BS00554_**ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ г. МОСКВЫ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ГОРОДА МОСКВЫ**

**«ШКОЛА № 763»**

Москва 129336, улица Стартовая, д.27, строение 3 E-mail: [763@edu.mos.ru](mailto:763@edu.mos.ru)

телефон: (495) 474-90-60, факс: (495) 474-90-60 Адрес сайта: <http://sch763sv-new.mskobr.ru/>

Городской конкурс педагогических идей **«Как вести за собой»**

Конкурсная номинация **«Программы по обучению ученического актива»**

Тема работы **«Раскрой свой Потенциал»**

Автор:

Гореченкова Наталья Владимировна

Социальный педагог ГБОУ Школа №763 СП-2

Тел: 89166987187

Email: [italiy87@mail.ru](mailto:italiy87@mail.ru)

Токарева Ольга Юрьевна

Социальный педагог ГБОУ Школа №763 СП-2

Тел: 89166660056

Email: [mishonok\_1609@mail.ru](mailto:mishonok_1609@mail.ru)

Форма представления конкурсной работы:

«печатный вариант, электронный носитель»

Москва

2015

Содержание

1. **Пояснительная записка**
2. Календарно-тематический план
3. Список литературы
4. Приложение

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования (далее ФГОС) определяет в качестве главных не предметные результаты, а личностные и метапредметные универсальные учебные действия (далее УУД). Они должны обеспечить школьникам умение учиться, а также способность к саморазвитию и самосовершенствованию.

Процесс формирования УУД должен строиться с учетом базовых национальных ценностей, среди которых, в первую очередь, названы гражданственность и патриотизм. ФГОС определяется в качестве приоритетных личностных результатов формирования основ российской гражданской идентичности, чувства гордости за свою Родину.

Одно из ключевых понятий ФГОС – развитие личности ученика средствами учебных предметов и внеурочной деятельности. Внеурочная деятельность имеет большой потенциал для формирования оценочного, эмоционального отношения к миру, поэтому именно с ее помощью с наибольшим успехом решаются задачи достижения личностных и метапредметных результатов, обеспечивается личностное развитие ученика. (Справочник классного руководителя и заместителя директора по ВР).

Создание в школах возможностей для удовлетворения индивидуальных образовательных потребностей становится основой. Вместе с тем существуют группы детей, которых мы не можем оставить без внимания, чьи образовательные потребности не только индивидуальны, но и обладают особыми чертами. Включение детей с особыми образовательными потребностями (детей с инвалидностью, детей с ограниченными возможностями здоровья, детей с особенностями развития) в образовательный процесс в школах общего типа по месту жительства – это сравнительно новый подход для российского образования. Такой подход терминологически связан с процессом, который называется инклюзия в образовании, и, соответственно, образование в русле этого подхода – инклюзивное образование. (5)

Самоуправление это один из способов самореализации, саморазвития для любой личности, с какими бы либо особенностями она не была.

Для школы развитие самоуправления детей в коллективе играет важную роль. С одной стороны, этот процесс обеспечивает их включенность в решение значимых для этого объединения проблем, с другой,- формирует социальную активность.

Развитие самоуправления помогает им понять всю сложность социальных отношений, сформировать социальную позицию, определить свои возможности в реализации лидерских функций.

Ученическое самоуправление как форма организации жизнедеятельности коллектива учащихся, обеспечивает развитие их самостоятельности в принятии и реализации решения для достижения общественно значимых целей (Рожков М.И., Байбородова Л.В.)

Ученическое самоуправление – это не управление одних детей другими, а обучение их всех нормами демократических товарищеских отношений в ученическом коллективе.

Самоуправление – принцип организации жизнедеятельности коллектива, означающий права и обязанности его членов, умение анализировать состояние дел в школе, вырабатывать и принимать решения, касающиеся разных сторон её жизни, активно участвовать в их реализации.

Ученическое самоуправление – форма участия обучающихся в соуправлении (самоуправлении) в общеобразовательном учреждении, предполагающие участие детей решении вопросов при организации учебно-воспитательного процесса совместно с педагогическим коллективом и администрацией учреждения. Следует отличать формы ученического самоуправления от детских и молодёжных общественных объединений, создаваемых самими обучающимися или взрослыми с участием детей в общеобразовательных учреждениях, объединившихся на основе общности интересов.

Самоорганизация, самоуправление, соуправление в школе:

«САМ – местоимение для придания особой важности личной деятельности человека.

ОРГАНИЗАЦИЯ – от латинского орган – орудие, снаряд, средство – обозначает устроить, привести в порядок, образовать, основать стройно.

СО – как приставка обозначает совокупность.

УПРАВЛЯТЬ – давать ход, направление, распоряжаться, одолевать препоны, трудности, своеволие, приводить в порядок.

САМОУПРАВЛЕНИЕ – управа самим собою, знание и строгое исполнение долга. Участие и помощь каждого в охранении порядка, без помощи правительства.» (Даль В.И.)

Самоуправление развивается только тогда, когда учащиеся оказываются в ситуации выбора и сами определяют пути решения поставленной проблемы. Именно принятие решения является ключевым для формирования мотива группового действия.

**Цель программы** – формирование базовых компетентностей обучающихся (информационной, коммуникативной, самоорганизации и самообразования), необходимых учащимся в ученическом самоуправлении образовательного учреждения.

Достижение этой цели требует решения нескольких **взаимосвязанных задач:**

* Обучение актива навыкам взаимодействия со сверстниками и взрослыми, самоорганизации и проектирования собственной деятельности.
* Выработка партнерских и лидерских качеств, коммуникативных умений и навыков.
* Формирование социально-нравственной позиции

Программа рассчитана на работу с детьми 11-17 лет (II и III возрастная ступень).

**Срок реализации:** 1 учебный год

**Форма обучения**: без отрыва от работы

**Режим занятий:** программа рассчитана на 1 час в неделю, 1 год занятий, 42 часа за 1 год.

**Ожидаемые результаты**

В результате у члена ученического совета должно быть выработано:

* умения работать в команде;
* умение организовать дело;
* умение анализировать;
* умение вести дискуссию;
* умение работать детей с особыми образовательными потребностями;
* коммуникативные умения;
* умение владеть собой, принимать и выполнять правовые и моральные обязательства.

Программа разработана в соответствии с Законом РФ «Об образовании», Конвенцией о правах ребенка, Уставом школы.

Правовой основой развития ученического самоуправления в общеобразовательном учреждении являются:

1. Закон РФ «Об образовании» и Типовое положение об общеобразовательном учреждении. Самоуправление - важнейший принцип управления образовательным учреждением. В статье 35 Закона РФ «Об образовании» подчеркивается «Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. Порядок выборов органов самоуправления образовательного учреждения и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения».

Статья 50 «Права и социальная поддержка обучающихся, воспитанников» га­рантирует школьникам право «... на участие в управлении образовательным учреждением, на уважение своего человеческого достоинства, на свободу совести, информации, на свободное выражение собственных мнений и убеждений».

Типовое положение об общеобразовательном учреждении, утвержденное по­становлением Правительства РФ от 19.03.2001 № 196, закрепляет *нормы федерального закона в нескольких статьях:*

* статья 50: обучающиеся в общеобразовательном учреждении имеют право: на участие в управлении общеобразовательным учреждением в форме, определяемой уставом учреждения;
* статья 68: управление общеобразовательным учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом общеобразовательного учреждения и строится на принципах единоначалия и самоуправления;
* статья 69: формами самоуправления общеобразовательного учреждения являются совет общеобразовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы.

1. «Конституция Российской Федерации» (1993г.).
2. «Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2001 № 1756-Р.
3. Устав ГБОУ Школа 763 СП-2

В содержание данной программы вошли коррекционные, развивающие занятия, упражнения, описанные в программе М. Кипнис «Тренинг лидерства». Используя данные упражнения тренинга, мы способствуем развитию навыков общения у членов ученического самоуправления с детьми с особыми образовательными потребностями. Так же мы проводим просветительскую работу членов ученического самоуправления об особенностях взаимодействия с детьми с особыми образовательными потребностями.

Программа включает в себя 8 разделов, каждый раздел содержит от 5 до 7 тренинговых занятий, каждое из которых содержит информационную и практическую части. Занятия проводятся в группе 1-15 человек, продолжительность – 1час, периодичность – 1 раз в неделю. Рефлексия - главным и основным требованием при проведении различных игр является регулярная рефлексия. Эмпирическое познание происходит, когда подросток возвращается к проделанному упражнению, анализирует, что он чувствовал, что происходило в группе, как этот опыт может быть связан с другими аспектами его жизни и, наконец, как результат заключает, что он будет делать в будущем иначе.

Данную программу можно рекомендовать классному руководителю для сплочения коллектива класса, выявления формальных и неформальных лидеров, и решения возникших вопросов-ситуаций во взаимодействии: ребенок-ребенок, ребенок-класс, ребенок-учитель, учитель-класс. Так как во время упражнений для учителя и его учеников действуют одни и те же правила и возможности, учитель становится равноправным участником коллектива. В результате чего их отношения становятся более близкими и доверительными, что позволяет лучше понять учителю своих учеников, а ученикам своего учителя, вследствие чего возникшие вопросы-ситуации во время учебного процесса решаются быстро и конструктивно.

**Календарно-тематический план**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название разделов и тем | Количество часов | | |
| Теория | Практика | Всего |
|  | **Раздел 1. Я и мы. Кто Я?** |  |  |  |
| 1 | Визитная карточка | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 2 | «Матрешка» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 3 | «Реклама» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 4 | «Ты и твое имя» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 5 | «Если .., то» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 6 | «С чужого голоса» | 0,5 | 0,5 | 1 |
|  | **Раздел 2. Лидер. Кто он, каков он?** |  |  |  |
| 1 | «Круг и я» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 2 | «Без командира» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 3 | «Лидер - это...» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 4 | «Харизматическая личность» | 0,5 | 0,5 | 1 |
|  | **Раздел 3. Лидер как эффективный коммуникатор** |  |  |  |
| 1 | «Два на два, или новый Юлий Цезарь» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 2 | «Ведущий дискуссии» | 0,5 | 1 | 1,5 |
| 3 | «Гений маркетинга» | 0,5 | 0,5 | 1 |
|  | **Раздел4. Лидер переговоров** |  |  |  |
| 1 | «Круиз» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 2 | «Трудный разговор» | 0,5 | 0,5 | 1 |
|  | **Раздел 5. Навыки работы с партнером и с группой** |  |  |  |
| 1 | «Путаница» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 2 | «По одному!» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 3 | «Машина» | 0,5 | 1 | 1,5 |
| 4 | «Сказка втроем» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 5 | «Лабиринт» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 6 | «Орел или решка?» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 7 | «Победа или поражение?» | 0,5 | 0,5 | 1 |
|  | **Раздел 6. Обратная связь как инструмент работы с группой** |  |  |  |
| 1 | «Цветной стул» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 2 | «Любит - не любит...» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 3 | «Групповой портрет» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 4 | «Я леплю из пластилина...» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 5 | «Две группы» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 6 | «Личный багаж» | 0,5 | 0,5 | 1 |
|  | **Раздел 7. Мобилизация группы на совместное решение задачи** |  |  |  |
| 1 | «Сказка в шесть кадров» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 2 | «Печатная машинка» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 3 | «Мне необходима помощь!..» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 4 | «Дорогой длинною...» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 5 | «Путешествиенезнайки» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 7 | «Co-творчество» | 0,5 | 1,5 | 2 |
|  | **Раздел 8. Готовность к решению проблем и умение разрешать конфликты** |  |  |  |
| 1 | «Скульптура конфликта\*» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 2 | «Ерунда – катастрофа» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 3 | «Паспорт проблемы» | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 4 | «Никогда не говори "Никогда" | 0,5 | 0,5 | 1 |
| 5 | «Рефлексия Я-?» | 0,5 | 1,5 | 2 |
|  |  | 19,5 | 22,5 | 42 |

**Список литературы**

1. Даль В.И. «Толковый словарь живого великорусского языка», современное написание слов Изд. "Цитадель", г. Москва, 1998 г.OCR Палек, 1998 г;
2. Кипнис М. К424 Тренинг лидерства. - 2-е изд., стер. - М.: Ось-89, 2006. - 144 с. (Действенный тренинг);
3. Рожков М.И., Байбородова Л.В. Организация воспитательного процесса в школе. М., 2000;
4. Справочник классного руководителя и заместителя директора по ВР, №4/апрель/2013;
5. <http://perspektiva-inva.ru/inclusive-edu/law/vw-371/>

Приложение

**Сентябрь**

## Глава 1 Я и мы. Кто Я?

Человек должен быть тем, чем он может быть. Эту потребность мы можем назвать самоактуализацией.

*А. Маслоу*

***Визитная карточка***

***Цели:***

- потренировать способности к выявлению Я-концепции - реальной самоидентификации лидера;

- развивать способности лидера соединять идеи из разных областей эмпирического и чувственного опыта;

- тренировать такие лидерские качества, как подвижность мышления и навыки эффективной коммуникации;

- способствовать тренировке умения излагать материал внятно и ярко.

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

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

***Время:***около часа.

**Ход упражнения**

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

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

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

На передней части листа участники тренинга составят индивидуальный коллаж, рассказывающий о личных особенностях игрока. Здесь, на "грудке",

нужно подчеркнуть достоинства, но не забыть и о качествах, которые, мягко скажем, не доставляют вам особой радости. На тыльной стороне ватманского листа ("спинке") отразим то, к чему вы стремитесь, о чем мечтаете, чего хотели бы достичь.

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

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

**Завершение**

Обсуждение упражнения.

- Как вам кажется, возможно ли эффективно руководить другими, не зная толком, кто ты сам есть?

- Кажется ли вам, что в ходе задания вы смогли лучше понять, что вы за человек? Удалось ли вам достаточно полно и внятно создать свою визитную карточку?

- Что было легче - говорить о своих достоинствах или отражать на листе свои недостатки?

- Нашли ли вы среди партнеров кого-то, кто похож на вас? кто очень отличается от вас?

- Чей коллаж запомнился вам больше всего и почему?

- Как может подобный вид работы повлиять на развитие лидерских качеств?

Наше восприятие - то зеркало, которое формирует наше впечатление о себе, нашу Я-концепцию. Безусловно, окружающие нас люди (семья, друзья, коллеги) корректируют нашу самоидентификацию. Иногда до такой степени, что представление о собственном Я изменяется до неузнаваемости у человека, склонного воспринимать мнение со стороны и доверять другим гораздо больше, чем самому себе.

Некоторые люди имеют очень детально разработанную Я-концепцию. Они свободно могут описать собственную внешность, умения, навыки, черты характера. Считается, что чем богаче мое представление о себе, тем проще я могу справиться с решением различных проблем, тем более спонтанным и уверенным буду в межличностной коммуникации.

Следующая игра поможет участникам тренинга в разработке и уточнении Я-концепции и представлении ее товарищам по группе.

**Матрешка**

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

*Н. Заболоцкий*

***Цели:***

*-* развить у участников навыки самоанализа;

- помочь преодолеть внутренние барьеры, страх и неуверенность перед другими людьми;

- дать возможность членам команды проанализировать качества, помогающие и мешающие им быть лидерами.

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

***Ресурсы****:* большая матрешка.

***Время:***в зависимости от количества участников и уровня самораскрытия.

**Ход упражнения**

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

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

Игра начинается словами:

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

Продолжение может быть таким: "Это я - такой, каким меня знают сослуживцы/друзья/семья/любимая/каким я являюсь на самом деле). Можно направить разговор в определенное русло и просить высказываться лишь о лидерских качествах, потенциале, удачах и просчетах, страхах и ожиданиях... Л можно оставить все, как есть, дать рассказу разворачиваться в соответствии с уровнем открытости и рефлексии каждого из игроков, выходящих представлять свою матрешку.

**Реклама**

***Цели:***

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

- развить самостоятельность, творческий подход к заданию, лидерские навыки в участниках тренинга;

- поупражняться в способности убеждать - навыке, необходимом для лидера.

***Размер группы****:* не важен.

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

***Время:***60-90 минут.

**Ход упражнения**

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

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

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

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

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

Отрекомендовать его вы можете любым максимально эффектным способом.

**Например:**

- интервью, представляющее героя, в теле- или радиостудии;

- рисунок, комикс, шарж с последующим театрализованным комментарием;

- инсценировка, представляющая личные качества кандидата;

- комментарий спортивного обозревателя (если ваш герой делает успехи в спорте и именно здесь проявляются его человеческие достоинства, упорство, надежность, сила воли), репортаж с выставки, концерта, конкурса (при условии, что достижения ваше­го героя проявляются именно в этой сфере деятельности);

- стихотворение, песня.

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

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

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

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

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

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

**Завершение**

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

**Ты и твое имя**

**Цели:**

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

- потренироваться в самооценке и самопрезентации.

***Размер группы:***не важен.

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

***Время:***15-30 минут.

**Ход упражнения**

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

**Пример:**

М - мечтать (умею)

И - интеллигентность

X - харизма

А - активная позиция в коммуникации

И - интеллект

Л - любовь к жизни

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

**Если ..., то**

Если ты надел львиную шкуру, то почувствуй себя львом!

*Восточная мудрость*

**Цели:**

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

- закрепить в членах тренинговой группы чувства нацеленности на успех;

- потренировать умение использовать опыт для решения актуальных задач.

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

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

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

***Время:***15-40 минут.

**Ход упражнения**

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

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

После окончания индивидуальной работы объединяем игроков в четверки-пятерки и просим обменяться своими "якорями", рассказать о приметах успеха товарищам.

Третьим этапом упражнения становится общегрупповая дискуссия. Предлагаем высказаться в свободной форме и записываем на доске/флип-чарте особенно яркие, неожиданные, экстравагантные признаки победы, которые связаны у членов группы с удачей в переговорах.

**С чужого голоса**

**Цели:**

*-* потренироваться в умении слышать, слушать, запоминать и воспроизводить информацию;

- закрепить навыки диалогового стиля общения в практике лидера, развить его эмпатические возможности;

- потренироваться в "отзеркаливании" собеседника, пристройке.

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

***Ресурсы:***не требуются.

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

**Ход упражнения**

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

**Завершение**

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

***Октябрь***

**«Круг и я»**

**Цели:**

*-* дать возможность участникам тренинга про­явить лидерские качества;

- обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно существующим условиям;

- поупражняться в способности убеждать как в навыке, необходимом для лидера;

- изучить влияние соперничества на групповое взаимодействие.

**Размер группы:**оптимальное количество участников 8-15 человек.

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

**Время:**20 минут.

**Ход упражнения:**

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

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

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

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

Начали!

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

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

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

**Завершение**

Обсуждение упражнения.

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

**«Без командира»**

**Цели:**

*-* изучить сотрудничество как альтернативу конфликту в групповой деятельности;

- изучить преимущества и недостатки коллективной ответственности;

- развить умение и готовность принимать ответственность на себя, отработать умения продуктивно действовать в недирективной среде в условиях неопределенности.

**Размер группы:**оптимальный - до 20 человек.

***Ресурсы:***не требуются.

***Время:***около 20 минут.

**Ход упражнения**

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

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

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

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

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

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

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

- в колонну по росту;

- два круга;

- треугольник;

- шеренгу, в которой все участники выстраиваются по росту;

- шеренгу, в которой все участники расположены в соответствии с цветом волос: от самых светлых на одном краю до самых темных на другом;

- живую скульптуру "Звезда", "Медуза", "Черепаха"...

**Завершение**

Обсуждение игры.

- Кто из вас лидер по натуре?

- Легко ли было отказаться от руководящего стиля поведения?

- Что вы чувствовали? Успокоил ли вас очевидный успех группы в попытках самоорганизации? Теперь вы больше надеетесь на товарищей, не так ли? Не забудьте, что и каждый из вас внес лепту в общую победу!

- Каковы были ощущения людей, которые привыкли быть ведомыми? Тяжело остаться вдруг без чьих бы то ни было оценок, советов, указаний?

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

**«Лидер - это...»**

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

*А. Франс*

**Цели:**

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

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

**Размер группы:**какой угодно большой.

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

**Время:**около часа.

**Ход упражнения**

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

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

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

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

**Завершение**

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

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

Итак, лидер - это...

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

Итак, лидер — это:

- прежде всего - доминантная личность;

- аккорд, который предшествует тонике - острый, но приводящий к явному ре­зультату;

- у него быстрая реакция на ситуацию и эффективный выбор средств влияния на проблему;

- подавляющий изъявление других мыслей и чувств;

- выделяющийся из массы;

- тот, за кем хочется идти;

- тот, который настолько заметен и харизматичен, что слушаться его или нет - такого вопроса просто не возникает;

- имеющий максимально большое влияние на окружение;

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

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

**«Харизматическая личность»**

**Цели:**

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

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

**Размер группы***:* какой угодно большой.

**Ресурсы**:не требуются.

**Время:**около получаса.

**Ход упражнения**

Для начала обсудим с группой само понятие "харизматическая личность". После того как участники придут к решению, что харизма - это способность человека притягивать и удерживать внимание дру­гих людей, излучать энергию, которая способствует приятию такого человека, ощущению легкости и же­лательности его присутствия, приходим к выводу, что харизматический лидер наделен неуловимым шармом, который обеспечивает ему возможность вли­яния на людей.

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

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

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

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

**Завершение**

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

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

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

1. Специальные знания.

2. Обладание информацией.

3. Наличие связей и их использование.

4. Законная власть.

5. Особенности личного характера и поведения.

6. Возможность награждать отличившихся.

7. Право наказывать.

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

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

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

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

***Ноябрь***

**«Два на два, или новый Юлий Цезарь»**

**Цели:**

*-* эффективно тренировать взаимодействие с парт­нером при максимальной концентрации и быс­троте реакций;

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

- развить умение эффективно работать в несколь­ких направлениях деятельности;

- научиться действовать в условиях стресса, не те­ряя способностей концентрировать внимание на проблеме.

**Размер группы:**не важен.

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

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

**Ход** **упражнения**

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

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

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

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

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

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

Использование каждого запрещенного ответа приносит штрафное очко.

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

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

Это задание можно проводить по очереди со всей группой, чтобы определить абсолютного чемпиона - того, кто набрал наименьшее количество штрафных очков.

**Завершение**

Обсуждение упражнения.

- Какие действия было сложнее выполнять — повторять движения партнера или отвечать на вопрос?

- Случались ли во время игры мгновения кризиса, когда вы понимали, что теряете контроль над ситуацией? Что помогло вам преодолеть такие моменты и вернуться к выполнению задания?

- Что вы вынесли для себя из игры? Что вы ду­маете сейчас о сильных и слабых сторонах своего поведения в кризисной ситуации?

**«Ведущий дискуссии»**

Не победить, а убедить - вот что достойно славы.

*В. Гюго*

**Цели:**

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

- потренироваться в определении четких и ясных целей деятельности;

- совершенствовать лидерские умения управлять группой;

- поупражняться в риторике - науке убеждать.

**Размер группы:**какой угодно большой.

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

**Время:**от получаса до часа.

**Ход упражнения**

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

- быть доброжелательным и тактичным по отношению к аудитории;

- владеть аудиторией, вниманием слушателей;

- ограничивать активность крикунов, вовлекать в обсуждение пассивных;

- четко формулировать вопросы и умело резюмировать этапы обсуждения темы.

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

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

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

**Завершение**

Обсуждение строится на нескольких уровнях.

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

Второй уровень: самопрезентация и самооценка участников, которым достались конкретные роли-об­разы. Сначала группа пробует самостоятельно опре­делить, кто был спорщиком, кто альтернативным лидером, а кто занудой. Затем игроки "открывают свои карты" и объявляют о полученных ролях. Они ана­лизируют свое поведение, стиль игры. Получилась ли у них роль? В какой момент дискуссия заставля­ла их увлечься и забыть о предложенной роли?

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

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

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

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

В ходе любого вашего выступления про­исходят две вещи:

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

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

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

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

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

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

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

"Использование невербальной коммуникации. Основные положения.

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

\* Переходите от языка тела к невербаль-

ной коммуникации.

\* Осознавайте невербальную коммуника­цию окружающих.

\* Следите за собственной невербальной коммуникацией:

- улыбайтесь глазами;

- используйте открытую позу;

- следите за тем, чтобы ваш взгляд выражал заинтересованность;

- стойте прямо, лицом к собеседнику;

- используйте открытые, а не указы­вающие жесты;

- развивайте навыки получения обрат­ной связи..." (с. 125).

**«Гений маркетинга»**

**Цели:**

*-* поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке;

- развить творческое мышление участников тренин­га, их умение расширять поле проблемы и ви­деть многообразие подходов к решению задачи;

- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;

- потренироваться в переговорном процессе.

**Размер группы***:* не важен.

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

**Время:**до получаса.

**Ход упражнения**

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

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

**Завершение**

- Чему научила эта игра?

- Чей опыт продаж показался вам наиболее успешным?

- Кому из коллег вы предложили бы поменять стратегию маркетинга и почему?

- Чьи идеи вам наиболее запомнились? почему?

**Декабрь**

**«Круиз»**

**Цели:**

*-* способствовать мобилизации внимания участни­ков в решении групповой задачи;

- интегрировать группу за счет осознания коллек­тивной ответственности и включенности в сов­местную деятельность;

- потренироваться в выработке совместной страте­гии и тактики успеха;

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

**Размер группы:**оптимальный - 10-15 человек.

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

**Время:**1,5 часа.

**Ход упражнения**

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

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

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

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

**Завершение**

- Что вы чувствовали, познакомившись с условиями игры?

- Какой этап обсуждения задачи показался вам наиболее важным?

- Как происходил процесс обсуждения и принятия решений?

- Как осуществлялось руководство группой?

- Насколько тип лидерства был эффективен для конкретной задачи и конкретной группы?

- Учитывалось ли особое мнение?

- Было ли групповое обсуждение демократичным?

- Что повлияло на результат игры?

- Что мешало группе работать эффективнее?

- Что каждый вынес для себя из участия в игре?

- После того как игра закончилась, осталось ли у вас желание провести совместное 30-дневное путешествие? Кого бы вы не взяли с собой и почему?

**«Трудный разговор»**

**Цели:**

- поупражняться в способности убеждать как в лидерском навыке;

- развить творческое мышление участников тренин­га, их умение расширять поле проблемы и ви­деть многообразие подходов к решению задачи;

- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;

- потренироваться в переговорном процессе как способе решения конфликта.

**Размер группы:**не важен.

**Ресурсы:**не требуются.

**Время:**до часа.

**Ход упражнения**

Тренер просит участников внимательно выслушать легенду игры.

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

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

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

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

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

Что же делать?!

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

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

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

**Завершение**

- Как данная ролевая игра помогла понять секреты переговорного процесса?

- Каков был стиль решения конфликта?

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

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

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

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

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

3. Старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора.

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

4. Предложите разумное решение на основе общих ценностей.

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

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

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

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

**«Путаница»**

**Цели:**

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

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

**Размер группы:**какой угодно большой.

**Ресурсы:**не требуются.

**Время***:* около часа.

**Ход упражнения**

Группа становится в круг, все участники протягивают руки внутрь круга, а тренер соединяет руки играющих таким образом, чтобы получилась путаница. В каждой руке игрока должна оказаться рука другого участника. При этом тренер должен попытаться соединить вместе как можно более удаленных друг от друга участников. Когда путаница со­здана, группе дается ограниченное время, чтобы распутаться, не расцепляя при этом рук и с осторож­ностью отнесясь к партнерам по игре, чтобы не при­чинить им боль непродуманными движениями и действиями.

Финалом игры будет либо круг, либо несколько групп игроков, последовательно соединенных друг с другом. Из опыта известно, что в 90% случаев зада­ча, какой бы сложной она не казалась на первый взгляд, выполнима. Редкий случай - узел, распутать который не представляется возможным. Так что в ходе игры тренер ведет две роли:

- поддерживает игроков в стремлении распутать­ся, напоминает о внимательном отношении друг к другу поощряет проверку различных вариантов действия;

- стремится сохранить напряжение игры, азарт со­ревнования. Напоминает о том, что время игры ограничено, нагнетает напряжение и творческий запал.

**Завершение**

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

- Какие впечатления вынесли участники? Чем они хотят поделиться друг с другом?

- Что, на их взгляд, могло усилить эффективность решения проблемы?

- Кто был выдвинут группой в качестве лидера или стал лидером самопровозглашенным? Как отно­сится группа к этому явлению?

**«По одному!»**

**Цели:**

*-* потренироваться в слаженной групповой работе над поставленной целью;

- развить умение участников концентрироваться на партнере;

- отработать навыки действия в недирективной среде;

- научиться распознавать внутренние конфликты в группе, препятствующие эффективной совместной деятельности.

**Размер группы:**оптимальное количество - 10-15 человек.

**Ресурсы:**не требуются.

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

**Ход упражнения**

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

***Вариант* 1**

Участники садятся в круг.

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

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

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

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

***Вариант 2***

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

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

- начинать движение по площадке и совершать переход может каждый раз лишь один из игроков команды. Одновременное начало движения двух или более участников приводят к их проигрышу и выхо­ду из игры;

- каждый сольный переход продолжается не бо­лее 10 секунд. Каждый из игроков в ходе игры мо­жет совершить любое количество переходов;

- только когда предыдущий игрок остановился, следующий может начать движение (опять-таки - не дольше 10 с);

- паузы между переходами не могут превышать трех секунд. Значит, если по счету "три" ведущего ни один из участников не начал движение, вся ко­манда считается проигравшей.

Есть вопросы? Всем понятны правила? Желаю успеха!

**Январь**

**«Машина»**

**Цели:**

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

**Размер группы:**не менее 5-7 человек.

**Ресурсы:**не требуются.

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

**Ход упражнения**

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

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

Первый участник начинает свое действие. Второй после секундного раздумья выходит на площадку и подстраивается к движению первого. Желательно, чтобы между действиями возникала какая-то взаимосвязь: отрицание, или причинно-следственная, или эмоционально-действенная оценка происшедшего. Третий, оценив за время короткой паузы проис­ходящее, добавляет к существующему уже механизму свое новое движение. Так же, как первые два участника, он продолжает возвращаться к избранному действию вновь и вновь, как заводная кукла... Так от игрока к игроку работа "машины" становит­ся все более многоуровневой. Возникают логические связи, и вся цепочка продолжает работать до тех пор, пока последний участник не подключится к уп­ражнению.

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

**«Сказка втроем»**

**Цели:**

*-* потренироваться в партнерском взаимодействии;

- способствовать развитию спонтанности и творческих возможностей участников тренинга;

- улучшить эмоциональный настрой участников и помочь им, освободившись от зажимов, сокра­тить дистанцию в общении.

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

**Ресурсы:**один стул.

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

**Ход упражнения**

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

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

**Завершение**

Обсуждение упражнения.

- Что представляло для вас трудность в задании?

- Как вы считаете, может ли данное упражнение научить вас навыкам, которые вы сможете приме­нить за границами тренинговой группы - на работе, в семье, при общении с людьми?

- Что может дать это задание при рассмотрении проблем, связанных с развитием и тренировкой ли­дерских качеств? Какие качества лидера проявили участники упражнения?

**«Лабиринт»**

**Цели:**

*-* дать возможность участникам тренинга про­явить лидерские качества;

- обсудить и проверить на практике эффектив­ность методов передачи и восприятия информа­ции;

- укрепить межличностные отношения в группе путем создания модели, требующей ответствен­ности за партнера, умения сконцентрироваться на его проблемах, эмпатии;

- проработать в игровой форме возможности реак­ции на кризисную ситуацию, поведение в усло­виях неизвестности.

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

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

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

**Ход упражнения**

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

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

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

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

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

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

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

Закончилось путешествие по лабиринту. Объявляются итоги и победители.

**Завершение**

Обсуждение игры.

- Что чувствовали участники? Что видели со стороны зрители?

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

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

- Придумайте и сыграйте сцену, в которой пройденный вами лабиринт превратился в какую-то не­привычную, опасную, неизвестную по прошлому опыту территорию. Это может быть улица ночью, окра­ина незнакомого города, минное поле, подвесной мост над пропастью, канат над ареной цирка, тропинка через джунгли... Определите не только место действия, но и решите, кто он - ваш герой. Почему оказался в данном месте? Куда направляется, какова его цель?

**«Лото»**

**Цели:**

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

- потренироваться в определении четких и ясных целей деятельности;

- создать предпосылки для выявления лидерских качеств у участников группы;

- совершенствовать лидерские умения управлять группой.

**Размер группы:**не более 20 участников.

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

**Время:**от 15 минут до получаса.

**Ход упражнения**

Сначала на полу класса (или на земле, асфальте, если играем на улице) обозначаем игровое поле - прямоугольник 2x3 метра. Внутри игрового поля в беспорядке раскладываем карточки вверх цифра­ми.

**Задание группе следующее:**

- как можно быстрее наступить ногой на ВСЕ кар­точки-числа от 1 до 30 ПО ПОРЯДКУ НОМЕРОВ;

- сделать это таким образом, чтобы каждый раз в поле находился только один участник команды.

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

**Завершение:**обмен впечатлениями и обсуждение итогов игры.

**«Орел или решка?»**

**Цели:**

*-* способствовать мобилизации внимания участников на партнере, потренироваться в умении оп­ределять замыслы и тактику действий товарища по команде;

- интеграция группы за счет включенности в сов­местную командную деятельность;

- потренироваться в выработке немедленной так­тики поведения и принятия мгновенного решения;

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

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

**Время:**15-20 минут.

**Ход упражнения**

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

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

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

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

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

Интересно, что чаще других появлялись следующие:

- нехватка информации, необходимой для эффективного решения;

- страх ответственности (не только ошиб­ка, ведущая к наказанию, называется рес­пондентами, но и страх "потерять лицо", проявить свою некомпетентность, оказаться смешным);

- боязнь ошибиться: авось при выборе альтернативного решения второй вариант был предпочтительнее;

- драма выбора среди многих возможных решений;

- цейтнот;

- прошлый неудачный опыт (скажем, уже "бросал курить", "садился на диету", "начинал заниматься спортом". Не удалось тогда, значит, и теперь не получится!);

- "Мое решение закрывает другие вари­анты, лишает меня возможности эмоцио­нально и интеллектуально прожить собы­тия, связанные с иным решением, которое было возможно";

- боязнь или неумение отстоять решение среди других людей (семьи, коллег, подчи­ненных, руководства).

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

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

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

На доске записываем:

Закон № 1. Решения нужно принимать быстро.

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

Какой из этих законов верен? Чему сле­довать?

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

— от ситуации (реанимация умирающе­го - покупка квартиры, затормозить автомо­биль - открыть бизнес);

— психофизики человека (по-видимому, холерик, сангвиник, флегматик или мелан­холик будут принимать решения в разном темпе);

— от отношения к важности проблемы (пустяк или судьбоносное решение).

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

**«Победа или поражение?»**

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

*Б. Пастернак*

**Цели:**

*-* дать участникам тренинга пример лидерского влияния;

- рассмотреть на практике и проанализировать от­ветственность лидера за эффективность группы;

- научиться распознавать внутригрупповые про­блемы и блоки, мешающие нестандартному под­ходу к ситуации;

- обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно в условиях соревнования.

**Размер группы:**10-25 участников.

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

**Время:**20-25 минут.

**Ход упражнения**

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

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

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

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

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

Начали!

**Завершение**

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

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

- Что обозначают для вас выигрыш и проигрыш?

- Можно ли извлечь выигрыш из поражения?

- Всегда ли победа сопряжена с чьим-то проигры­шем?

- Вспомните и опишите ситуацию из своей жиз­ни, в результате которой по итогам соревнования/со­перничества/конфликта соотношения сторон было "win-win" или "1озе-1озе"("выигрыш-выигрыш"или "проигрыш-проигрыш").

- Вспомните поведение тренера в ходе подготовки игры. Тренерская установка на соперничество, на подчеркивание роли лидера, создание призового фон­да, выбор капитанов - людей с развитым чувством честолюбия сказались на эмоциональном накале иг­ры и на том, что команды не задумались о возмож­ностях сотрудничества, а были сознательно брошены тренером в пучину азартного соревнования. Давайте обсудим возможности иных тренерских установок перед игрой и определим для себя лидерские функ­ции тренера.

**Февраль**

**«Победа или поражение?»**

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

*Б. Пастернак*

**Цели:**

*-* дать участникам тренинга пример лидерского влияния;

- рассмотреть на практике и проанализировать от­ветственность лидера за эффективность группы;

- научиться распознавать внутригрупповые про­блемы и блоки, мешающие нестандартному под­ходу к ситуации;

- обучить умению распознать характер ситуации, действовать адекватно в условиях соревнования.

**Размер группы:**10-25 участников.

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

**Время:**20-25 минут.

**Ход упражнения**

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

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

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

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

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

Начали!

**Завершение**

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

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

- Что обозначают для вас выигрыш и проигрыш?

- Можно ли извлечь выигрыш из поражения?

- Всегда ли победа сопряжена с чьим-то проигрышем?

- Вспомните и опишите ситуацию из своей жизни, в результате которой по итогам соревнования/со­перничества/конфликта соотношения сторон было "win-win" или "1озе-1озе" ("выигрыш-выигрыш" или "проигрыш-проигрыш").

- Вспомните поведение тренера в ходе подготовки игры. Тренерская установка на соперничество, на подчеркивание роли лидера, создание призового фон­да, выбор капитанов - людей с развитым чувством честолюбия сказались на эмоциональном накале игры и на том, что команды не задумались о возможностях сотрудничества, а были сознательно брошены тренером в пучину азартного соревнования. Давайте обсудим возможности иных тренерских установок перед игрой и определим для себя лидерские функции тренера.

**«Цветной стул»**

**Цели:**

- подтолкнуть участников к необходимости само­анализа, развить их умение объективно отно­ситься к себе и оценивать личностные качества и поведение по отношению к окружающим;

- позволить каждому участнику группы получить личностную обратную связь;

- практически отработать получение и предостав­ление обратной связи;

- дать игрокам почувствовать важность двусто­ронней связи: лидер, член группы - группа.

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

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

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

**Ход упражнения**

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

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

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

- Эмоциональная разгрузка. Выплеснул эмоции и собственное мнение - освободил­ся.

- Проверка того, насколько мое пред­ставление о себе совпадает с мнением ок­ружающих.

- Возможность увидеть со стороны свои положительные и отрицательные качества.

- Возможность товарищей подсказать мне альтернативные формы поведения. Ча­сто это позволяет решать проблемы, пока они еще не переросли в нечто большее.

- Проверка того, правильно ли я прогно­зирую взаимоотношения между собой и ок­ружающими.

- Помощь в самосовершенствовании.

- Возможность узнать истинное лицо за­маскированных друзей.

- Дружеская критика помогает не быть самодовольным и успокоенным, тренирует тебя и помогает сохранить хорошую фор­му.

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

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

**Второй этап:**

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

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

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

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

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

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

"Обращение за обратной связью — техни­ка "негативного вопроса"

К кому обращаться?

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

Когда?

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

Как?

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

Почему?

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

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

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

Ворон страшно завидовал Соловью в связи с тем, что тот имел репутацию замечательно­го певца. Но вот в лесу появилась Свинья, которая впервые оказалась в этих краях и, как считал Ворон, еще не была очарована та­лантами его голосистого соперника.

Однажды, встретившись с Соловьем, Ворон предложил ему спор:

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

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

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

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

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

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

- Боль и полученные тумаки причиной твоему горю?

Соловей сквозь слезы отвечал:

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

Бишоп С. Тренинг ассертивности.

"Предоставление обратной связи Установление контакта

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

Позитив+негатив

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

Нелицеприятная и проблематичная критика

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

Говорите по существу

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

Отмечайте детали

Детализированная обратная связь остав­ляет больше возможностей для понимания.

Сочувствуйте

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

Сохраняйте спокойствие

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

Придерживайтесь темы

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

Оставляйте другому человеку свободу вы­бора

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

Не требуйте изменений

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

Используйте Я-высказывания

Ответственность за обратную связь при­нимайте на себя. Избегайте высказываний

типа "Вы...", "У вас...", "Вам свойствен­но...". Начинайте фразы с: "Я думаю...", "На мой взгляд...".

Сосредоточьтесь на поведении

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

Понимание

Следите за тем, правильно ли вас пони­мает собеседник.

Стереотипы

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

Изменения

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

**«Любит - не любит...»**

**Цели:**дать участникам группы возможность пре­доставить товарищам обратную связь.

**Размер группы***:* не важен.

**Ресурсы:**не требуются.

**Время:**от 10 минут до получаса.

**Ход упражнения**

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

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

Ромашка нам не потребуется. Вместо этого усло­вимся, что:

- объятия - символ большой любви и симпатии;

- пожатие руки - выражение близких дружеских чувств;

- хлопнуть по ладони — "ты славный малый, но не более...";

- кивок головой означает для партнера - "я тебя воспринимаю нейтрально, без определенной симпа­тии и антипатии";

- опущенный большой палец руки - сигнал, кото­рый сообщает о том, что ваши отношения с челове­ком серьезно испорчены. Какая-то кошка между ва­ми пробежала, и стоит задуматься о том, как найти пути для примирения.

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

**«Групповой портрет»**

**Цели:**

*-* предложить членам группы дать и получить об­ратную связь, необходимую для эффективного и доверительного сотрудничества;

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

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

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

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

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

**Ход упражнения**

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

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

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

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

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

**Завершение**

Обсуждение игры.

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

**«Я леплю из пластилина...»**

**Цели:**

- поощрить членов группы дать и получить обратную связь, необходимую для эффективного и до­верительного сотрудничества;

- развить лидерские качества, способность анализировать информацию о человеке, особенностях его поведения и характера;

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

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

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

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

**Ход упражнения**

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

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

Фаст Дж. Язык тела. М.: Вече, 1995.

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

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

Зрителям, которые посмотрели эти сценки, было предложено дать оценку поведения начальника и посетителя. Их оценки и пояснения позволили заметить ряд закономерностей. По мнению зрителей, статус посетителя был самый низкий, когда он останавливался в дверях и оттуда начинал обращаться к человеку, сидевшему за столом. Его положение было повыше, когда он преодолевал половину пути до письменного стола. Он занимал самое высокое положение, когда он подходил прямо к столу и оттуда начинал вести разговор с начальником.

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

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

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

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

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

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

**«Две группы»**

**Цели:**

- поощрить членов группы дать и получить обрат­ную связь, необходимую для эффективного и до­верительного сотрудничества;

- развить лидерские качества, умение анализиро­вать информацию о процессах, происходящих в группе.

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

**Ресурсы:**не требуются.

**Время:**15-20 минут.

**Ход упражнения**

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

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

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

**«Личный багаж»**

**Цели:**

- развить способности составления психологического портрета человека;

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

- помочь членам группы разобраться в себе, преодолеть внутренние барьеры, неуверенность, скованность.

**Размер группы:**не важен.

**Ресурсы:**бумага и ручки для всех игроков.

**Время:**в зависимости от количества участников.

**Ход упражнения**

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

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

Есть у этой игры еще несколько правил.

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

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

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

**Завершение**

*-* Что вам понравилось в игре?

- Что заставило задуматься над тем, как воспринимает вас группа? Какие вещи, данные вам в доро­гу группой, явились для вас неожиданностью?

- Согласны ли вы с тем багажом, которым группа снарядила вас? Может быть, вы не готовы или не хотите прислушаться к мнению группы? Что из багажа вы хотели бы все же оставить?

**Апрель**

## Мобилизация группы на совместное решение задачи

**«Сказка в шесть кадров»**

**Цели:**

*-* отработать с группой сразу несколько умений:

\* взаимодействие с партнером,

\* структурирование текста,

\* использование мимики и жестов;

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

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

- попрактиковаться в работе над групповой задачей, эффективно используя вклад каждого члена команды.

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

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

**Время:**45-60 минут.

**Ход упражнения**

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

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

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

1. Мама отправляет Красную Шапочку к Бабушке.

2. Красная Шапочка встречается в лесу с Волком.

3. Волк попадает в дом Бабушки.

4. Волк съедает бедную Бабушку.

5. Волк пожирает Красную Шапочку.

6. Охотники убивают Волка и освобождают персо­нажей (торжество справедливости!).

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

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

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

- Нет!

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

- Нет!

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

Тут-то и начинается совместное размышление.

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

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

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

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

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

1. Обсуждаем количество сюжетных узлов-картинок в сказке.

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

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

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

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

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

**Завершение**

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

Одним из условий успешности упражнений является эффективная организация групповой работы. Так как это упражнение используется в тренинге лидерства (хотя оно замечательно подходит и к коммуникативно­му тренингу!), то одна из задач тренера - проследить, как и кем будет организована групповая работа. Не стоит вмешиваться в стихию определения или самовыдвижения лидеров. Тренер остается наблюдателем, ко­торый лишь время от времени подстегивает действие напоминанием о том, что прибли­жается срок показа. Иногда тренер может быть и консультантом по творческим вопро­сам - обратить внимание на построение ми­зансцены, на детали одежды или реквизита и т.д. Но он не вмешивается в организацию репетиционного процесса.

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

- Кому принадлежит инициатива в группе?

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

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

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

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

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

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

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

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

**«Печатная машинка»**

**Цели:**

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

- закрепить навыки совместного решения групповой задачи;

- развить концентрацию внимания участников тренинга.

**Размеры группы***:* как минимум, 8-10 человек.

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

**Время:**15-20 минут.

**Ход упражнения**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Завершение**

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

- После разбора хода игры давайте вновь вернем­ся к трем афоризмам, чтобы обсудить их смысл!

**«Мне необходима помощь!..»**

**Цели:**

*-* потренироваться в осознании собственных поведенческих моделей;

- закрепить навыки диалогового стиля общения в практике лидера, развить его эмпатические возможности;

- потренироваться в "отзеркаливании" собеседника, пристройке.

**Размер группы:**камерный состав - 12-15 участников.

**Ресурсы:**флип-чарт/доска.

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

**Ход упражнения**

Группа разбивается на подгруппы в 3-5 человек.

На доске или флип-чарте записаны роли:

- ДРУГ

- начальник

- партнер

- подчиненный

- сосед

- дальний знакомый

- коллега по работе.

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

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

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

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

- в каждой подгруппе определите для себя, о каком виде деятельности будет идти речь, в какой по­мощи вы нуждаетесь;

- каждый попытается представить себе (можно сделать необходимые пометки), как будет развивать­ся сцена-диалог с каждым из героев, указанных в нашем списке;

- следующий этап заключается в том, что в груп­пе проигрываются все варианты диалога со всеми ге­роями. Каждый из участников подгруппы может по­участвовать в импровизированной сцене-диалоге, предъявив товарищам свое видение ситуации и ра­зыграв с партнером свой вариант развития сцены;

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

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

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

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

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

**Завершение**

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

**«Дорогой длинною...»**

**Цели:**

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

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

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

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

**Размер группы:**до 20-25 человек.

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

**Время:**1-1,5 часа.

**Ход упражнения**

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

Каждая группа получает инструкцию. Она одинакова для обеих команд.

**Инструкция:**

Друзья! Перед вами стоит грандиозная задача национального масштаба. Вы - те, кто своим упорным трудом, творческой энергией, эффективным сотрудничеством построит долгожданную магистраль, соединяющую центр страны с периферией. Одна про­блема: техника должна быть переправлена на другой берег широкой реки.

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

Правила строительства таковы:

1. Вы должны использовать минимум кирпичиков.

2. Выстроить максимально длинный мост (не менее 70 см).

3. Мост должен быть максимально высоким.

4. Использовать по возможности более мелкие "кирпичики" конструктора.

5. Выполнить задачу в максимально короткий срок.

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

Временные рамки:

- Обсуждение инструкции и правил строительства с тренером - три минуты. После этого группа начнет работать в абсолютно автономном режиме!

- Групповая дискуссия о методах строительства, тренировка, апробация методов строительства - 25 минут.

- Обсуждение результатов тренировки и принятие стратегических и тактических решений - 15 минут.

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

Сразу же после прочтения инструкции начинается отсчет времени и игра.

**Завершение**

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

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

- Что вы чувствовали, прочитав инструкцию и по­знакомившись с условиями игры?

- Какой этап обсуждения задачи показался вам наиболее важным?

- Как происходили обсуждение и принятие реше­ний?

- Кто осуществлял руководство группой? Работал ли в полную силу назначенный формальный лидер, был ли выдвиженец группы лидером альтернатив­ным, а может быть, работа происходила под коллек­тивным руководством?

- Насколько тип лидерства, определенный для ва­шего формального руководителя, был эффективен для конкретной задачи и конкретной группы?

- Что повлияло на результат игры?

- Что мешало группе работать эффективнее?

- Что каждый из вас может вынести для себя по­сле игры?

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

Я предлагаю воспользоваться методикой "Машина" - так называется методика оцен­ки группового взаимодействия. Нам потре­буется два наблюдателя-эксперта, которые с первых минут игры будут внимательно на­блюдать за происходящим в каждой команде. (Можно даже на каждую команду дать по два эксперта. Роль эта не менее ув­лекательная, да и результат обучения серь­езный. Эксперт, хорошо и внимательно отра­ботавший, получает не меньше эмоциональ­ного и практического материала, чем строи­тели!)

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

1) переднего освещения — смотрит вперед, думает о перспективе;

2) заднего света - анализирует прошлый опыт, связан с прошлым;

3) гвоздя (протыкает камеру) — создает проблемы, задерживает эффективное движе­ние машины;

4) рессор - скрадывает ухабы (споры, ссо­ры, раздражение) дороги;

5) горючего - дает энергию для движе­ния;

6) двигателя - получает бензин и превра­щает идеи в практическое действие;

7) колес - реализуют стремление двигате­ля привести машину в движение;

8) тормоза - тормозит движение, снижает скорость;

9) руля - управляет движением, выбира­ет стратегию, направление;

10) аксессуаров - внешние украшения, аб­солютно бесполезные в практическом смысле;

11) бампера - принимает на себя удар при столкновении (интересов, амбиций, идей...);

12) закрылок - не позволяет грязи за­брызгать другие детали;

13) радиатора — охлаждает двигатель, не дает ему закипеть;

14) связки - детали, которая объединя­ет переднюю и заднюю часть корпуса ма­шины;

15) багажника - на нем важный груз, но чтобы воспользоваться им, нужно остано­виться, выйти из машины;

16) внешнего сидения - во время всей поездки остается снаружи и никак не вли­яет на то, что происходит.

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

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

**«Путешествие незнайки»**

**Цели:**

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

- интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в сов­местную командную деятельность;

- потренироваться в выработке совместной стратегии и тактики успеха;

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

**Размер группы:**максимум, до 26 человек.

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

**Время:**1 час.

**Ход упражнения**

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

- Что такое боб?

- С какой скоростью ехал Незнайка от Огурцовой реки в Солнечный город?

- Незнайка ехал от Огурцовой реки в Солнечный город со скоростью один грих.

- Что такое нюш?

- Сколько бобов в одном часе?

- Между бульваром Васильков и Солнечным городом 120 михов.

- Что такое мих?

- 1 боб = 2 лизам.

- Незнайка ехал от бульвара Васильков до Сол­нечного города со скоростью 0,8 грих.

- Сколько михов в одном километре?

- Что такое лиз?

- Между Цветочным городом и Солнечным горо­дом 1500 нюш.

- Боб - это единица времени.

- В одном километре 10 михов. (1 км = 10 мих).

- От Огурцовой реки до Цветочного города рассто­яние в 500 нюш.

- Мих - это единица для измерения расстояния.

- Какое расстояние между Цветочным городом и Солнечным городом?

- Незнайка всегда ведет машину с постоянной ско­ростью.

- В одном часе два боба. (1 час = 2 боба).

- Незнайка проехал расстояние от Огурцовой ре­ки до Солнечного города за время в одну пятую боба.

- 1 нюш = 10 михам.

- Какое расстояние между Солнечным городом и бульваром Васильков?

- Что такое грих?

- Какое расстояние между Огурцовой рекой и Цветочным городом?

- Незнайка ехал из Цветочного города к Огурцовой реке со скоростью 25 нюш/лиз.

- 1 грих = 25 нюш/лиз.

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

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

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

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

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

Через 40 минут представитель команды должен со­общить тренеру ответ.

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

**«Артель художников»**

**Цели:**

*-* способствовать мобилизации внимания и творческой фантазии участников в ходе решения групповой задачи;

- интегрировать группу за счет осознания коллективной ответственности и включенности в совместную командную деятельность;

- потренировать зрительное воображение и память, развить навыки пространственной согласованности среди членов группы.

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

**Ресурсы:**лист бумаги.

**Время:**15-20 минут.

**Ход упражнения**

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

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

**Завершение**

Обсуждение игры.

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

**«Co-творчество»**

**Цели:**

- способствовать мобилизации внимания и творческой фантазии участников в ходе решения групповой задачи;

- интегрировать группу за счет осознания коллек­тивной ответственности и включенности в сов­местную командную деятельность.

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

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

**Время***:* 40 минут.

**Ход упражнения**

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

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

**Завершение**

- Какие работы представляют, на ваш взгляд, на­ибольший интерес?

- Что вы думаете по поводу названий произведе­ний коллективного творчества?

- Как происходила групповая работа? (Обсуждение ролей, взятых на себя или навязанных группой. Стиль работы лидера и группы. Механизм принятия коллективного решения. Распределение ролей на эта­пе реальной работы по созданию произведения.)

- В чем, на ваш взгляд, это задание проявило "плюсы" и "минусы" коллегиального решения и сов­местного творчества? Приведите конкретные приме­ры и запишите их в два столбика.

Обсудите представленные на доске результаты.

***Май***

## Готовность к решению проблем и умение разрешать конфликты

***«Скульптура конфликта\*»***

**Цели:**

*-* отработать умение продуктивно действовать и принимать эффективные решения в кризисной ситуации;

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

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

**Размер группы:**до 20 человек.

**Ресурсы:**не требуются.

**Время:**1-1,5 часа.

**Ход упражнения**

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

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

- четко сформулировать, назвать суть конфликта или проблемы так, как это видится самим игрокам;

- назвать по имени (и по должности, родственным или иным связям, если такие существуют) непосред­ственных участников конфликта;

- приготовиться к устному описанию конфликта, а затем рассказать о конкретной ситуации, которая наи­более внятно представляет проблему и расстановку сил.

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

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

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

5. Наш герой сообщает о своем восприятии уви­денного: насколько скульптура отражает его пред­ставления о конфликте и собственной роли в нем, как он со стороны воспринимает полученную от группы обратную связь, насколько представление со­ответствует его формулировке конфликта, записан­ной на листе.

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

**Завершение**

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

***«Ерунда – катастрофа»***

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

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

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

*(Анекдот)*

**Цели:**

- помочь участникам преодолеть внутренние барь­еры и страхи перед кризисной ситуацией, уме­ние мобилизоваться в состоянии конфликта;

- потренироваться в использовании рефрейминга для получения объемной картины действитель­ности и возможности представить альтернативу проблеме;

- стимулировать изменение отношений к кон­фликтной ситуации как пример одного из сти­лей решения конфликта - избегание (или уход). Проверить эффективность этого метода.

**Размер группы***:* не играет роли.

**Ресурсы:**не требуются.

**Время:**20-60 минут.

**Ход упражнения**

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

После краткой репетиции — показ сцен и обсуждение.

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

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

Стаканы бить можно, отношения и людей бить нельзя.

Н. Козлов, психолог

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

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

В литературе обычно обозначают пять стратегий решения конфликта:

— избегание, или уход;

- приспособление - принуждение, или си­ловое разрешение конфликта;

- компромисс;

— сотрудничество.

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

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

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

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

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

"**Уход**

Характеристика - нежелание сотруд­ничать, застенчивость.

Цель - воздержаться от конфликта.

Точка зрения - я не хочу говорить об этом.

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

Удовлетворенность отношениями от­сутствует, конфликт не разрешен.

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

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

**Приспособление**

Характеристика - сотрудничество, за­стенчивость.

Цель - не расстраивать человека.

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

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

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

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

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

**Принуждение**

Характеристика — нежелание сотрудни­чать, самоуверенность.

Цель - настоять на своем.

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

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

Удовлетворенность отношениями отсут­ствует: физическое и психологическое страдание проигравшего.

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

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

**Компромисс**

Характеристика - частичное желание сотрудничать.

Цель - получить частичное удовлетво­рение.

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

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

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

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

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

**Сотрудничество**

Характеристика - взаимодействие, на­стойчивость.

Цель - совместно разрешить проблему.

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

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

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

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

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

***«Паспорт проблемы»***

**Цели:**

- отработать умение продуктивно действовать и принимать эффективные решения в кризисной ситуации;

- провести упражнение на анализ конфликта;

- проработать стратегию решения конфликта, ра­зобраться в преимуществах и недостатках раз­личных стратегий, проверить, какая из страте­гий поведения в конфликте характерна для каждого из участников, оценить ее эффектив­ность;

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

**Размер группы***:* не важен.

**Ресурсы:**бланки на всех участников, ручки.

**Время:**около часа.

**Ход упражнения**

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

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

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

Итак, каждый из участников получает бланк, на заполнение его дается 20-30 минут. В конце упраж­нения группа может собраться вместе и озвучить проблемы эмоционального, интеллектуального или иного свойства, которые проявились в ходе работы над заданием.

**Бланк упражнения "Паспорт проблемы"**

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

2. Разложите конфликт на составляющие:

- что происходит (процесс, действие, поведение сторон) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- к чему это приводит (чьи и какие потребности нарушены) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- чувства по этому поводу (ваша эмоциональная реакция на угрозу потребностям и на развитие кон­фликта)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Определите, что для вас более важно:

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

б) сохранение хороших отношений со второй сто­роной.

4. Какой стиль поведения в конфликтной ситуа­ции вы предпочитаете?

- уход

- приспособление

- принуждение

- компромисс

- сотрудничество

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

Я \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Другая сторона\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

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

**«Никогда не говори "Никогда"»**

**Цели:**

- развить творческое мышление участников тренин­га, их умение расширять поле проблемы и ви­деть многообразие подходов к решению задачи;

- помочь участникам группы разобраться в себе и понять природу своих лидерских качеств;

- потренироваться в преодолении внутренних барь­еров, страхов перед неизвестностью, зажатости.

**Размер группы***:* не важен

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

**Время***:* до часа.

**Ход упражнения**

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

Тренировка этих составляющих и лежит в основе следующих заданий.

*Картошка*

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

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

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

*Узел*

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

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

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

1. Положите перед собой на стол или на другую ровную поверхность шнур.

2. Сложите руки крест-накрест, сядьте в позу об­разцового ученика.

3. Возьмите из этого положения концы шнура в руки и без труда завяжите простой узел!

9 *точек*

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

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



