру три раза — этого вполне достаточно. Интереснейшим моментом является бросание монеты, исход которого фактически определяет, какая команда победит. Но независимо от этого игра доставит участникам огромное удовольствие.

4.4.6. Совместный рост

8 минут

Это упражнение даст участникам возможность почувствовать себя членом единой команды и поможет определить, насколько это удалось тому или иному участнику. Многим людям приятно ощущать свою принадлежность к группе, но вполне вероятно, что есть и такие участники, которые испытывают иные чувства и вовсе не желают близости с командой. Поэтому очень важно в конце упражнения провести обмен мнениями. Отставьте столы и стулья в стороны, чтобы освободить пространство.

1. Участники ходят по комнате. Проходя мимо другого, каждый участник слегка прикасается к нему, так легко, как будто делает это

перышком. Никто не останавливается, движение должно быть постоянным (2-3 минуты).

2. Когда два игрока коснулись друг друга, они должны представить, что теперь связаны невидимой нитью, которая не разрывается и дальше. Постепенно эти нити становятся все длиннее, пока не охватывают всю группу. Группа стала единым организмом, который, как и положено организму, начинает двигаться намного медленнее. Каждый участник пытается почувствовать, как ограничивает его движения то, что он является частью организма, с одной стороны, и какие возможности для него открываются теперь — с другой.

3. Этот большой организм постепенно приходит в состояние покоя: встает на месте или ложится на пол. Все пытаются дышать в одном ритме.

Когда это состояние достигнуто, игроки закрывают глаза и представляют себе, что огромное золотое солнце пронизывает их общий организм насквозь, и этот свет растапливает напряжение и дарит ощущение тепла и жизни.

4.4.7. Трое и преследователь

10 минут

Это очень хорошее упражнение для того, чтобы поднять настроение и оживить группу. Отставьте в стороны столы и стулья, чтобы освободить место.

1. Группа делится на команды по четыре человека. Трое из четверых берутся за руки. Один из этих троих убегает, двое других защищают его.

Четвертый игрок преследует убегающего, стараясь его осалить.

2. Преследователь может бегать вокруг троих остальных и делать все, что угодно, но при этом он не должен пытаться расцепить их руки.

3. Участники, образующие трио, могут постоянно двигаться, чтобы всячески отдалить жертву от ее преследователя. Если жертва все же была осалена, то весь квартет меняется ролями: новый преследователь, новый беглец и новые защитники. Если преследователю никак не удастся осалить свою жертву, то игроки меняются ролями самое позднее через 60 секунд после начала игры. Поэтому игра всегда остается динамичной и быстрой.

4.4.8. Квикстеп

5 минут

Для этой игры характерны быстрота действия, интенсивность контакта участников и самодисциплина. Отставьте в стороны столы и стулья, чтобы освободить место.

1. Группа делится на пары. В этой «дуэли ног» для каждой пары будет

очень важно «равенство в оружии». Это значит, что партнеры должны быть в обуви одного типа — например, оба в спортивных ботинках или оба босиком. Тяжелая обувь не подходит ни в каком случае.

2. Игроки встают друг перед другом и берутся за руки (руки нельзя отпускать на протяжении всей игры). Это помогает воздействовать на

партнера и одновременно служит поддержкой, чтобы никто из участников не пострадал.

3. Цель игры состоит в том, чтобы наступить на носок обуви партнера.

4. Кому удалось сделать это трижды, ищет себе нового партнера.

5. Если Вы имеете дело с очень темпераментными и увлекающимися игроками, предупредите их, что игра называется «квикстеп» (в дословном переводе с английского — быстрый шаг), а не «свинцовая нога».

Пусть будут поосторожнее.

4.5. РАЗВИТИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА В КОМАНДЕ

4.5.1. Буквенная хореография

5 минут

В этом упражнении запрещено разговаривать и обмениваться друг с другом знаками. Задача участников — скооперироваться и созданиз своих тел огромные буквы.

Отставьте в сторону столы и стулья, чтобы освободить место.

1. Участники получают задание — они должны своими телами изобразить буквы, которые вместе составят слово из трех-четырёх букв. Слова

предлагает ведущий группы.

2. Не разговаривая и не обмениваясь знаками, все игроки образуют бук вы предложенного слова — одну за другой, так чтобы слово можно было прочесть постепенно.

3. Когда группа справится с этим заданием, предложите ей сложить еще несколько слов, причем это надо делать как можно быстрее. Засекайте время, необходимое участникам для выполнения каждого задания.

Замечания

Если Вы работаете с очень большой группой, поделите ее на две команды, которые могут соревноваться в скорости составления слов.

4.5.2. Зеркало и антизеркало

5 минут

Это классическое упражнение на взаимодействие в паре. При богатой фантазии у членов Вашей группы, упражнение, несомненно, доставит удовольствие. Не удивляйтесь, если будет много смешных конфузов. При нечетном числе игроков, примите участие в упражнении сами.

1. Участники разбиваются на пары, и партнеры встают друг напротив друга. Один из них медленно совершает различные движения, а второй по возможности синхронно повторяет их — как в зеркальном отражении.

2. При этом нужно соблюдать следующие правила:

- Партнеры не должны касаться друг друга.
- Все движения должны совершаться в замедленном темпе.
- Ноги не должны отрываться от пола.

Через 2 минуты партнеры меняются ролями.

3. Во втором круге идет игра в антизеркало. Это означает, что если первый игрок взмахнул правой рукой, то второй должен сделать это не левой, как при зеркальном отображении, а тоже правой рукой, и т. д.

4.5.3. Вращающийся квадрат

20 минут

Это упражнение более всего подходит для больших групп (от тридцати до двухсот человек). Для его проведения потребуется много места, поэтому лучше всего организовать его в спортивном зале или на улице. Игра динамична и требует от участников быстрой реакции, умения чувствовать других людей и работать сообща над решением поставленной задачи.

1. Группа образует квадрат, каждая из четырех сторон которого должна

состоять из одинакового количества участников. Игроки стоят плечом к плечу, лицом внутрь квадрата. Ведущий группы находится в центре квадрата и смотрит на одну из его сторон.

2. Каждая сторона квадрата будет одной командой.

3. Прежде всего, каждый участник запоминает, кто стоит слева и справа от него. Игроки, стоящие в углах квадрата, должны решить, к какой команде они принадлежат, и запомнить только одного члена своей команды. На запоминание игрокам дается 15 секунд. Если соседи мало знакомы между собой, ведущему имеет смысл дать группе больше времени (1-2 минуты), чтобы участники смогли присмотреться и запомнить друг друга.

4. Теперь команды должны запомнить, как они стоят по отношению к ведущему, который находится в центре квадрата. Облегчите игрокам это задание, четко повернувшись к одной из сторон квадрата, так чтобы всем было сразу ясно, к кому Вы стоите спиной, к кому боком, к кому лицом.

5. Теперь все готово для игры. Ведущий в центре квадрата поворачивается вокруг своей оси и смотрит теперь уже на другую сторону

квадрата. При этом он произносит слова: «Вращающийся квадрат!» Это означает, что каждая команда должна встать так, чтобы оказаться в том же положении относительно ведущего, что и раньше. То есть команда, которая стояла за спиной ведущего, опять должна встать сзади него и т. д. Более того, каждая команда должна встать в той же последовательности, что и в начале игры. Каждый участник должен вновь оказаться между двумя своими соседями.

6. Когда команда встала на свое место и игроки правильно построились, они берутся за руки, кричат: «Вращающийся квадрат!» и поднимают руки вверх.

7. Когда все команды заняли правильные позиции, ведущий опять поворачивается вокруг своей оси и смотрит в новом направлении. Все повторяется заново. Проведите 6-10 туров, постоянно ускоряя темп игр! Не нужно следить за тем, насколько соблюдаются правила, и все ли игроки встают на свои места. Ценность и смысл игры состоят в самодействии и в согласованности игроков.

Замечания

Иногда команда решает задачу таким образом: все участники, прежде, чем бежать на другое место, берутся за руки и передвигаются цепочкой. Это не возбраняется, если только при этом соблюдается осторожность, никто никого не толкает и не сбивает с ног.

4.5.4. Караван

15 минут

В этом упражнении участникам снова понадобятся воздушные шары, но в отличие от предыдущего упражнения здесь задача сложнее, и для ее решения группа должна действовать еще четче и слаженнее. Приготовьте для каждого игрока воздушный шар и соорудите в комнате полосу препятствий. Из четырех стульев и стола можно построить мост, под которым игроки должны будут проходить. Предпочтительная высота препятствия — 1,3 м. Два положенных рядом ящика из-под прохладительных напитков будут «скалами», на которые участникам предстоит взбираться. Можно придумать еще какие-нибудь препятствия — напри мер, поставить три стула на расстоянии около 1 м друг от друга, чтобы игроки могли пробираться между ними.

1. Каждый надувает свой шар и завязывает его. Затем все игроки встают

друг за другом, держа шары между своим животом и спиной впереди стоящего, не помогая себе руками. Чтобы увеличить сложность упражнения, поставьте условие: игроки не могут касаться друг друга, контакт возможен только через шары. Когда все встали на свои места, караван начинает двигаться по комнате, в первый раз минуя полосу препятствий. Участники тренируют слаженность и синхронность движений, правильное давление на шары и, возможно, разрабатывают какие-то свои собственные сигналы и условные знаки.

2. Скажите участникам, что теперь они должны преодолеть полосу препятствий, не прикасаясь друг к другу и не роняя шары на пол. Особо

отметьте, что во время игры разрешается разговаривать.

3. Прежде чем караван отправится преодолевать препятствия, группа

сама устанавливает правила, которые будут действовать, если шар упадет на пол:

- Нужно ли начинать путь сначала?
- Куда должны встать те два игрока, у которых упал шар, — в начало

или в конец шеренги?

- Можно ли одному из двух игроков поднять шар так, чтобы остальные игроки не растеряли свои?

- Нужны ли еще какие-нибудь правила?

4. Когда караван отправится в путь, группа будет предоставлена сама себе. Если цепочка часто разрывается, Вы можете предложить участникам провести краткое обсуждение стратегии. Когда караван преодолел последнее препятствие, достигнув «оазиса», то все садятся вместе и подводят итоги игры:

- Кто взял на себя роль руководителя?
- Довольны ли вы тем способом, которым группа решила задачу?
- Какие из препятствий преодолеть было сложнее всего?
- Что помогло группе решить задачу?
- Что усложняло решение задачи?

Варианты

Если у группы после этого занятия поднялось настроение, участники довольны и игрой, и итогами, Вы можете предложить небольшое дополнительное упражнение. Ведь в комнате находится множество воздушных шаров. С их помощью участники могут решить проблему страха перед «взрывами» и дать выход собственной агрессивной энергии.

Игра называется «Фейерверк». Группа встает в тесный круг, держа между собой шары, как в предыдущей игре. Каждый кладет руки на плечи или талию своего соседа спереди. Теперь каждый должен точно определить степень нажима на шар, чтобы он лопнул. Когда все готовы, участники кричат: «Фейерверк!» и пытаются всеми силами «взорвать» шарики. Это не так-то просто...

4.5.5. Змея

30 минут

Это упражнение дает возможность небольшой группе (двенадцать-четырнадцать человек) проверить свою способность к взаимодействию.

Вам понадобится веревка диаметром 8-10 мм (например, бельевая). Длину ее рассчитайте так, чтобы на каждого игрока приходилось по 1,2 м.

Отставьте в стороны столы и стулья, чтобы освободить место. Лучше, если пол в помещении покрыт ковром.

1. Веревка кладется в центре комнаты, свернутая, как змея. Все участники закрывают глаза или надевают повязки.

2. Задание состоит в том, чтобы игроки с закрытыми глазами расклады

вали веревку в виде различных букв. В каждом конкретном случае букву определяете Вы сами,

3. В выполнении задания принимает участие вся группа. При этом можно разговаривать. Когда участники уложили веревку в форме буквы, они сами ложатся на веревку, полностью закрывая ее. Если группа решила, что справилась с заданием, она сообщает об этом руководителю.

Тогда все открывают глаза, встают и оценивают результаты собственного творчества. Важно измерять время, затраченное игроками на каждую букву. В результате у группы возникает цель — затратить как можно меньше времени на каждую попытку и постоянно улучшать свой результат.

4. Если группе понадобится спланировать свои действия, дайте ей на это время.

4.5.6. Новый патент

60 минут

Прекрасное задание на взаимодействие. Ваша группа на время превратится в изобретателей и ученых, которые борются с законами всемирного тяготения, статики и равновесия. Группа может продемонстрировать, что она готова к новому, к риску и умеет претворять идеи в жизнь.

Материалы. Каждой команде понадобится 30 искусственных соломинок, скотч, ножницы и сырое яйцо. Кроме этого, неплохо иметь под рукой воду, тряпку, бумажные платочки и мусорное ведро, а также бумагу и письменные принадлежности для набросков.

1. Группа делится на небольшие творческие команды по четыре-шесть

человек. Каждая группа получает материалы и задание: она должна построить механизм, с помощью которого яйцо сможет выдержать свободное падение с высоты 1,5 м и не разбиться. Яичная скорлупа ни в коем случае не должна треснуть.

2. У каждой группы есть 45 минут, чтобы построить устройство, с помощью которого яйцо, не пострадав, упадет на землю с указанной высоты.

3. В течение этого времени все участники должны принимать участие

в изобретении устройства. Одновременно они придумывают короткий рекламный ролик, в котором будет представлен их аппарат. В нем должно быть обосновано, почему именно это устройство является лучшим и приемлемым по цене протектором для яиц на всем рынке. Каждая команда должна будет сначала представить рекламный ролик, потом уже предъявить в качестве доказательства сам аппарат.

4. Лучше всего будет, если команды смогут работать в отдельном помещении каждая.

5. Через 45 минут все команды собираются вместе на грандиозное шоу

яичных протекторов. Все садятся полукругом на полу. Одна из команд начинает шоу, представив свой рекламный ролик и продукт. Каждая команда сама решает, кто из ее членов будет проводить тестирование, и бросать яйцо.

6. Все группы по порядку демонстрируют свои рекламные ролики

и придуманные устройства.

7. Яйца, которые прошли первые тесты, затем тестируются повторно, но теперь их бросают уже с большей высоты — около 2 м. Проверяется, чьи изобретения оказались настолько прочны, что могут превзойти собственный рекорд. Лучше всего, если инженерный гений участия ков позволит выйти в победители двум командам.

8. Попросите остальных поприветствовать аплодисментами победителей

и подведите итоги:

- Как были распределены задачи внутри команд?
- Работала ли часть игроков над самим продуктом, а часть — над рекламным роликом?
- Как осуществлялось это разделение труда?
- Все ли активно принимали участие в процессе?
- Не остался ли кто-то в стороне?
- Как проходило планирование?
- Является ли сформулированный план в первую очередь совместным решением?
- Обсуждались ли различные варианты?
- Сразу ли началась разработка механизма?
- Не затянулось ли планирование настолько, что вызвало «аналитический паралич»?
- Кто руководил процессом, и почему это делал именно этот человек?
- Менялись ли руководители в ходе процесса?
- Был ли человек, который удерживал всю команду от распада?
- Какой была атмосфера во время работы?
- Что из этого эксперимента можно применить в обычной жизни?

4.6. ТВОРЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ КОМАНДОЙ

4.6.1. Что изменилось?

15 минут

В этом упражнении Вы увидите, как можно в корне изменить любое действие, превратив его в занимательную игру. Партнеры будут экспериментировать со своей внешностью, внося в нее незаметные на первый взгляд изменения, которые, тем не менее, должен увидеть другой. Изменений будет много, так что участникам придется задействовать все их внимание. Для этой игры Вам не нужны никакие вспомогательные материалы. Вы можете проводить ее в любое время, когда сочтете, что участникам нужно потренировать внимание и изобретательность.

1. Участники разбиваются на пары. Каждый должен очень внимательно

рассмотреть своего партнера, чтобы запомнить его внешность как можно лучше, до мелочей.

2. Партнеры становятся спиной к спине, и каждый пытается изменить

свою внешность так, чтобы другой человек мог это заметить: меняет прическу, расстегивает или застегивает пуговицу, снимает кольца или другие украшения и т. д.

3. Через 2 минуты партнеры поворачиваются друг к другу и объявляют о замеченных ими изменениях во внешнем облике партнера. Большинство игроков на этом этапе считают игру не особенно интересной. Им кажется, что все это может каждый.

4. Партнеры снова поворачиваются друг к другу спиной, в этот раз изменяя на себе десять деталей. Это действительно усложняет задачу.

5. Через 3 минуты партнеры поворачиваются и пытаются определить,

что же изменилось: левый ботинок надет на правую ногу и наоборот, часы не на запястье, а на щиколотке, очки перевернуты вверх ногами на носу и т. д. Всего изменений должно быть ровно десять.

6. Следующий этап — кульминация. Партнеры становятся спиной к спине и производят в своей внешности еще десять изменений. Возможно ли это вообще? После этого этапа остановите игру и обсудите ее.

Если группа, с которой Вы работаете, справляется с заданиями на взаимодействие и Вы ищете для нее нечто более сложное и интересное, то эта игра как раз подойдет для тех групп, члены которых уже хорошо знают и привыкли полагаться друг на друга. Вы можете провести это упражнение и на улице, и в помещении. В зависимости от количества участников создайте одну или две команды ровно по восемь человек. Лишние игроки будут зрителями.

Материалы. Для каждой команды Вам потребуется девять циновок (если найти их затруднительно, то можно просто отметить место на полу клейкой лентой или нарисовать мелом). Циновки кладутся в ряд на расстоянии около 60 см друг от друга.

Л. Команды располагаются следующим образом: четыре участника стоят на циновках, следующая за ними циновка — пустая, затем стоят еще четыре участника. Все члены команды стоят, повернувшись лицом к пустой циновке.

2. Цель игры состоит в том, чтобы обе четверки слева и справа от пустой циновки поменялись местами. Игроки правой четверки после всех маневров должны стоять слева от пустой циновки, и наоборот. Игроки обеих четверок должны стоять в таком же порядке, как и в начале игры.

3. Вводятся следующие правила:

- Участники могут разговаривать друг с другом.
- Каждый участник в течение всего упражнения должен смотреть в одном и том же направлении.
- Никто не имеет права обгонять того игрока, который смотрит с ним

в одном направлении (это значит, что нельзя обходить того, кто повернут к тебе спиной).

- В один момент времени только один игрок может двигаться вперед.
- За один ход можно обойти только одного игрока (это значит, что тот игрок, который двигается, не может обойти за один ход двух или более игроков).

- Когда один игрок обошел второго, то прежнее место первого должно остаться пустым.

- Игроки не могут ходить назад.

- В отличие от предыдущего упражнения, игрок, который собирается двигаться, может сходить со своей циновки, если он обходит другого игрока. Проблема здесь состоит не в физической возможности разойтись на маленькой площади, а в том, чтобы найти правильную последовательность перемещений.

4. Если задание кажется сложным, то игроки не ограничиваются во времени. При подведении итогов можно составлять схемы разных путей решения этой задачи.

5. Это упражнение является одним из немногих, в которых важно, чтобы один человек взял инициативу на себя. Если группа придет к такому

пути решения проблемы, Вы можете быть довольны. В остальном же важно, чтобы Вы не помогали группе во время решения задачи, а только следили за тем, чтобы соблюдались правила. Проявите терпение и покажите участникам, что Вы понимаете сложность выполняемой ими задачи.

6. Если группа, с которой Вы работаете, очень велика, покажите сначала

упражнение всей группе, прежде чем игроки разделятся на команды. Предупредите, чтобы разные команды не вступали в соревнование между собой, а лучше помогали друг другу советами. Правда, не удивляйтесь, если игроки очень быстро забудут об этой просьбе и начнут соревноваться. Все это вы можете обсудить в конце упражнения, задав участникам следующие вопросы:

- Какой опыт группа приобрела в результате этого упражнения?
 - Выбрала ли группа кого-нибудь руководителем?
 - Был ли он единственным руководителем на всем протяжении игры, или в процесс управления включался кто-то еще?
 - Какая система управления действовала лучше всего?
 - Были ли опробованы несколько вариантов решения поставленной задачи?
 - Чувствовали ли себя некоторые игроки обойденными вниманием?
 - Как группа преодолевала трудности и чувство разочарования?
 - Что побуждало группу не отказываться от решения задачи?
 - Что в итоге привело к успеху?
- Как себя сейчас чувствует каждый игрок?

- Чему можно было научиться в ходе этого упражнения?

7. Если над проблемой работали две команды, то следует задать еще и такие вопросы:

- Какой была атмосфера взаимоотношений между ними?
- Помогали ли команды друг другу?

4.6.2. Завязать узел

30 минут

Возможно, Вам покажется, что это упражнение очень легкое, однако это совсем не так. Оно требует от участников способности ориентироваться в пространстве, а также гибкости и ловкости. Отставьте в стороны столы и стулья, чтобы освободить место.

Материалы. Каждой команде потребуется веревка длиной около 4 м. Середину веревки обозначьте каким-нибудь образом: завяжите там ленточку или отметьте фломастером.

1. Группа делится на команды по шесть-восемь человек.
2. Члены команды встают в ряд и берутся за веревку обеими руками.

3. Теперь участники должны представить, что они все и есть эта веревка, это поможет им наилучшим образом подготовиться к заданию.

4. Задание заключается в следующем: каждая команда должна завязать

обычный простой узел как можно ближе к отмеченному центру веревки. Но игроки должны сделать это, не убирая рук с веревки. (Кстати, возьмите веревку и завяжите на ней простой узел, чтобы все вспомнили, как он выглядит.) Для достижения цели игрокам разрешается все, им только нельзя выпускать из рук веревку.

5. Сначала кажется, что игроки вполне способны завязать узел за пару

минут, им только нужно представить, что каждый член команды и вся она в целом являются составной частью веревки. Но практика показывает, что времени на выполнение этого задания требуется гораздо больше. Игроки постоянно недооценивают сложность необходимых для решения задачи действий и переоценивают свою способность вникнуть в проблему. Такой подход часто приводит к разочарованию.

6. Подведение итогов:

- Как группа справлялась с трудностями?
- Почему решение проблемы было настолько сложным?
- Когда наступил поворотный момент, после которого все стало получаться?

- Как удавалось игрокам координировать свои действия?
- Были ли спокойно обдуманы все предложения?
- Взял ли кто-нибудь на себя руководящую роль?

Замечания

Все игроки должны стоять по одну сторону веревки и проходить друг под другом, чтобы получился узелок.

4.6.3. Болеро

10 минут

Это упражнение относится к серии «Делай как я», и при этом главный смысл его лежит не в самом действии, а в том, что это действие сопровождает. Тот, кто не знает этого трюка, должен будет некоторое время разбираться в правилах, пока не поймет, что к чему.

1. Группа садится в круг на полу.

2. Руководитель группы стучит в определенном ритме ладонью по полу.

Важно, чтобы этот ритм был легковоспроизводимым. (Очень запоминающимся является ритм начала «Болеро», но можно выбрать и другой ритм, который не содержит больше двенадцати ударов.)

3. Группа должна подражать тому, что Вы сделали. Именно такая формулировка очень важна — ни в коем случае не говорите, что игроки должны повторить ритм.

4. Теперь несколько человек могут попытаться подражать Вам. Не говорите, чему именно нужно подражать. Ведь помимо того, что Вы выбираете ритм, Вы можете еще улыбаться или, наоборот, хмуриться, можете поправлять прическу или особым образом дышать. Все это игроки должны копировать — но не говорите им об этом.

5. Тот, кто успешно копирует Вас, садится в центре круга на пол и становится Вашим, так сказать, соратником, которого Вы сможете использовать при дальнейшей демонстрации. Наверняка пройдет какое-то время, прежде чем некоторое количество игроков сможет правильно подражать Вам.

6. В программу Ваших движений входит и глубокий вдох. Поэтому те игроки, которые стремятся правильно подражать Вам, должны тоже делать вдох. Здесь простого повтора Вашего ритма движений будет недостаточно.

7. Конечно, прежде всего, игроки стремятся повторять ритм. Но руководитель группы продолжает делать ошарашивающие заявления, критически осматривая игроков: «Нет, у тебя это еще не получается». Игроки не могут понять почему — ведь они уже скопировали Ваши движения. И только через некоторое время особенности Вашего движения и интенсивность ударов снова оказываются в центре внимания. А про глубокий вдох все вспоминают обычно в последнюю очередь. Тогда Вы нарочно делаете вдох чуть более акцентировано — многим хватает и этого намека.

4.6.4. Седьмая роза

60 минут

Это упражнение направлено на развитие кооперации и обращается для этого к фантазии, жизненному опыту и интуиции членов группы. Участникам дается ряд ключевых слов, так сказать, основа истории, которую они должны придумать, используя приведенные ниже слова в заданном порядке. Запишите эти слова на видном месте, например на доске:

Учитель	Семь роз
Холостяк	Выбрасывать
Мама	Выздоровление
Смерть	Успех
Похороны	Петлица
Отчаяние	Засохший.
Психиатр	
Гипноз	

1. Участники разбиваются на пары. Их задача — придумать историю, которая будет называться «Седьмая роза».

2. Руководитель группы дает следующие указания: ключевые слова имеют важное значение для героя истории и для хода описываемых событий. История описывает очень сложную проблему, которая раз решилась совершенно неожиданным образом, когда герой нашел свой выход из создавшейся ситуации.

3. У команд есть 45 минут, чтобы дать свою версию истории.

4. Все варианты читаются вслух, и авторы дают свое описание процессу работы.

Замечания

Иногда игроки хотят знать оригинальную историю. Речь идет о небольшом рассказе американского автора Кена Уайтмора «Седьмая роза».

Основа истории такова: Герой — мужчина, 38 лет, учитель, не имеющий друзей. Мать умирает. Герой, не осознавая этого, сильно зависел от матери. После ее похорон у него наступил внутренний кризис. Все пошло вкривь и вкось — и работа, и личная жизнь. Чувство вины, вынужденное занятие делами умершей матери. Посещение психиатра. Психиатр пробует гипноз.

Он дает пациенту семь роз. На протяжении одной недели герой должен выбрасывать по одной розе в день. Каждый раз, когда он выбрасывал розу, чувство вины становилось все слабее. С седьмой розой все душевные проблемы исчезли. Он следует всем наставлениям своего психиатра и преуспевает — становится профессором. Но в петлице его пиджака с тех пор всегда можно было видеть засохшую розу.

4.6.5. Скульптура из пяти монет

10 минут

В этом задании участники должны определенным образом расположить пять монет по отношению друг к другу, чтобы это удовлетворяло условиям задачи. Сложность состоит в том, что участники

сначала пытаются решить задачу только на одной плоскости — такое решение приходит им в голову, поскольку Вы сами кладете перед ними монеты на стол, и они не задумываются над тем, что можно использовать не только плоскость стола. Поэтому, чтобы прийти к решению, игроки должны поменять свое двухмерное мышление (длина и ширина) на трехмерное (добавив к ним высоту).

По крайней мере две монеты нужно поставить ребром для выполнения следующего условия: каждая из пяти монет должна касаться остальных четырех. Это очень остроумное решение, и рано или поздно игроки все же к нему приходят.

1. Участники разбиваются по двое или по трое и садятся вместе за один стол.

2. Руководитель группы кладет перед каждой командой на стол пять монет (лучше использовать монеты больших размеров).

3. Задание: расположить пять монет так, чтобы каждая из них соприкасалась хотя бы краешком с остальными четырьмя. У команд есть 10 минут, чтобы найти решение.

4. Если какая-нибудь команда решила задачу быстро, тогда предложите ей следующее задание: из шести спичек выстроить три равносторонних треугольника. (Эту задачу можно решить, если опять-таки мыслить в трех измерениях. Решение таково: построить пирамиду с равносторонним треугольником в основании.)

5. Через 15 минут все команды демонстрируют решения и описывают ход своих действий.

4.6.6. Лингвистическая проблема

60 минут

То, каким способом мы понимаем структуру проблемы, определяет, какую стратегию решения мы выберем и насколько легко мы вообще найдем это решение. В этом эксперименте участникам предлагается не понятный ряд чисел, и поскольку речь идет о числах, подавляющее большинство упрямо пытается определить эту проблему как математическую. Но именно ее как раз и нельзя решить при помощи такой постановки вопроса, потому что численного решения просто нет. Это лингвистическая проблема, и ответ на вопрос лежит в структуре алфавита. Заранее приготовьтесь к тому, что упражнение будет для участников сложным. Как правило, только один человек из двадцати находит правильный ответ за 20 минут.

1. Группа делится на команды по четыре-пять человек. **Порекомендуй**

те, чтобы во всех командах было приблизительно одинаковое количество математиков и гуманитариев. Первые склонны к математическому, логическому мышлению, вторые же пытаются решать проблемы творческим, нестандартным способом. Этим намеком вы подсказываете командам возможное решение задачи.

2. Напишите этот цифровой ряд на доске: 8 2 9 0 1 5 7 3 4 6
3. Команды берут бумагу и карандаш. Они должны ответить на вопрос: по какому критерию был выстроен этот цифровой ряд? Уверьте группу в том, что это вовсе не Ваш телефонный номер и не код Вашей кредитной карты. У команд есть 30 минут, чтобы найти ответ на вопрос.
4. Если команда быстро нашла решение, пусть она построит свой цифровой ряд, исходя из определенных логических посылок.
5. Команды сходятся вместе и представляют всем результаты труда, рассказывая о ходе своего мышления.

Ответ. Цифры в загадочном ряду на самом деле выстроены таким образом: первые буквы названия цифр расположены в алфавитном порядке.

6.7. Правило для победителя

20 минут

В этом упражнении участникам придется поломать голову. Задача сложнее, чем кажется поначалу. Суть в том, что в ходе игры обнаруживается правило, с которым можно уверенно выиграть. Чтобы найти решение, участники должны будут начать дело с конца и проанализировать заключительную фазу игры.

Материал. Для каждой пары участников вам понадобится 15 монет или спичек, или кнопок.

1. Участники разбиваются на пары и садятся за один стол.
2. Пятнадцать объектов кладутся перед ними в ряд.
3. Правила игры просты: партнеры по очереди делают ход за ходом. Каждый из них в свой ход может убрать одну, две или три монеты из ряда

Цель заключается в том, чтобы не взять последнюю монету. Проигрывает тот, кто был вынужден это сделать.

4. Пары играют несколько этапов и пытаются вычислить «формулу беды» — такую стратегию, при которой выигрыш стопроцентно обеспечен. Что нужно сделать, чтобы выиграть?

5. У пар есть 10 минут, чтобы ответить на этот вопрос.

6. В конце участники рассказывают остальным обо всех найденных решениях.

Ответ. Выигрывает тот, кто берет десятую монету.

6.8. Кораблекрушение

60 минут

Участники этого упражнения должны будут выслушать историю, в которой герой оказывается перед сложной проблемой. Командам, на которые разбивается группа, предстоит найти ответ на вопрос: как моряк с потерпевшего кораблекрушение корабля может спасти свою жизнь?

1. Группа делится на команды по четыре-пять человек. Команды

расходятся по комнате. Сначала руководитель группы рассказывает историю о потерпевшем кораблекрушение моряке.

2. Задание состоит в том, чтобы найти выход из сложной и опасной ситуации. Каждая команда должна записать придуманный ею финал этой истории — и этот финал должен быть хорошим (45 минут)

Рассказ

Этот моряк остался единственным, кто выжил, когда его судно затонуло. Ему удалось добраться вплавь до берега какого-то острова, населенного аборигенами. Моряка схватили и заперли в хижине. Аборигены размышляют, что же им делать с незваным гостем, появление которого их очень встревожило. Большинство жителей предложило принести пришельца в жертву местному божеству и сбросить его в кратер вулкана, который располагался на горе, возвышающейся в центре острова. В последнюю минуту шаман племени остановил обряд жертвоприношения, сказав, что белый пришелец, возможно, сам является богом, приход которого был предсказан в старинных преданиях. Вождь племени согласился с шаманом, что если белый человек сможет доказать, что он и есть тот бог, то он станет вождем племени и ему будет принадлежать весь остров.

Моряк очень обрадовался такому повороту событий и сумел доказать жителям острова, что он и есть тот самый бог. Целую неделю после этого он жил как в раю. Аборигены делали все, чтобы угодить своему новому повелителю. Но вскоре моряк узнал, что его жизнь опять под угрозой, поскольку, согласно легенде, этот бог умеет ходить по воде. И вот на завтра назначена церемония: новый бог должен выйти в океан на каноэ и там, на глазах всего племени совершить чудо согласно преданиям. (Что должен сделать герой, чтобы спасти свою жизнь?)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ МарТ, 2004. – 384с.
2. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде.— М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Гибсон Дж. Л., Иващевич Д. М, Донелли Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. 8-е изд.: Пер. с англ.— М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Занковский А.Н. Организационная психология. – М.: Флинта, МПСИ, 2000. – 648с.
5. Зинкевич-Евстигнеева и др. Технология создания команды. – СПб.: Издательство «Речь», 2002. – 216с.
6. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2000.
7. Магура М. И., Курбатова Н. Б. Современные персонал-технологии.— М.: Интел-Синтез, 2001.

8. Меньшова В.Н. Формирование профессиональной команда. Учебное пособие. – Новосибирск: СиБАГС, 2004.– 116с.
9. Лютенс Ф. Организационное поведение: Учебник: Пер. с англ.— М: ИНФРА-М,1999.
10. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2000.
11. Оленцова Н. Как создать команду и научить её зарабатывать настоящие деньги. – М.: НТ Пресс, 2005. – 224 с.
12. Занкеовский А.Н. Организационная психология. – М.: Флинта, МПСИ, 2000. – 648с.
13. Зинкевич-Евстигнеева и др. Технология создания команды. – СПб.Издательство «Речь», 2002. – 216с.
14. Паркер Г., Кролл Р. Формирование команды. СПб. Питер. 2003. – 160с.
15. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. – М.: Генезис. – 2003. – 400 с.