

Buku Aktivitas

TANTANGAN KEPEMIMPINAN



Tim Penyusun:

Andi Suswani

Risnah

Nurhikmah

Syamsuriyati

Ella Andayanie

Saparuddin Latu

Muh. Syafruddin Nurdin



Buku Aktivitas

TANTANGAN KEPEMIMPINAN

Penyusun:

Andi Suswani

Risnah

Nurhikmah

Syamsuriyati

Ella Andayanie

Saparuddin Latu

Muh. Syafruddin Nurdin



Andi Suswani dkk.

Buku Aktivitas: Tantangan Kepemimpinan/ Makassar, Pusaka Almailda

vi, 286 hlm.; 15,5 X 23 cm
ISBN: 978-602-73780-7-0

Cetakan I : 2016
Cetakan II : 2019

Sanksi Pelanggaran Pasal 44 Undang-undang Nomor 12 Tahun 1997 Tentang Perubahan atas Undang-undang No. 6 Tahun 1982 Tentang Hak cipta sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1987.

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah)
2. Barang siapa yang dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah)

Desain Cover : Kilat Sudarto
Layouter : NHZ
Penerbit : Pusaka Almailda Makassar

KATA PENGANTAR



Tantangan kepemimpinan berfokus pada bagaimana menjadi pemimpin yang sukses.

Buku ini penting karena memberikan kegiatan pengalaman pembelajaran yang memungkinkan individu untuk mempraktekkan keterampilan yang berkaitan dengan keterampilan kepemimpinan dan berbagai tantangannya.

Akhirnya tim Penyusun mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini.

Semoga buku ini dapat bermanfaat dan menjadi amal jariyah bagi umat manusia. Amin

Makassar, Januari 2019

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAGIAN I. KEPEMIMPINAN DAN TANTANGAN KERJANYA	1
BAGIAN II. PENGIRIMAN YANG DINAMIS	5
BAGIAN III. MODEL THE WAY (MENJADI PANUTAN).....	21
BAGIAN IV. VISI BERSAMA	51
BAGIAN V. MENANTANG PROSES	105
BAGIAN VI. MEMUNGKINKAN ORANG LAIN UNTUK BERTINDAK	147
BAGIAN VII. MEMBESARKAN HATI	203
BAGIAN VIII. AKTIVITAS MENYELURUH	243
BAGIAN IX. PERALATAN KEPEMIMPINAN, WAKTU DAN TEMPAT LAIN	267
DAFTAR PUSTAKA	285

BAGIAN I

KEPEMIMPINAN DAN TANTANGAN KERJANYA

A. Lima Praktek Kepemimpinan Teladan

Tantangan kepemimpinan berfokus pada bagaimana pemimpin berusaha untuk menyelesaikan sesuatu di organisasi. Metode ini menyuguhkan lima praktek yang orang biasa dapat lakukan untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik pada dirinya maupun pada mereka yang dipimpin. Kelima praktek tersebut beserta 10 Komitmen yang berhubungan adalah:

- 1. *Model the Way*** (Menggambarkan jalan) adalah hal yang perlu dilakukan pemimpin untuk mengidentifikasi nilai dan mengubah menjadi tindakan nyata.
 - a. Mengklarifikasikan nilai melalui menyuarakan dan menegaskan cita-cita bersama
 - b. Menunjukkan contoh melalui tindakan yang sejalan dengan nilai bersama
- 2. *Inspire a Shared Vision*** (Menginspirasi visi bersama) menunjukkan bagaimana pemimpin menggambarkan masa depan yang diinginkan dan mengajak yang lain ke dalam visi tersebut.
 - a. Meraba masa depan melalui imajinasi dan menerima kemungkinan
 - b. Memberi ruang bagi yang lain untuk mengungkapkan aspirasi
- 3. *Challenge the Process*** (Menantang Proses) mengidentifikasi kesempatan peningkatan, menghasilkan kemenangan kecil dan belajar pada kesalahan
 - a. Mencari kesempatan melalui inisiatif dan mencari jalan inovasi untuk peningkatan

- b. Bereksperimen dan mengambil risiko melalui kemenangan kecil dan belajar dari pengalaman
- 4. ***Enable Others to Act*** (Memungkinkan yang lain untuk bertindak) mempromosikan kolaborasi melalui membangun kepercayaan dan hubungan
 - a. Memperkuat kolaborasi melalui pembangunan kepercayaan dan memfasilitasi hubungan
 - b. Memperkuat yang lain melalui peningkatan determinasi diri dan mengembangkan kompetensi
- 5. ***Encourage the Heart*** (Mendorong hati) menunjukkan bagaimana pemimpin menghargai dan mengenali individu dan merasa sebagai komunitas.
 - a. Mengenal kontribusi melalui apresiasi kecemerlangan individu
 - b. Merayakan nilai dan kemenangan melalui penciptaan semangat komunitas

B. Bahasan dalam buku

1. Apa yang ada dalam buku ini

Buku ini terdiri dari 106 aktivitas pengembangan kepemimpinan.

Bab 1 menyediakan overview tentang keseluruhan buku. Bab 2 menyediakan alat, tips dan teknik untuk menyampaikan sesi training profesional. Di bab ini didiskusikan bagaimana untuk menjadi trainer handal dan mempelajari bagaimana orang dewasa belajar. Menyediakan teknik praktis untuk menjadi trainer sukses. Bab 3 hingga 7 menyediakan tiap2 dari lima praktek. Anda bisa memilih untuk melakukan mana saja karna 5 praktek bukan merupakan sesuatu yang berurutan sama seperti aktifitas yang ada di dalamnya. Bab 8 dan 9 melanjutkan untuk menawarkan aktifitas, bab 8 menyusun 15 aktifitas yang menggabungkan lima praktek. Bab 9 membawa 11 aktifitas yang berhubungan dengan skill kepemimpinan spesifik.

2. Bagaimana menggunakan

Ada beberapa cara untuk mempelajari buku ini. Disarankan untuk menuju bab 2 untuk meningkatkan skill penyampaian training. Tentukan praktek mana yang dibutuhkan sesuai ide dan langsung menuju bab bersangkutan. Tentukan aktifitas mana yang dapat mendukung ide bersangkutan, baca tujuan. Lima praktek ini bukan merupakan hal yang berurutan jadi diberi kebebasan untuk melakukan praktek tertentu. Pada tiap bab disediakan banyak aktifitas untuk mendukung praktek tersebut. Praktekkan aktifitas tersebut.

4 _ Buku Aktivitas: Tantangan Kepemimpinan

BAGIAN II

PENGIRIMAN YANG DINAMIS

A. Karakteristik Trainer yang Sukses

Training adalah profesi yang harus menjaga karakteristik, hal yang bertentangan, di dalam pikiran sepanjang waktu. Trainer sukses harus:

1. Logis serta kreatif
2. Pembicara dan pendengar yang baik
3. Terorganisir dan juga spontan
4. Menjaga ketepatan waktu tapi juga mentoleransi fleksibilitas
5. Orientasi orang dan juga proses
6. Spesifik dan juga mentoleransi ambiguitas
7. Detail namun tetap fokus pada gambaran besar

Trainer sukses juga tegas dan berpengaruh, membangun kepercayaan, percaya diri, fokus pelanggan, mengartikulasikan, antusias, penulis yang sangat baik, tidak memihak dan obyektif, sabar, hangat dan didekati, berorientasi hasil, dan pemain secara tim. Juga berguna bagi mereka untuk memiliki rasa humor yang baik dan memiliki naluri bisnis yang kuat.

B. Waktu terbaik Orang dewasa belajar

Orang dewasa belajar karena mereka *mau* dan *butuh* untuk belajar. Apapun motif belajar, penting untuk menfetahui mengapa anda dan lainnya menginvestasikan waktu untuk belajar. Malcolm Knowles mengemukakan prinsip pembelajaran dewasa:

1. Orang dewasa harus tahu mengapa mereka harus belajar sesuatu sebelum menginfestasikan waktu untuk mempelajari kejadian
2. Orang Dewasa memasukkan situasi belajar dengan gambar sendiri sebagai – mengarahkan diri, bertanggung jawab untuk berkembang

3. Orang Dewasa datang ke kesempatan belajar dengan kekayaan pengalaman dan banyak memberikan kontribusi.
4. Orang Dewasa memiliki kesiapan yang kuat untuk belajar hal-hal yang akan membantu mereka mengatasi kehidupan sehari-hari secara efektif.
5. Orang Dewasa bersedia untuk mencurahkan energi untuk belajar hal-hal yang mereka percaya akan membantu mereka melakukan tugas atau memecahkan masalah.
6. Orang dewasa lebih responsif terhadap motivasi internal seperti peningkatan kepercayaan diri dibanding motivasi eksternal seperti gaji yang lebih tinggi.

C. Siap Untuk Sukses

Bob Pike gemar mengatakan, “Persiapan yang tepat dan latihan mencegah penampilan buruk!”. Jika pelatih yang longgar tentang apa pun, secara umum jumlah persiapan dan latihan mereka dimasukkan ke dalam setiap sesi pelatihan. Sebagai pelatih Anda benar-benar mengendalikan jumlah waktu yang Anda masukkan ke mempersiapkan sesi pelatihan. Setiap orang bekerja terlalu keras hari ini, dan beberapa profesional bekerja kurang dari lima puluh jam setiap minggu. Ini berarti bahwa Anda akan perlu untuk memotong ke dalam beberapa waktu pribadi Anda untuk menyelesaikan jenis persiapan yang “mencegah kinerja yang buruk!” Persiapan harus dilakukan pada tiga bidang: pengaturan pelatihan, peserta, dan diri Anda sendiri.

D. Persiapan

1. Siapkan Pengaturan Pelatihan

Segala sesuatu yang Anda lakukan akan membuat perbedaan apakah peserta Anda memiliki pengalaman yang memuaskan atau tidak. Segala sesuatu yang Anda lakukan harus dilakukan dengan tujuan tertentu—seperti pengaturan ruangan, misalnya. Apakah Anda mencoba untuk mengembangkan tim kecil dalam kelompok? Atur pada jumlah lima untuk enam.

Apakah Anda mencoba untuk membuka diskusi di antara semua peserta? Coba formasi berbentuk U.

Pastikan bahwa semuanya di tempat untuk pengalaman belajar yang menyenangkan. Jangan biarkan apa pun mencegah hal itu terjadi. Pemilihan sebuah ruangan yang ukuran yang terlalu besar bisa sama buruknya dengan terlalu kecil. Pastikan ruangan diakses oleh semua orang, termasuk mereka yang telah membatasi mobilitas. Pilih sebuah ruangan yang dekat pada toilet, makanan ringan, akomodasi siang, parkir, dan transportasi umum. Pilih Ruangan yang bebas dari gangguan dan kebisingan serta penghalang.

Pemilihan Furniture adalah sama pentingnya. Apakah kursi yang nyaman dan adjustable? Dapatkah semua orang di setiap kursi melihat depan ruangan? Untuk Anda sebagai fasilitator, atur meja di depan ruangan sehingga Anda dapat mengatur bahan yang Anda butuhkan untuk kegiatan, catatan Anda, visual, alat peraga, dan alat-alat lain. Hindari berbicara dari podium; itu hanya akan menciptakan sebuah penghalang antara Anda dan peserta Anda.

Pencahayaan harus seterang mungkin. Idealnya, Anda akan memiliki pencahayaan alami, tetapi ketika tidak memungkinkan, nyalakan lampu seterang mungkin. Semua proyektor harus memiliki cukup cahaya untuk memproyeksikan secara jelas dan cerah. Satu-satunya waktu Anda mungkin ingin mempertimbangkan kurang cahaya adalah jika matahari terbit pagi atau sore hari

Mengidentifikasi semua kontrol di ruang: kontrol suhu, tirai, pencahayaan, mikrofon, telepon (sehingga Anda dapat mengubah dering off), peralatan proyeksi, dan sebagainya.

Jika sesuatu akan salah, itu akan dengan audiovisual Anda. Tahu segala sesuatu tentang peralatan dan gunakan peralatan Anda sendiri bila memungkinkan. Preview slide PowerPoint atau DVD setidaknya satu minggu sebelum acara. Jangan hanya berpura-pura! Gunakan peralatan yang sama dan slide yang akan Anda gunakan untuk presentasi Anda. Set peralatan Anda di hari atau malam sebelumnya. Pastikan peralatan Anda bekerja, dan Anda tahu bagaimana untuk menyesuaikan pengatur suara.

Pastikan Anda memiliki layar dengan ukuran yang tepat untuk ukuran kelompok yang Anda miliki.

Bersiaplah untuk keadaan darurat. Belajar trik tips beberapa peralatan yang paling sering digunakan dan kabel sambungan dan bahkan gulungan lakban. Asumsikan bahwa listrik akan mati atau yang proyektor akan meledak. miliki rencana cadangan- bahkan jika rencana itu adalah flip chart dan spidol warna-warni.

2. Siapkan Peserta

Hal-hal pertama yang Anda pikirkan untuk mempersiapkan peserta mungkin tidak bekerja dengan baik. Misalnya, mengirim pra-membaca adalah apa biasanya datang ke pikiran. Sayangnya, itu umumnya tidak mencapai apa yang Anda inginkan. Jika Anda mencoba untuk menghemat waktu atau memberikan latar belakang, Anda akan kecewa. Umumnya, 30 persen dari peserta Anda akan membacanya; 30 persen akan mengabaikannya; dan 40 persen akan mengatakan bahwa mereka tidak pernah menerima itu. 30 persen yang membaca materi akan marah bahwa Anda perlu untuk pergi di kelas dan "buang mereka waktu. "Namun, jika Anda tidak, yang lain 70 persen akan berada pada kerugian.

Apa yang dapat Anda lakukan? Terhubung dengan orang-orang sebelum sesi. Posisikan mereka berpikir tentang topik, tanyakan apa yang mereka butuhkan untuk belajar, menentukan tingkat keterampilan dan pengetahuan, dan memberitahu mereka apa yang ada di dalamnya, bagi mereka. Anda bisa mengirim agenda, surat selamat datang, atau email. Anda mungkin mengirim sebuah teka-teki atau asah otak yang membangkitkan rasa ingin tahu mereka.

Terkadang berharga untuk mengirim daftar nama semua peserta. Anda juga harus terhubung dengan manajer peserta 'untuk mengidentifikasi apa yang karyawan mereka akan dapatkan di sesi latihan. Mempertimbangkan melibatkan peserta awal dengan mengirimkan kuesioner dan menggunakan tanggapan mereka untuk menyesuaikan agenda. Dan jangan lupa untuk mengirim mereka semua logistik sehingga mereka tahu di

mana ruangan, waktu mulai dan mengakhiri, pengaturan makan siang, bagaimana mereka dapat memperoleh pesan, apakah mereka akan dapat memeriksa email mereka, apakah transportasi umum yang tersedia, dan dimana untuk memarkir jika mereka berkendara ke tempat.

3. Persiapkan dirimu

Anda mewakili pelatihan. Peserta mungkin ingat Anda lebih dari yang mereka ingat pelatihan. Oleh karena itu Anda ingin mereka ingat hanya yang terbaik. Mulailah dengan mendapatkan organisir jauh sebelum sesi dimulai. Buat sendiri daftar kemasan generik Anda bahwa Anda dapat menyesuaikan untuk setiap sesi. Beberapa hal yang mungkin berada di daftar Anda termasuk selotip, kartu indeks, remote nirkabel, catatan pelatihan, spidol, tenda meja, dll.

Cukup berlatih untuk memastikan bahwa bahan adalah bagian dari diri. buat catatan yang bekerja untuk Anda dan berlatih dengan catatan tersebut. Berlatih sandiwara jika Anda hendak mengisahkan cerita atau lelucon. Praktek dengan jeda. Praktekkan cara mengatur flip chart Anda, menggunakan prop, menunjukkan gambar, atau menggunakan teknik mengungkapkan dengan PowerPoint Anda. Berlatih beberapa kegiatan dengan sekelompok kecil rekan-rekan Anda. Berlatih di dalam ruangan di mana Anda akan hadir bila memungkinkan. Posisikan diri sendiri dalam salah satu latihan sesi. Anda kritikus terbaik diri sendiri. Apa yang perlu Anda lakukan untuk memperbaiki? antisipasi pertanyaan-pertanyaan yang mungkin ditanyakan. Memikirkan tentang pertanyaan yang ingin Anda tanyakan. Di mana Anda kan menanam mereka di seluruh presentasi Anda?

Pelajari tentang peserta. Siapa Yang akan hadir? Apa posisi dan pekerjaan mereka dalam organisasi? Berapa banyak tanggung jawab atau otoritas yang mereka miliki? Apa tingkat pemahaman mereka tentang materi pelajaran? Apa alasan mereka menghadiri Sesi pelatihan ini: Kinerja yang buruk? Penghargaan? Karyawan baru? Apakah kehadiran mereka sukarela atau wajib? Apa pendapat mereka tentang topik?

Jawaban ini pertanyaan akan membantu Anda merencanakan pendekatan Anda ke grup.

E. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung

Salah satu hal yang paling penting yang dapat Anda lakukan untuk peserta Anda untuk menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana mereka merasa nyaman cukup untuk mengajukan pertanyaan; yang penyok kerahasiaan cukup untuk mencoba sesuatu baru - bahkan dengan risiko kegagalan - dan cukup puas ingin kembali untuk lebih.

Menciptakan lingkungan yang mendukung memulai pertama saat Anda berjalan ke ruang pelatihan. Bagaimana Anda bisa membuat ini paling mengundang Ruangan mungkin? Apakah ruangan menarik? Apakah ia memiliki pencahayaan yang cukup? Apakah kursi yang nyaman? Apakah ada tempat untuk melayani kopi? Apakah Ruangan yang menarik? Apakah meja bersih? Apakah nuansa bekerja? Apakah sudah jelas kekacauan? Apakah ruangan terlibat? Apakah itu mendorong percakapan? Apakah ada ruang untuk berdiri untuk membentuk kelompok-kelompok kecil selama sesi? Apakah ruangan mempromosikan percakapan saat istirahat?

Anda harus benar-benar disiapkan satu jam sebelum memulai sehingga Anda dapat menyapa peserta dan membuat mereka merasa nyaman tentang sesi. Setelah sesi dimulai, melibatkan semua orang dengan cepat. Mulai dengan. hadir semua rumah tangga hal pertama - membosankan! Dimulai dengan sesuatu yang menarik perhatian peserta didik 'dan kemudian memindahkannya dengan cepat menjadi pemecah es menarik.

Mengingat dan menggunakan nama peserta. Biarkan mereka tahu siapa Anda juga. Akan banyak orang mempercayai Anda lebih banyak jika mereka merasa mereka tahu Anda lebih baik. Membangun kredibilitas profesional dengan mereka, tapi biarkan mereka di pada Anda orang juga. Buatlah diri Anda tersedia selama istirahat untuk terus membangun hubungan.

Menciptakan peluang bagi peserta untuk bertemu dan bekerja dengan masing-masing lain. Semua orang di sesi harus dilihat sebagai bagian dari dukungan jaringan. Mendorong peserta untuk berbagi informasi kontak sehingga mereka dapat menghubungkan setelah sesi berakhir.

F. MeningkatkanPartisipasi

Mengapa meningkatkan partisipasi? Ada banyak alasan: untuk menciptakan pengalaman yang menyenangkan, untuk membangun tim, untuk memastikan peserta mengikuti Anda, dan alasan yang paling penting, untuk memastikan bahwa mereka yang diperkuat dan memperkuat apa yang mereka pelajari.

Pada awal bab ini identifikasi hal-hal yang Anda pelajari dalam beberapa bulan. Mari kita bayangkan bahwa salah satu dari mereka adalah golf. Bagaimana Anda bisa belajar untuk golf? Anda bisa berbicara dengan seseorang untuk belajar bagaimana untuk menjaga skor atau untuk menentukan klub terbaik untuk dibeli. Anda bisa membaca buku untuk belajar sejarah dan aturan permainan. Anda bisa mengamati beberapa turnamen untuk mempelajari apa yang terlihat atau bagaimana pemain berinteraksi. Anda bisa menunjuk seseorang menunjukkan cara untuk memegang klub atau bagaimana tee off. Anda bisa berlatih pada lapangan menempatkan untuk belajar bagaimana meningkatkan stroke pendek Anda atau Anda bisa berlatih pada driving range untuk belajar bagaimana untuk mengarahkan bola. Anda bisa melakukan semua ini hal-hal dan belajar banyak. Namun, untuk benar-benar mempelajari permainan golf Anda perlu untuk *berpartisipasi*. Anda perlu untuk berpartisipasi dengan pemain lain di lapangan, Anda perlu untuk berpartisipasi dalam permainan delapan belas lubang untuk benar-benar *mempelajari* permainan golf.

Peserta didik dalam sesi pelatihan Anda membutuhkan pengalaman yang sama seperti Anda perlukan ketika belajar

golf. Mereka perlu untuk berpartisipasi. Mereka perlu untuk ikut dalam permainan.

Anda mungkin datang atas hambatan yang mencegah Anda dari mendorong sebanyak partisipasi seperti yang Anda inginkan. Keterbatasan waktu, organisasi budaya, ukuran kelompok, atau keterbatasan fasilitas mungkin semua mencegah keadaan partisipasi yang ideal. Anda akan melakukan semua yang Anda bisa untuk bekerja di sekitar hambatan tersebut.

Bagaimana saat-saat ketika Anda telah mengatasi rintangan dan Anda telah memilih suatu kegiatan untuk meningkatkan partisipasi, namun peserta didik Anda tidak ikut? Periksa keterampilan pelatihan Anda. Berikut adalah tujuh hal yang dapat Anda pertimbangkan untuk memastikan bahwa Anda melakukan apa saja untuk meningkatkan partisipasi.

1. Kemampuan berkomunikasi

Keterampilan yang paling dasar adalah keterampilan komunikasi Anda. apakah Anda pendengar yang sangat baik, menghindari keputusan cepat? Apakah anda menerima masukan dan keseimbangan dengan ketegasan? Anda harus menerima, tetapi tidak memungkinkan orang untuk meninggalkan sesi pelatihan dengan salah informasi. Anda juga perlu keterampilan ketegasan Anda untuk memastikan bahwa peserta heboh atau terlalu bersemangat tidak mengganggu kemampuan peserta didik lain untuk berpartisipasi. Mengajukan pertanyaan adalah salah satu cara terbaik untuk mendorong partisipasi. Pastikan untuk memberikan waktu yang cukup bagi peserta untuk merespon. dorong pertanyaan dari peserta didik Anda. Tentu tidak apa-apa untuk meminta peserta untuk mengadakan pertanyaan di tempat parkir. Namun, jika Anda melakukannya terlalu sering, partisipasi akan berkurang. Tinjau desain; mungkin ada sesuatu yang keluar urutan atau Anda tidak bergerak melalui informasi dengan cukup cepat.

2. Keterampilan interpretatif

Anda tidak perlu menjadi seorang pembaca pikiran, tetapi untuk meningkatkan partisipasi, pelatih terbaik memperhatikan isyarat non-verbal. Jika Anda merasakan ada sesuatu yang salah.

Jika hanya satu orang, selidiki selama waktu istirahat. mungkin akan ditemukan hal yang tidak ada hubungannya dengan sesi latihan. Jika Sebaliknya, seluruh kelompok menatap ke angkasa, lengan mereka menyeberang, dan tidak mudah berpartisipasi, Anda perlu untuk mencari tahu apa sebabnya.

Menyadari isu-isu panas yang dapat menyebabkan peserta Anda bosan dan tahu bagaimana menangani mereka jika mereka tidak sengaja dibawa bersemangat selama sesi Anda. Anda akan membangun kepercayaan dengan kelompok dan meningkatkan partisipasi jika Anda dapat menerjemahkan dengan benar apa yang orang lain katakan dan jika Anda secara pribadi dapat berhubungan dengan semua situasi yang disrankan peserta.

3. Sifat pribadi

Beberapa karakteristik dasar memastikan adanya partisipasi yang banyak. Apakah anda memiliki rasa humor yang baik? Apakah Anda terbuka untuk semua ide-ide? Apakah anda mempunyai kesabaran dengan mereka yang membutuhkan lebih banyak waktu untuk belajar atau berlatih? Apakah anda dipercaya, melakukan apa yang Anda katakan akan dilakukan dan tidak mengkhianati kerahasiaan? Apakah Anda tampil sebagai orang yang tulus? Anda harus *menjadi* tulus, serta *terlihat* tulus. Kadang-kadang seringai konyol atau kerutan tak disengaja mencegag anda terlihat yang tulus. Sifat-sifat pribadi harus jelas; ketidakhadiran sifat tersebut akan mengurangi partisipasi.

4. Kemampuan interpersonal

Anda mungkin pernah menyelesaikan instrumen yang mengidentifikasi gaya interpersonal, kekuatan dan kelemahan Anda. Apakah anda tahu kemampuanmu? Mulailah dengan kekuatan Anda, tetapi bekerja keras pada mengatasi kelemahan Anda. Super - terorganisir? Pastikan Anda juga berorientasi orang dan bisa didekati. Analitis jenius? Pastikan Anda juga hadir untuk bersuka ria. Berorientasi terencana dan rinci? Pastikan bahwa Anda juga melihat gambaran besar dan dapat membuat keputusan yang cepat bila diperlukan. Kehidupan berpesta? Tahu kapan harus turun ke bisnis juga. Anda perlu

menyeimbangkan apa yang datang secara alami kepada Anda dengan apa yang datang secara alami kepada orang lain. Fleksibilitas adalah kunci untuk meningkatkan partisipasi.

5. Teknik Belajar

Teknik pelatihan yang efektif sangat penting untuk meningkatkan partisipasi, jadi kembali ke Pelatihan 101. Memberikan arah yang jelas dan latih peserta didik bila diperlukan. Seorang pelajar yang sukses adalah pelajar yang bahagia. Dan kita semua tahu bahwa peserta didik yang bahagia lebih berpartisipasi dibanding peserta didik kurang bahagia. Biarkan proses belajar terjadi secara alami, bahkan jika itu berarti bahwa beberapa individu harus berjuang lebih. Dukong pembelajaran dengan pembinaan dan umpan balik. Pada Akhirnya, ingat penguatan: jadikan mereka baik. Perkuat konten perilaku yang mendorong partisipasi, seperti kerelaan, kontribusi, dan mendorong orang lain untuk berkontribusi.

6. Keterampilan mendampingi

Meskipun keterampilan ini kadang-kadang disamakan dengan komunikasi, kedua hal ini memiliki atribut yang unik tersendiri. Keterampilan mendampingi melampaui komunikasi. Mendampingi berarti bahwa Anda mengirim pesan bahwa Anda peduli dengan peserta dan ingin mereka untuk berhasil. Pastikan bahwa kontak mata Anda konsisten dan seimbang. Lihat pada kelompok secara teratur untuk mengumpulkan informasi, tetapi juga berikan kontak mata yang baik untuk individu. kontak mata Pelatih cenderung fokus pada mayoritas mereka pada 75 persen kelompok pada sisi nondominan mereka. Pastikan Anda melihat semua orang. Pindah ke dalam kelompok saat presentasi untuk membangun hubungan dan mendorong tanggapan bukannya tetap berada di belakang meja presentasi Anda. Memberikan pengakuan non - verbal, seperti mengangguk dan tersenyum, untuk menjaga komentar mengalir. Tetap terlibat pada peserta yang mengalami diskusi kelompok besar atau bekerja dalam kelompok kecil. Kegiatan kelompok kecil tidak membolehkan untuk memeriksa BlackBerry Anda. Bergerak di antara peserta, dengarkan diskusi dan tawarkan bantuan jika diperlukan.

7. Proses Faktor

Menyeimbangkan partisipasi akan tergantung pada proses yang digunakan. Mulai dengan membangun partisipasi secara perlahan. Mulailah dengan hanya mengacungkan tangan. Kemudian pindah ke meminta relawan. Pindah ke menggunakan round robin dan memanggil individu spesifik. Peserta dapat menjadi bagian kecil dari kelompok dan akhirnya para pemimpin atau reporter untuk kelompok. Dengan memulai perlahan dan membangun peran lebih mandiri dan berisiko, Anda akan mendapatkan lebih banyak partisipasi. Selama proses ini, keseimbangan partisipasi, akan mendorong peserta didik lebih tenang, tapi tidak membatasi diskusi dari mereka yang lebih vokal. Anda juga akan ingin memperkuat tanggapan yang benar, tetapi tidak meniadakan yang salah. Tetap di jalur sementara masih memungkinkan peserta untuk meningkatkan kekhawatiran mereka sendiri. Akhirnya, buat lingkungan inklusif dengan menunjukkan bahwa Anda menghargai masukan semua orang. Yakinkan Peserta merasa aman untuk berpartisipasi.

G. Tips Untuk Memfasilitasi Kegiatan

Agar kegiatan dalam buku ini menjadi efektif, Anda akan perlu untuk mengatur secara *ringkas*, lakukan dengan hati-hati, dan proses mereka secara *paripurna*, ketiga hal ini diperlukan untuk memfasilitasi kegiatan secara efektif.

1. Memperkenalkan Kegiatan

Berikan informasi yang cukup, tetapi tidak terlalu banyak sehingga peserta tidak memiliki momen “ah-ha”. Berikan petunjuk singkat, termasuk bahan yang mereka butuhkan. Bangun tujuan yang jelas, kecuali titik kegiatan adalah agar mereka mengidentifikasi tujuan pembelajaran mereka sendiri. Bentuk kelompok kecil sebelum Anda memberitahu mereka apa yang harus dilakukan - jika tidak mereka akan lupa pada saat mereka sampai ke kelompok mereka dan menyapa semua orang. Perjelas berapa banyak keterlibatan yang diharapkan selama kegiatan, serta seperti apa yang akan terjadi setelah aktivitas selesai. Apakah mereka diharapkan untuk melaporkan hasil?

Akan ada diskusi? Apakah mereka berkompetisi untuk skor tertinggi? Umumkan berapa banyak waktu mereka untuk melengkap aktivitas. Sebelum mereka mulai, pastikan bahwa mereka memiliki bahan yang tepat, berada di halaman yang tepat, dan tidak ada pertanyaan.

2. Melakukan Aktivitas

Berikan dukungan selama aktivitas. Bantu dengan ketepatan waktu yang menggunakan isyarat seperti "waktu tinggal setengah" atau "lima menit lagi" atau "Anda harus pada dua pertanyaan terakhir". jika diperlukan Ingatkan peserta tentang aturan. Jika Anda merasa perlu untuk memberi saran agar memastikan pengalaman belajar sukses, hindari memberikan jawaban. Ajukan pertanyaan ketimbang mengarahkan. Berjalan di antara para peserta untuk mengidentifikasi masalah, kebingungan, atau pertanyaan. Sesuaikan waktu jika diperlukan dan umumkan untuk seluruh kelompok.

3. Pengolahan Kegiatan

Cari tahu tentang aktivitas pada kesimpulan. Gunakan model pengalaman belajar yang baik untuk pertanyaan Anda mengikuti langkah berikut:

- a. Apa: Apa yang terjadi?
- b. Mengapa: mengapa hal itu bisa terjadi?
- c. Jadi apa: Apa yang Anda pelajari?
- d. Sekarang apa: Apa yang akan Anda lakukan secara berbeda?

Berbagi pengamatan yang bersangkutan, tapi hindari mengajar, berkhotbah, atau perkuliahan. Anda bekerja dengan orang dewasa yang memiliki banyak hal untuk berbagi dengan satu sama lain. Gunakan perwakilan dari masing-masing kelompok untuk melakukan resume. Benarkan hanya ketika mereka salah solusi, dan kemudian gunakan pertanyaan atau coba untuk menarik jawaban yang benar dari berbagai kelompok.

H. Kelompok Kecil

Dalam banyak kegiatan Anda diminta untuk membentuk kelompok-kelompok kecil. Umumnya pembuat aktivitas

menentukan jumlah anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Kelompok kecil penting dengan alasan:

1. Belajar lebih dinamis dalam kelompok-kelompok kecil.
2. Setiap orang dalam kelompok kecil mendapatkan lebih banyak waktu untuk berbicara.
3. Kelompok-kelompok kecil memungkinkan untuk memunculkan lebih banyak pertanyaan.
4. Kelompok-kelompok kecil lebih baik untuk "penemuan".
5. Peserta didik menerima umpan balik yang lebih cepat dan secara pribadi di kelompok kecil.
6. Peserta saling belajar dalam kelompok kecil.
7. Kelompok-kelompok kecil lebih baik dalam membentuk tim, membangun hubungan, dan meningkatkan komunikasi.
8. Kelompok-kelompok kecil memungkinkan lebih banyak orang untuk berlatih keterampilan yang sama di waktu yang sama.

Gunakan cara-cara kreatif untuk membentuk kelompok-kelompok kecil. Anda selalu dapat mengandalkan perhitungan normal "menghitung sampai 4," tapi mengapa tidak membuat pembentukan kelompok menjadi menarik dengan teknik yang berbeda setiap kali? Misalnya, peserta menghitung angka kelompok dalam bahasa asing (Anda tentu saja harus mengajar mereka terlebih dahulu,). Menggunakan informasi pribadi seperti ulang tahun yang berada di empat kuartal tahun; urutan kelahiran (pertama, tengah, bungsu, anak tunggal); digit terakhir di nomor telepon mereka; atau warna sepatu yang mereka kenakan. Anda bisa menggunakan kode, misalnya, semua orang dengan folder merah atau semua yang memiliki titik-titik kuning di bagian belakang buku atau warna digunakan untuk membuat meja mereka. Kelompok-kelompok kecil adalah bagian dari setiap sesi pelatihan. Jadi praktis dalam tujuan mereka. Rencana ke depan. Jadilah kreatif dalam pembentukan mereka.

I. Perhatikan Waktu

Setiap kali Anda menyisipkan partisipasi dan kegiatan pembelajaran, secara alami akan meningkatkan jumlah waktu

yang dibutuhkan untuk menyelesaikan segmen pembelajaran. Tentu saja, hal tersebut juga berarti bahwa peserta akan memahami konsep yang lebih mudah dan menjaga mereka lebih lama. Ini penting ketika Anda hanya memiliki tujuh jam hari pelatihan. Jangan membuang menit berharga dalam sesi Anda. Lakukan kegiatan, tetapi menggunakan ide berikut untuk menghemat waktu.

1. Gunakan Lebih dari Satu Tujuan

Rencanakan untuk menggunakan satu kegiatan untuk mengajar lebih dari satu keterampilan. Anda dapat dengan mudah menggunakan salah satu kegiatan dari Tantangan Proses untuk juga membahas tingkat kerja sama tim atau aspek komunikasi bisa ditingkatkan kerja kegiatan Anda.

a. Dorong Mereka Seiringan

Menggunakan berbagai "dorongan" untuk menjaga peserta fokus pada tugas. mudah bagi mereka untuk tersesat. Komentar seperti "Anda harus setengah kegiatan "atau" Mulai untuk membungkus "atau" waktu tersisa lima menit "menjadikan kegiatan bergerak beriringan. Dorongan menghemat waktu dengan mencegah kegiatan dari waktu yang terlewat.

b. Membagi beban kerja

Semua orang disesi tidak harus melakukan semua kegiatan. Misalnya, Anda bisa menetapkan kelompok yang berbeda untuk menyelesaikan berbagai bagian dari lembar kerja atau kegiatan dan pastikan mereka berbagi hasil dengan kelompok lain. Jika Anda memiliki daftar item untuk didiskusikan, Anda bisa membagi setengah kelompok mulai dari awal dan bekerja ke bawah dan setengah lainnya mulai di bagian bawah dan bekerja ke atas list.

c. Gunakan timekeepers

Anda tidak selalu harus menjadi pencatat waktu. Anda dapat menunjuk orang lain untuk tugas ini dari kegiatan untuk memastikan semua orang kembali pada waktu dari istirahat. Jangan membolehkan waktu istirahat untuk makan dalam waktu

pelatihan yang berharga. Jika Anda telah merencanakan untuk 15 menit istirahat, jangan biarkan terlewat hingga 25 menit.

d. Perhatikan Waktu Diri

Mulai tepat waktu. Jangan biarkan diskusi kelompok besar tak terkendali. Anda tidak perlu mendengar dari setiap orang tentang setiap topik. Gunakan frasa seperti, "Martin, kami telah mendengar pikiran Anda tentang catatan 1; mari kita mendengar dari orang lain. "Ini adalah salah satu saat-saat ketika Anda mungkin perlu untuk melatih ketegasan untuk mempertahankan kontrol waktu. persiapkan dan organisir. Jangan buang waktu mencari pasokan atau menghitung bahan. Hal-hal ini dapat dipersiapkan sebelum sesi dimulai.

e. Memilih jumlah Grup yang tepat

Hemat waktu selama pelatihan kelompok kecil dengan membentuk kelompok-kelompok dengan lebih sedikit orang. Kelompok yang lebih kecil menyelesaikan tugas lebih cepat. Jika Anda perlu menghemat waktu selama tahap pelaporan, bentuk kelompok yang lebih sedikit. Semua kelompok tidak perlu melaporkan segala sesuatu. Anda bisa meminta hanya satu ide atau ide yang terbaik atau ide paling kreatif dari masing-masing kelompok. minta kelompok untuk meringkas pikiran mereka pada flip chart. Anda bisa melakukan galeri berjalan di mana semua orang memandang grafik. Atau mereka bisa diposting dan dipandang oleh peserta pada saat waktu istirahat.

BAGIAN III

MODEL THE WAY (MENJADI PANUTAN)

Tantangan Kepemimpinan berfokus pada bagaimana para pemimpin memobilisasi orang lain berjuang untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi. Hal inidimulai dengan Model the Way, langkah pertama dalam mengubah nilai-nilai ke dalam tindakan. Tahap ini mengklarifikasi nilai-nilai pribadi dan memungkinkan seorang pemimpin untuk memberi panutan.

Nilai harus melampaui slogan menarik; mereka harus mewakili sistem kepercayaan yang dipegang pemimpin. Tetapi untuk benar-benar menjadi berguna, nilai-nilai harus menjadi bagian dari struktur organisasi. Mereka harus dijalin bersama oleh semua orang di tim atau organisasi. Ini terjadi ketika semua orang mendukung nilai-nilai tersebut.

A. Bagaimana Pemimpin Melaksanakan Model The Way?

Bagaimana pemimpin medapat jenis dukungan dari nilai-nilai yang membuat sebuah perbedaan? Pemimpin harus memberikan kesempatan bagi orang untuk mendengar, mengamati, dan memahami nilai-nilai mereka.

Yang pertama, dua komitmen kepemimpinan mendukung bagaimana Model the way.

1. Memperjelas nilai melalui menemukan suara Anda dan menguatkan cita-cita bersama.
2. Memberi contoh (teladan) dengan menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama.

a. Memperjelas Nilai

Pikirkan seorang pemimpin yang memiliki dampak pada Anda. Anda mungkin bisa dengan mudah mendaftar prinsip-prinsip pemimpin, penyewa moral yang memandu keputusan dan tindakan individu. Beberapa hal telah terjadi sehingga Anda mampu mengidentifikasi pemimpin dengan prinsip mereka.

Pertama, pemimpin telah mengambil waktu untuk mengidentifikasi nilai-nilai mereka. *Kedua*, Para pemimpin telah memprioritaskan nilai-nilai mereka. *Ketiga*, pemimpin telah memperluas basis nilai mereka dengan melibatkan orang lain untuk membuat cita-cita bersama. Dan akhirnya, pemimpin menempatkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam format yang mudah dipahami dan mudah dimodelkan. Langkah-langkah ini sangat penting untuk pemimpin untuk menemukan "suara". Apa sebenarnya yang menjadi nilai dari pemimpin? Bisa kah pemimpin bergairah tentang apa yang dia percaya?

Pemimpin teladan tahu prinsip apa yang mereka rangkul dan nilai-nilai apa yang mereka wujudkan. Mereka berbicara secara terbuka dan sungguh-sungguh tentang nilai mereka untuk memastikan orang lain tahu apa yang mereka wakili.

b. Menentukan Contoh (teladan)

Pemimpin berada pada posisi aktualisasi nilai-nilai mereka. Untuk melaksanakan Model the way, Para pemimpin harus membawa nilai-nilai ke tingkat berikutnya. Anda dapat mengidentifikasi pemimpin yang menjunjung tinggi prinsip karena mereka menunjukkan keinginan membara untuk menghidupkan nilai-nilai mereka. Mereka menenun nilai-nilai mereka ke dalam segala sesuatu yang mereka lakukan di organisasi dan dalam hidup mereka pada umumnya.

Pemimpin yang baik memiliki keinginan dalam menghidupkan nilai-nilai mereka dengan cara yang membuat orang lain ingin ke depan menjadi pengikut dan menjadi pemimpin dari nilai-nilai yang sama. Apa yang Anda lihat ketika pemimpin memberi contoh? Mereka melampaui komunikasi dan meminta orang lain untuk berkomunikasi. Mereka melampaui pemodelan dan mendorong orang lain pada model. Mereka merefleksikan pada semua yang mereka pelajari dan mengambil tindakan.

Pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai mereka dalam - dialog dua arah. Mereka bertanya dan menjawab pertanyaan secara terang mengenai nilai-nilai. Mereka mempraktekkan komunikasi yang terbuka dan menerima dan memberikan umpan balik secara bebas. Mereka melibatkan orang lain dalam

berkomunikasi tentang nilai-nilai untuk memastikan pemahaman yang jelas.

Pemimpin melakukan apa yang mereka katakan akan dilakukan. Mereka juga membantu orang lain untuk membuat model nilai dengan berbagi cerita dan memberi contoh yang menggambarkan nilai-nilai. Pemimpin memperkuat mereka yang memodelkan nilai dan menghadapi situasi yang menentang nilai-nilai. Masing-masing tindakan kepemimpinan meningkatkan jumlah orang yang mengikuti contoh.

Pemimpin mencari masukan dan merefleksikan pada semua yang mereka pelajari sehingga mereka dapat menyaring nilai-nilai mereka dan bagaimana mereka model mereka.

B. Mengapa Modeling The Way Penting?

Mengemban dan memodelkan nilai yang jelas sangat penting untuk membentuk harapan dasar dan awal untuk membangun kredibilitas sebagai pemimpin. Satu set nilai-nilai yang jelas menciptakan landasan yang kuat untuk membangun visi masa depan. Satu set nilai-nilai yang jelas memungkinkan orang lain untuk menantang proses dan untuk mengambil alih. Satu set nilai-nilai yang jelas menciptakan fondasi dari segala sesuatu yang pemimpin akan lakukan. Orang mungkin tidak ingat semua hal yang pemimpin telah dicapai, tetapi mereka ingat apa yang dia wakili.

C. Pengenalan Kegiatan

Kegiatan dalam bagian ini mewakili berbagai macam pendekatan untuk menentukan praktik klarifikasi nilai, Model The Way. Kegiatan bervariasi dalam waktu dari 10 menit sampai 3 jam, dan dapat disesuaikan untuk setiap ukuran kelompok. Kegiatan mengeksplorasi sumber daya pemimpin, memperjelas makna dan keselarasan nilai-nilai, dan mengeksplorasi hubungan budaya dengan nilai-nilai. Kegiatan membicarakan sisi negatif juga, termasuk demonstrasi apa yang terjadi ketika misi yang dinyatakan tidak dimodelkan dan memodelkan

keterbatasan dengan memberikan contoh. Kegiatan juga menelusuri komitmen kepemimpinan, menangani klarifikasi nilai-nilai dan memberikan contoh.

1. Daftar kegiatan

- a. Anatomy of Power by Teri - E Belf
- b. Values from the Movie Gandhiby Lily Cheng
- c. Shared Values: Drive - By Conversations by Kim Chesky
- d. Toothpick Activity by Mary Cooper and Debbie Zmorenski
- e. One Step Forward, Two Steps Back by Cher Holton
- f. A Leadership Point of View by Edith Katz
- g. It ' s All in a Name by Jan Miller and Denise Knight
- h. Leadership in Context by Mohandas Nair
- i. Setting an Example to Mirror Is Not Enough by Cheryl L. Rude
- j. Ethics for the 21st Century by Charlotte S. Waisman and Linda Bedinger
- k. Model Behavior by Devora Zack

D. Anatomi Daya

(Dikirim oleh Teri - E Belf)

1. Tujuan:

- a. Untuk mengeksplorasi berbagai aspek dan sumber daya.
- b. Untuk mengeksplorasi hubungan nilai-nilai kekuasaan.
- c. Memiliki rasa tajam kekuasaan dan implikasi Anda sendiri sebagai seorang pemimpin.
- d. Untuk mempelajari persepsi orang lain dari kekuatan Anda.

2. Peserta : Sepuluh sampai 15 peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 1 ½ sampai 2 jam.

4. Bahan dan Peralatan

- a) Flip chart dengan tiga - lima spidol berwarna untuk setiap kelompok lima sampai delapan peserta.
- b) Stand flip chart.
- c) satu Anatomi Power handout untuk setiap peserta.
- d) Dua belas lembar kertas atau catatan kartu sekitar 3 oleh 5 atau 4 kali 6 untuk setiap peserta.

5. Pengaturan Area : Kursi bergerak dalam dua kelompok berbentuk U.

6. Proses

- a. Minta peserta untuk membentuk kelompok lima sampai delapan (sebaiknya dengan orang yang mereka tidak tahu atau tidak tahu juga) untuk mengeksplorasi apa kekuatan kepemimpinan berarti bagi mereka. Katakan kepada mereka untuk membebaskan - asosiasi apa yang terlintas dalam pikiran ketika mereka mendengar kata-kata "kekuasaan kepemimpinan." Apa yang mereka rasakan dan pikirkan? Meminta mereka, sebagai sebuah kelompok, untuk membuat sesuatu yang menggunakan gambar, simbol, kata-kata, mime, atau fisik demonstrasi atau kegiatan untuk mewakili asosiasi mereka. Mereka dapat menggunakan kombinasi modalitas. Demonstrasi ini mungkin serius atau lucu, dan mereka harus memastikan bahwa semua orang kontribusi dihormati. Mengatakan, "Jadilah diri Anda kuat dalam pengalaman. "Katakan bahwa mereka memiliki 15 menit.
- b. Berikan masing-masing kelompok 3 menit untuk menunjukkan dan menjelaskan interpretasi kelompok tentang kekuatan kepada seluruh kelompok. Pada akhir setiap demonstrasi, meminta perekam untuk menangkap pada *flip chart* kata yang digunakan untuk menjelaskan setiap interpretasi.
- c. Melakukan - Ringkasan mini menggunakan beberapa pertanyaan ini:
 - 1) Apa adalah kekuatan pemimpin? Apakah ada sesuatu menonjol?
 - 2) Apa sumber-sumber kekuasaan? Bagaimana kita memperolehnya?
 - 3) Apakah kekuatan baik atau buruk atau keduanya?
 - 4) Pikirkan sejenak tentang siapa orang yang paling kuat yang Anda kenal secara profesional dan mengapa.
 - 5) Karakteristik apa yang membuat orang itu kuat?
 - 6) Tambahkan karakteristik untuk flip chart seperti yang disebutkan.
- d. Beberapa karakteristik yang mungkin akan dibahas meliputi:

- 1) Sumber power, seperti orang tua, guru, mentor, Bos, yang bertanggung jawab untuk alokasi sumber daya.
 - 2) Berasal dari nilai-nilai dalam.
 - 3) Menciptakan ruang yang aman untuk kepercayaan dan hubungan.
 - 4) Kemampuan untuk mengenali momen belajar.
 - 5) Detasemen, netralitas, objektivitas.
 - 6) Untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan kepercayaan manajer dan karyawan kemampuan.
 - 7) Inspirasi dan optimis.
- e. Memberikan Anatomi Power handout untuk peserta dan memimpin diskusi singkat, yang menyatakan bahwa kita memiliki dua perebutan kekuasaan kunci.
- 1) Kami terikat identitas kita sendiri atau self - esteem, yaitu, saya perlu terlihat baik jadi saya mengambil kendali atas pertemuan atau keputusan untuk memastikan bahwa akan ada nilai (seperti yang saya menganggap hal itu) bagi organisasi. Atau saya perlu persetujuan dan saya ingin manajer saya/ staf menyukaiku. Atau saya ingin manajer saya / staf untuk mengakui bahwa saya kompeten.
 - 2) Kita harus benar. Misalnya, cara saya adalah satu-satunya cara atau Kata-kata saya adalah kata-kata yang tepat.
- f. Nyatakan bahwa ada tiga kualitas yang kita harus harus menerima power seseorang: rasa ingin tahu, ketertarikan, dan apresiasi.
- g. Nyatakan bahwa ada kekuatan yang lebih besar daripada dua orang dalam suatu hubungan. Ini adalah kekuatan hubungan. Meminta peserta untuk jelaskan itu. Seperti apa itu? Bagaimana mereka tahu itu? Jika Anda ingin, posting salah satu kutipan tersebut pada flip chart untuk melanjutkan diskusi:
- "Bukan kekuatan untuk menaklukkan orang lain, tapi kekuatan untuk menjadi SATU dengan orang lain, adalah kekuatan utama." (Sri Chinmoy, guru spiritual)*
- "Kekuatan sains telah berlari lebih cepat dari kekuatan rohani kita. Kami telah memandu rudal dan laki-laki yang salah arah." (Martin Luther King, Jr.)*

h. Lanjutkan diskusi, membuat dan meminta komentar seperti ini:

- 1) Power penggunaan energi seseorang secara sengaja (pengaruh) terhadap perilaku, diri dan orang lain.
- 2) Power memahami nilai dasar seseorang.
- 3) Power adalah kecepatan yang dibutuhkan untuk mengubah kemungkinan menjadi kenyataan.
- 4) Power adalah kemampuan untuk memilih untuk membuat sesuatu terjadi atau blok hal terjadi.
- 5) Power adalah energi yang digunakan; Oleh karena itu, energi yang dibutuhkan untuk menjadi kuat.

i. Nyatakan bahwa ada empat aspek kekuasaan pada manusia: mental, emosional, fisik, dan spiritual. Minta peserta untuk membaca bagian dari handout yang berisi poin tentang aspek ini kekuasaan dan tantangan masing-masing. Biarkan sekitar 5 menit. Meminta pertanyaan peserta sekitar konten ini. Sementara peserta membaca, Anda mungkin ingin memasukkan kutipan ini pada flip chart.

"Kita berdoa bukan meminta tugas setara dengan kekuatan kita, tapi mintalah kekuatan yang setara dengan tugas kita."

(Helen Keller)

j. Nyatakan bahwa kita sering mendapat persepsi pertama tentang kekuasaan seseorang dengan sedikit informasi. Jika pemimpin Model the Way, mereka perlu menjadi umpan balik menerima nyaman dari orang-orang tentang persepsi kekuasaan mereka. Memberikan setiap orang dengan dua belas lembar kertas atau catatan kartu. Meminta mereka untuk memilih mitra mereka tidak tahu atau don 't tahu dengan baik. Katakan kepada mereka untuk menghabiskan satu menit dengan orang ini cara apapun yang mereka pilih. Mengatakan bahwa mereka mungkin berbicara atau diam. Setelah satu menit, mereka menuliskan kata, kata-kata, atau frase yang menggambarkan kekuatan seseorang lainnya, menyelesaikan kalimat ini:

"Dari perspektif saya, apa yang saya lihat dan dengar di Anda yang membuat Andakuat adalah _____."

- k. Nyatakan bahwa mereka harus memberitahu pasangan mereka apa yang mereka tulis dan memberi mereka kertas-kertas di mana mereka menyelesaikan kalimat.
- l. Memiliki peserta berganti peran dengan pindah ke mitra lainnya. Memberitahu mereka bahwa mereka akan memiliki 10 sampai 15 menit untuk latihan ini. Katakan kepada mereka untuk mencoba untuk bertemu orang sebanyak yang mereka bisa. Bertujuan untuk sedikitnya delapan orang yang berbeda 's persepsi. Ingatkan mereka untuk tidak berlama-lama dan masuk ke percakapan lama dan ingat bahwa mereka tidak hanya belajar tentang diri mereka sendiri, tetapi juga memperoleh informasi tentang rekan-rekan mereka. Jika Anda ingin, Anda mungkin posting ini kutipan pada ip grafik fl selama langkah ini.
"Jangan biarkan power akan mengaum, ketika power bisa berbisik." (Dr Thomas Fuller, 1732)
- m. Gunakan pertanyaan-pertanyaan berikut untuk memproses latihan:
- 1) Apa yang Anda pelajari tentang diri Anda? Tema atau pola apa muncul?
 - 2) Bagaimana ini berbeda dari persepsi Anda sebelum latihan?
 - 3) Apa implikasi bagi Anda sebagai seorang pemimpin?
 - a) Apa hubungan nilai-nilai dengan kekuasaan?
 - b) Bagaimana latihan ini mempengaruhi nilai-nilai bersama Anda?
 - c) Apa yang mungkin Anda lakukan secara berbeda sebagai seorang pemimpin?
 - d) Apa nasihat yang Anda miliki untuk para pemimpin mengenai power seperti berkaitan dengan pengaturan contoh nilai-nilai seseorang?

E. Nilai Dari Movie Gandhi

(Dikirim oleh Lily Cheng)

1. Tujuan

- a. Untuk memahami arti dari nilai-nilai.
- b. Untuk dapat melihat bagaimana nilai-nilai seseorang yang dianut.

- c. Untuk memahami dan menghargai keselarasan antara nilai-nilai pribadi seseorang dan nilai profesional.

2. Peserta : Cocok untuk setiap ukuran kelompok.

3. Waktu yang dibutuhkan : 20 sampai 40 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. CD, DVD, atau pemutar video.
b. Film Gandhi- segmen 20,52-20,56 (*Catatan:* Federal Copyright Act memerlukan lisensi kinerja untuk menampilkan film-film. Informasi tentang perizinan dapat diperoleh dari Motion Picture Association of America di situs web internet mereka di www.mpa.org / Public_Performance.asp.)

5. Pengaturan Area : Tidak ada secara khusus.

6. Proses

- a. berikan latar belakang singkat dari Gandhi dan persiapkan peserta didik untuk menonton untuk bagaimana klip film ini berkaitan dengan nilai-nilai.
b. Tampilkan 10 - segmen menit video.
c. Pengarahan apa peserta didik melihat menggunakan pertanyaan-pertanyaan berikut:
1) Apa itu nilai?
2) Bagaimana nilai-nilai pribadi dan profesional berbeda?
3) Bagaimana nilai-nilai pribadi dan profesional sama?
4) Apa konsekuensi dari kurangnya keselarasan nilai-nilai dan tindakan?
5) Bagaimana Anda bisa memastikan keselarasan untuk diri sendiri?
6) Apa tanggung jawab Anda sebagai pemimpin mengenai nilai-nilai dan keselarasan?
7) Apa langkah selanjutnya berkaitan dengan nilai-nilai Anda?

F. Nilai Bersama: Melalui Percakapan

(Dikirim oleh Kim Chesky)

1. Tujuan

- a. Untuk terlibat dalam percakapan tentang nilai-nilai bersama.

- b. Untuk mengidentifikasi nilai-nilai organisasi yang paling penting bagi peserta secara pribadi dan mengapa itu.
- c. Dialog tentang makna individu organisasi nilai-nilai.
- d. Untuk memperkuat hubungan dengan orang lain.

2. Peserta : Peserta dari organisasi yang sama untuk setiap kelompok kecil.

3. Waktu yang dibutuhkan : 30 sampai 50 menit, tergantung pada ukuran kelompok.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Daftar nilai-nilai inti organisasi ditampilkan pada flip chart atau PowerPoint slide (satu untuk setiap organisasi jika peserta lebih dari satu).
- b. Pertanyaan: "Apa nilai yang paling bergema untuk Anda hari ini dan mengapa?" diposting pada flip chart atau ditampilkan di layar.

5. Pengaturan Area

Daerah terbuka bagi orang untuk bertemu dan saling menyapa. Meja bundar untuk empat sampai lima orang untuk berbagi pengalaman dengan orang lain.

6. Proses

- a. Perkenalkan latihan ini dengan mengatakan, "Dalam satu menit kita akan meminta Anda untuk berbagi nilai organisasi yang penting menurutmu. Siapa yang ingat apa nilai-nilai tersebut? Setelah beberapa tanggapan, nyatakan bahwa Anda telah mereka terdaftar untuk peserta. Menampilkan nilai-nilai di kedua slide PowerPoint atau flip chart.
- b. Mintalah setiap peserta untuk memilih nilai yang paling penting bagi dia hari ini dan berpikir tentang mengapa penting.
- c. Jelaskan bahwa mereka akan bertemu 1 per 1 satu dengan orang sebanyak mungkin untuk berbagi nilai-nilai yg mereka dipilih dan alasan mengapa. Nyatakan bahwa tujuan mereka adalah untuk mendapatkan sebanyak mungkin nilai orang lain sebanyak mungkin. Setelah mereka selesai dengan orang pertama, mereka untuk beralih ke orang berikutnya sampai waktu atau sampai mereka telah bertemu dan berbagi

dengan sebagian besar peserta lain. Katakanlah, "bersedia, siap, pergi "dan memainkan beberapa musik optimis untuk mengatur nada. Biarkan 10 sampai 15 menit, tergantung pada jumlah orang. Dibutuhkan sekitar 1 menit untuk setiap pasangan untuk berbagi nilai-nilai mereka.

- d. Bila waktu datang ke sebuah akhir, biarkan peserta luangkan waktu untuk mengakhiri percakapan mereka.
- e. menanyai latihan menggunakan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Apa ada beberapa hal yang Anda diamati sementara berbagi Anda nilai-nilai (energi, komitmen, bergerak, rasa makna bersama)?
 - 2) Apa tema umum?
 - 3) Apa yang Anda temukan paling menarik?
 - 4) Apa b hal yang Anda mengamati tentang nilai-nilai dari latihan ini?
 - 5) Pikirkan tentang orang-orang yang memilih nilai yang sama seperti yang Anda lakukan. Apakah mereka memilih untuk alasan yang sama seperti yang Anda lakukan? Jika tidak, apa yang berbeda?
 - 6) Apa tantangan yang berkaitan dengan berbagi nilai (makna umum, didukung nilai-nilai vs nilai digunakan)?
 - 7) Apakah Anda telah memilih nilai yang sama tiga bulan lalu? Jika tidak, mengapa tidak? Apa yang berubah?
 - 8) Mengapa nilai-nilai penting bersama untuk pemimpin dan ke organisasi?
 - 9) Apa tanggungjawab pemimpin untuk membangun komitmen untuk organisasi yang dianut nilai-nilai?
 - 10) Apa yang dapat Anda lakukan untuk membangun komitmen untuk organisasi Anda nilai-nilai?

G. Kegiatan Tusuk Gigi

(Dikirim oleh Mary Cooper dan Debbie Zmorski)

1. Tujuan

- a. Untuk menggambarkan pemahaman tentang kejelasan.
- b. Untuk mewujudkan dampak visual dalam menetapkan contoh untuk diikuti.

c. Untuk mengidentifikasi perilaku seorang pemimpin harus menyelaraskan dengan jelas Model the way.

2. Peserta : Berapa saja.

3. Waktu yang dibutuhkan : 10 sampai 20 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Empat belas tusuk gigi per peserta.
- b. pola garis Lurus, seperti bintang atau rumah, yang bisa dibuat kembalimenggunakan tusuk gigi.

5. Pengaturan Area

Peserta akan membutuhkan meja atau ruang untuk membuat pola.

6. Proses

- a. Mulailah kegiatan ini dengan meninjau tujuan dan mengapa hal itu penting. Menyatakan tujuan dan menambahkan pikiran lain seperti seperti ini:
 - 1) Untuk menggambarkan pemahaman kejelasan sangat penting. Itu bisa menjadi kejelasan nilai-nilai, prinsip dan standar, atau berbagi cita-cita. Ini juga bisa menjadi dialog dua arah meminta dan menerima umpan balik dan membangun konsensus tim.
 - 2) Untuk mewujudkan dampak visual dalam menetapkan contoh untuk diikuti. Visual ini adalah pemimpin, menetapkan contoh dengan menyesuaikan komitmen, bekerja pada umpan balik dia atau dia telah menerima, dan menjadi contoh perilaku "Kredibel" kepemimpinan.
- b. Mintalah setiap peserta untuk mengambil empat belas tusuk gigi. Meminta seorang sukarelawan.
- c. Selagi peserta mengambil tusuk gigi mereka, jelaskan kepada sukarelawan bahwa dia akan memberikan instruksi kepada peserta untuk merakit tusuk gigi dalam pola spesifik. Beri relawan pola dan berpaling dari penonton sehingga relawan tidak bisa melihat para peserta.
- d. Jelaskan kepada seluruh kelompok bahwa relawan akan memberi mereka petunjuk untuk membuat pola spesifik dengan tusuk gigi mereka dan aturan berikut harus diikuti:

- 1) Tidak ada pertanyaan bisa ditanyakan dari relawan.
 - 2) Dia hanya bisa memberikan instruksi secara lisan.
 - 3) Dia tidak bisa menyatakan nama benda yang motifnya dibuat.
 - 4) Dia mungkin tidak mengulangi instruksi yang diberikan.
 - 5) Waktu selama 3 menit.
- e. Biarkan relawan untuk memberikan instruksi lisan untuk menciptakan pola, dan memastikan aturan diikuti.
- f. Pada akhir 3 menit, berhenti memberi petunjuk apapun dan peserta membandingkan pola antar peserta satu sama lain, dan kemudian dengan pola relawan.
- g. menanyai aktivitas dan pembelajaran. Pertanyaan yang mungkin:
- 1) Bagaimana kita semua lakukan?
 - 2) Apakah ada perbedaan antara pola Anda? Mengapa mereka begitu berbeda ketika petunjuk sama?
 - 3) Bandingkan kreasi Anda dengan pola yang sebenarnya. Apakah mereka berbeda? Mengapa sama atau mengapa tidak?
 - 4) Apa yang akan membantu Anda untuk meniru pola dengan baik (kesempatan untuk mengajukan pertanyaan, memiliki visual)?
 - 5) Bagaimana latihan ini berhubungan dengan praktek pertama dari Model the way dan dua komitmen (kebutuhan untuk kejelasan, dua - cara komunikasi untuk memastikan bersama ideal, dan keuntungn dari contoh visual)?
 - 6) Apa perilaku spesifik seorang pemimpin yang harus dilengkapi untuk memastikan nilai-nilai yang jelas untuk semua?
 - 7) Apa yang Anda lakukan di tempat kerja sekarang di mana Anda bisa berlatih keterampilan ini?

7. Variasi

Kegiatan ini juga bisa digunakan dengan Menginspirasi dengan Visi Bersama.

H. Satu Langkah Maju, Dua Langkah Kembali

(Dikirim oleh Cher Holton)

1. Tujuan

- a. Untuk menunjukkan disonansi tercipta saat tujuan yang dikemukakan tidak dimodelkan.
- b. Untuk membuat daftar contoh spesifik dari misi dalam tindakan.

2. Peserta : Sepuluh sampai lima puluh peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 45 sampai 60 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Satu salinan dari misi perusahaan/team tiap grup
- b. Flip chart dan spidol untuk setiap subkelompok.

5. Pengaturan Area

Meja untuk kemudahan dalam menciptakan kelompok, termasuk ruang di sekitar meja untuk memfasilitasi bagian pertama dari kegiatan.

6. Proses

- a. informasikan kelompok bahwa Anda akan memberi mereka kesempatan untuk menunjukkan seberapa baik mereka dapat mengikuti instruksi Anda. Mereka akan bergerak sesuai dengan sinyal Anda, sebagai berikut:
 - 1) Ketika Anda menunjuk ke arah atas yang merupakan indikasi bagi mereka untuk bergerak satu langkah maju sambil mengatakan kata MAJU.
 - 2) Ketika Anda menunjuk ke lantai, yang merupakan indikasi bagi mereka untuk bergerak satu langkah mundur sambil mengatakan kata MUNDUR.
 - 3) Bila Anda menunjuk ke kanan mereka, yang merupakan indikasi bagi mereka untuk bergerak satu langkah ke kanan, sambil mengatakan kata KANAN.
 - 4) Bila Anda menunjuk ke kiri mereka, yang merupakan indikasi bagi mereka untuk bergerak satu langkah ke kiri, sambil mengatakan kata KIRI.

- 5) Meminta semua orang untuk berdiri, dan latihan beberapa gerakan untuk memastikan semua orang mengerti.
- b. Setelah beberapa gerakan, katakan bahwa tidak ada yang tampaknya terlalu bersemangat tentang hal ini, dan mungkin itu terlalu sederhana, jadi mari kita membuat hal ini sulit. Katakanlah, "Untuk putaran berikutnya, saya akan memberikan arah yang sama, dan saya ingin Anda untuk bergerak dengan cara arah saya menunjukkan, tapi *MENGATAKAN* sebaliknya. Sebagai contoh, jika saya menunjuk ke atas, Anda akan bergerak *MAJU*, sambil mengatakan *MUNDUR*"
 - c. Uji ini untuk memastikan mereka memahami; kemudian mulai pemberian putaran berbagai arah yang Anda inginkan. Tidak akan butuh waktu lama bagi orang-orang menjadi bingung dan berjalan ke arah berbeda satu sama lain! Pada titik ini, hentikan aktivitas dan katakan dengan jelas bahwa terlalu membingungkan untuk mengatakan satu hal sambil melakukan gerakan sebaliknya. Jadi mari kita membuat perubahan.
 - d. Katakan kepada mereka bahwa kali ini, mereka akan mengatakan arah yang sama dengan arahan Anda, tetapi *BERGERAK* dalam arah yang berlawanan! Misalnya, jika Anda menunjuk ke *ATAS*, mereka akan mengatakan *MAJU* sambil bergerak satu langkah *MUNDUR*! "Siap? Ayo! "
 - e. Lakukan beberapa arah, dan sekali lagi, tidak butuh waktu lama sebelum orang bingung dan berjalan ke arah berbeda satu sama lain. Pada titik ini, berhenti dan berkata, "Baik! Hal ini tidak bekerja baik! Mari kita kembali ke aslinya. Saya ingin anda *LAKUKAN* dan *KATAKAN* persis apa arahan saya, tapi mari kita melakukannya dengan penuh semangat, sebagai tim, dengan banyak energi dan antusiasme! Siap? Mulai."
 - f. Lakukan empat atau lima gerakan, kelompok berteriak gerakannya dan bergerak secara serempak. Kemudian tutup dengan sorak-sorai.
 - g. tanyai segmen ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan seperti:

- 1) Apa pesan inti yang Anda dapatkan dari kegiatan ini (pentingnya pemodelan apa yang Anda katakan; kebingungan yang datang ketika Anda mencoba untuk mengatakan satu hal dan melakukan yang lain; ketidak-efektifan dari tim yang telah ada dengan misi yang ingin dicapai)?
 - 2) Bagaimana perasaan Anda mencoba untuk melakukan satu hal dan mengatakan sebaliknya? Mengapa itu membingungkan?
 - 3) Bagaimana hal ini berhubungan dengan misi yang kita miliki sebagai sebuah perusahaan (Penting untuk mengirim pesan melalui perilaku yang selalu sejalan dengan misi dan nilai-nilai yang lain)?
- h. Bagi peserta menjadi subkelompok kecil lima sampai tujuh orang per kelompok. Berikan setiap kelompok salinan dari misi dan nilai-nilai perusahaan atau tim, dan kertas grafik dengan spidol.
- i. Mintalah setiap kelompok untuk mengidentifikasi lima spesifik - contoh kehidupan nyata bagaimana mereka telah benar melihat misi atau nilai dalam tindakan yang sejalan. contoh yang semakin spesifik dan rinci, semakin baik. Biarkan sekitar 15 menit.
- j. Mintalah setiap kelompok untuk berbagi contoh dalam putaran. Persiapkan diri untuk berbagi dengan seluruh kelompok satu contoh spesifik yang menunjukkan orang-orang bagaimanacara Model The Way.

7. Variasi

Sebagai pos - aktivitas, semua contoh dapat berkumpul dan diterbitkan sebagai buku dari "Hidup Contoh Misi," yang bisa diberikan kepada setiap karyawan baru. Mendorong sebagai tindak - up yang setiap pertemuan tim mencakup agenda item yang berjudul Pemodelan Nilai kami, dimana karyawan didorong untuk berbagi contoh aktual dengan satu sama lain.

I. Sebuah Point Of View Kepemimpinan

(Dikirim oleh Edith Katz)

1. Tujuan

- a. Untuk mendengar/melihat/mengalami pemimpin kunci mengemukakan keyakinan dan visi kepemimpinannya.
- b. Untuk menghubungkan pengalaman dengan kebutuhan pemimpin di masa depan.

2. Peserta : Sepuluh sampai dua puluh - lima peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 45 sampai 60 menit.

4. Bahan dan Peralatan : Tidak ada.

5. Pengaturan Area

Idealnya, peserta akan duduk di meja konferensi atau di konfigurasi berbentuk U dengan pemimpin duduk di meja dengan mereka.

6. Proses

- a. Undang pemimpin kunci untuk mengatasi kelompok Anda dan untuk berbagi point of view-nya. beritahu pemimpin bahwa ia harus berbicara selama 10 menit dan siap untuk menjawab pertanyaan dari kelompok terkait presentasinya. Sediakan beberapa pertanyaan untuk dia untuk mempertimbangkan dalam persiapan.
- b. Pertanyaan-pertanyaan ini dapat mencakup:
 - 1) Siapa pemimpin paling berpengaruh dalam hidup Anda?
 - 2) Apa yang Anda pelajari dari masing-masing tentang kepemimpinan?
 - 3) Bagaimana mereka membentuk sudut pandang Anda? Bagaimana mereka mempengaruhi nilai-nilai Anda?
 - 4) Apa yang ingin Anda capai di organisasi ini?
 - 5) Terlebih visi Anda? Dapatkah Anda menjelaskan apa yang akan Anda lihat terjadi setelah visi Anda telah dicapai?
 - 6) Jika visi Anda difilmkan, film apa yang akan jadi?
 - 7) Apa nilai-nilai inti Anda?
 - 8) Bagaimana nilai-nilai inti Anda mempengaruhi visi Anda?
 - 9) cara apa yang ingin Anda lihat ketika nilai-nilai Anda diterapkan di pengaturan pekerjaan kita?

- 10) Apa nasihat yang akan Anda berikan kepada semua pemimpin potensial?
- c. Perkenalkan pemimpin untuk kelompok Anda. Ambil catatan sementara dia berbicara sehingga Anda dapat mensintesis dan memberikan ringkasan untuk peserta sebagai panduan untuk diskusi masa depan.
- d. Buka kesempatan untuk pertanyaan dan diskusi setelah pemimpin selesai.
- e. Setelah pemimpin meninggalkan ruangan, Anda mungkin ingin membantu peserta berhubungan pengalaman untuk diri mereka sendiri:
 - 1) Pesan apa yang paling beresonansi dengan Anda?
 - 2) Apa yang Anda pelajari tentang nilai-nilai dan visi?
 - 3) Bagaimana kata-kata pemimpin mempengaruhi pemikiran Anda?
 - 4) Apa yang perlu Anda lakukan untuk mempersiapkan diri sebagai pemimpin masa depan?

J. It 'S All In A Name

(Dikirim oleh Jan Miller dan Denise Ksatria)

1. Tujuan

Untuk memperjelas nilai-nilai pribadi dengan berbagi kata-kata deskriptif dan keyakinan.

2. Peserta : Lima sampai lima puluh peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan

20 sampai 30 menit (bisa lebih lama dengan kelompok yang sangat besar).

4. Bahan dan Peralatan

- a. Selembar flip chart untuk masing-masing peserta.
- b. Alat tulis untuk setiap peserta.

5. Pengaturan Area

Pengaturan apapun selama semua orang yang terlibat dapat melihat poster satu sama lain (bekerja lebih baik jika peserta duduk dalam lingkaran).

6. Proses

- a. Minta peserta untuk membuat "nama akronim. "Apakah setiap orang menulis namanya di sisi kiri dari kertas grafik.
- b. Mintalah setiap peserta menulis kata atau kata sifat yang dimulai dengan setiap huruf dalam nama nya untuk menjelaskan keyakinan pribadi. Sebagai contoh, John mungkin terlihat seperti:
 - J** - Joy
 - O** - Over- achiever
 - H** - Hard worker
 - N** - Never ending
- c. Mintalah setiap peserta untuk berbagi nama akronimnya.
- d. Simpulkan dengan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Apa setiap nama singkatan mengatakan tentang keyakinan dan nilai-nilai individu?
 - 2) Bagaimana latihan ini membantu untuk Anda mengawali kejelasan nilai-nilai Anda?

K. Mengatur Contoh Pada Cermintidak Cukup

(Dikirim oleh Cheryl L. Rude)

1. Tujuan

Untuk membantu peserta didik menghargai keterbatasan hanya memberikan contoh.

2. Peserta

Dua orang bisa melakukan ini maupun pada kelompok besar. Anda hanya dibatasi dengan jumlah cermin.

3. Waktu yang dibutuhkan : 30 sampai 40 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Cermin berbingkai panjang - yang murah dijual di toko-toko diskon untuk kamar asrama, punggung pintu lemari (satu per enam orang).
- b. gambar buku mewarnai Sederhana (satu halaman per orang).
- c. Pena tinta biru (satu per dua orang).
- d. Papan poster atau kartu stok dipotong untuk 8 ½ sebesar 11 - inci (satu per dua orang).

5. Pengaturan Area

Peserta diatur ke dalam kelompok kecil sebanyak enam orang di sekitar meja dengan kursi.

6. Proses

- a. Nyatakan bahwa pengalaman ini menantang gagasan yang secara tidak sadar dipegang oleh banyak orang bahwa, jika seorang pemimpin memberikan teladan bagi pengikut, yang diperlukan untuk hubungan kepemimpinan yang menghasilkan perubahan positif. Tanyakan berapa banyak yang berpikir hal ini tidak benar. Kemudian katakan, "Mari kita tunjukkan keterbatasan dengan memberikan contoh."
- b. peserta ditempatkan di enam kelompok dan berikan masing-masing kelompok sebuah cermin. tiga orang memegang cermin sehingga sisi terpanjang horisontal di atas meja dengan cermin menghadapi tiga lainnya individu yang duduk di depannya. Tiga orang yang memegang cermin berada di balik cermin.
- c. Berikan tiga orang yang duduk buku mewarnai. letakkan di atas meja di depan mereka. Beri mereka pena.
- d. Para individu yang duduk harus dapat melihat kertas langsung ke bawah dan juga dengan melihat di cermin.
- e. individu memegang cermin juga memegang papan poster antara mata individu dan kertas di atas meja. Papan poster menghalangi visi bawah; dengan demikian, satu-satunya cara untuk individu duduk untuk melihat gambar buku mewarnai sekarang adalah di cermin. Beritahu penggambar untuk melacak gambar dengan melihat itu di kaca. Memungkinkan mereka untuk melacak gambar selama 5 atau 10 menit.
- f. Mintalah pemegang cermin dan penggambar untuk bertukar tempat dan ulangi proses memberikan penggambar yang baru dengan citra bersih. Mengizinkan sekitar 10 menit.
- g. menanyai aktivitas menggunakan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Mengapa seorang pemimpin percaya bahwa hanya menjadi model yang baik adalah hal yang diperlukan?
 - 2) Seberapa sulit untuk menyalin pantulan sesuatu? Apa sulit tentang hal itu?

- 3) Ketika para pemimpin hanya menetapkan contoh perilaku untuk bercermin, mereka meminta pengikutnya untuk menyalin perilaku tanpa alasan yang mendasari perilaku itu. Apa keterbatasan untuk pemimpin yang menggunakan pengaturan contoh sebagai mereka perilaku kepemimpinan utama atau mungkin soliter?
- 4) apakah Anda pernah mengalami sesuatu yang serupa?
- 5) kapan seorang pemimpin lakukan di samping memberikan contoh?
- 6) Apa yang akan Anda lakukan di luar memberikan contoh?

L. Etika Untuk 21st Century

(Dikirim oleh Charlotte S. Waisman dan Linda Bedinger)

1. Tujuan

- a. Untuk mengakui bahwa etika tumbuh dari nilai-nilai Anda.
- b. Untuk menegaskan bahwa pemimpin yang efektif Model The Way dengan etika dan nilai-nilai mereka.
- c. Untuk menerapkan Model penetapan-keputusan untuk bekerja melalui masalah etika dengan cara yang disengaja dan bijaksana untuk mempersiapkan peserta untuk menghadapi dilema etika real - time.
- d. Untuk memahami bahwa etika adalah - standar jelas sebagai dasar untuk tindakan.

2. Peserta : Sepuluh sampai dua puluh peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 2 jam.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Pena dan kertas.
- b. Flip chart (bantalan dan pensil, dll), satu untuk masing-masing kelompok kecil.
- c. Spidol.
- d. Selotip untuk menggantung halaman flip chart.
- e. Satu salinan Pertanyaan Diskusi Etika untuk setiap peserta.
- f. Satu salinan Skenario Etika untuk setiap peserta.
- g. Satu salinan Lembar Kerja Keputusan Etika untuk setiap peserta.
- h. (*Opsional*) Satu salinan Penugasan Pra - KerjaEtika untuk diselesaikan sebelum sesi.

5. Pengaturan Area

meja dan kursi mobile untuk menampung tiga sampai lima peserta di setiap meja. Satu gagangflip chart, pad, dan spidol untuk setiap meja. Dinding ruang diperlukan untuk memasang lembar flip chart.

6. Proses

- a. Tanyakan pertanyaan pembuka. "Berapa banyak di ruangan ini orang beretika?" (Respon yang diharapkan adalah bahwa setiap orang mengangkat atau tangannya.)
- b. Membuat komentar berikut dan meminta pertanyaan-pertanyaan retorik:
 - 1) Jadi di toko, bagaimana Anda menjawab "kertas atau plastik?" Atau apakah Anda membawa - tas yang dapat digunakan kembali? Apakah Anda melihat ini sebagai keputusan "etis"? Mengapa atau mengapa tidak?
 - 2) Apakah semua tanda berhenti hanya saran? Apakah Anda kadang-kadang menyetir lebih cepat dari batas kecepatan ketika Anda tahu ada aparat polisi akan hadir? Apakah ini sebuah keputusan etis? Mengapa atau mengapa tidak? Apakah keputusan ini berdasarkan nilai-nilai Anda? Mengapa atau mengapa tidak? Bagaimana kepemimpinan Anda terpengaruh, jika dengan cara apapun, oleh keputusan yang dibuat ketika tidak ada yang mengawasi?
 - 3) Pesan apa yang kita kirim anak-anak kita ketika kita mencera tim sepak bola yang harus memiliki penalti untuk cepat turun sehingga kita bisa menang? Apa etis tentang hal tingkah laku ini?
 - 4) Apa yang dianggap etis sepuluh atau lima belas tahun yang lalu bahwa kita tidak lagi khawatir tentang hal tersebut?
 - 5) Memungkinkan untuk diskusi atau komentar jika mereka muncul.
- c. Bagi peserta yang menjadi kelompok-kelompok kecil dari tiga sampai lima dan mendapat handoutPertanyaan Diskusi Etis. Biarkan 25 menit untuk diskusi kelompok kecil. Membawa peserta kembali bersama-sama secara keseluruhan dan memungkinkan masing-masing kelompok kecil untuk

sampai 3 menit untuk berbagi "aha" momen mereka dari diskusi kelompok kecil mereka.

- d. Diskusikan dilema moral masyarakat yang membenarkan, dan mendorong, ide dan pekerjaan yang mungkin tidak benar. Lihat kembali ke pembahasan pembukaan dan penggunaan untuk contoh olahraga yang disebut oleh wasit pelanggaran keras ditolak oleh pemain, meskipun instant replay. Contoh lain mungkin memohon membatalkan tilang. (tambahkan contoh dari pengalaman kehidupan Anda sendiri.)
- e. Lanjutkan diskusi kembali berkaitan ke definisi etika yang telah muncul sebagai hasil dari pembahasan di Langkah 3. Lalu mengangkat masalah ini - Bagaimana orang yang tampaknya menemukan dirinya wajar dalam lingkungan kerja di mana keputusan yang dibuat begitu jauh dari kenyataan dan melakukan bahaya bagi masyarakat kita? (Contoh: Enron, Qwest dan Joe Nacchio, Bernie Madoff, yang Krisis saat ini hipotek, atau masalah yang tepat waktu.) Tanyakan bagaimana adalah bahwa orang memproses dan merasionalisasi apa yang mereka lakukan atau tidak lakukan dan di mana mereka menarik garis? Apa nilai-nilai mereka? Bagaimana mereka pemodelan cara sebagai pemimpin? Kemungkinan jawaban:
 - 1) Etika Creep - Bagaimana kita mendamaikan apa yang dianggap moral dan etika hari ini dibandingkan lima, sepuluh, atau dua puluh tahun yang lalu.
 - 2) Aktivitas dalam batas-batas dan tidak benar-benar "ilegal"
 - 3) Diri - bunga terhadap kepentingan perusahaan.
 - 4) Aman karena tidak ada yang akan tahu.
 - 5) Kelompok berpikir.
 - 6) Karena hasil yang baik, perusahaan akan memaafkan dan melindungi.
 - 7) Iming-iming harga saham.
 - 8) Kesombongan.
- f. Bagaimana Anda mencegah hal semacam ini terjadi? apa yang penangkal? Kemungkinan jawaban meliputi:

- 1) Bagaimana mengambil tindakan yang disengaja dapat membantu.
 - 2) Mengapa menghindari kelompok think penting.
 - 3) Berbicara tentang berbagai dilema dan situasi dengan orang lain untuk sepenuhnya mempertimbangkan alternatif dan perspektif.
 - 4) Bagaimana menggunakan nilai seseorang dapat membantu seseorang untuk fokus pada etika keputusan.
 - 5) Betapa pentingnya sebagai pemimpin untuk masuk dan melangkah ke titik ketika dilema etika diabaikan, ketika tidak ada yang memiliki keberanian untuk mengajukan pertanyaan (Model Jalan dengan menunjukkan masalah).
- g. Bagi peserta menjadi tiga sub kelompok dan memberikan masing-masing Etika Skenario (ada empat skenario - Anda dapat menggunakan semua mereka atau orang-orang yang tampaknya sangat relevan untuk grup Anda) untuk diskusi. Biarkan 10 menit untuk diskusi kelompok kecil dan 10 menit untuk total diskusi ringkasan.
- h. *Catatan:* Jika tidak ada pra-pekerjaan telah selesai sebelum sesi, menyesuaikan instruksi Anda untuk mengakomodasi ini. Tinjau Etika Keputusan Lembar Kerja. Meminta setiap orang untuk bekerja secara pribadi pada etika dilema / masalah dia dibawa dari pekerjaan (lihat Etika Pre - Pekerjaan) menggunakan Lembar Kerja Keputusan. Setelah 10 menit kerja individu, meminta peserta untuk fi nd seseorang di dalam ruangan mereka tidak bekerja dengan selama sesi. Memberitahu mereka untuk berbagi kedua dilema etika mereka dan mendiskusikan solusi yang mungkin. Fokusnya harus mencakup bagaimana keputusan mereka akan menunjukkan kepada mereka bagaimana Model Jalan sebagai pemimpin. Biarkan sekitar 10 menit untuk bekerja individual dan 15 sampai 20 menit untuk bekerja berpasangan.
- i. Tutup kegiatan dengan bertanya:
- 1) Bagaimana berharga diskusi Anda?
 - 2) Apa yang telah Anda pelajari hari ini tentang tiga konsep yang kita miliki

- 3) telah berurusan dengan: nilai-nilai, etika, dan pemodelan jalan?
- 4) Bagaimana Anda, sebagai seorang pemimpin, akan mengubah Anda perilaku saat ini sebagai hasil dari diskusi kita?

7. Variasi

Kegiatan ini juga bisa digunakan di Aktifkan Lainnya UU bagian sebagai cara untuk memperkuat pemahaman masyarakat tentang diri mereka sendiri dan dari rekan-rekan mereka.

Etika Diskusi

- 1) Apa etika? Di mana etika berasal?
- 2) Apa hubungan antara etika dan nilai-nilai?
- 3) Apa perilaku etis? Beri setidaknya satu contoh.
- 4) Bisa etika ditangani dengan menggunakan frase "cukup baik"? Mengapa atau mengapa tidak?
- 5) Bagaimana etika dan nilai-nilai mempengaruhi bagaimana Anda Model the way?
- 6) Apakah etika dan moral hal yang sama? Kata mana yang lebih emosional? Mengapa?
- 7) Mengapa para pemimpin perlu memahami etika dan nilai-nilai? Bagaimana ini mempengaruhi perilaku pemimpin?
- 8) Apa tempat dilakukannya "etika atau moral yang relativisme" yang ada dalam sebuah perusahaan (relativisme: bermakna hanya dalam hubungan, relatif lebih absolut)?
- 9) Apakah "whistle blowing" melanggar loyalitas perusahaan? Mengapa atau mengapa tidak?
- 10) Dapatkah seorang individu 's kebajikan personal bertahan tekanan perusahaan? Menjelaskan.
- 11) Jika perusahaan mengadopsi kebijakan sosial perusahaan tanggung jawab?

Etika Skenario

A

James, laki-laki Afrika - Amerika muda yang baru saja lulus dari perguruan tinggi dengan pujian, telah bergabung

dengan firma konsultan terkemuka dalam bulan terakhir. Dia adalah sebuah asosiasi tingkat entri - yang antusias dan Sangat termotivasi. Buzz sekitar aparat adalah bahwa klien baru yang menarik adalah menjadi bernada; kesempatan untuk sepotong besar bisnis adalah mungkin. Ini proyek bisa berarti pendapatan cant signifikan selama beberapa tahun; karir bisa dibuat dari sukses dengan usaha ini. James mengambil panggilan dari salah satu mitra dari perusahaan. Pasangan mengundang James untuk berada di tim yang akan membuat presentasi untuk klien dalam tiga minggu. Ini adalah tugas plum. James diceritakan bahwa jika tawaran tersebut diterima ia akan memiliki tidak bisa klien signifi - menghadapi peran dalam proyek ini. James terkejut karena ia tidak terlibat dalam bekerja untuk klien ini. Dia berbicara kepada mentornya, mitra dalam sebuah divisi yang berbeda, yang menjelaskan kepada James bahwa CIO di calon perusahaan adalah Afrika - pria Amerika. Bagaimana Anda melanjutkan jika Anda James?

B

Seorang profesor wanita muda dengan gelar Ph.D. aman di belakangnya bergabung staf pengajar dari salah satu perguruan tinggi lebih bergengsi dalam dirinya bagian dari Nyatakan. Dia menikmati perannya dan murid-muridnya dan adalah menetap di baik untuk rutinitas seorang profesor perguruan tinggi. Dia adalah diundang kembali untuk mengajar untuk tahun kedua dan mengatakan bahwa dia adalah bekerja dengan cara ke arah penguasaan dan perguruan tinggi senang dengan dia kontribusi. Sebagai tahun pertama mengajar menarik untuk dekat, dia diundang oleh presiden perguruan tinggi untuk mengatasi kelas lulus, khas menghormati. Dia adalah sedikit tidak nyaman, karena ini bukan sesuatu yang biasanya dilakukan; sangat jarang untuk memiliki seorang profesor untenured dalam peran ini di wisuda.

Saat ia berdebat hal lebih, ia menjadi curiga bahwa alasan dia diminta telah hubungannya dengan jenis kelaminnya; orang lain membuat alamat di wisuda adalah laki-laki. Dia memutuskan untuk meminta presiden tentang pilihan dan, setelah hemming dan hawing, ia mengakui bahwa ia benar-benar ingin seorang wanita dalam peran ini. Dia bertanya apakah dia bisa mengatasi

masalah di komentarnya di wisuda dan penurunan presiden; dia baik dapat membuat alamat atau tidak, tapi dia mungkin tidak memunculkan masalah bagaimana atau mengapa dia dipilih. Bagaimana Anda pergi tentang membuat keputusan untuk berbicara atau tidak dan mengapa?

C

Anda adalah seorang yang berpengalaman perwakilan penjualan farmasi untuk firm utama. Anda telah sangat berhasil dalam menjual baru yang besar obat yang dirilis dalam tahun lalu untuk pengobatan depresi. Akhir-akhir ini orang lain di perusahaan Anda telah mengisyaratkan bahwa obat ini sangat efektif dalam pengobatan penurunan berat badan, yang merupakan penggunaan yang tidak disetujui.

Anda perhatikan bahwa penjualan obat tertentu ini mulai menjadi sangat Persentase cant signifikan dari penjualan Anda secara keseluruhan. Anda menyadari bahwa Hukum melarang penggunaan atau promosi obat untuk keperluan yang tidak disetujui. Anda juga menyadari bahwa penjualan untuk produk ini sedang digunakan untuk mengobati penggunaan yang tidak disetujui. Anda menyebutkan ini ke salah satu rekan tenaga penjualan Anda, yang merespon yang penjualannya adalah dari makeup yang sama dan dia benar-benar melakukan dengan baik. Anda dan rep sesama penjualan baru saja menerima pengakuan khusus dan bonus untuk penjualan Anda dari obat baru perusahaan. Anda memutuskan untuk lebih memahami apa sisi - efek yang untuk penggunaan yang tidak disetujui dan Anda temukan mereka untuk menjadi lebih berisiko dan lebih umum dari publik tahu. Bagaimana Anda melanjutkan dan mengapa?

D

Anda terlibat dalam sebuah salib - tim fungsional memberikan informasi untuk tim due diligence; Perusahaan Anda sedang diperoleh. Datang ke perhatian Anda bahwa beberapa nomor yang telah dikemukakan tentang kondisi finansial dari perusahaan Anda ke pengakuisisi tidak benar. Jujur kesalahan telah dibuat dan Anda Saat ini satu-satunya orang yang tahu kesalahan. Ketika Anda menyelidiki lanjut

Anda temukan bahwa, sementara kesalahan adalah salah satu yang jujur, yang perbedaan pengakuisisi substansial. Upaya due diligence telah selesai dan rencana telah dibuat untuk penutupan dan perayaan, ditetapkan untuk empat minggu dari sekarang. Anggota tim integrasi bertemu dengan sungguh-sungguh. Bagaimana Anda melanjutkan dan mengapa?

Etika Keputusan Kerja

- 1) Jelas menyatakan dilema etika.
- 2) Detil hasil yang diinginkan.
- 3) Garis niat Anda.
- 4) Timbang pentingnya keputusan. Tujuan apa (s) akan dicapai (benar-benar diperlukan, sangat penting, penting, diinginkan, berharga, dll)?
- 5) Sambungkan hasil keputusan ini dengan nilai-nilai Anda. Jelaskan bagaimana keputusan ini melibatkan: Prinsip? Bersama nilai? Nilai pribadi?
- 6) Hubungkan hasil keputusan ini dengan kepemimpinan; bagaimana ya Model Way?
- 7) Mengukur risiko pengambilan keputusan ini. Berapa biaya? Apa ts benefi? Jadilah seperti yang spesifik c mungkin.
- 8) Jelaskan yang akan terpengaruh dan bagaimana mereka akan terpengaruh.
- 9) Identifikasi sekutu yang dapat didekati untuk membahas keputusan dan implikasinya.
- 10) Apa alternatif Anda untuk tindakan ini?
- 11) Apa rencana kontingensi Anda? Briefl y mengevaluasi kegunaannya dalam hal ini.

M. Model Perilaku

(Dikirim oleh Devora Zack)

1. Tujuan

- a. Bagi para pemimpin untuk menentukan elemen kunci dari Model The Way.
- b. Mempertimbangkan komponen kepemimpinan penting dari perspektif baru.

2. Peserta : Empat hingga serats orang (pada tim dengan 2-10 peserta masing-masing).

3. Waktu yang dibutuhkan

45 sampai 60 menit (lebih banyak waktu mungkin diperlukan untuk kelompok yang lebih besar)

4. Bahan dan Peralatan

- a. Set beragam dari potongan Lego ® (cukup untuk setiap tim untuk membangun struktur) ditutupi oleh selembor atau kain di setiap meja.
- b. Kuda-kuda dengan besar kertas flip chart dan spidol untuk setiap tim.

5. Pengaturan Area

Satu meja untuk setiap tim, masing-masing dilengkapi dengan tumpukan besar potongan-potongan Lego yang tersembunyi dari pandangan. Kegiatan ini bekerja paling baik bila varietas potongan beragam yang tersebar di antara blok tradisional Lego (jendela, pintu, pohon, orang, roda, dan lain-lain).

6. Proses

- a. Mulailah kegiatan ini dengan menyatakan tujuan. Meminta peserta untuk menghindari menyentuh bahan di atas meja atau mengintip di bawah penutup. Mintalah setiap tim untuk membahas bagaimana Model the way terbaik untuk orang lain selama 5 sampai 10 menit. Minta mereka untuk meringkas ide-ide mereka pada kuda-kuda dekat meja mereka.
- b. Undang tim untuk mengangkat lembaran di tengah-tengah meja mereka, mengungkapkan tumpukan besar potongan-potongan Lego. Dengan semua Keterlibatan orang, meminta tim untuk membangun sebuah model kepemimpinan menggunakan yang Lego disediakan. Tim mungkin bertanya apakah mereka dapat berbagi atau perdagangan Lego dengan tim lain. Jawabannya adalah ya; Namun, jangan menawarkan informasi ini tanpa diminta. Biarkan sekitar 10 menit.
- c. Mintalah tim untuk menampilkan model mereka kepada seluruh kelompok, menunjuk unsur-unsur yang memberikan contoh nilai-nilai kepemimpinan mereka. Sebagai contoh,

kelompok dapat membangun struktur simbolik seperti jembatan (yang menghubungkan departemen), pelangi (keragaman), jendela (terbuka untuk ide-ide baru), tangga (berjuang untuk unggul), buku (belajar terus-menerus), salah satu Figur terkemuka lain (pemodelan jalan), dan sebagainya. Mendorong kelompok untuk melihat elemen umum dan unik di antara yang berbeda model.

- d. Minta peserta kembali ke tim diskusi. Mintalah setiap tim untuk membuat daftar tiga metode kunci untuk Model terbaik Jalan merujuk model Lego simbolis mereka. Biarkan 10 menit.
- e. Mintalah tim untuk berbagi dengan seluruh kelompok satu aspek kunci dari diskusi mereka. Diskusikan pelajaran dan bagaimana ini bisa diterapkan di tempat kerja. Anda juga dapat menyebabkan diskusi tentang proses kegiatan ini, termasuk pengamatan seperti apakah kelompok didambakan dan / atau potongan bersama dengan meja lainnya, jika ada diskusi tentang "keadilan" (karena sumber bervariasi dari meja ke meja) dan bagaimana ini ditangani, dan t benefi dari bergerak dari simbolis ke literal daripada lainnya jalan di sekitar.

BAGIAN IV

VISI BERSAMA

Pada Bagian ini:

- a. Memberikan gambaran tentang menginspirasi visi Bersama.
- b. Mendiskusikan hubungan antara komitmen dengan Kepemimpinan
- c. Mempertimbangkan pentingnya praktek ini.
- d. Memperkenalkan kegiatan untuk praktek ini.
- e. Menyajikan kegiatan untuk praktek ini.

Tantangan Kepemimpinan menjelaskan bagaimana para pemimpin membangun landasan nilai-nilai untuk menciptakan gambaran tentang masa depan yang menarik, dan berharga.

Visi melukiskan gambaran masa depan yang lebih disukai. Hal tersebut menciptakan urgensi dan daya tarik orang. Hanya jika Anda memiliki visi masa depan, maka anda dapat menciptakan masa depan tersebut. Karyawan yang memiliki visi membimbing mereka memiliki alasan untuk mengambil tindakan.

Visi hidup pada orang, bukan pada kertas yang ditulis melainkan dari dalam hati dan pemikiran. Sebuah visi yang baik menawarkan personil yang lebih baik daripada yang mereka miliki saat ini.

A. Bagaimana Pemimpin Menginspirasi Visi Bersama?

Bagaimana pemimpin menciptakan visi dan bagaimana mereka menginspirasi orang lain untuk ikut terlibat dalam hal itu? Sekarang ini konsep dari Stephen Covey mengenai "*starting with the end in mind*" diterima sebagai akal sehat. Namun tidak semua akal sehat lazim bagi para pemimpin. Pada sisi lain, para pemimpin teladan, sepenuhnya menyadari akan hal tersebut.

Pertimbangkan Komitmen terkait Kepemimpinan, perilaku yang mengarah pada visi bersama:

- 1) Membayangkan masa depan dengan membayangkan berbagai kemungkinan menarik dan pemuliaan.
- 2) Mengikutsertakan orang lain dalam visi bersama dengan menarik aspirasi bersama.

1. Membayangkan Masa Depan

Melihat ke masa lalu dan sekarang sebelum Anda menciptakan masa depan. Di sana terdapat pelajaran untuk dipelajari yang memungkinkan Anda untuk membuat visi yang tepat. Memastikan bahwa hal tersebut cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Ketika membuat visi, pemimpin harus mencari kata-kata yang memiliki semangat dan gairah, kata-kata yang menginspirasi, memotivasi, dan mendorong harapan untuk masa depan yang lebih baik. Visi seorang pemimpin harus dapat menggerakkan orang untuk terlibat; itu terjadi ketika pemimpin mampu mengidentifikasi tujuan yang sama. Tujuan bersama memberikan alasan yang masuk akal untuk semua orang, bukan hanya pemimpin. Visi seorang pemimpin harus membangkitkan orang untuk bertindak; yang terjadi ketika pemimpin menentukan apa yang berarti bagi orang lain.

2. Libatkan Orang Lain

Seorang pemimpin mungkin memiliki visi yang menarik, tapi jika tidak menjadi visi yang menarik, itu akan terbengkalai dan tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan. Visi jauh lebih dari mengesankan daripada sekedar kata-kata di atas kertas; visi memberikan orang keadaan yang lebih tinggi untuk bercita-cita.

Pemimpin perlu melibatkan orang sejak dari awal. Semakin banyak orang yang terlibat dalam penciptaan, Anda akan memiliki dukungan lebih banyak pula.

Memastikan bahwa visi mudah untuk dikomunikasikan. Sebuah gambar bernilai seribu kata jadi mengapa tidak melukis gambar atau membuat grafik yang dapat menjelaskan visi. Seorang pemimpin mampu melukis visi sama baiknya dengan berbicara tentang hal itu dengan bantuan contoh atau analogi. Apapun visi tersebut, semakin mudah dikomunikasikan, maka semakin mudah untuk meminta orang lain agar mau terlibat.

Mengkomunikasikan visi dengan berbagai cara. Pengulangan sangatlah penting. Orang tidak akan bosan mendengar visi yang menarik - terutama jika mereka merasa menjadi bagian dari hal tersebut. Seorang pemimpin harus dapat membuat komunikasi

dua arah. Sama seperti para pemimpin mendorong adanya umpan balik, mendengarkan masukan, dan kembali merefleksi apa yang mereka pelajari tentang nilai-nilai, mereka harus melakukan hal yang sama dengan visi.

Sebuah visi yang baik datang dari kepala dan hati. Tentu saja, visi pemimpin harus merupakan sesuatu yang mampu menyelesaikan kepentingan bersama dengan baik. Serta juga perlu merupakan sesuatu yang otentik; harus berasal dari hati. Penulis buku *The leadership challenge* memuji pimpinan untuk "breathe life into your vision," yang menyatakan bahwa visi yang berkesan harus menggugah, bahkan provokatif.

B. Mengapa Penting Untuk Menginspirasi Visi Bersama

Menginspirasi visi bersama mampu menghasilkan sejumlah tindakan sekunder. Anda akan mendapati bahwa ketika semua orang bekerja menuju visi bersama, produktivitas meningkat. Sebuah visi bersama meningkatkan komunikasi dan mampu membangun hubungan antar departemen. Sebuah visi bersama membantu organisasi mencapai tujuan lebih cepat dengan tingkat frustrasi yang lebih sedikit.

1. Pengenalan Aktifitas

Enam belas pada bagian ini merupakan kesaksian betapa pentingnya mereka merangkul kerangka Kouzes / Posner yang diyakini dapat menginspirasi visi Bersama. Bagian ini memiliki masukan yang paling banyak yang dapat dipilih diantara semua bagian. Sebagai tambahan, praktek ini tampak menjadi yang paling mudah untuk dipahami dan paling jelas didefinisikan, dibandingkan dengan empat bagian yang lain. Namun, dalam prakteknya, Menginspirasi dengan Visi Bersama—pada praktek kepemimpinan normatif dengan keanekaragaman basis data—diberikan peringkat sebagai yang kurang digunakan diantara dari Lima Praktek.

Kegiatan ditujukan untuk membangun visi dan mendorong komitmen dari beberapa sudut. Beberapa kontributor menulis berdasarkan akal sehat untuk membangun visi organisasi yang menyeluruh. Sedangkan yang lainnya melakukan pendekatan pada tugas dari perubahan perspektif manajemen.

Beberapa kontribusi memberikan saran praktis untuk menunjukkan bagaimana cita-cita dapat membantu mengubah visi menjadi kenyataan, untuk berlatih mekanisme berbagi visi, dan berlatih mengembangkan visi bersama. Dan alamat kontribusi ditujukan untuk membantu pemimpin membayangkan masa depan dan memproyeksikan keberhasilan dari perspektif pribadi, tim, dan organisasi. Banyak kegiatan dapat digunakan dalam berbagai cara dan dengan berbagai kelompok.

2. Daftar kegiatan

- a. *Inspiration Becomes a Reality* by Jean Barbazette
- b. *Inspiring a Shared Vision Mingle* by Daren Blonski
- c. *Show Me the Mission* by Angie Chaplin
- d. *Ensuring Sponsor Commitment to Change* by Daryl R. Conner
Can You Picture This? by Timothy Ewest
- e. *Extra! Extra! Read All About It!* by Leonard D. Goodstein
- f. *Another Leader's Dream* by Donna Goss and Don Robertson
What Does Success Look Like? by Amanda Crowell Itliong
- g. *Blindfold Square* by Jean Lee
- h. *The Perfect Place - Heaven on Earth* by Jan Miller and Denise Knight
Modeling the Future by Linda S. Eck Mills
- i. *Defining a Vision That Others Will Follow* by Nanette Miner and Lynn Little
- j. *The Spiritual Leader* by Mohandas Nair
- k. *Define Your Values Through a Vision Statement* by Steve A. Rainey
Lights, Camera, Action! by Devora Zack
- l. *Claiming a Breakthrough* by Sherene Zolno

C. Inspirasi Menjadi Kenyataan (Oleh Jean Barbazette)

1. Tujuan

- a. Untuk mengidentifikasi bagaimana tujuan bersama dapat mencapai hasil yang positif.
- b. Untuk mengidentifikasi bagaimana cita-cita bersama dapat membantu mengubah visi menjadi kenyataan.

2. Peserta

Kelompok kecil yang terdiri dari 4 atau 5 orang pemimpin

3. Waktu yang dibutuhkan

45 sampai 60 menit

4. Alat dan Bahan

- a. Hand Out mengenai Visi Bersama untuk semua peserta
- b. Kertas flip-chart dan spidol
- c. Catatan untuk fasilitator
- d. Pulpen atau pensil

5. Proses

- a. Sediakan hand out mengenai Visi Bersama dan pulpen atau pensil untuk semua peserta. Katakan bahwa mereka memiliki waktu 10 menit untuk membacanya.
- b. Minta kepada peserta untuk bekerja dalam kelompok kecil yang terdiri dari empat atau lima orang. Beritahukan bahwa mereka memiliki waktu 15 menit untuk berdiskusi mengenai tanggapan dan mengidentifikasi apa yang dapat mereka lakukan.
- c. Minta tiap kelompok untuk memilih juru bicara guna melaporkan jawaban kelompok mereka. Setelah peserta diberikan kesempatan untuk berbagi mengenai tanggapan mereka, kemaslah dengan pertanyaan berikut:
 - 1) Faktor apa yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin agar dapat menemukan tujuan bersama dan membagi ide bersama?
 - 2) Bagaimana anda dapat bekerja dengan tim anda untuk menginspirasi visi bersama?
 - 3) Bagaimana cita-cita bersama dapat membantu untuk mengubah visi menjadi kenyataan?
 - 4) Bagaimana anda mengembangkan metode yang lebih baik untuk menemukan tujuan bersama untuk ditampil-kan sebagai cita-cita bersama?
 - 5) Bagaimana anda dapat mewujudkan visi?
 - 6) Bagaimana anda akan mengembangkan tim anda ketika menginspirasi visi bersama dapat diterima oleh akal?

6. Menginspirasi Visi Bersama

Toko anda telah diminta oleh pemilik rentetan toko untuk mengembangkan dan menilai penemuan sistem komputer terbaru pada tahap dasar. Ini dapat berarti bahwa sistem tersebut

dapat bekerja secara berlebihan (bersamaan) dengan sistem yang telah ada. Untuk melakukan hal ini akan membuat pekerjaan para pegawai anda menjadi semakin banyak persyaratannya paling tidak selama dua minggu kedepan. Salah satu alasan kunci mengapa toko anda didekati untuk menyelesaikan pekerjaan ini adalah karena tingginya keyakinan anda pada mereka, yang sering anda utarakan pada si pemilik.

Apabila toko anda berhasil, maka kemungkinan akan ada imbalan yang berarti untuk usaha anda. Tapi juga terdapat resiko kemungkinan anda akan gagal, yang meskipun tidak berakibat anda mendapat hukuman, tapi berarti anda akan jauh dari mendapatkan imbalan. Anda dan karyawan anda telah menikmati hubungan kerjasama yang baik disertai kepercayaan yang saling menguntungkan dan rasa hormat. Anda curiga akan diuji dengan adanya tuntutan dengan menjalankan dua sistem secara bersamaan. Meski-pun, anda sangat yakin bahwa kemungkinan keuntungan yang anda dapatkan lebih besar daripada risiko dan anda ingin mengembangkan sistem yang baru. Jawaban harus anda berikan pada pemilik pada akhir bulan.

Petunjuk:

Jika anda adalah manajer toko ini, pikirkan bagaimana anda akan mengarahkan para pegawai anda.

- a. Apa kemungkinan hasil yang positif?
- b. Bagaimana anda dan para pegawai menemukan tujuan bersama?
- c. Apa cita-cita bersama yang anda bagi dengan para pegawai ini?
- d. Bagaimana anda menghidupkan impian untuk membuatnya menjadi kenyataan?

7. Kemungkinan jawaban kasus

Apa kemungkinan hasil yang positif?

- a. Para pegawai dan toko mereka akan terlihat sebagai pemimpin yang visioner pada rentetannya.
- b. Pembagian imbalan sebagai dasar pembuktian untuk temuan sistem terbaru.
- c. Peningkatan keyakinan dan kepercayaan diantara pegawai dan pimpinan.

Bagaimana anda dan pegawai menemukan tujuan bersama?

- a. Diskusikan tujuan dari temuan bersama dengan pegawai anda
- b. Diskusikan keuntungan dan kerugian atas keikutsertaan dalam panduan
 - Apa cita-cita bersama yang anda bagi dengan para pegawai?
- a. Kerja tim dapat memberikan keuntungan
- b. Keberhasilan bergantung dari kerja tim
 - Bagaimana anda menghidupkan impian untuk membuatnya menjadi kenyataan?
 - Diskusikan bagaimana tantangan yang di perkenalkan oleh pemandu dapat mencederai kelompok dan meminta masukan dari pegawai bagaimana menghadapi tantangan.

D. Inspirasi Visi Bersama Secara Bercampur (Oleh: Daren Blonski)

1. Tujuan

- a. Membantu para peserta untuk mempraktekkan mekanisme membagi visi bersama
- b. Memberikan peserta peluang yang realistis untuk menerima masukan dari visi mereka
- c. Membantu peserta memilah visi mereka dengan baik

2. Peserta

Delapan belas sampe dua puluh enam peserta

3. Waktu yang dibutuhkan

50 menit

4. Alat dan Bahan

- a. Visi dari setiap peserta
- b. Mikrofon (pilihan)
- c. Tampilkan flip chart dengan tulisan sebagai berikut :
 - 1) Peserta A : 60 detik untuk membagi visi bersama
 - 2) Peserta B : 30 detik untuk memberikan umpan balik
 - 3) Peserta B : 60 detik untuk membagi visi bersama
 - 4) Peserta A : 30 detik untuk memberikan umpan balik (tujuh putaran)

5. Setting Area

Sebaiknya terdapat ruang cukup yang agar para peserta dapat saling bergerak satu sama lain dengan nyaman pada area yang akan anda gunakan. Peserta akan berdiri, sehingga tidak membutuhkan pengaturan yang spesifik.

6. Proses

- a. Nyatakan bahwa dalam beberapa menit ke depan akan membagi visi mereka dalam ruangan. Ini adalah peluang untuk mereka dapat mempraktekkan bagaimana rasanya membagi visi mereka dengan orang lain. Katakan “Ingatlah, kepemimpinan yang hebat diciptakan pada satu saat. Pemimpin harus dapat membagi visi mereka berdasarkan permintaan, pada satu waktu, dan mereka dapat bersikap bijak terhadap orang-orang tempat mereka berbagi. Sama seperti ketika Martin Luther King Jr., harus menyaring dan mempraktekkan pidatonya mengenai I have a dream, anda harus menyaring dan mempraktekkan visi anda. Seperti pidato yang dibawakan oleh King, beberapa visi harus lebih panjang dan detail, tapi harus dapat menyesuaikan dengan keadaan dunia tempat tinggal kita, 99,9% interaksi anda sebagai pemimpin adalah saat itu juga; sehingga, sangatlah penting untuk belajar membagi visi anda pada satu saat.”
- b. Katakan “anda akan memiliki peluang untuk berbagi visi anda kepada tujuh orang. Ketika saya meminta, anda akan berpasangan dengan orang lain dalam ruangan. Ketika kalian bertemu, masing-masing dari kalian akan membagi visi kalian, dengan masing-masing waktu tidak lebih dari 60 detik, sepertinya hanya sedikit orang dalam organisasi anda yang akan mengingatnya. Anda dapat menggunakan catatan sebagai referensi, tapi ingat hal tersebut harus dapat menyampaikan keinginan dan pendirian anda terkait gagasan mengenai masa depan. Bagaimana caranya anda dapat meyakinkan apabila anda melihat catatan? Lihatlah orang yang anda ajak bicara. Gunakan catatan anda hanya sebagai pelampung. Visi anda harus berasal dari hati, dan harus bersifat otentik.”

- c. Minta peserta untuk berdiri dan mencari peserta lain yang ada dalam ruangan. Pastikan bahwa sebelum anda memulai setiap orang telah memiliki pasangan. (Catatan : akan sangat membantu apabila anda memiliki mikrofon selama kegiatan sebab sangat sulit untuk menarik perhatian apabila para peserta sudah mulai berbicara). Selama peserta mulai membagi visi mereka, perhatikan dan dengar. Jika anda memperhatikan ada peserta yang membaca catatan mereka, paksa mereka untuk mulai berbicara tentang visi mereka dari hati.
- d. Ingatkan para peserta untuk saling memberikan umpan balik ketika berbagi visi mereka. Apa yang mereka rasakan ketika mereka mendengar visi orang lain? Apakah tiap peserta dapat mengkomunikasikan visi mereka secara efektif ? Apa umpan balik yang dapat anda berikan untuk membantu?
- e. Setelah 3 menit, ingatkan mereka dan minta mereka untuk mencari orang berikutnya. Selesaikan sampai 7 putaran. Minta mereka untuk terus bergerak, meskipun mereka belum selesai.
- f. Adakan tanya jawab kembali terkait kegiatan yang telah dilakukan, dengan pertanyaan sebagai berikut:
 - 1) Pelajaran apa yang anda dapatkan dengan membagi visi anda?
 - 2) Adakah visi khusus yang menarik bagi anda? Mengapa?
 - 3) Apa yang dapat dilakukan untuk menginspirasi orang lain?
 - 4) Keterampilan apa yang dapat digunakan agar dapat mengkomunikasikan visi secara efektif?
 - 5) Bagaimana komunikasi yang efektif dapat membantu untuk menginspirasi?
 - 6) Apa yang telah anda pelajari mengenai menginspirasi visi bersama yang akan anda gunakan di masa depan?

7. Variasi

Sepertinya para peserta ingin memilah visi mereka setelah berbagi dengan tujuh orang lainnya agar yang lain dapat meraihnya. Berikan waktu 10 menit pada peserta untuk memikirkan kembali visi mereka setelah berlatih agar mereka dapat memilah dan memperjelasnya.

E. Tunjukkan Misinya (Oleh: Angie Chaplin)

1. Tujuan

- a. Untuk menginspirasi visi bersama dengan menjual misi, visi, nilai dan pelayanan organisasi.
- b. Untuk mengidentifikasi bagaimana cara mengembangkan proses menginspirasi visi bersama.

2. Peserta

15 sampai 24 peserta

3. Waktu yang dibutuhkan

60 sampai 75 menit (Catatan: semakin banyak jumlah kelompok, semakin banyak waktu yang dibutuhkan)

4. Alat dan Bahan

- a. Flip chart dan spidol
- b. Bahan lain (pilihan)

5. Pengaturan Area

Ruangan yang cukup luas untuk mengakomodasi meja dan kursi untuk tiap kelompok

6. Process

- a. Bagi peserta menjadi 3 atau 4 kelompok yang terdiri atas masing-masing 5 sampai 8 orang. Katakan pada peserta mereka memiliki kesempatan untuk organisasi non-profit, pendanaan awal untuk setiaporang dari penyandang dana yang telah menunjuk Jim Kouzes dan Barry Posner sebagai pengurus
- b. Karena Jim dan Barry hanya dapat memilih satu organisasi untuk didanai, maka persaingannya sangat ketat. Para penyandang dana telah meminta para finalis untuk menyiapkan presentasi berdurasi 5 menit untuk menghubungkan tawaran organisasi mereka kepada Jim dan Barry, yang akan mendasarkan keputusan mereka terhadap misi, visi, nilai dan pelayanan yang beriringan dan mempraktekkan *The Five Practices*.
- c. Bekerjalah dengan kelompok yang terdiri dari 5 sampai 8 orang, peserta memiliki waktu 30 menit untuk menyiapkan presentasi dengan durasi 5 menit untuk menghubungkan

organisasi mereka kepada Jim dan Barry serta Komisi penasihat keuangan mereka. Bahan presentasi harus mencakup :

- 1) Nama dari organisasi
 - 2) Misi
 - 3) Nilai dasar
 - 4) Logo
 - 5) Segmen populasi yang dapat memberikan keuntungan (misalnya, generasi muda yang berisiko, wanita yang tidak memiliki rumah, anak-anak di rumah singgah, penunggak pajak)
 - 6) Pelayanan spesifik yang ditawarkan oleh organisasi
 - 7) Daftar nama dari 9 orang pimpinan yang terkenal atau orang tenar yang akan menjadi direktur untuk mengukuhkan, dan mengapa keterlibatan mereka mengarahkan pada kredibilitas.
- d. Kelompok dapat memanfaatkan flip-chart, spidol dan bahan tambahan (jika disediakan untuk menunjang presentasi mereka.
- e. Setelah 30 menit, minta tiap kelompok untuk memberikan presentasi selama 5 menit. Peserta yang tidak memberikan presentasi bertindak sebagai anggota komisi penasihat Jim dan Barry.
- f. Sebagai kesimpulan dari semua presentasi, minta jajak pendapat secara rahasia (salah seorang mungkin tidak memilih kelompok mereka) organisasi apa yang sebaiknya diberikan bantuan dana.
- g. Buatlah ringkasan dengan memberikan pertanyaan sebagai berikut:
- 1) Apa yang dilakukan oleh beberapa kelompok yang “menginspirasi” anda?
 - 2) Apa yang telah anda pelajari dari latihan ini?
 - 3) Ide apa yang anda miliki untuk perubahan yang mungkin anda buat dalam menginspirasi visi bersama?

F. Memastikan Komitmen Sponsor Untuk Berubah (Oleh Daryl R. Conner)

1. Tujuan

- a. Untuk menentukan tingkatan komitmen dalam kelompok menuju perubahan pokok

- b. Untuk menyediakan forum bagi para pemimpin untuk meminta apa yang dibutuhkan agar perubahan dapat terjadi

2. Peserta

Ditujukan untuk sponsor dari perubahan organisasi yang sangat mengganggu utama dan laporan langsungnya. Untuk memastikan diskusiterus berlangsung, pastikan agar jumlah anggota dalam tiap kelompok berada diantara 8smpai16 orang. Karena sponsor akan meminta laporan langsung mengenai komitmen untuk perubahan, sangatlah penting bahwa laporan langsung telah memiliki kesempatan untuk memahami memproses sifat perubahan dan implikasinya secara emosional.

3. Waktu yang dibutuhkan

60 sampai 90 menit

4. Alat dan Bahan

- a. Pulpen dan catatan agar peserta dapat menulis gagasan mereka
- b. Kegiatan ini merupakan latihan penutup di hari terakhir kegiatan workshop sehingga semua peralatan yang telah digunakan oleh peserta sebelumnya dapat membantu

5. Setting Area

Meja dan kursi agar peserta memiliki tempat yang cukup untuk menulis. Ruang yang memadai agar peserta dapat bekerja berpasangan.

- a. Catatan Fasilitator seorang sponsor adalah individu (kelompok) yang memiliki kekuasaan untuk membuat atau mengesahkan perubahan. Sponsor mendukung inisiatif melalui penggunaan komunikasi yang bersifat mempengaruhi dan konsekuensi yang bermakna (baik berupa penghargaan atau hukuman).
- b. Jika anda bertanya kepada kelompok, “apakah anda berkomitmen?” jawabannya seringkali adalah “ya”, tapi mungkin saja itu adalah jawaban “ya” yang dibuat-buat. Dengan mengeksplorasi apa yang mereka butuhkan untuk berkomitmen, anda menyatakan bahwa anda tidak akan keberatan, dan pada waktu yang sama juga memahami apa yang dibutuhkan. Pada kegiatan ini, pemimpin bersikap tegas mengenai apa yang dibutuhkan individu untuk berkomitmen dengan keadaan masa

depan yang diinginkan. Hal ini menyediakan forum untuk meminta kebutuhan tersebut secara terbuka, untuk menerima jawaban langsung dari sponsor, dan untuk meminta setiap individu untuk berkomitmen terhadap perubahan. Latihan ini nampaknya memang sangat mendasar dan tidak bernilai.

- c. Latihan ini dapat menjadi sangat efektif sebagai penutup dalam sebuah workshop, sesi desain, atau untuk mengumumkan perubahan mendasar. Latihan ini menjadi lebih efektif sebagai penutup pada sesi yang lebih luas (atau rangkaian dari beberapa sesi) daripada sesi/ aktivitas tunggal

6. Proses

- a. Sebelum melaksanakan kegiatan, siapkan pihak sponsor untuk berperan sebagai fasilitator, beri penekanan pada pentingnya dialog langsung dan terbuka dengan para peserta; anda akan bertanggungjawab untuk merekam kegiatan yang dilakukan oleh para sponsor dan peserta.
- b. Untuk memulai kegiatan, pihak sponsor harus menanyakan pada kelompok, “Apa yang anda butuhkan untuk dapat berkomitmen penuh terhadap perubahan ini?”
- c. Tanyakan pada tiap individu untuk membuat daftar hal pokok yang mereka butuhkan agar dapat berkomitmen terhadap perubahan; contoh, individu dapat mengatakan bahwa mereka membutuhkan 2 orang atau lebih, ingin dapat menunda untuk menerapkan sistem tertentu, atau ingin terlebih dahulu menerapkan perubahan struktural dalam organisasi.
- d. Pasangkan para peserta, minta mereka untuk membagi daftar mereka dengan partner mereka; aktivitas ini menyediakan peluang untuk memastikan kebutuhan tiap-tiap individu sebelum mereka berbagi dengan seluruh kelompok.
- e. Pada kelompok yang lebih besar, minta tiap peserta untuk menyatakan pada sponsor bahwa: “Saya dapat berkomitmen untuk berubah apabila anda dapat memenuhi permintaan ini,” dan kemudian tiap peserta diminta menuliskan daftar permintaannya kepada sponsor. Tentu saja, mereka dapat berkomitmen tanpa permintaan tambahan. Pada tiap permintaan, para sponsor menanggapi dengan 3 jawaban berikut :

- 1) “Ya, saya dapat memenuhi itu.”
 - 2) “Mungkin, tapi saya harus mendalaminya terlebih dahulu.”
(Dalam hal ini, pihak sponsor harus spesifik mengenai apa yang memerlukan pertimbangan atau analisis lebih jauh, dan kapan hal tersebut dapat dilaksanakan.)
 - 3) “Tidak, saya tidak dapat memenuhinya; akankan anda tetap berkomitmen?”
- f. Jika peserta menyatakan bahwa dia tidak membutuhkan apapun untuk mau berkomitmen terhadap perubahan, pihak sponsor harus menggali dengan menanyakan “Apa hal pertama yang akan anda lakukan guna mendukung perubahan?” Pihak sponsor tidak boleh meninggalkan permintaan apapun dari para peserta. Jika peserta telah meminta sesuatu, pihak sponsor harus bersedia untuk memenuhi, melakukan riset mendalam, atau menyatakan jika mereka tidak bersedia untuk memenuhi permintaan tersebut. Apapun jawabannya, selalu ada panggilan untuk mengambil tindakan. Pihak sponsor telah memberikan jawaban pasti atau sepakat untuk melakukan riset mendalam, dan peserta telah menyatakan apa hal pertama yang akan dilakukan.
- g. Dalam penutupan sesi, amati kebutuhan yang muncul dan lihat apakah ada pola dikenali yang muncul. Jika demikian, nyatakan pola tersebut, misalnya "Kami tampaknya memiliki pola keterbatasan sumber daya untuk segera ditangani. "Minimal, sponsor harus berkomitmen untuk menutup celah atas pertanyaan yang belum terjawab, dan menutup dengan isyarat untuk melakukan tindakan yang sponsor dan peserta telah sepakati.

G. Dapatkah anda Membayangkan Hal ini? (Oleh: Timothy Ewest)

1. Tujuan

- a. Untuk memahami bagaimana perspektif unik dari tiap individu dapat berkontribusi terhadap keseluruhan gambaran masa depan.
- b. Untuk mempraktekkan peningkatan keterampilan visi kolaboratif

- c. Mempersiapkan pemimpin untuk berdiskusi atau perkenalan tentang visi bersama

2. Peserta

Kegiatan ini dapat diaplikasikan terhadap berbagai jenis besar kelompok; bagaimanapun juga, pelaksanaan diskusi lanjutan akan sulit dengan jumlah kelompok yang terdiri dari lebih 50 orang. Jumlah kelompok yang besar juga akan membuat tiap orang kesulitan untuk menampilkan media.

3. Waktu yang dibutuhkan

35 menit.

4. Materials and Equipment

- a. Pemutar DVD, proyektor atau televisi
- b. DVD atau video klip online. Pilih video berdurasi 5 menit yang memuat banyak memuat aksi. Klip tersebut harus berisi pemandangan, karakter yang beragam, alur yang gampang ditebak, dan produk.
- c. Untuk tiap pimpinan, kertas dan pulpen.
- d. Untuk setiap tim, satu set lima buku pegangan pada akhir kegiatan ini, yang di salin ke lembaran kertas berwarna yang berbeda.

5. Area Setup

Latihan ini membutuhkan kelompok yang terdiri atas enam orang yang dapat duduk berdampingan, setiap anggota kelompok harus dapat menampilkan klip film.

6. Proses

- a. Pecah kelompok menjadi tim yang terdiri atas enam orang. Minta tiap grup menghitung sampai enam, tetapkan satu nomor untuk setiap orang. Nyatakan bahwa orang yang mendapat nomor 6 akan menjadi pemimpin. Pastikan setiap orang mengingat nomornya karena masing-masing akan diberikan tugas lain. Minta pimpinan (nomor 6) Telah pemimpin (nomor 6) datang ke depan ruangan dan jelaskan kepada mereka bahwa mereka akan menonton klip video dan bahwa mereka bertanggung jawab untuk menerangkan apa

yang mereka lihat kepada anggota tim lainnya. (Para anggota tim yang tersisa juga harus dapat menampilkan klip)

- b. Tampilkan video klip dan instruksikan pimpinan untuk mencatat apa yang mereka lihat. Pastikan anda tidak terlalu memberikan tekanan pada pimpinan, jika tidak pimpinan akan merasa bahwa latihan ini semata-mata ditujukan untuk menilai kemampuan observasional mereka.
- c. Pada saat klip berakhir, minta pimpinan tim untuk kembali pada kelompok mereka untuk menceritakan apa yang mereka lihat. Berikan penjelasan bahwa hanya pimpinan yang dapat menjelaskan klip tersebut; anggota yang lain bertugas untuk mendengarkan – tidak ada percakapan, tidak ada pertanyaan, tidak ada saran, tidak ada tambahan, cukup dengarkan. Berikan mereka waktu sekitar 3 menit. Ketika waktu telah berakhir desak pimpinan untuk memberikan detail terkait klip (Hal ini akan mengharuskan anda untuk menonton klip tersebut sebelumnya selama beberapa kali). Lanjutkan sampai mereka mulai menyadari bahwa mereka tidak menangkap keseluruhan klip.
- d. Berikan buku pegangan pada anggota kelompok yang tersisa di masing-masing meja, cocokkan nomor mereka dengan nomor yang tertera pada kertas. Katakan pada anggota kelompok bahwa mereka tidak boleh memberitahu nomor mereka kepada teman mereka yang lain. Pimpinan tim tidak menerima secarik kertas. Tiap potongan kertas sebaiknya memiliki warna yang berbeda dan dilipat menjadi dua bagian sehingga hanya orang yang menerima kertas tersebut yang dapat membacanya. Kelima lembar kertas bertuliskan topik yang beraneka ragam: Plot, Narasi, Karakter, Pakaian, Pengaturan dan kondisi cuaca. Topik sebaiknya mewakili apa yang anda yakini bahwa orang kebanyakan (pimpinan) tidak dapat mengobservasi hanya dengan melihat tampilan awal dari klip. Petunjuk dari lembaran kertas menunjukkan bahwa peserta akan kembali menyaksikan klip tersebut dan mereka sebaiknya memperhatikan topik pada kertas mereka. Katakan bahwa mereka bertanggungjawab menuliskan sebanyak-banyaknya apa yang mereka ketahui tentang topik mereka. Semangati mereka agar lebih rinci.

- e. Mainkan klipnya untuk kedua kalinya. Minta pada pimpinan apakah mereka menyadari ada yang beda. Setelah pimpinan menanggapi, tanyakan pada lima orang penonton untuk menggambarkan pada pimpinan apa yang mereka lihat. Katakan pada pimpinan untuk menuliskan apa yang baru atau apakah ada tambahan informasi mengenai klip.
- f. Setelah tiap orang telah mengambil giliran, minta grup yang lain menilai klip mana yang dinilai paling mewakili. Sangat jelas bahwa kombinasi dari perspektif lebih akurat dan menyeluruh.
- g. Minta pada kelompok untuk bercermin dari pertanyaan berikut:
 - 1) Saat pimpinan pertama kali menceritakan mengenai klip, apakah anda melihat hal yang tidak dia lihat? Jika demikian, apa tindak lanjutnya?
 - 2) Ketika anda ditugaskan sebuah peran dalam grup anda (mirip seperti jika anda ditugaskan oleh sebuah organisasi), apa yang anda rasakan terkait tanggung jawab anda?
 - 3) Apa dampak dari kontribusi setiap orang merinci kepada klip yang dimiliki kelompok? Apakah Anda merasa setiap kelompok saling ketergantungan? Jika demikian, mengapa Anda berpikir begitu ?
 - 4) Bagaimana menurut Anda latihan ini merupakan perwakilan dari apa yang bisa terjadi kepada para pemimpin dalam organisasi? Apa yang positif dan negatif?
 - 5) Bagaimana menurut Anda latihan ini merupakan perwakilan dari apa yang bisa terjadi kepada para pemimpin dalam organisasi ? Apa yang positif dan negatif ?
 - 6) Implikasi apa yang yang dihasilkan kegiatan ini yang mampu menginspirasi visi Bersama?
- h. Perkenalkan inspirasi visi bersama, diskusikan bagaimana aktivitas ini berkaitan

H. Extra! Extra! Baca Semua Tentang Itu! (Oleh: Leonard D. Goodstein)

1. Tujuan

- a. Untuk membantu tim kepemimpinan untuk mengembangkan visi bersama tentang masa depan

- b. Untuk mengemukakan pandangan berbeda tentang masa depan diantara tim kepemimpinan

2. Peserta

Tim kepemimpinan dari organisasi

3. Waktu yang dibutuhkan

60 sampai 90 menit

4. Bahan dan perlengkapan

- a. Kertas tulis, pulpen dan pensil untuk tiap anggota
- b. Flip chart, kertas dan spidol
- c. Selotip untuk menempelkan kertas chart

5. Setting area

Ruangan dengan kursi dan tempat untuk menulis bagi setiap anggota tim kepemimpinan. Anggota tim sebaiknya duduk agar mereka dapat saling melihat satu sama lain, fasilitator, dan flip chart.

6. Proses

- a. Sebelum memulai aktivitas, bertemulah dengan pemimpin tim untuk mengidentifikasi kertas perdagangan, koran lokal, atau gerai cetak lain yang kemungkinan besar akan mencetak sebuah artikel berita tentang organisasi
- b. Ketika kelompok kepemimpinan dibentuk, umumkan bahwa tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memaparkan pandangan yang berbeda tentang bagaimana organisasi akan tumbuh dan berubah selama sepuluh tahun ke depan. Memberitahu kelompok kepemimpinan untuk membayangkan bahwa mereka sekarang sepuluh tahun di masa depan. Dengan menulis tanggal pada flip chart.
- c. Minta setiap anggota tim kepemimpinan untuk menulis judul dan beberapa paragraf pertama dari sebuah artikel yang telah muncul di outlet media cetak yang dipilih pada langkah 1 di atas. Menulis nama makalah ini pada flip chart, tekankan bahwa ini adalah sebuah artikel yang telah muncul di _____ makalah pada tanggal ini, sepuluh tahun di masa depan. Artikel ini menjelaskan beberapa prestasi bahwa organisasi

telah dicapai selama sepuluh tahun terakhir dan di mana tampaknya akan saat ini dipimpin. Biarkan 15 sampai 20 menit untuk ini bagian dari kegiatan tersebut. Tetap tersedia untuk menjawab pertanyaan dan mendesak para peserta untuk menyelesaikan cerita mereka.

- d. Setelah tampak bahwa semua peserta telah menyelesaikan cerita mereka, minta relawan untuk membacakan ceritanya , diikuti oleh relawan lain, sampai semua orang telah memiliki kesempatan untuk membacakan ceritanya. Tidak ada pertanyaan atau komentar yang diperbolehkan selama membaca serial cerita.
- e. Catat tema utama dari setiap cerita pada flip chart, periksa para peserta apakah inti dari cerita mereka telah ditangkap telah ditangkap secara tertulis.
- f. Mintalah kelompok kepemimpinan untuk meninjau flip chart untuk menentukan pandangan umum dari masa depan yang berbeda yang telah ditangkap. Menangkap tema-tema umum pada selembar kertas grafik dan bantu tim mencapai kesepakatan tentang bagaimana memberikan peringkat/urutan tema-tema umum. Kelompok ini perlu memutuskan apa yang harus dilakukan dengan tema yang berbeda, untuk memasukkan mereka atau tidak.
- g. Meminta subkelompok relawan dari tim kepemimpinan untuk bertanggung jawab atas penyusunan satu pernyataan yang koheren tentang apa yang telah muncul dari kegiatan ini tentang keadaan masa depan organisasi yang diinginkan dan kebijakan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai negara masa depan.
- h. Setelah subkelompok telah memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya, mereka harus berbagi produk dengan seluruh tim kepemimpinan melalui email, dan produk ini harus menjadi fokus berikutnya pertemuan dari tim kepemimpinan karena berusaha untuk mengembangkan bersama Mengingat masa depan yang diinginkan organisasi - satu yang mereka bersedia untuk melakukan waktu yang diperlukan dan energi untuk mencapai.

I. Impian Pemimpin Yang Lain (Oleh: Donna Goss and Don Robertson)

1. Tujuan

- a. Untuk mengidentifikasi bagaimana seorang pemimpin dapat menggunakan bahasa dalam pidato untuk membagi visi
- b. Untuk menunjukkan nilai deskriptif dan emosional dari bahasa yang menarik

2. Peserta

Kelompok kecil yang terdiri dari 4 atau 5 orang

3. Waktu yang dibutuhkan

30 sampai 45 menit

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Salinan pidato pengukuhan presiden Amerika Barack Obama untuk tiap kelompok
- b. Flip chart – satu untuk tiap kelompok kecil
- c. Spidol

5. Pengaturan Area

Ruang yang memadai agar kelompok kecil dapat berdiskusi

6. Proses

- a. Perkenalkan tujuan. Tanyakan pada kelompok “Perkenalkan tujuan. Tanyakan pada grup, “Bagaimana membangun warna untuk visi?”
- b. Tanyakan apa yang penting sehubungan dengan masa lalu, masa kini, dan masa depan saat membuat pidato visioner. Antisipasi poin berikut:
 - 1) Pemimpin berbicara dengan hormat tentang masa lalu. Tidak ada yang bisa dilakukan untuk mengubah masa lalu. Hal ini karena masa lalu bahwa pemimpin sekarang berdiri di depan kelompok, sehingga pemimpin berhati-hati untuk melihat ke masa lalu untuk belajar dari itu tapi tidak untuk menghukum atau mencaci-maki orang karena itu. Pemimpin dihormati.
 - 2) Pemimpin bicara realistis mengenai masa kini. Mereka tidak menutupi atau menghilangkannya. Mereka tidak

- menghibur diri dalam menghadapi tantangan hari ini, tapi mereka berbicara secara realistis mengenai hal tersebut.
- 3) Pemimpin berbicara optimis mengenai masa depan. Masa depan belum diciptakan, jadi kenapa kita tidak menghadapinya secara optimis? Pemimpin melihat ke masa depan dan berbagi visi mereka tentang apa yang bisa menyemangati dan memuliakan
 - 4) Pemimpin melukis gambar dengan kata-kata. Mereka menggunakan suara mereka menarik orang untuk maju. Pemimpin membantu orang melihat apa yang mereka lihat dan merasakan apa yang mereka rasakan.
- c. Pecah kelompok yang besar menjadi kelompok-kelompok kecil yang terdiri atas 4 atau 5. Berikan setiap kelompok salinan pidato Presiden Barack Obama pidato. Minta tiap kelompok untuk memeriksa kata-kata tertulis dan membahas teknik yang digunakan
 - d. Minta kelompok kecil mendiskusikan dimana, dalam sambutannya, mereka melihat “Menghargai masa lalu”, “realitas saat ini”, dan “optimisme untuk masa depan”. Mintalah setiap kelompok mencatatkan ini pada flip chart.
 - e. Mintalah setiap kelompok membagikan observasinya, menyikapi masa lalu, sekarang, dan masa depan.
 - f. Ringkas dengan pertanyaan berikut:
 - 1) Bahasa penggambaran apa yang anda temukan?
 - 2) Bahasa emosional apa yang anda baca? Bentuk emosi apa yang menggugah anda?
 - 3) Pelajaran apa yang terdapat dalam pidato ini untuk semua pimpinan?
 - 4) Selain pidato, kapan anda dapat menyamai konsep tersebut pada saat menginspirasi visi bersama?
 - 5) Apa yang akan anda lakukan untuk menginspirasi visi bersama sebagai hasil dari diskusi ini?

7. Variations

- a. Anda dapat menggunakan kegiatan ini dalam hubungannya dengan pidato “I Have a Dream” Martin Luther King, Jr. Anda dapat membandingkan teknik yang digunakan oleh Dr.

King untuk membuat persamaan dengan teknik yang digunakan Barack Obama .

- b. Jika Anda sedang kekurangan waktu, bagi pidato dan berikan 1 atau 2 halaman untuk masing-masing kelompok.

J. Pidato Pengukuhan Barrack Obama

Wargaku yang terhormat:

Hari ini saya berdiri disini dengan rendah hati mengemban tugas yang diamanahkan kepada saya, sangat berterimakasih atas kepercayaan yang kalian berikan, sangat berhati-hati atas pengorbanan yang telah dilakukan oleh para leluhur. Saya berterimakasih pada presiden Bush untuk pelayanannya pada negara kita, begitu juga dengan keramahan dan kerjasama yang telah dia tunjukkan selama masa transisi ini.

Sampai saat ini sebanyak empat puluh empat warga negara Amerika telah mengambil sumpah presiden. Kata-kata yang telah diutarakan selama naik turunnya tingkat kemakmuran dan perdamaian. Namun, seringkali pula, sumpah tersebut menghadapi badai. Pada saat seperti ini, Amerika tetap dapat bertahan bukan semata-mata karena keahlian dan visi dari mereka yang bekerja di pemerintahan, tapi karena kita sebagai rakyat tetap mempertahankan keyakinan cita-cita nenek moyang kita, dan setia pada pendirian kita.

Begitulah selama ini. Jadi hal ini harus dilakukan dengan generasi muda Amerika. Sangatlah dimengerti bahwa saat ini kita sedang berada dalam masa krisis. Negara kita sedang berada dalam peperangan, melawan jaringan kekerasan dan kebencian. Ekonomi kita sedang melemah, sebagai konsekuensi dari ketamakan dan tindakan tidak bertanggungjawab dari beberapa orang, tapi juga kegagalan bersama dalam membuat keputusan sulit dan persiapan negara kita untuk menghadapi era baru.

Rumah telah hilang; pekerjaan hilang; perusahaan ditutup. Pelayanan kesehatan terlalu mahal; sekolah banyak yang gagal; tiap hari memberikan bukti yang lebih banyak bahwa cara kita menggunakan energi menambah musuh dan mengancam planet kita.

Ini merupakan indikator krisis, mengacu pada data dan statistik. Kurang bisa diukur tetapi tidak kurang pentingnya adalah melemahnya kepercayaan diri di tanah kami-takut omelan bahwa kemerosotan Amerika tak terelakkan lagi, dan bahwa generasi berikutnya harus mengurangi harapannya.

Hari ini saya katakan kepada Anda bahwa tantangan yang kita hadapi adalah nyata. Mereka serius dan mereka banyak. Mereka tidak akan dengan mudah dipenuhi atau dalam rentang waktu singkat. Yang perlu anda tahu : Mereka akan ditemui.

Pada hari ini, kita berkumpul karena kita telah memilih harapan daripada ketakutan, kesatuan tujuan daripada konflik dan perselisihan.

Pada hari ini, kita memproklamirkan untuk mengakhiri keluhan kecil dan janji-janji palsu, tuduh-menuduh dan aliran yang menyesatkan, telah terlalu lama menjerat sistem politik kita.

Negara kita masih muda, tapi dalam kata-kata Kitab Suci, waktu telah datang kita menepiskan kekanak-kanakan. Waktunya telah datang untuk menguatkan semangat abadi kami; untuk memilih sejarah yang lebih baik; untuk tetap membawa hadiah yang berharga, gagasan mulia yang diteruskan dari generasi ke generasi: Tuhan – memberikan janji bahwa semua adalah sama, semua bebas, dan semua layak kesempatan untuk mengejar ukuran penuh kebahagiaan.

Untuk memperkuat kebesaran bangsa kita, kita memahami bahwa kebesaran tak pernah diberikan. Itu harus diperjuangkan. Perjalanan kita belum pernah merupakan jalan pintas atau menetap kurang. Bukanlah menjadi jalan untuk orang yang pengecut – untuk orang yang lebih memilih untuk bersantai dari pada bekerja, atau orang yang hanya mencari kenyamanan untuk menjadi kaya dan terkenal. Tapi haruslah merupakan orang yang mampu mengambil risiko, pekerja, seseorang yang mampu menciptakan sesuatu-beberapa orang terkenal, tetapi lebih sering pria dan wanita yang tidak jelas dalam kerja mereka - yang telah membawa kita menuju jalan terjal yang panjang untuk menuju kemakmuran dan kebebasan.

Bagi kami, mereka mengemas harta milik mereka dan melakukan perjalanan beberapa di lautan dalam mencari kehidupan baru.

Bagi kami, mereka bekerja keras di sweatshops dan menetap di daerah barat; bertahan dari cambuk dan membajak tanah yang keras. Bagi kami, mereka berjuang dan mati, di tempat-tempat seperti Concord dan Gettysburg; Normandia dan Khe Sanh.

Waktu dan lagi, pria dan wanita ini berjuang dan berkorban dan bekerja sangat keras, agar mereka mendapatkan kehidupan yang lebih baik. Mereka melihat Amerika lebih besar dari sekedar kumpulan ambisi perorangan; lebih besar daripada perbedaan lahir atau kekayaan atau fraksi.

Ini adalah perjalanan yang kami teruskan hingga hari ini. Kami tetap yang paling makmur, bangsa yang terkuat di muka bumi. Para pekerja kami tidak kurang produktif dibandingkan pada saat krisis ini dimulai. Pikiran kita tidak kurang inventif, barang-barang kami dan jasa tidak kurang dibutuhkan dari mereka minggu lalu atau bulan lalu atau tahun lalu. Kapasitas kami tetap tak berkurang. Tapi waktu kita berdiri tepat, melindungi kepentingan sempit dan menunda keputusan menyenangkan - waktu itu telah berlalu. Mulai hari ini, kita harus bangkit sendiri, membersihkan debu yang menempel, dan mulai lagi bekerja memperbaharui Amerika.

Dimanapun kita melihat, ada pekerjaan yang harus dilakukan. Kondisi Ekonomi memanggil kita untuk bertindak, berani dan cepat, dan kita akan bertindak - tidak hanya untuk menciptakan lapangan kerja baru, tapi untuk meletakkan dasar baru untuk pertumbuhan. Kita akan membangun jalan dan jembatan, jaringan listrik dan jaringan digital yang untung memenuhi kebutuhan perdagangan dan mengikat kita bersama. Kita akan mengembalikan ilmu pengetahuan ke tempat yang seharusnya, dan menggunakan kehebatan teknologi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dan menurunkan biaya. Kami akan memanfaatkan matahari dan angin dan tanah sebagai bahan bakar mobil dan untuk menjalankan pabrik-

pabrik. Dan kita akan mengubah sekolah dan perguruan tinggi dan universitas untuk memenuhi tuntutan era baru. Semua ini bisa kita lakukan. Dan semua ini akan kita lakukan.

Sekarang, ada beberapa yang meragukan skala ambisi kita – yang menunjukkan bahwa sistem kita tidak bisa mentolerir terlalu banyak rencana besar. Ingatan mereka pendek. Mereka telah melupakan apa yang telah dilakukan negara ini; apa yang dapat dicapai oleh orang-orang bebas dan perempuan pada saat imajinasi digabungkan dengan tujuan bersama, dan kebutuhan untuk menyemangati.

Apa yang gagal dipahami orang yang sinis adalah bahwa tanah dibawah mereka telah bergeser - bahwa argumen basi politik mereka telah menggerogoti kita begitu lama dan tidak lagi dapat diterapkan. Pertanyaan yang kita ajukan sekarang bukan apakah pemerintah kita terlalu besar atau terlalu kecil, tetapi apakah itu berhasil - baik membantu keluarga untuk mendapatkan pekerjaan dengan upah yang layak, perawatan yang mampu mereka akses, dan pensiun yang terhormat. Ketika jawabannya adalah tidak, maka program akan berhenti. Di mana jawabannya tidak, program akan berakhir. Dan mereka yang mengelola uang rakyat akan diandalkan - untuk menghabiskan dengan cara bijaksana, mengubah kebiasaan buruk, dan melakukan bisnis kami dengan baik - karena hanya dengan demikian kita bisa memulihkan kepercayaan penting antara masyarakat dan pemerintah mereka.

Pertanyaannya bukan apakah pasar adalah kekuatan untuk kebaikan atau keburukan. Kekuatannya untuk menghasilkan kekayaan dan memperluas kebebasan tidak dapat dibandingkan, tetapi krisis ini telah mengingatkan kita bahwa tanpa pengawasan, pasar dapat terlepas dari kontrol - dan suatu bangsa tidak bisa makmur untuk waktu lama apabila hanya mementingkan orang kaya. Keberhasilan perekonomian kita selalu bergantung tidak hanya pada ukuran kotor produk domestik, tapi seberapa jauh meluasnya kemakmuran itu, pada kemampuan kita untuk memberikan kesempatan kepada tiap orang yang mau bekerja -

tidak keluar dari amal, tapi karena itu adalah arah yang paling pasti untuk kebaikan bersama.

Adapun pertahanan kita bersama, kita menolak sebagai palsu pilihan antara keselamatan dan cita-cita kita. Para pendiri bangsa kita, dihadapkan pada bahaya yang hanya bisa kita bayangkan, menyusun rancangann garis besar untuk menjamin supremasi hukum dan hak-hak manusia, piagam yang diperkuat oleh perjuangan dari generasi ke generasi. Cita-cita tersebut masih menerangi dunia, dan kita tidak akan menyerah untuk kepentingan kelayakan. Begitu juga untuk semua orang dan pemerintahan yang menyaksikan hari ini, dari ibu kota yang termegah sampai ke desa kecil di mana ayah saya dilahirkan: Ketahuilah bahwa Amerika adalah teman dari setiap bangsa dan setiap orang, wanita dan anak-anak yang menghendaki masa depan yang damai dan martabat, dan bahwa kita siap untuk memimpin lagi.

Ingatlah bahwa generasi sebelumnya menundukkan fasisme dan komunisme bukan hanya dengan misil dan tank, tetapi dengan aliansi dan keyakinan yang kokoh. Mereka memahami bahwa hanya dengan kekuatan saja tidak bisa melindungi kita, juga tidak membiarkan kita untuk melakukan apa yang kita inginkan. Sebaliknya, mereka tahu bahwa kekuatan kita tumbuh melalui penggunaan yang bijaksana, rasa aman kita berasal dari luasnya tujuan kita, kekuatan panutan kita, kualitas tabiat kerendahan hati dan pengendalian diri.

Kita adalah penjaga warisan ini. Dipandu oleh prinsip-prinsip ini sekali lagi, kita dapat menjumpai ancaman baru yang menuntut upaya yang lebih besar - bahkan kerjasama dan pemahaman antar bangsa yang lebih besar. Kita akan mulai dengan melepaskan tanggungjawab Irak kepada rakyatnya, dan menempa keras perdamaian di Afghanistan. Bersama teman-teman lama dan bekas musuh, kami akan bekerja tanpa lelah untuk mengurangi ancaman nuklir, dan menghilangkan momok mengenai pemanasan global. Kami tidak akan minta maaf atas cara hidup kami, juga tidak akan goyah dalam mempertahankannya, dan bagi mereka yang mencari cara untuk mencapai tujuan mereka dengan terror dan membantai orang tak bersalah, kita

katakan kepada anda sekarang bahwa semangat kami lebih kuat dan tidak dapat dipatahkan; anda tidak bisa mengalahkan kami, dan kami akan mengalahkan Anda.

Kita tahu bahwa warisan bangsa yang beraneka warna adalah suatu kekuatan, bukan kelemahan. Kami adalah bangsa Kristen dan Muslim, Yahudi dan Hindu-dan yang tidak memiliki keyakinan. Kami dibentuk oleh setiap bahasa dan budaya, yang diambil dari setiap akhir bumi ini; dan karena kita telah merasakan pahitnya perang saudara dan segregasi, dan muncul dari masa kegelapan lebih kuat dan lebih bersatu, kita tidak bisa tidak percaya bahwa suatu hari nanti semua rasa kebencian akan hilang, bahwa garis suku akan segera menghilang; bahwa sebagai dunia tumbuh lebih kecil, kemanusiaan kita akan menampakkan dirinya; dan bahwa Amerika harus memainkan perannya dalam mengantarkan era baru perdamaian.

Bagi dunia Islam, kita mencari cara baru ke depan, berdasarkan kepentingan bersama dan saling menghormati. Bagi para pemimpin dunia yang berusaha menanam bibit konflik, atau menyalahkan penyakit masyarakat mereka kepada negara Barat: Ketahuilah bahwa rakyat Anda akan menilai Anda pada apa yang Anda bangun, bukan apa yang Anda hancurkan. Untuk mereka yang hendak menggenggam kekuasaan melalui korupsi dan kekejian dan membungkam perbedaan pendapat, ketahuilah bahwa Anda berada di sisi sejarah yang salah; tetapi kita akan memberikan bantuan jika Anda bersedia meregangkan kepalan anda.

Bagi rakyat dari negara miskin, kami berjanji akan bekerja bersama dengan anda untuk membuat ladang anda tumbuh subur dan membiarkan air bersih mengalir; untuk menyehatkan tubuh kelaparan dan pikiran lapar. Dan untuk negara-negara seperti kita yang relatif menikmati kemakmuran, kami katakan bahwa kami tidak bisa lagi bersikap tidak peduli pada kesengsaraan di luar perbatasan kita; kita tidak bisa menghabiskan sumber daya dunia tanpa mempedulikan dampaknya. Karena dunia sudah berubah, dan kami harus berubah dengannya.

Selagi kita mempertimbangkan jalan yang terbentang di depan kita, kita mengingat dengan rasa terima kasih orang-orang

Amerika yang gagah berani, yang pada saat ini, berpatroli jauh - gurun dan gunung yang jauh. Mereka memiliki sesuatu untuk memberitahu kami hari ini, hanya sebagai pahlawan yang gugur berbaring di Arlington berbisik melalui usia. Kami menghormati mereka bukan hanya karena mereka menjaga kebebasan kita tetapi karena mereka mewujudkan semangat layanan; Sebuah kesediaan untuk mendapati makna yang lebih besar dari diri mereka sendiri. Namun, pada saat ini-saat yang akan menentukan generasi - semangat inilah yang harus ada pada kita semua.

Sebanyak apapun yang dapat dan harus dilakukan oleh pemerintah, sangatlah jelas bahwa pada akhirnya keyakinan dan tekad dari rakyat Amerika merupakan tempat negara ini bergantung. Ini adalah bentuk kebaikan untuk diambil dari orang asing ketika tanggul pecah, ketidakegoisan para pekerja yang lebih memilih untuk mengurangi jam mereka daripada melihat teman kehilangan pekerjaan mereka. Ini merupakan semangat dan keberanian untuk menghadapi tantangan, tetapi juga kemauan orang tua untuk mendidik anak, yang akhirnya memutuskan nasib kita.

Tantangan kita mungkin baru. Instrumen yang kita temui mungkin baru. Tapi nilai-nilai atas keberhasilan tergantung - kerja keras dan kejujuran, keberanian dan keadilan, toleransi dan rasa ingin tahu, kesetiaan dan patriotisme - semua itu sudah lama. Hal-hal ini adalah benar. Mereka telah menjadi kekuatan yang tenang kemajuan sepanjang sejarah kami. Apa yang dituntut maka adalah kembali ke kebenaran ini. Apa yang diperlukan dari kita sekarang adalah sebuah era baru tanggung jawab - sebuah pengakuan, pada bagian dari setiap warga Amerika, bahwa kita memiliki tugas untuk diri kita sendiri, kita bangsa dan dunia; tugas yang tidak kita enggan terima tetapi bukan merebut kebahagiaan hati, Kuat dalam pengetahuan bahwa tidak ada yang lebih memuaskan bagi jiwa kita, yang mendefinisikan karakter kita, daripada memberikan segalanya untuk pekerjaan yang sulit.

Ini adalah harga dan janji kewarganegaraan. Ini adalah sumber dari kami kepercayaan diri - pengetahuan bahwa Tuhan

memanggil kami untuk memperbaiki keadaan yang tidak pasti. Ini adalah arti kebebasan dan keyakinan kami - mengapa laki-laki dan perempuan dan anak-anak dari setiap ras dan setiap iman dapat bergabung di Perayaan di malam yang megah ini, dan mengapa seorang lelaki yang ayahnya kurang dari enam puluh tahun yang lalu mungkin tidak dilayani di restoran, sekarang bisa berdiri di depan anda untuk mengambil sumpahnya sebagai presiden

Jadi mari kita tandai hari ini dengan mengingat, siapa kita dan seberapa jauh kami telah berjalan. Pada tahun kelahiran Amerika, di bulan terdingin, sekelompok kecil patriot berkumpul mengelilingi api unggun di tepi sungai yang dingin. Ibukota telah ditinggalkan. Musuh terus maju. Salju tampak berlumuran darah. Pada saat ketika hasil revolusi kita sangat diragukan, bapak bangsa kita memerintahkan supaya kalimat berikut dibacakan kepada orang-orang:

“Biarlah ia diberitahu untuk masa depan dunia . . . bahwa di kedalaman musim dingin, tetapi bila tidak ada harapan dan kebajikan . . . bahwa kota dan negara, waspada akan bahaya bersama, akhirnya bersatu untuk menghadapinya”.

Amerika. Dalam menghadapi musuh bersama, di musim dingin ini kami sangat kesulitan, mari kita ingat kata-kata abadi. Dengan harapan dan kebajikan, mari kita hadapi bersama sekali lagi sungai beku, dan bertahan dari badai yang akan datang. Biarkan dikatakan oleh anak dari anak kita bahwa ketika kita diuji, kita menolak untuk mengakhiri perjalanan ini, bahwa kita tidak kembali, atau apakah kita goyah; dan dengan mata yang tetap di cakrawala dan rahmat Tuhan kepada kita, kita membawa hadiah sebagainya yang besar kebebasan itu aman dan dikirimkan ke generasi mendatang.

K. Bagaimana kesuksesan terlihat?

(Oleh: Amanda Crowell Itliong)

1. Tujuan

- a. Untuk membantu pimpinan menggambarkan masa depan dan mengubah visi mereka menjadi cerita yang menginspirasi yang dapat mereka bagi dengan mudah pada orang lain.

Untuk membantu pimpinan membayangkan proyek kesuksesan bukan hanya dengan melihat angka dan hasil, tapi juga dalam bentuk bagaimana orang-orang terpengaruh dengan kesuksesan.

- b. Untuk menyiapkan masukan bagi pemimpin tentang bagaimana orang lain dapat memahami visi mereka

2. Peserta

5 sampai 25 pemimpin

3. Waktu yang dibutuhkan

35 sampai 45 menit

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Satu lembar kertas kosong untuk setiap orang
- b. Dua lembar kertas bergaris untuk setiap orang
- c. Spidol berwarna
- d. Pulpen atau pensil untuk peserta
- e. Selotip untuk menempelkan semua gambar kertas peserta di dinding
- f. Lima lembar catatan lengket untuk tiap peserta

5. Setting Area

Peserta sebaiknya duduk di atas meja mereka bisa menulis anda menggambar. Dinding kosong untuk menempelkan gambar dari peserta.

6. Proses

- a. Berikan setiap pemimpin satu lembar kertas kosong, beberapa berwarna spidol, dan dua lembar kertas kosong berjajar. Ingatkan peserta untuk menulis dengan rapi selama kegiatan ini sehingga orang lain dapat membaca tulisan tangan mereka.
- b. Meminta para pemimpin untuk membayangkan sebuah proyek yang mereka baru saja mulai bekerja pada atau akan memulai. Beri mereka 3 menit untuk menulis di satu lembar dilapisi kertas seperti apakah kesuksesan itu untuk proyek ini. Apa yang akan dilakukan ketika proyek ini jadi dan dinyatakan sukses? Setiap peserta harus menjaga catatan ini untuk dia - sendiri.
- c. Minta setiap pemimpin bayangkan bahwa dia menggunakan kamera untuk mengambil snapshot dari saat yang paling sukses dari proyek. Memberitahu para pemimpin untuk berpikir

- tentang apa dan siapa yang dalam gambar; termasuk setidaknya satu orang dalam gambar. Apa yang orang-orang lakukan, katakan, atau rasakan? Kapan dan di mana acara ini terjadi?
- d. Berikan pemimpin 10 menit untuk menggambar foto-foto mereka membayangkan pada lembaran kertas kosong. Mengingatkan semua orang bahwa kualitas gambar tidak peduli sama sekali; ini hanyalah sebuah pendekatan yang berbeda untuk membantu mereka mengeksplorasi visi mereka.
 - e. Minta pemimpin mengambil lembar kertas kosong kedua berjajar dan menulis keterangan singkat untuk foto-foto. Katakan kepada mereka untuk menjawab siapa, apa, kapan, di mana, dan mengapa diketerangan mereka.
 - f. Tentukan lokasi "galeri visi" dan meminta peserta untuk menggantung gambar visi mereka di sekitar ruangan dengan keterangan di bawahnya.
 - g. Undang semua peserta untuk mengunjungi "Galeri visi. "Tanyakan termasuk apakah orang lain dalam visi mereka yang Anda mungkin ingin jadikan milikmu?" Mintalah setiap peserta untuk meninggalkan komentar yang ditulis pada catatan lengket untuk setiap fi lainnya telah gambar. Menunjukkan bahwa komentar berhubungan dengan sesuatu yang unik atau praktis tentang visi. Mintalah mereka posting catatan mereka pada halaman judul berjajar yang berada di bawah setiap gambar.
 - h. Tinggalkan galeri selama yang anda suka. kadang-kadang peserta ingin menjelajahi galeri pada kesempatan lain. Pada akhir sesi, masing-masing artis mengambil visi aslinya, keterangan, dan semua komentar catatan lengket .
 - i. Menunjukkan bahwa peserta mungkin ingin meninjau catatan lengket komentar dan menambah atau mengedit visi mereka berdasarkan komentar yang mereka terima dan/atau apa yang mereka perhatikan dari melihat visi lainnya.
 - j. Dorong para pemimpin untuk kemudian kembali ke tim proyek mereka dan mengambil kesempatan untuk menjelaskan seperti apa kesuksesan itu pada proyek menggunakan gambar mereka, keterangan, dan komentar sebagai panduan. Katakan

kepada mereka bahwa mereka tidak perlu menunjuk-kan gambar siapapun, tetapi mereka harus terus menjelaskan hanya angka dan rincian logistik dari proyek yang sukses. Ini harus mencakup bagaimana orang yang terlibat dan apa yang mereka katakan dan rasakan. Hal ini dapat membantu semua anggota tim mereka merasa lebih terhubung dengan visi mereka dan lebih mungkin untuk bekerja untuk mencapai mereka.

L. Penutup Mata Kotak **(Oleh: Jean Lee)**

1. Tujuan

- a. Untuk memfasilitasi pembelajar untuk mengerti pentingnya kejelasan visi dalam mencapai tujuan kelompok
- b. Untuk membantu pembelajar mengidentifikasi faktor kunci yang penting dalam membantu pemimpin untuk menginspirasi vis bersama.

2. Peserta

15 atau 30 peserta tiap kelompok.

3. Waktu yang dibutuhkan

Kira-kira 45 menit

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Satu buah tali yang lembut sepanjang kira-kira 10 meter
- b. Satu penutup mata untuk tiap peserta, misalnya sapu tangan besar

5. Setting Area

Sebuah kelas yang sesuai untuk kelompok yang terdiri dari 6 orang. Furniture dipindahkan ke samping untuk memberikan ruang bagi aktivitas serta untuk pertimbangan keamanan. Alat peraga ditetapkan setelah tahap perencanaan yang lebih dan semua peserta ditutup matanya.

6. Proses

- a. Minta kelompok memilih pemimpin yang akan memimpin mereka dalam melakukan aktivitas. Minta pemimpin untuk

melangkah keluar dari ruangan dimana anda dapat memberikan penjelasan singkat sebagai berikut :

- 1) Tugas kelompok: Untuk membentuk persegi sambil berpegangan pada tali. Persegi tersebut harus dibentuk dengan anggota berbaris dalam berdasarkan tanggal kelahiran mereka.
- 2) Situasi : Semua anggota tim (termasuk pemimpin tim) akan akan ditutup matanya saat mereka bekerja melalui tantangan ini. Setelah Tim masuk ke tahap eksekusi, tidak ada komunikasi verbal diperbolehkan.
- 3) Perencanaan: Tim akan diberikan 15 menit waktu perencanaan sebelum kegiatan dimulai.
 - a) Pelaksanaan : Tim diberikan waktu 20 menit untuk menyelesaikan tugas.
 - b) Pertimbangan keamanan : Karena semua anggota akan ditutup matanya, anggota tim harus diajarkan untuk bergerak dengan cara yang aman (misalnya, lengan kiri di dada untuk melindungi tubuh dari benturan terhadap setiap rintangan dan lengan kanan diperpanjang merasa sekitar sehingga mereka tidak akan menemui hambatan)
 - c) Lingkungan: Fasilitator, yang memainkan peran "lingkungan" akan memperkenalkan perubahan bahwa kelompok mungkin tidak meramalkan dalam proses perencanaan.
- b. Kirim pemimpin kembali ke kelompok untuk singkat tim serta untuk memulai proses perencanaan.
- c. Setelah 15 - periode perencanaan menit berakhir, memiliki anggota tim menempatkan penutup mata mereka dan menunggu instruksi dari Anda untuk menunjukkan awal 20 - fase eksekusi menit. Sebelum memberikan sinyal untuk memulai, memisahkan anggota dengan memindahkan mereka dari titik awal mereka direncanakan, melepaskan diri mereka dari tim (salah satu perubahan yang diperkenalkan oleh "lingkungan"). Ketika Anda puas dengan jumlah perubahan, sinyal untuk menunjukkan awal dari kegiatan tersebut.
- d. Setelah peserta didik memasuki tahap eksekusi, Anda dapat membuat perubahan lainnya, seperti:

- 1) Tempatkan tali pada tempat yang tidak mudah ditemukan oleh peserta
 - 2) Amankan tali dengan lilitan yang renggang agar tidak mudah dipindahkan
- e. Selama kegiatan, Anda mungkin ingin memperkenalkan perubahan lainnya, seperti:
- 1) Membawa pergi salah satu anggota dan memintanya untuk duduk tenang di sudut ruangan
 - 2) Memperkenalkan gangguan dalam proses komunikasi yang direncanakan mereka (meskipun tidak terlalu sering)
- f. Setelah 20 menit atau setelah kelompok membentuk persegi, minta peserta membuka penutup matanya lalu duduk. Wawancara mereka dengan pertanyaan berikut:
- 1) Apa yang terjadi?
 - 2) Apa yang mungkin dapat mencegah terjadinya masalah?
 - 3) Pada perubahan kondisi “lingkungan” yang tidak anda antisipasi. Apa persamaannya dengan yang terjadi di tempat kerja?
 - 4) Apa yang mungkin anda lakukan dengan berbeda?
 - 5) Bagaiman a kegiatan ini membantu anda untuk memahami apa yang diperlukan untuk menginspirasi visii bersama?
 - 6) Bagaimana hal ini membantu anda menyiapkan diri untuk menjadi pemimpin yang lebih baik?
 - 7) Apa yang mungkin anda lakukan dengan cara berbeda sebagai hasil dari masa depan?

M. Tempat yang sempurna – Surga di Dunia (Oleh Jan Miller and Denise Knight)

1. Objectives

- a. Untuk membayangkan organisasi yang sempurna dengan membayangkan kemungkinan menarik dan memuliakan
- b. Untuk mendaftarkan bantuan dari orang lain sementara membuat visi bersama.

2. Peserta

15 sampai 20 peserta, dalam kelompok kecil yang terdiri dari 4 sampai 5 orang

3. Time Required

30 sampai 45 menit

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Kertas grafik
- b. Spidol
- c. Kertas dan pensil untuk tiap peserta

5. Setting Area

Meja yang memadai agar kelompok yang terdiri dari 4 atau 5 orang dapat bekerja bersama-sama.

6. Proses

- a. Minta peserta untuk membayangkan secara individual organisasi kerja yang sempurna. Meminta mereka untuk daftar karakteristik organisasi sempurna pada lembar kertas.
- b. Minta peserta membentuk subkelompok dari empat atau lima anggota. Dalam subkelompok, meminta setiap peserta untuk berbagi atau deskripsinya organisasi yang sempurna.
- c. Mintalah setiap sub-kelompok untuk memutuskan apa organisasi yang sempurna akan terlihat seperti. Meminta mereka untuk menggambarkan organisasi mereka sempurna pada kertas grafik. Mereka juga bisa menambahkan kata-kata deskriptif. Mendorong mereka untuk berpikir di luar kotak dan menjadi kreatif.
- d. Mintalah setiap subkelompok untuk menyajikan organisasi yang sempurna dengan seluruh kelompok .
- e. Persingkat dengan pertanyaan berikut :
 - 1) Persamaan apa yang anda lihat diantara kelompok?
 - 2) Apa yang berbeda?
 - 3) Bagaimana membayangkan organisasi yang sempurna membantu pemimpin menciptakan visi ?
 - 4) Bagaimana Anda bisa menggunakan sesuatu yang mirip dengan latihan ini untuk menginspirasi visi bersama dalam organisasi Anda ?

N. Membentuk masa depan (Oleh Linda S. Eck Mills)

1. Tujuan

Untuk menggunakan model untuk memulai diskusi visi masa depan.

2. Peserta

10 sampai 25 orang dalam kelompok kecil yang terdiri atas 7 sampai 10 orang.

3. Waktu yang diperlukan

20 sampai 45 menit, bergantung pada banyak kelompok.

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Model Magic oleh Crayola untuk setiap kelompok, dalam berbagai macam warna.
- b. Flip chart dan spidol

5. Setting Area

Meja untuk tiap kelompok.

6. Proses

- a. Nyatakan bahwa pembelajaran yang baik memiliki basis sosial. Berinteraksi dengan orang lain merupakan sarana untuk belajar lebih. Kegiatan ini akan memberikan kesempatan bagi kelompok-kelompok kecil untuk mengumpulkan pengetahuan dan ide-ide kolektif mereka untuk membuat gambar ideal dan unik mengenai apa yang organisasi dapat menjadi. Katakan kepada mereka bahwa, untuk melakukan hal ini, masing-masing kelompok akan memiliki 10 menit untuk membangun sesuatu yang mewakili masa depan organisasi menggunakan model ajaib yang disediakan.
- b. Bentuk kelompok kecil yang terdiri dari 7 sampai 10 peserta. Berikan kepada tiap grup beberapa model ajaib dan mulai waktu 10 menit.
- c. Pada akhir 10 menit, minta tiap kelompok secara singkat menjelaskan tentang kreasinya. Berikan tepuk tangan setelah tiap penjelasan.

- d. Ringkas tiap kegiatan dengan pertanyaan berikut, catat tiap jawaban pada lembar flip chart
- 1) Apa bagian tersulit dari kegiatan ini?
 - 2) Apa bagian termudah dari kegiatan ini?
 - 3) Apa yang terjadi ketika anda mendengar pemaparan dari kelompok lain? Apakah hal tersebut mengubah pikiran anda? Jika ya, bagaimana?
 - 4) Apa yang disarankan tentang bagaimana Inspire dengan Visi Bersama ?
 - 5) Apa kemungkinan yang menyenangkan tentang masa depan?
 - 6) Bagaimana ide-ide yang dihasilkan akan digunakan untuk mengembangkan organisasi ?
 - 7) Dimana sebaiknya kita mulai untuk melangkah maju?

**O. Mendefinisikan sebuah visi yang akan diikuti orang lain
(Oleh: Nanette Miner and Lynn Little)**

1. Tujuan

- a. Untuk menciptakan visi yang jelas agar pekerjaan dapat diselesaikan.
- b. Untuk mendefinisikan dan memngkomunikasikan visi yang dapat menginspirasi orang lain untuk mengikutinya.

2. Peserta

5 sampai 6 peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan

30 sampai 45 menit.

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Kertas dan pulpen atau pensil untuk menulis.
- b. Ruang pertemuan standar, meja dan kursi yang dapat menampung 4 sampai 6 orang.

5. Setting Area

Karena ini adalah kerja kelompok kecil, maka pengaturan ruangan ini tidaklah penting, selama temperatur nyaman, pencahayaan cukup, dan anggota kelompok dapat mendengar

satu sama lain dan tidak merasa terganggu oleh orang lain diluar kelompok mereka.

6. Proses

- a. Berikan anggota kelompok instruksi berikut : Pikirkan sebuah proyek dimana anda adalah pemimpin atau bahwa anda ingin untuk memimpin organisasi anda. Mengingat pentingnya inspirasi visi bersama (seperti yang dijelaskan oleh Jim Kouzes dan Barry Posner) untuk mendapatkan pengikut untuk memahami proyek, terinspirasi oleh proyek, dan ingin memberikan dukungan penuh terhadap proyek, bagaimana Anda akan pergi tentang menciptakan visi yang jelas untuk pekerjaan yang harus dilakukan dan kemudian mendefinisikan dan mengkomunikasikan visi yang dengan cara yang akan mengilhami orang lain untuk mengikutinya?
- b. Ambil 5 atau 10 menit untuk menuliskan visi yang akan dimengerti oleh pengikut potensial (nggota lain dari kelompok anda, dalam latihan ini) dan bahwa hal itu akan menginspirasi mereka untuk ingin mengambil tindakan untuk mencapai visi dan mengikuti langkah Anda dalam melakukannya. Pastikan bahwa visi Anda mematuhi pedoman Kouzes dan Posner:
"Kami mendefinisikan visi sebagai gambar yang unik dan ideal masa depan untuk kebaikan bersama. Untuk dapat menginspirasi orang lain Anda harus dapat menyatakan apa yang unik dan khas tentang visi Anda tentang masa depan. Anda harus mampu untuk menggambarkan itu sehingga orang dapat membayangkan dalam pikiran mereka sendiri,' Oh, saya melihat apa yang Anda bicarakan tentang! "Dan Anda harus dapat berbicara tentang masa depan, bukan hanya sekarang, dengan cara yang menarik bagi sejumlah besar masyarakat. Visi Anda mungkin menarik untuk Anda, tetapi jika itu tidak menarik bagi orang lain mereka tidak akan bergerak ke arah itu."
Leadership Challenge Workbook, 2003
- c. Setelah 10 menit, minta tiap individu untuk mempresentasikan visinya dengan menggunakan panduan berikut:

Bila Anda adalah "pemimpin": hadirkan visi anda ke grup anggota anda. Perhatikan bagaimana mereka merespon dan untuk apa mereka merespon dan anda dapat mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan dalam visi yang anda disajikan. Dalam waktu sekitar 5 menit berbagi tanggapan, capai kesepakatan dengan anggota kelompok anda tentang bagaimana visi dapat dikembangkan.

Bila Anda adalah "pengikut": Berpartisipasilah sebagai pengikut potensial sementara anggota kelompok lainnya mengambil peran sebagai pemimpin dan lalui proses penyajian visi mereka untuk proyek-proyek mereka sendiri. Minta pertanyaan menantang dan berikan umpan balik yang konstruktif (misalnya, Apakah maksud anda ini atau ini? Apa yang akan yang dihasilkan? Apakah itu cara terbaik untuk menginspirasi visi bersama? Bagaimana jika Anda mencoba _____?).

- d. Setelah setiap orang telah mempresentasikan visinya dan menerima umpan balik dari kelompok, jika waktu memungkinkan, fasilitasi diskusi kelompok kemudian buat ringkasan apa yang telah dipelajari peserta dari latihan ini.

7. Variasi

Siapkan waktu yang cukup bagi individu untuk merevisi vis mereka berdasarkan umpan balik yang mereka terima.

P. Pemimpin Spiritual (Oleh: Mohandas Nair)

1. Tujuan

- a. Untuk memahami konsep dari kepemimpinan spiritula melalui konsep dialog studi kasus.
- b. Untuk mengeksplorasi konsep visi bersama melalui diskusi.
- c. Untuk mempertimbangkan keterampilan kepemimpinan diri sendiri untuk dapat mendaftarkan orang lain.

2. Peserta

Idealnya, 10 sampai 20 peserta yang memiliki kedudukan sebagai pemimpin atau sedang menunggu untuk mendapatkan posisi sebagai pemimpin.

3. Waktu yang dibutuhkan

60 sampai 90 menit.

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Salinan studi kasus, *The Spiritual Leader: A Case for Discussion*, untuk tiap peserta.
- b. Kertas grafik besar dengan spidol berwarna.
- c. Selotip.

5. Setting Area

Sebuah ruangan besar dengan banyak cahaya dan ruang untuk diskusi kelompok kecil, kemampuan untuk menggantung grafik di dinding, dan ruang yang cukup untuk sebuah galeri berjalan.

6. Proses

- a. Atur peserta menjadi grup kecil yang terdiri atas 3 atau 4 orang peserta.
- b. Pimpin diskusi umum mengenai konsep mendasar dengan menggarisbawahi lima praktek dengan penekanan pada menginspirasi visi bersama
- c. Distribusikan salinan dari studi kasus, *Pemimpin Spiritual*, untuk masing-masing peserta. Minta mereka untuk membacanya dan mendiskusikannya dalam kelompok kecil mereka dengan tujuan untuk sampai pada pemahaman umum di antara anggota kelompok pada fakta-fakta dari kasus tersebut. Kelompok harus mendiskusikan kasus mengenai *Komitmen Leadership* berikut:
 - 1) Membayangkan masa depan dengan membayangkan kemungkinan menarik dan memuliakan .
 - 2) Mintalah orang lain dalam visi bersama dengan menarik aspirasi bersama.
Beri waktu sekitar 10 menit
- d. Beri flip chart dan spidol pada setiap kelompok. Minta kelompok untuk mengeksplorasi hal berikut :
 - 1) Tantangan apa yang dihadapi oleh Chinnapillai?
 - 2) Dari mana kekuatannya berasal?
 - 3) Bagaimana situasi ini beresonansi dengan situasi anda sendiri di tempat kerja ?

- 4) Minta mereka untuk menunjukkan responnya terhadap 4 pertanyaan tersebut pada kertas grafik.
- e. Mintalah setiap kelompok untuk menggantung grafik pada dinding. Memfasilitasi galeri berjalan. Meminta peserta untuk menambahkan komentar yang sesuai pada grafik tidak disiapkan oleh kelompok mereka.
- f. Fasilitasi sebuah diskusi dengan menggunakan pertanyaan berikut:
 - 1) Bagaimana hambatan mempengaruhi kemampuan anda untuk menginspirasi visi bersama?
 - 2) Apakah anda tertarik secara spiritual untuk menyelesaikan rintangan? Jika ya, bagaimana? Jika tidak, dari mana anda mendapat kekuatan?
 - 3) Pelajaran apa yang dapat diimplementasikan berdasarkan kasus ini pada lokasi anda?
- g. Fasilitasi diskusi dengan seluruh kelompok yang memiliki pengalaman dan pembelajaran yang sama dari aktivitas ini. Minta setiap peserta untuk membagi setidaknya satu bagian dari kegiatan ini

7. Variasi

- a. Minta tiap kelompok untuk menunjukkan kasus ini dalam kaitannya dengan lima praktek
- b. Selama galeri berjalan, perwakilan jabatan masing-masing kelompok di depan setiap grafik untuk menjelaskan pemahaman dan pikiran mereka.

Pemimpin Spiritual: Kasus untuk Diskusi

Chinnapillai adalah buruh tani buta huruf dari sebuah desa miskin di negara bagian Tamil Nadu di India Selatan. Dia diberikan penghargaan dengan Chambers Merchant India (IMC) Ladies - Jankidevi Bajaj Award untuk kewirausahaan pedesaan pada tahun 2000, di ibukota India, New Delhi. Setelah mendapatkan penghargaan, Ms Sumitra Kulkarni, cucu dari Mahatma Gandhi, mengatakan, "Chinnapillai tidak perlu penghargaan kami; dia hanya membutuhkan kita untuk memungkinkan ruang baginya untuk melanjutkan pekerjaan yang fantastis dia lakukan."

Karyanya? Pemberdayaan perempuan di desa India, feodal India.

Chinnapillai kecil, buruh berusia lima puluh tahun yang tidak memiliki lahan dari amil Nadu, memenangkan penghargaan tahunan untuk mempromosikan tabungan yang unik dan - skema pinjaman untuk perempuan desa di wilayahnya. Program, yang ia luncurkan secara informal tiga puluh lima tahun yang lalu, sekarang mencakup hampir lima puluh ribu wanita desa di Tamil Nadu dan negara tetangga Andhra Pradesh. Gerakan, yang disebut Kalanjiam (tabungan, kredit, bantuan sendiri), kini juga melakukan kampanye melawan kecanduan alkohol dan anak tenaga kerja dan menjalankan sebuah sekolah dasar.

"Saya selalu pemberani. Mungkin itu sebabnya Tuhan selalu di sisi saya," kata Chinnapillai pada wartawan setelah upacara penghargaan. Bukan berarti prestasinya datang dengan mudah. "Tapi yang dapat Anda capai apa pun di dunia ini tanpa bertempur keras?" Tanya Chinnapillai, yang telah diambil pada feodal ganas, pemberi pinjaman uang kejam, politisi berpikiran berdarah, bankir ribut, dan birokrat dalam perjuangan panjang untuk mendapatkan yang tertindas karena mereka.

Perjuangan Chinnapillai dimulai ketika ia berusia tiga belas tahun. "Kami perempuan akan bekerja sepanjang hari panjang di ladang tapi pulang dengan hanya sebuah tas penuh dengan gandum, atau kadang-kadang beberapa rupee. Hal ini dulu selalu membakar semangat saya. Saya adalah seorang pemimpin dari kelompok pekerja perempuan dan memutuskan untuk menggunakan posisi saya untuk menuntut karena kami. Aku mulai memanggil pertemuan perempuan untuk membahas masalah tersebut. Semua orang *terri fi ed* di awal, termasuk suami saya, tapi saya membujuk mereka untuk menuntut kenaikan upah."

Chinnapillai meminta pemilik untuk mendaki dan mendapat penolakan sebagai gantinya. Meskipun demikian, dia tetap bertahan sampai mereka mengalah dan setuju untuk kenaikan dua rupee. "Saya merasa itu adalah sinyal dari Tuhan untuk melanjutkan. Saya segera mulai mendesak perempuan

untuk menyetor sedikit uang sebagai tabungan. Tentu saja, mereka tidak mendengarkan. Bagaimana mereka bisa? Mereka membutuhkan makanan untuk keluarga mereka dan minuman keras untuk suami mereka. Tapi sekali lagi, saya terus melakukannya. Akhirnya, mereka sepakat untuk menjaga menyetor beberapa rupee-bukan di rumah, di mana uangnya dapat dihabiskan kapanpun, tapi aman di *Kalajiam* kami.

Chinnapillai kemudian memutuskan bahwa tabungan kolektif ini bisa digunakan untuk memberikan pinjaman kecil untuk perempuan pada tingkat bunga rendah - 24 persen dibandingkan dengan 60 persen untuk ditagih oleh 120 kreditur uang lokal . "Mimpi saya adalah untuk membebaskan kita dari petani cengkaman rentenir. Kota orang tidak akan mengerti bagaimana rasanya. Ini seperti berjalan-jalan dengan tali ketat di sekitar leher Anda."

Dia juga mengatur bagaimana perempuan dapat mencari pekerjaan pada proyek baru dan proyek berorientasi non - perempuan. Misalnya, ia memperoleh hak agar perempuan desanya dapat memancing di kolam lokal (yang telah selama beberapa dekade telah dikuasai oleh tuan tanah lokal dan politisi korup). "Kami mengajukan petisi kepada otoritas pemerintah daerah dalam hal ini, dan simpatik perwira mengambil pentungan atas nama kami.

Gerakan *Kalajiam* mulai menyebar, dan perempuan dari lainnya desa yang bergabung dalam Sebagai korpus tabungan tumbuh, non lokal. organisasi pemerintah (NGO) yang disebut *Dhan (Development of Humane Action)* datang untuk membantu mereka bank uang mereka, berhubungan dengan *fi cialdom*, dan membentuk komite lokal untuk mengucurkan pinjaman dimaksudkan untuk membayar pembangunan rumah, biaya pernikahan, bahan pertanian, dan biji-bijian.

"Kami mulai dengan 200 rupee dikumpulkan dari dua puluh perempuan di desa saya sekitar tiga puluh tahun yang lalu; sekarang tabungan *Kalajiam* ' s kami lari ke beberapa ratus ribu rupee di distrik lokal saja dan hampir lima puluh juta rupee di dua negara bagian Tamil Nadu dan Andhra Pradesh. "Dia

tersenyum." Tapi kau tahu aku tidak tahu berapa banyak uang Rs. 100.000. Aku masih tidak bisa menghitung lebih dari 100."

Crusader masih miskin sama seperti seorang petani India, mendapatka penghasilan sebanyak dua puluh - lima rupee sehari selama empat jam bekerja di ladang. Dua putra dan dan menantu perempuannya bekerja keras sepanjang bulan, tapi Chinnapillai sekarang bekerja sepuluh hari dalam sebulan; sisa waktu dia habiskan dengan rapat komite di berbagai desa. Dia memiliki utang sebesar 35.000 rupee. Tapi dia tidak berniat untuk menyentuh uang hadiahnya 100.000 rupee. "Ini akan saya simpan ke Kalajiam, untuk membantu yang lebih membutuhkan" tandasnya tegas.

Tidak mengeherankan, ketika dia di anugrahi penghargaan spesial pada saat peluncuran Women's Empowerment Year di Delhi, perdana menteri India yang menjabat pada saat itu, Atal Behari Vajpayee, merasa sangat tersuguh untuk membungkuk dan menyentuh kaki Chinnapillai.

Catatan Penulis

Di India anda menyentuh kaki orang yang lebih tua uuntuk menunjukkan rasa hormat. Bagaimanapun, perdana menteri India berada dalam posisi dimana dia tidak terikat untk melakukan hal ini sebagai formalitas. Dia tidak akan menyentuh kaki dari pebisnis terkenal dari organisasi apapun di dunia atau politikus manapun. Dia hanya akan melakukannya untuk kehadiran orang suci, guru atau pemimpin spiritual.

Q. Tetapkan Nilai Anda Melalui Pernyataan Visi (Oleh Steve A. Rainey)

1. Tujuan

- a. Untuk mengidentifikasi langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan pernyataan visi
- b. Untuk menulis pernyataan visi awal

2. Peserta

Berapapun jumlah kelompok, diutamakan 10 sampai 12 peserta yang belum pernah menuliskan pernyataan visi sebelumnya.

3. Waktu yang dibutuhkan

60 menit.

4. Alat dan Perlengkapan

- a. Papan tulis atau flip chart dan spidol
- b. Kertas dan pensil untuk peserta
- c. Contoh pernyataan visi dari pemimpin kunci dalam sejarah yang dituliskan dalam flip chart atau slide
- d. Satu handout Visi Pertimbangan untuk setiap peserta.
- e. Satu handout visi pertimbangan Kouzes dan Posner untuk setiap peserta.

5. Setting Area

Pengaturan ruang kelas seperti apapun. Jika ada pilihan, dapat dilaksanakan diluar ruangan.

6. Proses

- a. Miliki pernyataan visi Martin Luther King Jr ("I Have A Dream") ditempel dan terlihat di papan tulis. Katakanlah: "Visi, itu Semuanya dimulai dengan mimpi. Anda harus memiliki gagasan tentang arah di mana Anda ingin memindahkan, bahwa mimpi awal yang memotivasi Anda untuk mengambil tindakan. Salah satu visi yang paling mengesankan dalam sejarah milik Martin Luther King, Jr., yang menyatakan visinya dengan kata-kata ' Aku punya mimpi. "Ini adalah sama untuk setiap pemimpin yang ingin memotivasi orang lain untuk mengambil tindakan positif. Pemimpin itu juga, harus memiliki mimpi. Apa yang ingin Anda capai? Apa isu utama Anda ingin orang lain untuk kerjakan?"
- b. Tampilkan contoh kedua dari visi oleh Winston Churchill dan membacanya. Negara, "Apakah ada keraguan apa Churchill dimaksudkan untuk orang-orang dari Inggris? Mereka harus bertempur, untuk tidak pernah menerima penyerahan, untuk membayar biaya apapun untuk kemenangan dan bahwa seluruh Inggris terlibat dalam proses. Ini adalah apa pernyataan visi dapat melakukannya untuk Anda. Hal ini dapat menggalang orang-orang Anda, itu dapat mengikat

orang untuk satu sama lain untuk penyebab umum, dan dapat memberi mereka arah dan kesatuan tujuan. Hal ini dapat bekerja dalam waktu damai serta perang untuk perusahaan bersedia untuk menginvestasikan waktu untuk menulis satu dengan keyakinan dan ketulusan."

- c. Tampilkan grafik dengan pernyataan visi dari CEO GE Jack Welch. Nyatakan, " Tuliskan anda ingin visi Anda menjadi apa. Apa yang anda ingin lakukan? Jangan takut untuk menjadi imajinatif. katakan kemana anda ingin membawa organisasi anda, tidak terlalu rumit, hanya beberapa kalimat tentang ke arah mana anda ingin memindahkan organisasi anda. "Beri waktu 5 menit untuk melakukan hal ini.
- d. Siapkan buku panduan pertimbangan visi untuk para peserta.
- e. Nyatakan, "Mari kita memperluas pada apa yang Anda tulis dengan bimbingan dari buku panduan pertimbangan Visi. Termasuk langkah-langkah saat menulis pernyataan visi diperluas Anda". Berikan peserta 15 menit untuk melakukan hal ini.
- f. Berikan peserta bimbingan dari handout Kouzes dan Posner. Nyatakan, "Sekarang menggunakan bimbingan dari Kouzes dan Posner, mengambil 20 menit untuk lebih memperluas pernyataan visi Anda".
- g. Setelah mereka telah menyelesaikan visi mereka, katakan "Visi adalah pernyataan pemersatu yang akan memberikan energi dan menggalang orang untuk mengambil tindakan, sekarang dan di masa depan. Dan ini adalah langkah pertama menuju pengembangan keterampilan Anda dalam menulis dan mengekspresikan diri dalam sebuah pernyataan visi tertulis. Jauhkan produk ini dengan Anda dan menggunakan langkah-langkah di hari ini untuk menulis ulang dan memperluas versi pertama. Langkah kembali dan bayangkan bahwa Anda adalah dua puluh atau bahkan tiga puluh tahun di masa depan dan melihat kembali pada pernyataan visi yang Anda tulis. Apakah itu membawa Anda dan organisasi Anda ke titik di masa depan waktu? Jangan kembali dan menempatkan apa yang Anda tulis di laci dan melupakannya; terus

mengembangkannya sampai dapat membawa Anda di mana Anda ingin pergi”.

- h. Ringkas dengan pertanyaan berikut:
- 1) Apa yang anda nikmati terkait menuliskan visi anda?
 - 2) Apa yang sulit dari menuliskan visi anda?
 - 3) Apa langkah anda selanjutnya? Bagaimana anda menyaring visi anda?

Inspirasi visi bersama PERNYATAAN VISI

“saya punya impian. ”
Martin Luther King, Jr.

*“ Kita harus mempertahankan pulau kita, Berapapun harganya.
Kita harus berjuang di pantai . . . Kita harus berjuang di tanah
kita dan di jalan . . .Untuk satu sama lain dan semua*
Winston Churchill

*“General Electric akan menjadi nomor satu atau nomor dua
dalam masing-masing bisnisnya, dan jika itu tidak bisa
mencapai posisi itu akan fiks, tutup, atau jual bisnis itu”*
Jack Welch, CEO, General Electric

PERTIMBANGAN VISI

- a. Jaga agar tetap sederhana, realistis, dapat dipercaya. Lukiskan gambar dengan kata-kata bagaimana anda ingin organisasi anda terlihat dan bagaimana caranya mengarah kesana.
- b. Ingatlah, selagi anda menulis, tetap jaga agar pernyataan visi berada di masa sekarang.
- c. Berikan kejelasan tujuan dan arah yang ingin anda berikan pada organisasi Anda.
- d. Jangan takut untuk mengambil sedikit risiko; berani, tapi jangan mempersulit pernyataan dengan ambiguitas atau bahasa yang tidak perlu.
- e. Buatlah agar mudah dipahami.

- f. Sediakan insentif untuk mendapatkan orang di dalamnya; berikan alasan bagi mereka untuk berkomitmen dan percaya pada visi.
- g. Berlaku jujur, bicara dari hati; anda akan memberi contoh untuk membuat anggota anda mengambil tindakan.

PERTIMBANGAN VISI KOUZES DAN POSNER

- a. Apa komunitas pekerjaan ideal Anda? Apa yang Anda secara pribadi bercita-cita untuk diwujudkan?
- b. Apa yang unik tentang harapan, impian, dan aspirasi? Bagaimana mereka berbeda dibandingkan dengan semua visi masa depan?
- c. Ketika Anda memproyeksikan visi ini ke masa depan sepuluh sampai lima belas tahun kedepan seperti apa bentuknya? Apa inovasi dan tren akan memengaruhi masa depan? Apa visi akan membawa kita maju ke masa depan?
- d. Gambaran apa yang datang ke pikiran ketika berpikir tentang masa depan? Apa yang terlihat seperti, suara seperti, rasa seperti, dan rasanya?
- e. Bagaimana visi ini melayani kebaikan bersama? Apa aspirasi dibagi di antara semua konstituen? Bagaimana visi memenuhi tanggung jawab lain gambar ideal dan unik dari masa depan mereka?

R. Lampu, Kamera, Action! (Oleh by Devora Zack)

1. Tujuan

- a. Untuk meraih kepemilikan dan kejelasan dari visi kelompok
- b. Menginspirasi untuk berbagi, dan meningkatkan komitmen pada visi.

2. Peserta

8 sampai 15 peserta, dalam tim yang terdiri dari 4 sampai 6 orang.

3. Waktu yang dibutuhkan

45 sampai 60 menit (bisa lebih lama untuk kelompok yang lebih besar)

4. Alat dan Perlengkapan

- a. Tim atau organisasi yang lebih besar – pernyataan visi yang luas (pernyataan visi awal atau pernyataan visi baru ditentukan oleh kelompok sebelum dimulainya kegiatan ini
 - 1) Kertas dan pulpen untuk tiap peserta
 - 2) Hadiah kelompok

5. Pengaturan Area

Ruangan untuk tiap kelompok agar dapat bekerja secara mandiri-satu ruangan besar dekat ruang istirahat atau diluar ruangan.

6. Proses

- a. Mulai dengan semua orang di ruang utama. Gunakan berbagai metode untuk menempatkan peserta dalam tim yang terdiri atas 4 atau 6 orang.
- b. Beritahu setiap tim untuk membuat iklan komersial asli visi mereka bersama. Mereka memiliki 20 menit untuk mempersiapkan. Setiap orang harus terlibat. Setiap presentasi tim bisa sampai 5 menit. Presentasi harus mencakup judul, jingle, dan setidaknya satu tip tentang cara untuk membawa visi hidup. Presentasi harus memenuhi kriteria menjadi kreatif dan menarik–menangkap perhatian penonton saat inspirasi mereka untuk berbagi dalam visi. Tim dapat menggunakan item dengan mudah dikumpulkan atau dibuat selama waktu persiapan. Setiap tim ditugaskan ruang independen untuk bekerja. Merekomendasikan bahwa tim menetapkan time-keepers untuk memastikan mereka menggunakan waktu dengan baik dan menyarankan mereka menilai bakat individu dan kecenderungan untuk memecah tugas (menulis jingle, menciptakan alat peraga, penataan komersial). Sementara mereka bekerja, beredar di antara kelompok-kelompok memastikan semua orang yang terlibat dalam persiapan dan berpartisipasi dalam komersial. Meminta tim judul tim mereka dan menetapkan urutan presentasi.
- c. Ketika waktu sudah habis, berkumpul bersama tim. Memperkenalkan masing-masing tim dengan judulnya. Menyarankan tim lain untuk memperhatikan, dan membuat catatan jika mereka suka, karena pada kesimpulan, setiap tim akan

memiliki satu suara kolektif untuk komersial favoritnya (tidak mereka sendiri). Setelah presentasi, memberikan masing-masing tim beberapa menit untuk menentukan pilihan yang pertama, menulis di selembar kertas, dan menyerahkannya kepada Anda seluruhnya. Tim pemenang menerima hadiah.

- d. Memimpin diskusi untuk memproses pengalaman. Poin diskusi dapat mencakup: bagaimana tim bekerja bersama-sama, apa yang telah dipelajari tentang rekan, bagaimana mereka mendapat jalan buntu, apa yang menginspirasi peningkatan kerjasama, dan apa unsur kegiatan ini meningkatkan kemampuan mereka untuk berbagi dalam visi kelompok.
- e. Ringkas dengan diskusi mengenai visi :
 - 1) Bagaimana visi ini dapat membantu anda mengubah pemikiran mengenai visi?
 - 2) Bagaimana pengalaman ini meningkatkan atau menurunkan perasaan anda mengenai komitmen bersama terhadap visi?
 - 3) Apa langkah anda selanjutnya berkenaan dengan visi ?

S. Mengklaim sebuah Terobosan (Oleh Sherene Zolno)

1. Tujuan

- a. Untuk membayangkan masa depan yang menarik untuk tim kerja atau perusahaan .
- b. Untuk mengembangkan cerita visi yang jelas.
- c. Untuk mengembangkan komitmen tantang pernyataan terobosan untuk mencapai visi masa depan

2. Peserta

Proses ini cocok untuk setiap ukuran kelompok; Namun, keterbatasan waktu yang diberikan, fasilitator mungkin ingin membatasi ukuran kelompok.

Proses ini cocok untuk eksekutif, tim kepemimpinan, kelompok manajemen, pemimpin proyek, dan pelatih/konsultan yang akan mengembangkan pemimpin.

3. Waktu yang dibutuhkan

60 menit.

4. Alat dan Perlengkapan

Lembar kerja Claiming a Breakthrough untuk tiap peserta.

5. Area Setup

Tatanan ruang akan mencakup daerah di mana peserta dapat duduk di meja selama proses citra dipandu, dan ruang bagi mereka untuk berdiri selama proses pernyataan terobosan. Fasilitator dapat memilih untuk menggunakan musik santai untuk meningkatkan proses citra dipandu.

6. Proses

a. Perkenalkan proses dengan mengatakan:

"Jim Kouzes dan Barry Posner, dalam buku mereka *The Challenge Kepemimpinan*, mengatakan bahwa" alasan yang unik untuk memiliki pemimpin - mereka membedakan fungsi - adalah untuk menggerakkan kita ke depan. Pemimpin mendapatkan kita akan tempat. 'Pemikiran ini fits dengan penelitian yang menunjukkan bahwa semua tindakan dikondisikan oleh fakta bahwa kita hidup di dunia antisipatif gambar, bahwa organisasi kami ada karena pemimpin dan pemangku kepentingan membayangkan sama kemungkinan masa depan mereka bersama. Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin dalam organisasi Anda, menginspirasi visi bersama akan menjadi faktor penting dalam keberhasilan Anda, berdampak komitmen setiap hari untuk operasi kualitas. Anda dan anggota organisasi Anda akan bekerja bersama menuju gambar masa depan.

"Visi membentuk arah, tetapi juga pengaruh-pengaruh pengambilan keputusan sehari-hari. Dalam organisasi, itu bentuk perekrutan, promosi, dan tindakan terhadap pelanggan, mitra, rekan, dan investor. Ini menyampaikan rasa arah. Ia melepaskan rasa penemuan. Dan itu berarti rasa takdir".

Sebuah inspirasi, berbagi visi membantu menyelaraskan nilai-nilai yang kami anut dengan praktek sehari-hari kami , memastikan pribadi kita sendiri kongruensi dan bahwa dari tim kerja, tim kepemimpinan, dan organisasi. Sebuah visi bersama mencakup dua komponen:

- 1) Sebuah cerita visi yang menangkap esensi dari siapa dan apa yang kita akan ketika kita berada di masa depan kita yang diinginkan. Cerita visi bersemangat, menarik, dan spesifik deskripsi spesifik tentang apa itu seperti ketika masa depan tercapai. Hal ini diceritakan dalam bahasa indera untuk membuat impian masa depan lebih hidup.
- 2) Sebuah pernyataan terobosan, sebuah pernyataan singkat yang menyatakan komitmen yang dimaksudkan untuk menginspirasi saat ini. ini diucapkan dengan menggunakan bahasa yang kuat. Contohnya termasuk: 'Kami berkomitmen untuk menjadi . . . ' ' Aku akan . . . ' ' Kami akan membuat . . . "

Lanjutkan dengan mengatakan, "Hari ini anda akan:

- a) Gunakan proses panduan unik - untuk membayangkan masa depan yang menarik untuk tim kerja atau perusahaan;
 - b) Gunakan gambar anda dari masa depan dalam pengembangan cerita yang jelas dari apa yang anda lihat, dengar, dan merasa selama dipandu proses pencitraan; dan
 - c) Kembangkan pernyataan terobosan dari komitmen anda harus mencapai visi ini masa depan - sebuah pernyataan yang dapat dibagi dengan tim Anda untuk membimbing tindakan Anda saat ini."
- b. Minta peserta mengambil tempat untuk berdiri di dalam ruangan di mana mereka dapat mengambil langkah maju dan kembali dengan cara yang aman dengan mata mereka tertutup. Meminta mereka untuk menutup mata mereka, jika mereka merasa nyaman melakukannya. Menyarankan cara bagi mereka untuk menjadi lebih santai, namun tegak, seimbang, dan dengan tangan mereka di sisi mereka.
- c. Katakan:
"Tutup mata Anda dan bayangkan bahwa mengkilap, lingkaran emas adalah berikutnya untuk anda di lantai. Ini adalah masa depan ketika terobosan dalam tim kerja Anda atau organisasi telah tercapai. Langkah ke dalam lingkaran

emas, dan melihat bahwa anda sekarang pada waktu itu dan bahwa Anda telah mencapai terobosan anda. Perhatikan apa yang terjadi di sekitar Anda, melihat apa yang Anda lihat dan dengar apa yang anda dengar, dan rasakan bagaimana akal, bergerak, dan kompeten anda merasa. Biarkan pikiran Anda membayangkan kemungkinan di semua indra: visual, auditori, dan kinestetik. Bahkan melihat apa yang anda cicipi dan cium.

"Sekarang perlahan menggeser postur tubuh Anda sedikit, dan berdiri dengan cara yang menunjukkan Anda telah mencapai terobosan Anda. Pikirkan gerakan kecil, tapi salah satu akal yang luar biasa yang Anda alami, sikap yang akan berfungsi sebagai jangkar pribadi Anda untuk pengalaman ini. Membuat gerakan ini sekarang, karena Anda mengalami diri Anda sebagai sepenuhnya akal, terlibat, dicapai, dan sukses.

"Masih tetap mata tertutup, melangkah kembali keluar dari lingkaran, meninggalkan masa depan. [jeda] Sekarang, mengingat waktu itu di masa depan ketika Anda mencapai terobosan anda, dan sumber daya yang Anda miliki dulu dan sekarang, pikirkan sesuatu yang anda perlu lakukan di masa depan sangat dekat untuk memajukan komitmen terobosan anda, ketika anda akan perlu sumber daya. Bayangkan mengalami situasi ini, merasa diri Anda dalam tubuh Anda sendiri, melihat melalui mata anda sendiri, melihat apa yang anda lihat, dan mendengar apa yang Anda dengar.

"Ketika Anda mengalami saat ini, mengambil langkah kembali ke lingkaran anda. Membuat gerakan yang menandakan akal anda, dan rasakan sendiri memiliki sumber daya dalam situasi ini. Perhatikan bagaimana perasaan anda bahkan lebih kuat dan mampu dalam situasi ini, dengan rasa telah mencapai anda Hasil terobosan. [jeda] Sekarang melangkah keluar dari lingkaran, terbuka mata dan diam-diam kembali ke tempat duduk anda."

Menyerahkan salinan Mengklaim lembar kerja Terobosan untuk semua peserta dan mereka mengambil 7 sampai 10 menit berikutnya untuk membaca bagian atas lembar kerja dan menyelesaikan bagian di bagian bawah.

Bagaimana visi ini melayani kepentingan umum? Apa aspirasi bersama di antara semua konstituen? Bagaimana visi orang lain mengisi gambaran yang ideal dan unik dari masa depan mereka?

BAGIAN V

MENANTANG PROSES

Tujuan yang ingin dicapai:

1. Untuk menggambarkan gambaran umum tentang menantang proses.
2. Untuk mendiskusikan komitmen yang sesuai dengan kepemimpinan.
3. Untuk mempertimbangkan pentingnya praktek ini.
4. Untuk memperkenalkan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan praktek ini.
5. Untuk menyajikan kegiatan-kegiatan dalam praktek ini.

Tantangan Kepemimpinan memperkenalkan perubahan dalam tiga praktek, salah satunya adalah menantang proses. Perubahan telah menjadi cara hidup sehari-hari bagi kebanyakan dari kita. Perubahan lebih mudah diatasi dengan dasar yang kuat dari nilai-nilai dan visi yang jelas tentang masa depan.

Mengatasi perubahan adalah tugas kompleks yang dibutuhkan dari semua pemimpin di dunia sekarang ini. Mengelola perubahan secara efektif adalah satu unsur yang paling penting dalam keberhasilan organisasi. Sayangnya, organisasi dan para pemimpin mereka tidak selalu sukses yang mereka inginkan. Dalam praktek ini, pemimpin mengenali perubahan yang mungkin datang tiba-tiba dari luar, atau mungkin perubahan yang direncanakan untuk mengambil suatu kesempatan. Tidak peduli dimana ia berasal, kepemimpinan diperlukan untuk membuat perubahan yang sukses.

A. Bagaimana Pemimpin Menghadapi Proses Tantangan

Perubahan yang efektif tidak akan terjadi dengan sendirinya. Seorang pemimpin perlu memiliki rencana. Rencana harus menerjemahkan konsep ke dalam langkah-langkah konkret sehingga karyawan dapat menerapkan rencana tersebut. Seorang pemimpin perlu untuk membantu melaksanakan rencana tersebut. Itu membutuhkan orang yang terlibat yang memiliki saham demi

perubahan untuk melangkah dari zona kenyamanannya. Bagaimana pemimpin menantang proses dan membuatnya terwujud?

Pertimbangan Komitmen terkait Kepemimpinan:

- 1) Mencari peluang dengan mengambil inisiatif dan dengan melihat cara-cara inovatif untuk peningkatan.
- 2) Bereksperimen dan mengambil risiko dengan terus-menerus menghasilkan kemenangan kecil dan belajar dari pengalaman.

1. Cari Peluang

Selalu ada ruang untuk perbaikan. Pemimpin teladan melibatkan semua orang dalam mengidentifikasi cara-cara untuk perbaikan. Mereka mendorong orang lain untuk berbicara dan menantang status quo. Pemimpin melatih orang lain untuk melihat cara yang lebih baik dan mendorong mereka untuk mengambil inisiatif tentang apa yang telah mereka lihat.

Pemimpin yang sukses membuat perubahan, ketika mereka memikirkan tanggung jawab mereka untuk organisasi dan orang-orang. Mereka berhasil jika mereka:

- a. Menghapus isu bahwa organisasi tidak bisa berkembang dengan sendirinya.
- b. Melakukan upaya perubahan dengan jujur dan bertanggungjawab.
- c. Memperkenalkan perspektif baru untuk peningkatan.
- d. Berkomunikasi dengan jujur dan terbuka.
- e. Dengarkan pandangan yang bertentangan.
- f. Mendorong dan memungkinkan partisipasi.

2. Bereksperimen dan Ambil Risiko

Untuk memastikan bahwa setiap orang yang terlibat dalam menantang proses, pemimpin harus belajar bagaimana untuk menghasilkan kemenangan kecil dan belajar dari pengalaman. kemenangan kecil adalah suatu keharusan; mereka lebih mudah untuk dijual, lebih mudah diterapkan, dan karyawan lebih bersedia untuk menyetujuinya. Beberapa perubahan yang paling efektif terjadi perlahan-lahan, satu langkah pada satu waktu. Sebagian besar proses perubahan yang berhasil terdiri dari kecil, kemudian dilanjutkan dengan langkah-langkah tambahan.

Selama masa perubahan, pemimpin yang bereksperimen dan belajar sepanjang jalan akan menjadi yang paling sukses dalam jangka panjang. Pemimpin teladan adalah yang terus menerus menjadi pelajar. Pikirkan kembali ketika kamu yang paling terpelajar. Itu mungkin sebuah pengalaman yang tidak mudah dan tidak 100 persen sempurna. Memang benar bahwa kita belajar dari kesalahan kita. Pemimpin mengizinkan pembelajaran terjadi. Seperti militer, pemimpin dapat menerapkan "setelah review tindakan," yang cukup hanya mengkaji apa yang baik, apa yang tidak, apa yang telah dipelajari, dan apa yang lebih baik dilakukan di waktu berikutnya.

Akhirnya, para pemimpin menantang proses menggunakan template atau model yang memungkinkan mereka untuk mengikuti proses yang telah terbukti efektif. Orang bisa mendapatkan kontrol perubahan jika mereka memiliki rencana yang jelas, tonggak untuk mencapai sepanjang jalan, dan langkah-langkah yang memberitahu mereka bahwa mereka telah membuat kemajuan menuju tujuan mereka.

3. Mengapa Proses tantangan itu penting?

Perubahan di sini adalah perubahan yang membuat organisasi lebih kompetitif. Perubahan bisa membawa yang terbaik pada orang karena mereka didorong untuk menggali secara mendalam cadangan mereka dan untuk memasuki bakat yang belum dipecahkan. Perubahan memaksa orang untuk menjadi inovatif, untuk bereksperimen dengan proses baru, dan untuk menemukan cara untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Perubahan juga dapat membuat kekacauan dan menghasilkan resistensi ketika keterampilan kepemimpinan tidak jelas.

4. Kegiatan Pendahuluan

Delapan belas kegiatan dalam bab menantang proses itu sangat kreatif dan menarik. Kamu akan merasa senang dalam menjelaskan salah satunya, dan peserta akan belajar ide-ide untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan serta meningkatkan prosesnya. Aktivitas berkulat dari menjadi hakim atau umumnya bertindak sebagai pembangun. Beberapa kegiatan memberikan

pengalaman nyata bagi tim dalam menantang proses, dan lainnya memberikan peserta kesempatan untuk berlatih tentang mengambil risiko. Beberapa peluang hadir bagi tim untuk membangun sebuah proyek. Penilaian yang berkaitan tentang penyebab resistensi terhadap perubahan memberikan kesempatan untuk berdiskusi. Sebagian besar kegiatan memberikan sarana untuk memindahkan gagasan tentang konsep menantang proses ke aplikasi nyata.

5. Daftar kegiatan

- a. Permainan umum oleh Elisa Mei Arboleda - Cuevas dan Audie Bautista Masigan
- b. Mengambil penutup mata oleh Douglas Austrom
- c. Lewati raksasa oleh Peter Cheng
- d. Merasakan sakit oleh Daryl R. Conner
- e. Simpul Gordon 's oleh Ricky Foo
- f. Mengambil Risiko oleh Dennis E. Gilbert
- g. Ketika pertanyaan menjadi Jawaban – proses tantangan oleh Barbara Pate Glacel
- h. Tepuk berputar oleh Ann Hermann – Nehdi
- i. Berpikir Tantangan oleh Amanda Crowell Itliong
- j. Latihan mengalir oleh Edith Katz
- k. Kesimpulan proyek tantangan oleh Edith Katz
- l. Membangun Tim komunikasi global oleh John Lybarger
- m. Mengidentifikasi Penyebab Penerimaan yang Perlawanan oleh Consuelo meux
- n. Latihan basket oleh Alan Richter
- o. Proses tantangan dalam kenyataan oleh LJ Rose
- p. Mengatasi hambatan oleh Darryl Sink
- q. Kamu akan menghakimi oleh Karen Travis
- r. Membingkai ulang asumsi oleh Devora Zack

6. Permainan Umum

Oleh Elisa Mei Arboleda–Cuevas dan Audie Bautista Masigan

a. Tujuan

- 1) Untuk membantu peserta melihat nilai dari melakukan eksperimen dan mengambil risiko sebagai pemimpin.

- 2) Untuk mendorong kerja sama dan strategi tim ke arah pencapaian tujuan.

b. Hadirin

Dua puluh lima sampai tiga puluh peserta, yang bekerja dalam menanggung risiko dan bereksperimen.

c. Waktu yang dibutuhkan

30 sampai 45 menit.

d. Bahan dan Peralatan

- 1) Musik dari ketukan drum atau drum yang sebenarnya.
- 2) Strip kertas untuk jajaran/posisi dibuat dari meja peringkat.

e. Area Pengaturan

Sebuah ruangan besar, tapi tidak menggunakan kursi dan meja. Sebuah taman, pantai, atau pengaturan outdoor lainnya.

f. Catatan Fasilitator

Game dari Jenderal adalah pendidikan "permainan perang papan catur" diciptakan oleh Sofronio H. Pasola, Jr., pada tahun 1970. Hal ini juga disebut "Salpakan" di Filipina atau hanya "The Generals".

g. Proses

- 1) Bagilah peserta menjadi dua batalion (tim). Tanyakan setiap batalion untuk menetapkan seorang pemimpin. Pemimpin akan menetapkan jajaran/posisi kepada anggota, dengan memberikan masing-masing anggota tim dengan secarik kertas dengan peringkat tertulis di atasnya.
- 2) Menjelaskan tujuan bahwa setiap batalyon harus menangkap sebanyak mungkin tahanan perang. Sebagai fasilitator (arbiter) menentukan berapa banyak seri "putaran perang" akan terjadi.
- 3) Bermain dalam jumlah putaran, mengidentifikasi berapa banyak anggota yang harus dikirim kesetiap pertempuran.
- 4) Setelah semua putaran telah dimainkan, menghitung jumlah tim tahanan
- 5) Menanyakan aktifitas dengan meminta pertanyaan:

- a) bagaimana masing-masing tim merasa ketika mereka menangkap lawan tentara.
- b) bagaimana masing-masing tim merasakan ketika mereka kehilangan tentaranya
- c) bagi tim yang menang, apa strategi anda.
- d) untuk tim yang kalah, apa yang bisa dilakukan untuk menghindari kehilangan tentaranya.
- e) Nilai-nilai apa yang Anda pelajari dari kegiatan ini.
- f) Sebagai seorang pemimpin, bagaimana Anda akan menghubungkan permainan ini dengan pekerjaan Anda
- g) Yang terpenting sikap anda terhadap perubahan? Yang paling menarik pikiran, perasaan, dalam memimpin mereka perlu adanya kesadaran bahwa perubahan adalah teman organisasi.

B. Mengambil Penutup Mata

(oleh Douglas Austrom)

1. Tujuan

- a. Untuk mengetahui pentingnya dalam menantang proses untuk mencapai terobosan yang signifikan dalam kinerja.
- b. Untuk memberikan pengalaman untuk mencari peluang dan untuk mengambil risiko untuk sebuah perbaikan.

2. Hadirin

18 sampai 24 peserta yang tertarik dalam mengembangkan kepemimpinan mereka dan efektivitas keterampilan tim, dibagi dalam tim yang berisi lima atau enam peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan

60 sampai 75 menit, tergantung pada bagaimana ekstensif Anda memilih untuk menanyai Latihan.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Empat bandana merah, satu bandana biru, dan satu bandana putih untuk masing-masing tim dari enam peserta atau empat bandana merah dan satu bandana biru untuk masing-masing tim dari lima peserta.

- b. Sebuah kit konstruksi di Ziploc ® tas untuk setiap tim yang berisi gambar seorang Tinkertoy ® atau struktur serupa dan Mainan Tinker atau bagian yang sama untuk membuat struktur. Jauhkan bahan konstruksi dari pandangan sampai setelah peserta ditutup matanya dan kit konstruksi didistribusikan kepada pemimpin tim.
- c. Timer untuk putaran pertama dari latihan.
- d. Stop watch untuk setiap tim untuk putaran latihan kedua.
- e. Flip chart dan spidol.

5. Area Pengaturan

Ruang pertemuan dengan meja dan tempat duduk untuk masing-masing tim dari lima sampai enam peserta.

6. Proses

- a. Sebelum memulai aktivitas, distribusikan empat bandana merah, bandana biru, dan bandana putih untuk setiap meja dari peserta. Meminta setiap orang untuk memilih bandana.
- b. Mulailah dengan mengatakan, “Kami akan melakukan latihan tim yang memberikan kesempatan untuk berpraktek dan berkomitmen dalam kepemimpinan”. Anda masing-masing akan memiliki spesifik peran untuk bermain dalam latihan ini: orang-orang dengan bandana merah akan menjadi pembangun; orang dengan bandana biru akan menjadi pemimpin tim; dan orang dengan bandana putih akan menjadi pengamat. Pembangun akan ditutup matanya dan hanya dapat menggunakan satu tangan. Pemimpin akan diberikan kita konstruksi dengan gambar struktur dan bagian-bagian yang dibutuhkan untuk membangun struktur. Pemimpin dapat membuang bagian-bagian yang tidak dibutuhkan di tengah-tengah meja dan mengambil gambar. Para pemimpin tidak bisa menyentuh baik bahan konstruksi atau pekerja. Mereka hanya bisa memberikan instruksi lisan tentang bagaimana membangun struktur ditunjukkan pada gambar. Pengamat, tugas Anda adalah untuk menonton untuk contoh kepemimpinan yang efektif dan kerja sama tim yang baik. Setelah semua pembangun mata tertutup, para pemimpin dapat mengambil

- kit konstruksi dan Anda akan memiliki 10 menit untuk membangun struktur. Pembangun, memakai penutup mata.
- c. Segera setelah semua pembangun ditutup matanya, mengatakan bahwa mereka akan memiliki 10 menit. Mengatur timer selama 10 menit dan mengajak para pemimpin untuk mengambil kit konstruksi mereka.
 - d. Ketika bergerak tentang ruang, mengingatkan para pemimpin bahwa mereka tidak dapat menyentuh bagian. Dan mengingatkan pembangun bahwa mereka hanya dapat menggunakan satu tangan.
 - e. Ketika waktu berakhir, memberitahu peserta untuk membuka penutup mata mereka dan menghabiskan beberapa menit di kelompok mereka membahas apa terjadi, memberikan contoh kepemimpinan yang efektif dan kerja sama tim.
 - f. Setelah 4 atau 5 menit diskusi tim, meminta pengamat untuk memberikan contoh kerja sama tim yang efektif dan kepemimpinan yang efektif. Biasanya orang menyebutkan hal-hal seperti pentingnya instruksi yang jelas, mendengarkan dengan hati-hati, kerjasama antar tim anggota untuk mengumpulkan potongan-potongan, menjaga semua orang yang terlibat, dan memberikan umpan balik yang menggembirakan.
 - g. Beberapa pengalaman diputaran latihan dapat digeneralisasi untuk pengalaman organisasi peserta.
 - h. Tanyakan pembangun bagaimana perasaan mereka selama latihan. Seringkali mereka akan mengakui bahwa mereka merasa kurang dimanfaatkan, ditinggalkan, dan frustrasi karena mereka tidak yakin apa yang harus dilakukan atau bagaimana untuk berkontribusi. Sekali lagi, perbandingan dapat dibentuk dengan melihat berapa banyak karyawan yang merasa dalam organisasi. Demikian pula, peran pemimpin harus didiskusikan.
 - i. Jika tidak disebutkan, tanyakan pada kelompok apakah salah satu pemimpin mulai instruksi lisan mereka dengan menggambarkan struktur dan menciptakan gambaran verbal struktur, dengan kata lain, visi.
 - j. Untuk melengkapi tanya jawab dari putaran pertama latihan, tanyalah peserta: perbedaan apa yang akan Anda berikan jika Anda punya waktu untuk melakukannya lagi.

- k. Mengumumkan berikut ke grup: Kamu semua telah ditugaskan untuk gugus tugas untuk merekayasa ulang proses ini
- l. Memberikan petunjuk berikut untuk putaran kedua: Anda akan memiliki 15 menit dalam tim Anda untuk merencanakan, mempersiapkan, berlatih, dan sebaliknya meningkatkan proses Anda membangun struktur ini.
- m. Mendistribusikan stopwatch ke pengamat. Menganggap penting bergerak dari meja ke meja karena biasanya peserta akan memiliki pertanyaan tentang kendala.
- n. Ketika Anda berpencar, mencari tahu seberapa cepat tim sedang membangun struktur dan mengumumkan waktu tercepat.
- o. Pada akhir 15 menit, instruksikan tim bahwa semua struktur bagian harus dibongkar. Mintalah pengamat untuk melayani sebagai timer untuk tim yang berbeda. Ketika tim siap, hitung mundur, dan mulailah waktunya. Hampir semua tim akan menyelesaikan struktur dalam waktu kurang dari 20 detik. Tim tercepat akan melakukannya di bawah 10 detik.
- p. Memulai tanya jawab dari babak ini dengan mencatat dramatis peningkatan hasil antara putaran pertama dan kedua. Tak satu pun dari tim menyelesaikan struktur dalam 10 menit di babak pertama. Semua tim mampu menyelesaikannya dalam waktu kurang dari 30 detik di babak kedua.
- q. Anda mungkin ingin untuk memasukkan pertanyaan-pertanyaan ini sebagai ringkasan:
 - 1) Bagaimana tingkat perbandingan keterlibatan dan antusiasme antara putaran pertama dan putaran kedua?
 - 2) Di putaran pertama, siapa yang merasa paling bertanggung jawab atas Keberhasilan tim?
 - 3) Di babak kedua, siapa yang merasa bertanggung jawab atas keberhasilan tim?
- r. Kemudian tanyakan kelompok, "Apa yang menyebabkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan signifikan, antusiasme, dan rasa kepemilikan di babak kedua?"
- s. Sebagai tantangan perpisahan, minta peserta, "Apa yang bisa Anda lakukan untuk mengambil tingkat energi dan antusiasme

atau bahkan sebagian kecil dari itu untuk diterapkan ke tempat kerja Anda.

7. Catatan Fasilitator

Penutup mata dapat digunakan untuk mewakili paradigma pribadi, asumsi yang belum teruji, dan keyakinan diri yang membatasi yang sering ditemui dalam kinerja dan perubahan nyata. Bekerja dengan satu tangan juga merupakan metafora untuk hambatan atau tantangan dalam organisasi kami yang menghambat karyawan dari melakukan tindakan maksimal mereka.

Berbagi gambar, yang merupakan visi, juga menunjukkan latihan kedua, Menginspirasi Bersama Visi, dan pentingnya visi nyata untuk perubahan peran kepemimpinan.

C. Melewatkan Raksasa

(Oleh Peter Cheng)

1. Tujuan

- a. Untuk menanamkan Tantangan pola pikir Proses antar peserta.
- b. Untuk melaksanakan perilaku teladan dari seorang pemimpin dalam proses menantang timnya.
- c. Untuk menciptakan lingkungan dimana para peserta dapat berubah, tumbuh, dan berinovasi dalam proses mereka dan menerapkan pembelajaran sebagai kunci mereka kembali ke tempat kerja.

2. Hadirin

Tiga puluh orang dalam kelompok delapan sampai sepuluh.

3. Waktu yang dibutuhkan

50 sampai 60 menit.

4. Bahan dan Peralatan

Tali panjat tebing dari sekitar 7 meter (21 kaki) untuk setiap kelompok.

5. Area Pengaturan

Ruang terbuka tanpa atau dengan langit-langit yang tinggi dengan banyak ruang untuk masing-masing tim.

6. Proses

- a. Bentuk kelompok delapan sampai sepuluh orang. Berikan tali untuk masing-masing kelompok yang berpartisipasi.
- b. Mintalah dua orang di setiap kelompok memegang salah satu ujung tali. Beritahu peserta bahwa tujuannya adalah setiap kelompok untuk melakukan dua puluh lompatan terus menerus dalam lingkaran penuh.
- c. Menyatakan bahwa hanya dua orang yang diizinkan menjadi "swingers" (satu di setiap ujung tali). The swingers akan berayun tali secara lengkap 360 - derajat berputar dari bawah, ke atas, dan kembali ke bawah lagi.
- d. Kelompok ini akan harus me-restart ketika tim gagal untuk menyelesaikan dua puluh lompatan.
- e. Berikan kelompok 15 menit untuk perencanaan dan praktek.
- f. Umumkan ketika 10 menit mulai untuk aktual demonstrasi.
- g. Memfasilitasi sesi tanya jawab untuk mengungkap belajar kunci berkaitan dengan proses Tantangan
 - 1) Apa yang paling membantu selama perencanaan dan praktek waktu?
 - 2) Bagaimana rasanya untuk menantang proses?
 - 3) Apa ide paling inovatif tim Anda?
 - 4) Apa risiko terbesar tim Anda ambil?
 - 5) Bagaimana Anda menangani sebuah "kesalahan"?
 - 6) Bagaimana dan apa yang Anda lakukan dalam kegiatan ini yang berhubungan dengan proses di tempat kerja?
 - 7) Apa yang telah Anda pelajari yang dapat diterapkan kembali di tempat kerja?

D. Rasakan Sakinya, Dapatkan Hasilnya

(oleh Daryl R. Conner)

1. Tujuan

Untuk mengaktifkan para pemimpin yang inisiatif untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang keselarasan bersama.

2. Hadirin

Batasi ukuran kelompok 20 hingga 25 orang. Kegiatan ini ditujukan untuk para pemimpin dari inisiatif menantang, biasanya, perubahan organisasi besar yang sangat mengganggu. Peserta dalam kegiatan ini, sebagai pemimpin dari inisiatif, harus memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang inisiatif dan hasil yang diharapkan.

3. Waktu yang dibutuhkan

Sekitar 3 jam.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Satu Kasus Perubahan 2-by-2 matriks pada 8 1/2 - sebesar 11 - inch kertas untuk setiap peserta.
- b. Lima atau enam grafik flip charth(satu untuk setiap meja, ditambah satu untuk fasilitator).
- c. Merah dan biru *flip charth*-spidol grafik pola grafik *flip charth* tabel
- d. Hitam flip charth penanda grafik untuk fasilitator (menghindari merah dan biru untuk fasilitator).

5. Area Pengaturan

Mengatur empat atau lima meja (sebaiknya bulat) agar peserta duduk di meja masing-masing dengan nyaman dapat melihat fasilitator. setiap meja harus memiliki empat atau lima kursi dan grafik flip chart. Gambarkan Kasus Perubahan 2-by-2 matriks di setiap meja flip chart. Tempatkan satu atau dua lagu flip chart dimana fasilitator akan berdiri.

6. Catatan fasilitator

Untuk mewujudkan tujuan perubahan besar, pemimpin harus setuju bahwa status quo tidak lagi dapat diterima dan bahwa ada "membakar Platform" untuk perubahan. Selain itu, pemimpin harus mendaftarkan diri mereka yang menjadi sasaran perubahan dalam arti platform yang terbakar urgensi. Banyak pemimpin yang ragu-ragu untuk berbagi "pesan rasa sakit" bahwa status quo tidak dapat diterima, dan sering hanya ingin berbagi manfaat dari negara masa depan yang diinginkan. Jika organisasi tidak memahami kasus untuk perubahan dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan status quo, maka kemungkinan organisasi mewujudkan tujuan dari inisiatif ini jauh lebih rendah.

7. Proses

- a. Bagi tujuan sesi. Minta peserta untuk menghabiskan beberapa menit pada kasus perubahan dalam organisasi.
- b. Memberikan setiap peserta dengan Kasus kosong untuk Perubahan Template. Meminta setiap peserta untuk menangkap individual nya perspektif tentang alasan mengapa organisasi harus berubah. Peserta harus menangkap banyak alasan. Memperingatkan mereka bahwa itu biasanya lebih mudah untuk mengidentifikasi masalah daripada peluang dan minta peserta untuk memastikan terhadap setiap kotak pada template
- c. Merangkum kasus untuk perubahan dalam kelompok meja kecil. Menyediakan meja masing-masing dengan flip chart copy grafik dari Case untuk Perubahan matriks.
- d. Diskusikan kasus untuk perubahan. Meminta satu meja untuk berbagi informasi yang dikumpulkan untuk kotak berlabel Masalah sekarang. Memfasilitasi diskusi tentang temuan mereka dengan seluruh kelompok. Gunakan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Apa yang mendorong Anda sebagai individu untuk memulai perubahan?
 - 2) Apa yang mendukung Anda sebagai individu melalui keputusan dan tindakan yang akan menjadi bagian dari transformasi perjalanan?
 - 3) Apa harga untuk Anda, secara individual, tidak berubah? Apa yang akan terjadi pada Anda secara pribadi jika perubahan ini gagal?
 - 4) Tentukan apakah anggota kelompok memiliki mempunyai tambahan. Jika demikian, perhatikan pada grafik flip dari tim yang berbagi. Menarik kotak hitam di sekitar kotak ini pada template tim ini hanya untuk menunjukkan kotak mereka bersama.
- e. Pindah ke tim lain dan mintalah mereka untuk berbagi informasi yang dikumpulkan untuk kotak berlabel Masalah Diantisipasi. Mengikuti proses yang sama. Pindah ke tim lain dan mengikuti proses yang sama untuk kotak berlabel Peluang sekarang. Meminta tim final untuk mengikuti proses yang sama untuk kotak berlabel Peluang Diduga. Sebagai tim

berbagi hasil mereka dengan kelompok yang lebih besar, memastikan percakapan telah diperdalam terhadap dampak pribadi dari perubahan. Memastikan mereka memahami dan berhubungan pada tingkat emosional terhadap rasa sakit mereka akan dikenakan jika perubahan itu tidak berhasil.

- f. Meringkas dan menyetujui kasus yang menarik untuk perubahan.
- g. Pemimpin perubahan maka harus minta peserta, “Apakah ada yang tidak mendukung ini sebagai kasus untuk perubahan?”.
- h. Latihan selesai ketika pemimpin inisiatif dan peserta setuju mereka telah menangkap kasus yang menarik untuk perubahan dengan baik, atau bahwa tidak ada kasus untuk perubahan untuk inisiatif.
- i. Meminta pemimpin dari inisiatif untuk berbagi langkah selanjutnya yang direncanakan.

E. Simpul Gordian,S

(oleh Ricky Foo)

1. Tujuan

- a. Untuk memahami karakteristik dari pemecah masalah yang efektif.
- b. Mengartikulasikan faktor penentu keberhasilan untuk tantang Proses efektif.
- c. Untuk menerapkan faktor penentu keberhasilan untuk situasi kerja nyata.

2. Hadirin

Cocok untuk setiap ukuran kelompok. Genap lebih disukai. Jika ada ganjil peserta, fasilitator dapat bergabung didalamnya

3. Waktu yang dibutuhkan

30 menit.

4. Bahan dan Peralatan

Dua tali warna yang berbeda (misalnya, merah dan kuning), sekitar 1 sampai 1,5 meter masing-masing. Tali akan perlu memiliki loop di kedua ujungnya. Loop harus cukup besar untuk memungkinkan peserta meletakkan tangan mereka melalui itu.

5. Area Pengaturan

Mencukupi ruang bagi peserta untuk berdiri dan bergerak di sekitar dalam 1 sampai 2 meter persegi.

6. Proses

- a. Mintalah peserta untuk berpasangan (jenis kelamin sama jika mungkin).
- b. Bagikan dua tali (satu dari setiap warna, untuk tujuan arah ini, kami akan merujuk kepada mereka sebagai kuning dan merah) untuk setiap pasangan.
- c. Mintalah orang memegang tali kuning untuk menempatkan masing-masing nya pergelangan menjadi salah satu loop pada setiap akhir.
- d. Mintalah orang kedua, yang memegang tali merah, untuk menempatkan satu loop atas pergelangan tangan kirinya, bungkus tali di sekitar tali kuning dan menempatkan loop terakhir pada pergelangan tangan kanan nya.
- e. Pada titik ini, para peserta diikat dengan tali.
- f. Ringkas peserta yang tujuannya untuk mengurai tali. Ada dua aturan: a) Mereka tidak diperbolehkan untuk menghapus loop dari pergelangan tangan mereka; b) Mereka tidak bisa memotong atau menghapus simpul pada tali. Menyatakan bahwa mereka akan diberikan sekitar 10 menit untuk melepaskan diri.
- g. Sedangkan peserta mencoba untuk mengurai sendiri, mengamati bagaimana mereka fokus pada tali, bagaimana mereka bergerak satu sama lain, tetapi tidak dapat melonggarkan diri. Adalah penting bahwa mereka mencoba berbagai metode untuk memecahkan masalah.
- h. Jika tidak ada peserta yang mampu memecahkan masalah, menunjukkan kepada mereka dengan menggunakan salah satu pasangan. Biarkan peserta untuk mencoba memecahkan masalah setelah satu demonstrasi dan mendorong mereka yang telah memecahkan masalah untuk membantu lain.
- i. Dan aktivitas selesai sekitar kurang lebih 10 menit.
- j. Tutup dengan beberapa pertanyaan debriefing:
 - 1) Apa keberhasilan selama tahap memecahkan masalah ini?
 - 2) Apa karakteristik dari pemecahan masalah yang efektif?

- 3) Apa faktor keberhasilan penting untuk menantang Proses?
- 4) Bagaimana kita dapat menerapkan faktor penentu keberhasilan ini di tempat kerja?

F. Mengambil Risiko

(oleh Dennis E. Gilbert)

1. Tujuan

- a. Untuk terlibat peserta dalam pemahaman yang lebih dalam dan eksplorasi pengambilan risiko.
- b. Untuk menemukan koneksi ke pembelajaran, inovasi, dan pertumbuhan melalui pengambilan risiko.
- c. Untuk mengidentifikasi sikap individu atau persepsi tentang risiko.
- d. Untuk membahas mengapa pengambilan risiko sangat penting untuk menantang proses.

2. Hadirin

JUkuran kelompok dapat berkisar 10-40 peserta. Kegiatan ini sangat ideal sebagai pembuka sesi atau digunakan dalam pelatihan kepemimpinan.

3. Waktu yang dibutuhkan

Sekitar 60 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Satu salinan dari Risiko - Mengambil Mini - Penilaian untuk setiap peserta.
- b. Satu salinan dari Risiko - Mengambil Lembar Scoring untuk setiap peserta.
- c. Satu salinan Panduan Fasilitator Penilaian tanya jawab untuk fasilitator.
- d. Satu salinan Risiko - Mengambil Lembar tanya jawab untuk setiap peserta.

5. Area Pengaturan

Setiap ruang yang cukup besar untuk seluruh kelompok dan subkelompok breakout untuk bekerja tanpa mengganggu satu sama lain.

6. Proses

- a. Mulailah dengan memperkenalkan aktivitas sebagai latihan untuk merayu peserta terlibat menjelajahi pengambilan risiko. Kegiatan ini bukan tentang benar atau salah jawaban tetapi tentang penilaian diri dan kesadaran yang berkaitan dengan mengambil risiko.
- b. Tangan keluar Risiko - Mengambil Mini - Penilaian dan jelas menjelaskan arah. Tekankan bahwa reaksi pertama dan jawaban yang jujur menghasilkan hasil terbaik pada instrumen ini.
- c. Ketika semua peserta selesai, bagikan Risiko - Mengambil Lembar Scoring dan berikan instruksi untuk menyelesaikan lembar kerja. Instruksikan peserta untuk hati-hati mentransfer nilai mereka, perhatikan dengan membalikkan item yang hanya bertanda bintang.
- d. (Opsional) Anda dapat meminta mengacungkan tangan mereka di braket skor tertentu. Hanya meminta mengacungkan tangan untuk satu atau dua kategori kinerja tertinggi. Menghindari kategori rendah membantu menghindari ketidaknyamanan dari peserta.
- e. Memanfaatkan Panduan Fasilitator Penilaian tanya jawab, menjelaskan nilai atau niat setiap pernyataan penilaian.
- f. Pecahlah peserta menjadi sub kelompok kecil empat atau lima orang per kelompok. Masing-masing sub kelompok pilih perekam dan pembicara.
- g. Merakit seluruh kelompok, memfasilitasi tanya jawab, meminta dan merekam tema dari sub kelompok pada flip grafik. Fokus pada item yang mempromosi pembelajaran dan inovasi sementara juga mengungkapkan pentingnya risiko dan pertumbuhan.
- h. Sebagai fasilitator, merefleksikan mengapa pengambilan risiko sangat penting untuk Tantangan Proses.

G. Ketika Pertanyaan Menjadi Jawaban Proses Tantangan

(oleh Barbara Pate Glacel)

1. Tujuan

- a. Untuk memberikan latihan dalam mengajukan pertanyaan, menanggapi penilaian, dan bersikap terbuka terhadap hasil.

- b. Untuk menggunakan proses yang menghasilkan keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang sinergis.
- c. Untuk membahas item kepemimpinan yang menarik .
- d. Untuk berlatih memberikan pertanyaan sebagai cara untuk menantang proses.

2. Hadirin

Kelompok enam sampai delapan peserta yang ideal. Kelompok beberapa dari enam sampai delapan dapat melakukan latihan secara bersamaan.

3. Waktu yang diperlukan

Kegiatan ini memakan waktu sekitar 2 1/2 jam. Fasilitator lecturette dan mengatur 30 menit Diskusi 60 menit Merumuskan jawaban 15 menit Menentukan pemenang 5 menit debriefing 30 sampai 45menit

4. Bahan dan Peralatan

- a. Salinan Ketika Pertanyaan Apakah Jawaban Lecturette bahan untuk fasilitator.
- b. Salinan Ketika Pertanyaan Apakah Pedoman Jawaban untuk setiap peserta.
- c. Salinan Pertanyaan Kepemimpinan untuk setiap kelompok.
- d. Palsu \$ 50 tagihan - membuat satu halaman per peserta dan dipotong menjadi tagihan.
- e. Tongkat berbicara (sejenis game).

5. Area Pengaturan

Setiap kelompok harus di meja (sebaiknya sekitar) atau dalam lingkaran dengan ruang memadai antara kelompok-kelompok sehingga mereka dapat melakukan diskusi yang hidup tanpa mengganggu kelompok yang berdekatan dengan mereka. Kelompok juga dapat menggunakan kamar pelarian terpisah jika tersedia.

6. Proses

- a. Mulailah dengan diskusi tentang apa artinya Tantang Proses dan apakah teknik memberikan pertanyaan itu efektif dalam membuat sebuah tantangan.

- b. Mempresentasikan peran dan aturan untuk diskusi dan menjelaskan dan mendefinisikan manfaat. Memberikan Pedoman untuk masing-masing peserta.
- c. Dalam setiap kelompok, memberitahu peserta untuk menunjuk pengamat untuk memantau aturan, menjaga waktu, dan menjadi bankir. Semua orang lain akan membahas, bersaing untuk mengakhiri dengan uang paling banyak.
- d. Setiap pembahas akan memulai proses dengan \$ 500 dalam uang palsu \$ 50 tagihan (sepuluh tagihan masing-masing). Pengamat akan memegang sisa palsu \$ 50 tagihan.
- e. Berikan setiap kelompok meja topik kepemimpinan untuk diskusi yang terdaftar di Pertanyaan Kepemimpinan handout.
- f. Untuk 60 menit berikutnya, mintalah kelompok untuk membahas topik. Sesuai dengan aturan, tak seorang pun bisa membuat pernyataan kecuali dalam jawaban secara terbuka - pertanyaan yang berakhir, dan tidak ada pertanyaan tertutup mungkin akan diminta.
- g. Pada akhir waktu diskusi, kelompok memutuskan pernyataan singkat sebagai jawaban untuk pertanyaan topik kepemimpinan yang ditugaskan.
- h. pengamat membuat penghargaan final dan "pemenang" diumumkan.
- i. Melakukan debriefing dari proses untuk menentukan apa yang telah dipelajari oleh kelompok. Biarkan 30 menit untuk diskusi dan pilih dari pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Apa yang akan Anda gambarkan sebagai hasil dari serangkaian hal-hal yang terjadi selama 60 menit diskusi?
 - 2) Apa kesulitan yang Anda temui?
 - 3) Apakah ada seorang pemimpin? Bagaimana kau tahu? Apa yang pemimpin lakukan?
 - 4) Apa Anda frustrasi? Menggambarkan tingkat partisipasi. Siapa yang ikut? Siapa yang tidak?
 - 5) Apa dampak yang mereka memiliki?
 - 6) Apa yang Anda pelajari tentang kepemimpinan yang Anda tidak tahu sebelumnya?
 - 7) Bagaimana orang itu mempengaruhi Anda?

- 8) Apa pendapat Anda tentang perkembangan jawaban tim Anda? Bagaimana cara membandingkannya dengan apa yang Anda pikirkan di awal diskusi?
- 9) Apa yang Anda pelajari tentang bagaimana tim bekerja bersama-sama?
- 10) Apa yang sangat baik untuk Anda dan tim Anda selama diskusi?
- 11) Apa yang tidak berjalan dengan baik untuk Anda dan tim Anda selama diskusi?
- 12) Perilaku apa yang akan Anda pilih untuk mengulang di tim yang berbeda pengaturan?
- 13) Perbedaan apa yang akan Anda lakukan untuk menjadi lebih efektif untuk waktu berikutnya?

H. Melemparkan Seluruh

(oleh Ann Herrmann – Nehdi)

1. Tujuan

- a. Untuk pribadi yang mengalami tantangan dalam kelompok untuk menunjukkan perilaku yang dapat ditinjau terhadap praktek proses Tantangan
- b. Untuk mengamati perilaku orang lain dalam kegiatan dan menjelajahi reaksi Anda terhadap perilaku tersebut.

2. Penonton

Ideal: dua belas sampai lima belas per kelompok. Ini akan bekerja dengan sampai tiga puluh orang per kelompok atau pecah menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil. Ukuran kelompok minimum harus delapan sampai sepuluh untuk meningkatkan tingkat tantangan.

3. Waktu yang dibutuhkan

20 sampai 40 menit, tergantung pada ukuran kelompok (lebih besar membutuhkan waktu lebih lama).

4. Bahan dan Peralatan

- a. Enam bola Koosh atau lainnya mudah untuk dilemparkan seperti bola tenis, per kelompok.
- b. Sebuah metode waktu kegiatan.

5. Area Pengaturan

Ruang terbuka dengan cukup ruang bagi orang untuk berdiri membentuk lingkaran.

6. Proses

- a. Meminta peserta berdiri membentuk lingkaran (atau lingkaran). Memberitahu kelompok bahwa tantangan mereka adalah untuk pertama-tama belajar proses, kemudian ke meningkatkan (tantangan) proses bahwa mereka telah menguasai itu.
- b. Mintalah satu orang untuk memulai dengan bola Koosh dengan penamaan orang tertentu dalam lingkaran dan lemparkan bola kepadanya.
- c. Setelah peserta telah menyelesaikan langkah 2 berhasil, tambahkan bola kedua setelah pertama dan ulangi gerakan.
- d. Ucapkan selamat pada kelompok berhasil belajar proses dan menunjukkan bahwa mereka sekarang perlu untuk meningkatkan proses dengan mengurangi waktu lulus untuk sesingkat mungkin tanpa kehilangan akurasi atau kualitas (bola jatuh).
- e. Pada akhirnya, solusi yang baik untuk mencapai kecepatan tercepat adalah memiliki kelompok baris atas di urutan urutan dan menyerahkan bola ke depan.
- f. Pengarahan dengan meminta kelompok sebagai berikut:
 - 1) seterbuka apa Anda dan bagaimana Anda bereaksi terhadap saran orang lain tentang cara untuk berinovasi dan mengubah proses?
 - 2) Bagaimana kesediaan Anda untuk bereksperimen dengan perubahan dalam format dan mencoba pendekatan lain?
 - 3) Bagaimana perasaan Anda secara umum tentang tantangan untuk menguji ide baru?
 - 4) Bagaimana kesediaan Anda belajar sebagai bagian dari proses dibandingkan "Mengambil alih" dan memastikan ide-ide Anda didengar?
 - 5) Jika Anda adalah pemimpin kelompok, bagaimana perilaku Anda menunjukkan kesediaan Anda untuk menantang Proses? jika Anda yang pengikut, bagaimana perasaan Anda tentang perilaku yang Anda tunjukkan di sini?
 - 6) Perilaku apa yang paling bermanfaat untuk menantang Proses?

- 7) Bagaimana Anda dapat memastikan perilaku yang paling bermanfaat ini diimplementasikan pada pekerjaan?

I. TANTANGAN BERPIKIR

(oleh Amanda Crowell Itliong)

1. Tujuan

Buat cara yang aman dan mudah bagi para pemimpin untuk berlatih mengatasi tantangan dengan mencari ide-ide dan masukan dari orang lain.

2. Hadirin

Apa ukuran total kelompok dengan peserta dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil empat atau lima. Kelompok harus bercampur sebisa mungkin didasarkan pada jenis orang yang bekerja dalam kelompok.

3. Waktu yang dibutuhkan

25 menit.

4. Bahan dan Peralatan

Kartu catatan kosong (dua untuk setiap peserta). Pena untuk menulis.

5. Area Pengaturan

Memiliki peserta duduk baik di meja kecil dengan empat atau lima kursi masing-masing atau di lingkaran kursi dengan empat atau lima orang di setiap lingkaran.

6. Proses

- a. Mintalah setiap peserta memikirkan dua tantangan yang saat ini dia hadapi di tempat kerja dan belum terselesaikan. Berikan setiap peserta dua catatan kartu tersebut.
- b. Mintalah setiap peserta menuliskan satu tantangan di depan masing-masing kartu catatan. Beritahu mereka untuk menghapus semua informasi pribadi atau rincian yang mungkin bisa membuat tantangan yang tidak pantas untuk dibagikan.
- c. Setelah semua orang telah selesai menulis, jelaskan bahwa kadang-kadang solusi dapat sulit untuk ditemukan ketika kita

terlalu pribadi terlibat. Seringkali kita dapat menantang Proses dengan berbagi tantangan kita dengan orang lain di luar proyek yang mungkin memiliki solusi yang sederhana, kreatif, untuk direkomendasikan.

- d. Dalam setiap kelompok kecil, mintalah satu orang membaca salah satu kartu dengan suara keras dan jelaskan tantangan untuk para anggota kelompok kecil.
- e. Setiap orang dalam kelompok kecil harus menawarkan ide pertama atau mungkin solusi yang datang ke pikiran untuk menghadapi tantangan. Orang yang berbagi tantangan harus mendengarkan dengan sopan dan menulis solusi favoritnya mungkin di belakang kartu.
- f. Ulangi proses ini untuk semua orang dalam kelompok sekali lagi. Jika ada sisa waktu, kelilinglah sekitar lingkaran lagi bagi mereka yang memiliki tantangan lain dan mereka ingin menerima ide-ide Anda.
- g. Pada akhir kegiatan, mintalah semua orang untuk berterima kasih kepada orang lain dalam kelompoknya untuk ide-ide kreatifnya.
- h. Mintalah peserta untuk merefleksikan pertanyaan-pertanyaan berikut:
 - 1) Apakah Anda mendengar sesuatu yang Anda belum pikirkan sebelumnya tentang diri anda?
 - 2) Dalam kehidupan sehari-hari Anda, siapa lagi yang bisa Anda minta solusi yang mungkin untuk tantangan Anda?
 - 3) dimana lagi Anda bisa mencari ide untuk tantangan tertentu?
 - 4) Apa yang menantang bagi para pemimpin yang menantang Proses? Bagaimana Anda akan berpikir secara berbeda tentang tantangan di masa depan?

J. Latihan Mengalir

(oleh Edith Katz)

1. Tujuan

- a. Untuk berpartisipasi dalam proses - latihan peningkatan dan mengalami perilaku yang terkait.
- b. Untuk mengalami dinamika proses Tantangan, yang kemudian dapat digunakan sebagai titik referensi untuk masa depan.

2. Hadirin

Minimal lima atau enam peserta; jika Anda memiliki lima belas atau lebih, Anda dapat membaginya menjadi dua kelompok yang lebih kecil.

3. Waktu yang diperlukan

20 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Flip chart dengan grafik digambar pada halaman yang memiliki dua kolom berjudul "Waktu Perkiraan" dan "Waktu Aktual".
- b. Penanda.
- c. Jam tangan kedua atau stopwatch.

5. Area Pengaturan

Daerah terbuka cukup besar untuk semua peserta untuk membentuk lingkaran kedudukan.

6. Proses

- a. Minta peserta yang perilakunya seperti apa yang terkait dengan Tantangan Proses. Catat respon mereka pada chart - Halaman grafik.
- b. Nyatakan bahwa mereka akan memiliki kesempatan untuk menerapkan praktek melalui kegiatan yang disebut Cash Flow.
- c. Minta peserta untuk membentuk lingkaran. Memastikan bahwa mereka memiliki ruang siku.
- d. Menghasilkan seperempat. Letakkan di punggung tangan Anda. Menyebutkan:
 - 1) Uang ini harus melewati sepenuhnya di sekitar lingkaran.
 - 2) Semua orang di sistem harus "menyentuh" uang yang bergerak melaluinya.
 - 3) Peraturannya mencegah kita dari siapapun yang ingin mengamankan uangnya. (Anda hanya dapat memiliki kontak dengan kuartal dengan punggung tangan Anda.)
 - 4) Uang harus mengalir terus menerus.
 - 5) Jika uangnya yang jatuh, Anda harus memulai proses .
 - 6) Mintalah peserta untuk memperkirakan waktu, untuk menetapkan tujuan, untuk berhasil menyelesaikan tugas.
- e. Rekam angka ini pada grafik kotak yaitu Jalan 1, Perkiraan waktu

- f. Mengarahkan yang pertama berjalan. Mengatur waktu peserta. Mencatat waktu aktual yang dibutuhkan untuk kuartal agar melewati semua jalan di sekitar lingkaran. Mencatat waktu di kotak yaitu Jalan 1, Waktu aktual.
- g. Minta peserta apakah mereka berpikir mereka dapat memperbaiki kinerja mereka. Memperjelas aturan yang diperlukan. Biarkan 3 atau 4 menit untuk diskusi tentang peningkatan kinerja.
- h. Setelah peserta telah mengembangkan rencana baru, mintalah mereka untuk perkiraan waktu baru. Mencatat waktu ini, mulailah yang kedua dijalankan, dan bandingkan dalam perkiraan yang sebenarnya.
- i. Lanjutkan untuk menantang kelompok untuk meningkatkan efektivitasnya.
- j. Pengarahan menggunakan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Apa spesifikasi yang Anda lakukan agar memungkinkan Anda untuk meningkatkan produktivitas Anda? (Kemungkinan jawaban mungkin: ide brainstorming, mendengarkan semua ide, model jalan, bekerja sebagai tim, mempertimbangkan perubahan, pecah proses menjadi bagian-bagian yang lebih kecil.)
 - 2) Bagaimana Anda dapat menerapkan perilaku ini dalam peran Anda di tempat kerja?

K. Ganti Ringkasan Proyek

(oleh Edith Katz)

1. Tujuan

Peserta akan berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran tindakan dimana mereka belajar dari satu sama lain tentang bagaimana orang lain menantang proses.

2. Hadirin

Kelompok sepuluh atau lebih sedikit dapat menggunakan ini dalam kelompok pelarian kecil.

3. Waktu yang dibutuhkan

45 sampai 60 menit.

4. Bahan dan Peralatan

Satu salinan Perubahan Proyek Lembar Kerja untuk setiap peserta.

5. Area Pengaturan

Daerah terbuka cukup besar untuk semua peserta untuk membentuk lingkaran kedudukan.

6. Proses

- a. Minta peserta untuk mengidentifikasi peluang yang spesifik dari departemen/tim/tempat kerja yang mereka ingin berubah.
- b. berilah lembar kerja ganti proyek untuk masing-masing peserta. Beri mereka 15 menit untuk menyelesaikannya.
- c. mintalah setiap orang membagi proyek perubahannya dengan tim. Setelah masing-masing dibagi, beri waktu untuk komentar, saran, dan pertanyaan dari anggota kelompok lainnya.
- d. Diringkas dengan bertanya: Apa yang Anda pelajari secara umum tentang menantang Proses? Apa yang akan Anda lakukan di masa depan ketika butuh untuk meningkatkan proses?

7. Variasi

Anda mungkin ingin meminta peserta untuk mengidentifikasi praktek-praktek terbaik yang berhubungan dengan setiap proyek di organisasi.

L. Membangun Tim Global Komunikasi Perangkat

(oleh John Lybarger)

1. Tujuan

- a. Untuk memperkenalkan konsep dasar proses Tantangan
- b. Untuk berkomunikasi bagaimana Inspire dengan Visi Bersama mendukung proses Tantangan.

2. Hadirin

Sekelompok dua puluh-lima sampai tiga puluh dengan peserta dalam tim berisikan lima.

3. Waktu yang dibutuhkan

60 sampai 90 menit.

4. Bahan dan Peralatan

The Classic Tinkertoy Construction Set (102 buah) yang tersedia di Mainan R Us atau online di www.hasbro.com (satu untuk masing-masing tim). Satu grafik dengan tujuan dan pedoman tim digantung di dinding atau ditulis pada flip-halaman grafik.

5. Area Pengaturan

Kamar set dengan meja dan kursi untuk tim.

6. Proses

- a. Meminta peserta untuk membentuk tim minimal lima orang untuk menemukan bagaimana kedua praktek ini terkait. Jika perlu, minta tim untuk membersihkan meja mereka sehingga mereka memiliki ruang kerja yang bersih
- b. Nyatakan bahwa Anda akan memberikan bahan konstruksi tim untuk proyek ini.
- c. Minta peserta untuk meninjau tujuan dan pedoman dengan Anda.
- d. waktu perencanaan Anda dimulai sekarang. Dalam 20 menit aku akan meminta 1 tim untuk menjadi sukarelawan untuk menyajikan proyek sementara yang lain kelompok mengamati. Setiap tim akan memiliki 5 menit untuk mempresentasikan proyeknya. "Berikan 5 – peringatan menit sebelum akhir waktu.
- e. Ketika waktu konstruksi telah berakhir, panggilan berhenti dan meminta untuk tim relawan. Menyambut mereka ke depan ruangan dan mengingatkan mereka mereka memiliki 5 menit untuk presentasi mereka. Setelah presentasi tim, meminta kelompok besar untuk menilai proyek dalam hal memenuhi karakteristik yang diperlukan. memungkinkan tim untuk menanggapi pertanyaan dan pengamatan yang dilakukan oleh kelompok.
- f. Ulangi proses ini dengan masing-masing tim. Setelah presentasi masing-masing tim, memberikan tepuk tangan

gemuruh dan mengundang tim relawan lain untuk menyajikan presentasinya

g. Memfasilitasi kelompok besar debriefing dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan ini:

- 1) Apa yang Anda pelajari dari berpartisipasi dalam kegiatan ini?
- 2) Apa yang paling menantang bagi Anda atau tim Anda?
- 3) Apa yang paling menguntungkan untuk Anda atau untuk tim Anda?
- 4) Bagaimana Anda menantang Proses dengan konstruksi proyek anda dan presentasi? (Beberapa tanggapan dapat mencakup: Kami harus berpikir secara berbeda tentang Tinker Toys untuk membangun sesuatu "nyaman "Kami harus menjadi imajinatif dan berpikir" di luar nalar untuk membuat sesuatu yang baru dengan beberapa aplikasi.)
- 5) Bagaimana hubungan antara Inspirasi dengan Visi Bersama mendukung proses Tantangan selama konstruksi?
- 6) Mengapa Anda perlu keduanya untuk menjadi sukses?
- 7) Apakah Anda melihat diri Anda menerapkan kekuatan dari LPI Anda di kegiatan ini?
- 8) Apakah Anda melihat salah satu wilayah pertumbuhan Anda dari LPI ikut andil dalam kegiatan ini?
- 9) Apa yang akan Anda lakukan sebagai hasil dari diskusi ini?

7. Variasi

Anda juga dapat memilih pengamat dari kelompok untuk membantu dalam mengamati tim. Pengamat akan menambah kelompok besar diskusi dengan berbagi pengamatan mereka tentang bagaimana tim dieksekusi tujuan tim dan mengikuti pedoman. Ini bekerja dengan baik jika Anda memiliki jumlah yang tidak merata anggota tim atau kelompok lebih dari tiga puluh peserta.

M. Identifikasi Penyebab Persepsi Dari Tahanan

(oleh Consuelo Meux)

1. Tujuan

- a. Untuk menilai alasan untuk ketahanan terhadap perubahan yang dirasakan.
- b. Untuk mengidentifikasi potensi penyebab organisasi sistemik untuk ketahanan karyawan.

2. Hadirin

Delapan sampai dua puluh karyawan dalam suatu organisasi.

3. Waktu yang dibutuhkan

Sekitar 1 1/2 jam untuk penilaian dan diskusi kelompok.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Satu salinan Identifikasi Persepsi Resistensi terhadap Perubahan: A Primer untuk fasilitator, untuk dibaca sebelum sesi.
- b. Satu salinan Perlawanan Mengubah Penilaian untuk setiap peserta.
- c. Papan tulis atau flip chart dan spidol.

5. Area Pengaturan

pengaturan meja berbentuk huruf U jika ruangan memungkinkan.

6. Fasilitator Catatan

Latihan ini seharusnya hanya digunakan ketika resistensi terhadap perubahan telah muncul. Untuk hasil terbaik, gunakan penilaian dengan tidak kurang dari delapan karyawan untuk memastikan kerahasiaan.

7. Proses

- a. Sebelum sesi, baca Identifikasi Persepsi Resistensi terhadap perubahan: A Primer dan mempersiapkan beberapa komentar yang sesuai untuk grup.
- b. Memberikan setiap peserta dengan salinan perlawanan terhadap Perubahan Penilaian.
- c. Meminta peserta menilai diri mereka sendiri dan membaca deskripsi.
- d. Daftar A sampai H vertikal pada grafik flip. Masing-masing orang pergi ke grafik dan skor untuk setiap huruf. Setelah

semua orang selesai, cepat menghitung skor untuk setiap surat.

- e. Ulasan hasil penilaian untuk memahami potensi daerah konflik.
- f. Peserta menjadi kelompok-kelompok kecil dari empat sampai lima peserta dan meminta mereka untuk menanggapi pertanyaan
- g. Mintalah setiap kelompok untuk berbagi ide dengan kelompok besar.
- h. Rangkum ide kelompok dan menyatakan apa yang akan terjadi selanjutnya.

8. Hasil yang diharapkan

Meskipun latihan ini hanya boleh digunakan untuk mengidentifikasi penyebab resistensi terhadap perubahan.

9. Variasi

- a. The scoring jaringan dapat diposting pada grafik flip bagi peserta untuk menandai pertanyaan spesifik mereka.
- b. Memiliki pemimpin yang tersedia untuk merespon ketika kelompok melaporkan ide mereka.
- c. Penilaian dapat diberikan kepada seluruh karyawan di departemen dan tanggapan konsolidasi dianalisis.

N. Latihan Basket

(oleh Alan Richter)

1. Tujuan

- a. Untuk menguji validitas, nilai, atau Kemanjuran dari strategi kepemimpinan tertentu, pendekatan, atau metodologi.
- b. Untuk berpikir dari sudut pandang yang berlawanan untuk menantang setiap proses organisasi atau Pendekatan strategis.

2. Waktu yang dibutuhkan

Sekitar 1 jam.

3. Bahan dan Peralatan

Sebuah memo untuk setiap tim basket. Dua sampel telah tersedia, tetapi Anda bebas untuk menyesuaikan Anda sendiri. Flip chart dan spidol untuk debriefing kegiatan.

4. Proses

- a. Anda harus mempersiapkan, memutuskan strategi, pendekatan, atau metodologi yang perlu ditantang. Menulis memo singkat yang menyatakan (hati-hati) bahwa organisasi akan berhenti dengan pendekatan yang (lihat handout sampel menggunakan keragaman dan etika).
- b. Memberikan salinan memo untuk masing-masing tim. Katakan kepada mereka bahwa tugas mereka akan membaca memo itu dan kemudian secara kolektif membentuk respon dalam memo atau peluru Format.
- c. Biarkan 20 sampai 30 menit untuk kelompok untuk menyelesaikan tanggapan mereka.
- d. Mintalah setiap kelompok untuk berbagi tanggapannya. Melacak tanggapan pada grafik flip, mengumpulkan tema atau kategori. Bandingkan semua tanggapan dan mendiskusikannya.
- e. Tinjau pembelajaran dan kemanjuran dari pendekatan ini untuk prosesantang

O. Proses Tantangan Di Waktu Sebenarnya

(oleh L.J. Rose)

1. Tujuan

- a. Untuk menggunakan pembinaan informal sebagai sarana untuk menerapkan proses Tantangan untuk masalah yang nyata.
- b. Untuk memindahkan proses Tantangan dari konsep ke aplikasi nyata.
- c. Untuk menggunakan elemen inti dari proses Tantangan sebagai kerangka untuk menghasilkan langkah yang kuat selanjutnya dalam waktu singkat dengan pembinaan teman.
- d. Untuk memberikan peserta model untuk digunakan dalam hari kerja mereka sehingga mereka secara aktif dapat menerapkan praktek untuk masalah nyata dalam waktu singkat.

2. Penonton Kegiatan

Ini dapat dilakukan dengan sepuluh orang atau ratusan orang. Hal ini juga dapat disesuaikan dengan tim utuh dan / atau pengaturan belajar gabungan

3. Waktu yang diperlukan

Sekitar 90 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Satu proses Tantangan di Real - Isu Waktu worksheet untuk setiap peserta.
- b. Slide Power Point atau flip - halaman grafik dengan instruksi.
- c. Slide Power Point atau flip - halaman grafik dengan Tips untuk Terapkan Outasight dan Tindakan Menghasilkan Kecil Wins
- d. slide Power Point atau flip-grafik halaman dengan pertanyaan dari worksheet, dengan satu pertanyaan per/halaman atau slide.
- e. Menonton atau pengatur waktu.
- f. Flip chart atau proyektor untuk menampilkan petunjuk.

5. Pengaturan Kegiatan

Mitra pembinaan akan perlu bahu-membahu selama kegiatan lokakarya atau memiliki akses ke satu sama lain dalam dicampur - aplikasi belajar.

6. Fasilitator Catatan

Jika Anda melakukan lokakarya Tantangan Kepemimpinan, proses ini datang baik setelah Anda telah memberikan beberapa rincian di luar dan kecil menang. Ini adalah dua driver penting untuk proses Tantangan. Anda tidak perlu menghabiskan waktu panjang untuk menggambarkan mereka tapi cukup lama sehingga peserta akan dapat menghasilkan ide-ide selama kegiatan. Jika Anda sedang tidak melakukan di - lokakarya ruangan, kegiatan ini dapat dibingkai sebagai alat aplikasi untuk Tantangan Proses dan disesuaikan. Jangan ragu untuk berinovasi

7. Proses

- a. Dalam pengaturan lokakarya, biarkan kelompok tahu mereka akan menerapkan Tantangan proses dalam tiga langkah: refleksi, pembinaan, dan perencanaan tindakan.

- b. bagilah lembar kerja dan memberikan semua orang 8 menit untuk datang dengan jawaban umum untuk setiap pertanyaan. Biarkan mereka tahu bahwa mereka akan punya waktu dengan mitra pembinaan untuk menjadi lebih spesifik. Setelah peserta telah menyelesaikan lembar kerja, mintalah orang-orang mitra dan di dalam ruangan untuk duduk di sebelah pasangan mereka. Jika memungkinkan, mendorong mereka untuk menarik kursi mereka jauh dari meja sehingga mereka dapat berkumpul bersama.
- c. Mintalah mitra untuk memutuskan siapa yang akan menjadi pelatih pertama dan kemudian meminta pelatih untuk mengangkat tangan mereka untuk memastikan keputusan telah dibuat.
- d. Sebutkan untuk kelompok yang dikompresi waktu sering keuntungan untuk Tantang Proses jika fokus hadir.
- e. Gunakan slide Power Point atau grafik flip untuk menyajikan masing-masing empat pertanyaan worksheet, satu per satu.
- f. Set timer Anda dan membiarkan mereka pergi selama 2 menit.
- g. Setelah 2 menit berkata "Oke, hentikan itu waktu! "Atau" mengepalai, semua orang! "Atau sesuatu yang mendapat perhatian mereka. Tekankan bahwa Anda akan dapat melacak waktu dan ketika Anda menunjukkan bahwa sudah waktunya untuk berhenti mereka harus membayangkan pembukaan pintu lift dan percakapan berakhir di mana pun.
- h. Instruksikan semua pelatih untuk mengambil 1 menit dan cermin kembali apa yang mereka dengar menipu akurasi.
- i. Ketika pindah ke pertanyaan 2, menginstruksikan mitra bahwa mereka sekarang harus bergeser ke mode diskusi. Mengungkapkan pertanyaan 2 dan memberitahu kelompok mereka memiliki 2 menit.
- j. Setelah 2 menit telah berlalu mengatakan,Oke, mengepalai semua orang. Waktu untuk berhenti. Mintalah kelompok untuk menyadari apakah mereka mampu berkomunikasi atau apakah seseorang mendominasi diskusi.
- k. Menyajikan Tips untuk Terapkan oversight dan meninjau mereka cepat.

- l. Setelah 4 menit berkata “Oke” mengepalai semua orang. Waktu untuk berhenti.
- m. Hadir pertanyaan terakhir dan menekankan bahwa mereka harus sebagai spesifik mungkin dengan menghasilkan beberapa kemenangan kecil untuk masalah peserta.
- n. Setelah 4 menit, mengatakan “Oke” mengepalai semua orang. Waktu untuk berhenti.
- o. Nyatakan bahwa mitra akan berganti peran. Kembali ke langkah 6 dan melakukan proses melalui langkah 15 lagi.
- p. Mintalah mitra memikirkan dua aspek tambahan Tantang Proses, menentang kritik dan memungkinkan kegagalan untuk membawa kesuksesan.
- q. Apakah mereka berbicara bersama-sama selama 5 menit tentang apa yang mereka harapkan dari "kritikus" penonton dan apakah mereka memiliki spesifik cara untuk mengatasi masalah mereka. Juga memiliki mereka berbicara tentang apa dukungan mekanisme mereka akan harus dimasukkan ke dalam tempat untuk menjaga momentum ketika hal-hal tidak pergi seperti yang diharapkan.
- r. Merangkum kegiatan dengan pertanyaan-pertanyaan.

P. Mengatasi Hambatan

(oleh Darryl Sink)

1. Tujuan

- a. Untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah yang terkait dengan peningkatan perubahan atau proses.
- b. Untuk menyarankan solusi alternatif untuk menghilangkan atau mengurangi masalah atau hambatan.

2. Hadirin

Tiga sampai lima individu per kelompok, dengan minimal tiga kelompok.

3. Waktu yang dibutuhkan

60 sampai 75 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Flip chart dan spidol.
- b. Lima amplop.
- c. Tumpukan kosong 3 oleh 5 kartu indeks untuk masing-masing tim.
- d. Kertas dan menulis peralatan.

5. Area Pengaturan

Satu meja bundar dengan kursi untuk masing-masing tim dari tiga sampai lima orang.

6. Fasilitator Catatan

Pemimpin dan manajer menghabiskan cukup banyak waktu memperkenalkan inisiatif perusahaan baru seperti teknologi baru, proses, produk, dan strategi. Seringkali mereka bekerja dengan tim orang selama pelaksanaan inisiatif baru.

7. Proses

- a. Bagi peserta menjadi tiga tim sampai lima orang masing-masing.
- b. Katakan pada peserta bahwa kegiatan ini dirancang untuk membantu mereka mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah yang terkait dengan perubahan - perubahan dari bagaimana hal itu ke cara baru - dan untuk mengembangkan strategi untuk menghapus atau mengurangi masalah ini. Menjelaskan untuk tim pergeseran bahwa mereka akan menggunakan kegiatan ini.
- c. Jelaskan bahwa tim melakukan brainstorming dan untuk daftar masalah lain yang mungkin terkait dengan pergeseran. Meminta setiap tim untuk melakukan brainstorming selama 5 menit dan menyiapkan daftar lima masalah kritis.
- d. Mintalah tim bergiliran memanggil salah satu masalah di daftar mereka. Siapkan daftar gabungan pada grafik flip. Memfasilitasi diskusi untuk memastikan bahwa tim menghindari item berlebihan. Lanjutkan prosedur ini sampai grafik flip berisi sekitar sepuluh masalah.
- e. Mintalah setiap anggota tim untuk memilih prioritas utamanya dari daftar gabungan dan menuliskan nomornya. Tabulasi oleh tanda tangan berapa banyak orang sebagai

untuk setiap masalah pada flip grafik. Lingkaran masalah dengan suara terbanyak. Ulangi proses. Setiap orang menulis berikutnya - masalah penting - yang paling. Sekali lagi tabulasi hasil dan lingkaran masalah kedua. Lanjutkan sampai kelompok Anda merasa mereka memiliki tiga untuk lima masalah. Selama proses ini, jika ada masalah didalamnya, jangan memeriksa masalah untuk putaran itu.

- f. Menghasilkan amplop masalah dengan menulis masing-masing dari tiga sampai lima masalah di muka amplop yang berbeda. Mendistribusikan satu amplop untuk setiap tim. Mintalah peserta untuk mempelajari pernyataan masalah pada amplop dan untuk datang dengan kriteria untuk mengevaluasi solusi alternatif.
- g. Mintalah setiap tim untuk memberikan amplop masalah untuk tim berikutnya. Meminta tim untuk mempelajari masalah dan untuk datang dengan solusi yang sesuai. Mengumumkan batas waktu yang tepat (5 menit) dan meminta masing-masing tim untuk menuliskan masing-masing solusi mereka (cara untuk menanggapi penghalang) di satu sisi dari 3 oleh 5 kartu. Jadi, jika mereka menghasilkan tujuh solusi, akan ada tujuh kartu.
- h. Minta tim untuk menempatkan kartu solusi dalam amplop masalah dan untuk lulus mereka untuk tim berikutnya. Setiap tim sekarang membaca masalah baru dan (tanpa melihat solusi dalam amplop) mengidentifikasi solusi mereka dalam 5 - batas waktu menit. Memiliki peserta menulis satu solusi yang mungkin per kartu indeks dan menempatkan mereka di dalam amplop.
- i. Ulangi prosedur ini sampai amplop masalah kembali ke tim asli (yang sebelumnya telah mendirikan kriteria untuk mengevaluasi solusi alternatif).
- j. Mintalah tim untuk mengevaluasi solusi. Tim akan membuka amplop dan meninjau kartu solusi. Setiap tim membandingkan solusi yang berbeda untuk masalah yang sama dan menggunakan kriteria mereka ditulis sebelumnya pada Langkah 6 untuk memilih tiga pilihan mereka.

- k. Mintalah setiap tim untuk membaca pernyataan masalah di amplop dan atas mereka tiga kartu solusi. Hal ini bahkan lebih berguna untuk memiliki mereka menulis masalah / hambatan pada halaman grafik flip dengan tiga solusi atau cara untuk menanggapi penghalang. Mintalah mereka posting halaman di dinding dan menyampaikannya kepada seluruh kelompok.
- l. Meringkas kegiatan ini dengan bertanya: Apa keuntungan untuk proses ini?
- 1) Ketika proses ini bisa digunakan?
 - 2) Apa yang Anda alami selama aktivitas yang dapat berguna dalam situasi lain?
 - 3) Bagaimana proses ini berguna untuk melaksanakan proses Tantangan?
 - 4) Bila mungkin Anda dapat menggunakan proses ini?

Q. Contoh Skenario Kamu Yang Menjadi Hakim

(oleh Karen Travis)

1. Tujuan

- a. Untuk memajukan kemampuan peserta untuk menilai proses efektivitas.
- b. Untuk membantu peserta berkomunikasi kriteria mereka untuk perilaku yang efektif dan tidak efektif.
- c. Untuk meminta peserta mendapatkan wawasan segar dari peserta lain yang dapat diterapkan untuk kinerja mereka sendiri.
- d. Untuk menggunakan alat dalam melaksanakan proses Tantangan.

2. Hadirin

Peserta harus memiliki kepentingan bersama dalam proses tantangan. Sejumlah kelompok empat sampai enam.

3. Waktu yang dibutuhkan

Sekitar 1 jam untuk satu skenario. Tambahan 45 menit untuk masing-masing skenario tambahan.

4. Bahan dan Peralatan

Skenario yang tepat untuk proses dihakimi, scripted dan dicetak untuk setiap peserta; biasanya satu atau dua Salaman. Jika Anda menggunakan beberapa Skenario, untuk menghindari kebingungan dengan peringkat, Anda mungkin ingin label skenario sebagai Putaran A, B dan C. Anda bisa menggunakan salah satu dari berikut:

- a. pre - disiapkan set atau rating kartu
- b. Kartu indeks kosong (satu untuk setiap proses / skenario yang digunakan) dan penanda; peserta hanya akan menulis rating mereka untuk setiap Proses / skenario
- c. Sebuah papan tulis mini dan kering Erase pena (dan sesuatu untuk menyeka papan dengan); lagi, peserta hanya akan menulis peringkat mereka untuk setiap proses / skenario di papan tulis
- d. (Pilihan) rekaman Audio dari skenario (s) untuk diadili.
- e. Pena dan kertas untuk catatan - mengambil.

5. Area Pengaturan

Peserta harus duduk dalam kelompok meja empat sampai enam orang.

6. Fasilitator Catatan

Kegiatan ini dapat digunakan dengan peserta yang sudah belajar proses yang sedang dibahas atau sebagai cara untuk membantu kelompok penyaring atau memperbaiki proses yang mungkin tidak jelas didefinisikan.

7. Proses

- a. Minta peserta, "Apakah Anda pernah ingin menjadi seorang hakim Olimpiade
- b. Tampilkan peserta mekanisme rating Anda sendiri. Jelaskan bahwa dalam kegiatan ini, "Anda akan belajar dari satu sama lain dengan rating proses kami akan meninjau. 1 adalah nilai terendah dan 10 adalah rating tertinggi.
- c. Memimpin putaran praktek dengan mengatakan, "Kita akan mulai dengan Peringkat sesuatu yang Anda semua kenal.
- d. cepat bertanya,

- e. Ingatkan mereka, "Ini adalah rating individual, tidak perlu berbicara dengan tetangga Anda.
- f. Keras mengatakan, "1 - 2-3, peringkat silakan!
- g. Mintalah peserta dengan rating tertinggi untuk menjelaskan apa jabatannya memang efektif?
- h. Tanyakan peserta dengan nilai terendah untuk menjelaskan mengapa ia menemukan jabatan tidak efektif.
- i. Mintalah dua atau tiga peserta lainnya di tinggi dan rendah akhir penilaian untuk menjelaskan rating mereka.
- j. Jelaskan bagaimana kegiatan akan terus dengan mengatakan, "Sekarang kita tahu cara kerja menilai, mari kita gunakan sistem rating untuk mengevaluasi proses kami. "Sebelum Anda memulai proses penjurian, mungkin menjadi kesempatan yang baik untuk meninjau proses yang sedang dievaluasi.
- k. Mintalah kelompok untuk indikator kunci mereka akan mencari.
- l. Mendistribusikan skenario yang telah disiapkan. Jika Anda telah mencatat skenario, bermain skenario sekali setiap orang memiliki handout. Mendorong peserta untuk "hanya mendengarkan" pertama kalinya Anda membaca (atau bermain) skenario.
- m. Ketika skenario adalah yang belum selesai, mengatakan, "Pada Anda sendiri, silahkan menilai seberapa efektif orang yang dinilai itu".
- n. Minta peserta untuk menaikkan kartu rating mereka. Mencari peringkat tinggi dan rendah lagi, meminta beberapa peserta untuk menjelaskan, secara rinci, rating mereka.
- o. Mintalah kelompok, "Silakan mengidentifikasi apa yang [orang sedang dievaluasi] mengatakan bahwa tidak efektif dalam. . . ."Catatan: Dalam sesi Anda, Anda akan memasukkan nama atau judul dari orang yang dievaluasi dan melengkapi kalimat dengan menunjukkan tugas.
- p. Mengidentifikasi satu atau dua dari laporan kelompok diidentifikasi sebagai tidak efektif. Bertanya, "Apakah ada yang ingin berbagi bagaimana mereka akan memodifikasi pernyataan? "Jika peserta mulai merasionalisasi atau

menjelaskan, minta mereka untuk menggunakan spesifik kata mereka akan menggunakan.

- q. Catatan: Sebagai fasilitator / pemimpin, memungkinkan peserta untuk belajar dari satu sama lain. Menahan diri dari mengomentari skenario, menambah atau mengklarifikasi komentar peserta.
- r. Untuk membungkus babak ini, meminta relawan untuk berbagi beberapa Ah ha 's. sejak putaran Peringkat tersebut cenderung bergerak agak cepat dengan sedikit waktu untuk tindakan, Anda mungkin ingin memberikan 30 atau 45 detik bagi peserta untuk mempertimbangkan apa yang mereka miliki belajar dari skenario ini.
- s. (Opsional) Jika Anda sedang melakukan beberapa putaran, Anda dapat meminta peserta untuk menuliskan mereka "Ah ha 's" tetapi tidak berbagi publik. Kemudian, setelah Anda selesai semua putaran menilai, meminta peserta untuk berbagi terbesar mereka "Ah ha".
- t. (Opsional) Lakukan putaran kedua menggunakan skenario yang berbeda tetapi terkait, baik tertulis atau direkam. Beritahu peserta, "Jangan membandingkan skenario ini ke babak pertama. Cukup menilai skenario ini pada kemampuannya sendiri. "Kami menyarankan bahwa fasilitator selalu memiliki salinan cetak dari skenario, meskipun peserta tidak dapat menerima handout di babak ini. Menyangkut menggunakan format di atas, dari Langkah 13 Langkah 19. [Catatan:. Penghapusan hard copy menantang peserta untuk mendengarkan lebih hati-hati]
- u. (Opsional) Untuk skenario ketiga, menyangkut seperti di atas, tetapi mengubah format dengan meminta peserta: "Pada hitungan 3, meningkatkan tangan-tangan tinggi dan menunjukkan rating Anda. "Confirm orang telah mengungkapkannya skor. Katakan terima kasih.
- v. Jika waktu memungkinkan, meminta individu untuk berkomentar dengan bertanya, "Apakah ada pembelajaran baru dengan meminta Anda untuk mencapai konsensus dan datang dengan rating yang mewakili seluruh kelompok

- w. Tidak perlu untuk menanyai aktivitas lebih jauh. Terima peserta untuk partisipasi mereka dan melanjutkan. Menahan diri untuk menambahkan pikiran Anda sendiri atau untuk meringkas dan pengulangan apa yang telah terjadi!

8. Variasi

Biasanya "Anda Jadilah Hakim" melibatkan hingga tiga putaran skenario, yang memungkinkan para peserta untuk mengkritik beberapa iterasi dari proses terkait. Hal ini juga memungkinkan untuk melakukan beberapa putaran pendek selama sehari untuk memberikan perubahan kecepatan dalam sesi pelatihan. Dalam hal apapun, pastikan untuk memvariasikan urutan skenario jika Anda menggunakan metodologi ini secara teratur. Jangan selalu bergerak dari yang terburuk untuk lebih baik dan terbaik. Kadang-kadang adalah tepat untuk memiliki "baik" skenario yang disajikan.

Dalam situasi pelatihan, idealnya "Anda Jadilah Hakim" akan diikuti oleh kesempatan bagi peserta untuk peran memainkan skenario dan menerima umpan balik dari rekan-rekan mereka.

R. Asumsi Reframe

(oleh Devora Zack)

1. Tujuan

- a. Untuk mengungkap dan asumsi alam.
- b. Untuk menantang proses pemikiran membuat keputusan dan menemukan solusi.
- c. Untuk mengidentifikasi kemenangan kecil untuk menjaga proses perbaikan dalam gerakan.

2. Hadirin

Empat sampai lima belas peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan

40 sampai 60 menit (tergantung pada kedalaman masalah yang dibahas dan jumlah peserta).

4. Bahan dan Peralatan

- a. Diri - menempel flip - grafik kertas pada kuda-kuda kokoh dan spidol – hitam dan merah (atau warna lain).
- b. Timer atau stopwatch.

5. Area Pengaturan

Peserta duduk di mana mereka dapat melihat satu sama lain dan kuda-kuda.

6. Catatan

Kadang-kadang tim yang terhalang karena anggota tim tidak bisa bergerak melampaui asumsi yang jelas dalam proses. Kegiatan ini menghilangkan asumsi sehingga tim dapat bergerak maju dan terus proses Tantangan

7. Proses

- a. Menyuruh peserta memilih, tantangan nyata saat mereka bersama menghadapi (keputusan, proyek, atau kesempatan).
- b. Menyuruh peserta bergantian (tidak lebih dari 2 menit per orang) menggambarkan respon situasi dan potensi menggunakan aliran - dari - kesadaran. Mereka tidak harus mengedit atau pertanyaan sama lain, dan komentar tidak perlu mengikuti mereka dari orang berbicara sebelumnya.
- c. Dua peserta lain datang ke depan dan menggaris bawahi setiap asumsi mereka dapat mengidentifikasi dengan spidol merah. Sisa kelompok dapat membantu mereka dalam proses ini. dalam perjanjian seperti apa yang dianggap sebagai asumsi.
- d. Tanyakan peserta baru untuk maju. Orang ini memimpin kelompok dalam menggantikan asumsi. (Contoh: Ini adalah area untuk memeriksa dan alamat, jadi kami akan membuat prioritas. Kami akan mulai dengan memastikan kita memiliki pemahaman bersama tentang kami visi departemen.
- e. Berdasarkan pekerjaan ini bersama-sama, memiliki tim mengidentifikasi langkah tindakan segera, atau menang kecil, untuk menjaga mereka proses dalam gerakan.

BAGIAN VI

MEMUNGKINKAN ORANG LAIN UNTUK BERTINDAK

Dalam bagian ini dibahas tentang:

1. Ikhtisar memungkinkan orang lain untuk bertindak.
2. Diskusikan komitmen sesuai Kepemimpinan.
3. Pertimbangkan pentingnya praktek ini.
4. Perkenalkan kegiatan untuk latihan ini.
5. Menyajikan kegiatan untuk latihan ini.

Tantangan kepemimpinan menyajikan bukti kuat mengapa kerjasama merupakan kompetensi penting dalam mencapai dan mempertahankan kinerja tinggi. Dasar dari praktek ini adalah kebutuhan untuk membangun kepercayaan antara pemimpin dan karyawan serta membangun kepercayaan antara karyawan.

Kepercayaan adalah salah satu karakteristik yang sulit dipahami yang mungkin sering digambarkan sebagai "Aku akan tahu itu ketika saya melihatnya." Setiap pemimpin perlu mengidentifikasi cara-cara untuk membangun kepercayaan dan memfasilitasi hubungan saling percaya di seluruh organisasi.

A. Bagaimana seorang pemimpin memiliki kemungkinan lain dalam bertindak

Untuk memungkinkan orang lain untuk bertindak, seorang pemimpin harus berorientasi pada hubungan dari dua perspektif. *Pertama*, mereka harus memberikan iklim yang kondusif untuk membangun interaksi positif seluruh kelompok. *Kedua*, mereka harus membangun kapasitas individu dalam iklim yang positif.

Pertimbangan hubungan komitmen kepemimpinan:

- Suasana kerjasama akan membangun kepercayaan dan fasilitasi hubungan.
- kekuatan lain dengan meningkatkan penentuan nasib sendiri dan mengembangkan kompetensi.

1. Suasana Kerjasama

Suasana kolaboratif dimulai dengan membangun kepercayaan seluruh organisasi (atau tim). Bagaimana seorang pemimpin dapat membangun kepercayaan? pemimpin harus percaya sebelum mereka dapat berharap untuk bisa dipercaya.

Umumnya ada empat perilaku yang membangun dan memperkuat hubungan saling percaya:

- a. Kejujuran dan keterusterangan.
- b. Akuntabilitas dan keterbukaan.
- c. Menyetujui dan menerima..
- d. Diandalkan dan dapat dipercaya.

2. Kekuatan lainnya

Pemimpin yang sangat baik memiliki kemungkinan lain dalam bertindak dengan memastikan bahwa semua orang berkompoten, mampu, dan percaya diri. Malcolm Knowles membuat jelas bahwa orang dewasa mengharapkan untuk diperlakukan dengan hormat. Yang terjadi ditempat kerja adalah ketika orang lain diperlakukan dengan hormat, mereka memancarkan rasa yang mendalam berada dalam kendali kehidupan mereka sendiri.

Pemimpin dapat memperkuat orang lain dan memastikan bahwa mereka merasa memegang kendali dengan memberikan pilihan dalam pekerjaan mereka dan dengan merancang pekerjaan yang menawarkan mereka kesempatan untuk membuat keputusan dan akuntabilitas asuh. Tantangan Kepemimpinan merekomendasikan percakapan pembinaan bulanan antara pemimpin dan setiap laporan langsung mereka.

3. Mengapa Kemungkinan lain dalam Bertindak itu Penting?

Kerjasama adalah kompetensi kritis. Mencapai dan mempertahankan kinerja yang tinggi adalah mungkin dengan suasana kolaboratif yang dibangun atas dasar kepercayaan dan hubungan yang positif. Sayangnya, kompetisi masih ada di sebagian besar dunia. Dengan memperkuat setiap individu dalam tim, pemimpin memperkuat tim.

4. Kegiatan Pendahuluan

Sebuah bunga rampai kegiatan mengatasi berbagai keterampilan dan karakteristik kemungkinan lain dalam bertindak, seperti ketahanan, membuat keputusan, mempengaruhi, pemberdayaan, dan membangun kepercayaan dan bias dipercaya.

Kegiatan menunjukkan manfaat pembinaan kolaborasi, cara ini untuk memperkuat kinerja tim, dan mendorong pembinaan karir antara pemimpin dan bawahan langsung mereka. Banyak kegiatan yang sesuai untuk berbagai kelompok ukuran hingga beberapa ratus. Waktu bervariasi dari beberapa menit sampai beberapa jam.

Daftar kegiatan:

- 1) Apa yang akan anda lakukan di sepatu saya? oleh Geoff Bellman
- 2) Mengaktifkan Kepemimpinan Lintas Fungsional oleh Christopher Chaves
- 3) Membangun Perubahan Ketahanan oleh Daryl R. Conner
- 4) Memungkinkan dengan Style oleh Ann Herrmann-Nehdi
- 5) Pertukaran Mata Uang oleh Cindy Huggett
- 6) Rencana Pembangunan Tim Kompetensi oleh Edith Katz
- 7) Percakapan Karir: Isyarat untuk Mengembangkan Lainnya oleh Beverly Kaye
- 8) Ganda Tumpang Tindih Strategis silang oleh Sharon Landes
- 9) Apa yang Membuat Anda Percaya Seseorang? oleh Sherri Doshier
- 10) Diskusi membangun kepercayaan oleh Doug Leigh
- 11) Manusia Kepercayaan Knot oleh Jan Miller dan Denise Ksatria
- 12) Kepercayaan dan Komunikasi oleh Jan Miller dan Denise Ksatria
- 13) pembagian yang adil oleh Marilyn Myers
- 14) Tidak Mudah untuk keluar oleh Mona Lee Pearl
- 15) Pelatihan vs Menceritakan oleh Lou Russell
- 16) Pemberdayaan Angkatan Bidang Analisis oleh Cindy Taylor
- 17) Actions Inflated oleh Lorraine Ukens
- 18) Aktifkan untuk motivasi oleh Devora Zack

B. Apa Yang Akan Anda Lakukan di Sepatu Saya (Oleh Geoff Bellman)

1. Tujuan

- a. Untuk mengumpulkan ide-ide yang membantu membuat keputusan dan memimpin orang lain.
- b. Untuk model pembelajaran dan kelembaban.
- c. Untuk menyebabkan orang lain untuk berpikir sebagai pemimpin

2. Peserta

Ukuran kelompok dapat bervariasi 2-200; desain disesuaikan dengan kelompok dan menjadi lebih terstruktur dengan lebih terlibat. Seorang pemimpin organisasi yang sebenarnya memfasilitasi kelompok.

3. Waktu yang dibutuhkan : 30 menit sampai 1 jam.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Sebuah pena dan kertas untuk Anda, pemimpin
- b. Sebuah kuda-kuda, kertas flip-chart, dan spidol (dengan 5-25 peserta).
- c. bahan Menulis untuk tim (dengan 25-200 peserta)
- d. Kertas dan spidol tebal untuk setiap peserta.

Pengaturan area

Tabel untuk kelompok 5-8.

5. Proses

- a. Jelaskan secara singkat masalah, kesempatan, atau masalah yang dihadapi yang membuat anda untuk membuat keputusan. Periksa dengan peserta untuk pemahaman mereka tentang masalah ini.
- b. Jelaskan ke grup apakah benar-benar membutuhkan bantuan anda tentang masalah ini. Meminta individu untuk menuliskan jawaban mereka terhadap pertanyaan: Apa yang akan anda lakukan di sepatu saya? Mintalah mereka menuliskan jawaban mereka dengan spidol tebal pada 8,5 -11 kertas inci, satu jawaban per lembar

- c. Untuk kelompok yang lebih besar, minta mereka untuk berbagi jawaban mereka di meja mereka dan memikirkan jawaban terbaik.
- d. Kumpulkan tanggapan dan menyebarkannya di lantai agar semua bisa melihat dan berdiskusi.
- e. Memimpin diskusi tentang solusi. Menyatakan penghargaan Anda atas apa yang telah mereka sumbangkan, menunjukkan minat anda di dalamnya, dan berkomitmen untuk kembali ke mereka dengan keputusan akhir anda.
- f. Negara yang baru saja Anda terlibat dalam suatu proses yang secara teratur menghadapi Anda dalam peran Anda sebagai pemimpin. Menekankan betapa berguna itu adalah untuk memiliki pemikiran sebagai juga pemimpin
- g. Simpulkan dengan pertanyaan-pertanyaan ini: Bagaimana proses ini berlalu dari anda? Bagaimana prose situ berguna? Bagaimana itu menyenangkan? Mengapa atau mengapa tidak? Apa yang Anda alami tentang kepemimpinan selama kegiatan itu? Apakah aktivitas mengubah pikiran Anda tentang kepemimpinan dengan cara apapun? Jika demikian, bagaimana? Apa yang mungkin Anda lakukan, pikirkan, atau katakan berbeda sebagai hasil dari apa yang Anda alami?
- h. Setelah keputusan telah anda buat, menginformasikan kepada kelompok tentang keputusan Anda dan berterima kasih kepada mereka lagi.

(Catatan: Perlu diingat bahwa proses ini tidak mengharuskan Anda untuk membuat keputusan pada saat respon yang ditawarkan. Justru sebaliknya, ia meminta Anda untuk tidak memutuskan dan mendengar kelompok Anda adalah pemimpin, Anda dapat menyimpan keputusan untuk diri sendiri jika Anda memilih-tapi membuat keputusan yang lebih baik dengan masukan mereka.)

6. Variasi

Mengumpulkan tanggapan setelah Langkah 2 untuk diperiksa nanti.

C. Kemungkinan Kepemimpinan dengan Fungsi Silang

(Oleh Christopher Chaves)

1. Tujuan

- a. Untuk menentukan kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang berada dalam organisasi, terlepas dari judul, dapat mempengaruhi seluruh fungsi untuk menghasilkan perubahan yang positif.
- b. Untuk menetapkan bahwa kepemimpinan yang efektif membutuhkan keahlian fungsional dan pemahaman lintas-fungsional dan keterlibatan
- c. Untuk menunjukkan pertanyaan bisa bermain peran dalam memungkinkan orang lain untuk bertindak.

2. Peserta: Lima sampai dua puluh peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 90 sampai 120 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Kertas dan pensil atau spidol.
- b. Copy Memahami Kepemimpinan Lintas Fungsional untuk setiap peserta.
- c. Copy Skenario Aksi Case untuk setiap peserta
- d. Flip chart dan spidol.

5. Area Pengaturan

Workspace dengan meja dan cukup ruang untuk diskusi tim kecil dan kolaborasi tanpa mengganggu tim lain.

6. Catatan Fasilitator

Ide "kepemimpinan" telah reconceptualized berarti proses mempengaruhi individu dan situasi selama peristiwa yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi; kepemimpinan adalah tidak lagi satu-satunya provinsi manajer. Hal ini terutama diperlukan untuk individu yang beroperasi di dalam organisasi datar memiliki rentang yang lebih luas dari pengaruh pada proses operasional. Namun, banyak individu yang bekerja dalam organisasi datar, hirarkis, organik, atau mekanistik gagal untuk mempekerjakan kepemimpinan diperlukan karena kurangnya perspektif sistem mengenai organisasi mereka. Latihan berikut

dapat membantu seorang individu atau sekelompok karyawan mengembangkan bentuk baru dari perspektif kepemimpinan lintas fungsional dan kepercayaan berikutnya dalam menggunakan tindakan kepemimpinan yang tepat untuk membantu memecahkan masalah organisasi.

7. Negara yang memungkinkan dan memberdayakan individu untuk bertindak dan memecahkan tantangan organisasi masa depan membutuhkan peluang baik dalam perkembangan dan pengalaman untuk mempersiapkan dan memberdayakan individu untuk melakukan apa yang harus mereka lakukan. Negara yang menerapkan kemungkinan lain dalam bertindak ini bukan hanya tentang peran mereka sebagai pemimpin, tetapi tentang bagaimana mereka akan mempersiapkan pemimpin berikutnya untuk melakukan hal yang sama.

D. Pemahaman Tentang Kepemimpinan Fungsional Silang

Concerns Across Functions That Enable Others to Act

1. Mempertahankan komunikasi yang baik
2. Membangun kepercayaan
3. Membina kolaborasi
4. Memfasilitasi hubungan
5. Mengembangkan dan meningkatkan kompetensi
6. Memahami tantangan departemen lain

Scenario tindakan kasus

a. Skenario A

Perusahaan The Greenberg Hybrid Mobil belum memenuhi target penjualan untuk dua tahun terakhir dan kehilangan pangsa pasar selama krisis bahan bakar tahun 2008. Sebagai direktur Pemasaran dan Penjualan, pertanyaan apa yang akan Anda bertanya diri sendiri dan anggota tim lintas fungsional Anda tentang tindakan Anda akan merekomendasikan untuk menanggapi merosotnya penjualan di apa yang harus menjadi pasar kendaraan yang berkembang dan menguntungkan? Itu

Pemimpin M & S bisa mulai dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Apakah kami mengundang kelompok demografis yang tepat untuk sesi survei dan kelompok fokus kami?
- 2) Apakah riset pasar kami dan fasilitator kelompok fokus mengajukan pertanyaan yang tepat?
- 3) Apakah kita membiarkan survei kami dan peserta kelompok fokus untuk menjadi sukarelawan informasi tentang manfaat dan fitur yang mereka inginkan dalam kendaraan hybrid?
- 4) Dibandingkan dengan "terbaik di kelasnya" (kompetisi) di industri kendaraan hibrida, apa manfaat dan fitur yang kami tidak menawarkan dalam model kendaraan hibrida kami?
- 5) Yang model hybrid kami harga kompetitif?
- 6) Apakah kami menawarkan model showcase kendaraan kami di tempat-tempat diakses dan nyaman bagi pelanggan potensial
- 7) Apakah e-commerce kerja strategi kami efektif?
- 8) Apakah pilihan kami untuk media iklan (Internet, radio, cetak) dikerahkan menggunakan strategi yang tepat?
- 9) Apakah tenaga penjualan kami cukup terlatih untuk secara efektif berkomunikasi manfaat yang bersangkutan dan fitur yang setiap pelanggan sedang mencari?
- 10) Apakah ada kolaborasi dan kemitraan antara M & S, D & E, dan pemasok kunci tentang kendaraan hibrida fitur desain dan manfaat?
- 11) Apakah P & A diberitahu tentang awal cukup tentang perkiraan penjualan M & S (permintaan pelanggan)?
- 12) Apakah A & F memadai mendanai kampanye M & S?
- 13) Apakah A & F memberikan akses yang memadai dan merata untuk kredit kepada nasabah baru saat ini dan potensi?
- 14) Apa pertanyaan lain mungkin pemimpin bertanya?
- 15) Bagaimana pemimpin mendorong kolaborasi seluruh fungsi?
- 16) Apa yang mungkin Anda lakukan dalam skenario ini? Bagaimana?

b. Skenario B

Rodriguez Mobilitas Scooter Manufacturing desain dan insinyur berbagai model skuter mobilitas bagi pekerja penyandang cacat; skuter mobilitas bagi penyandang cacat harus dari desain ramah-kerja untuk kemudahan operasi di berbagai pengaturan kerja. Namun, keluhan yang serius dari pelanggan saat ini adalah streaming di sekitar salah satu model, Max Mobilitas Scooter. Keluhan mengatasi kurangnya model kemudahan mobilitas di tempat yang ketat, baterai pendek, unit navigasi toggle, dan kurangnya duduk kenyamanan lebih dari satu hari kerja delapan jam. Sebagai direktur Desain dan Teknik, apa pertanyaan yang akan Anda ajukan diri sendiri dan anggota tim lintas fungsional Anda tentang tindakan apa yang akan Anda rekomendasikan untuk menanggapi apa yang tampaknya menjadi desain dan rekayasa kelemahan dalam Max Mobilitas Scooter? Pemimpin D & E mungkin mulai dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Apakah kita menerima informasi yang memadai dan rekomendasi dari M & S tentang Max Mobilitas hasil riset pasar model dan keinginan pelanggan tentang manfaat dan fitur?
- 2) Apakah D & E memasukkan input yang tepat waktu dari pemasok utamanya mengenai berbagai potongan teknologi mentah atau dirakit?
- 3) Apakah kita menggunakan memadai software desain dibantu komputer dan sumber daya perangkat keras untuk menyelaraskan spesifikasi desain dengan toleransi teknik dan keterbatasan?
- 4) Apakah kita memiliki masukan yang tepat waktu dari P & A mengenai teknologi garis assembly- untuk perakitan ramping diperlukan?
- 5) Apakah A & F di bawah-dana proyek Max Mobilitas Scooter karena informasi yang salah?
- 6) Apa pertanyaan lain mungkin pemimpin bertanya?
- 7) Bagaimana pemimpin mendorong kolaborasi seluruh fungsi?
- 8) Apa yang mungkin Anda lakukan dalam skenario ini, Bagaimana?

c. Skenario C

Selama tiga tahun terakhir, MacArthur Good Samaritan Hospital (MGSH) telah mengalami peningkatan yang stabil dalam keluhan pelanggan mengenai pengobatan influenza vaksinasi, kurangnya ketersediaan, dan pengalaman layanan pelanggan umum. Sementara permintaan untuk layanan kesehatan secara umum telah meningkat karena populasi dan pekerjaan PHK penuaan, rumah sakit dokter, perawat, dan administrator tidak mampu cukup memprediksi dan merencanakan kebutuhan masa depan kebutuhan vaksinasi tahunan yang tampaknya umum ini. Sebagai direktur Layanan Perawatan Primer (Produksi dan Majelis) untuk Samaritan Hospital MacArthur Baik, apa pertanyaan yang akan Anda ajukan diri sendiri dan anggota tim lintas fungsional Anda tentang tindakan apa yang akan Anda rekomendasikan untuk menanggapi apa yang tampaknya menjadi kegagalan untuk mempersiapkan dan menanggapi persyaratan vaksinasi influenza musim dingin tahunan? P & Seorang pemimpin bisa mulai dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Apakah MacArthur Good Samaritan Hospital (MGSH) memiliki hubungan kontrak formal dengan lebih dari satu kunci pemasok vaksinasi influenza di industri untuk just-in-time pengiriman?
- 2) Apakah departemen M & S di MGSH memberikan pemasok vaksinasi influenza kunci dengan data permintaan pelanggan sejarah bersama dengan perkiraan kuantitatif terkait dengan kemungkinan permintaan masa depan beberapa jenis vaksin?
- 3) Apa bulan tahun tidak M & S meluncurkan kampanye pemasaran untuk menginformasikan kepada masyarakat tentang musim flu up-dan-datang?
- 4) Melakukan Layanan Perawatan Primer vaksinasi agar departemen influenza di awal tahun mungkin?
- 5) Apakah asisten medis bermitra dan berkomunikasi dengan dokter, perawat, atau klinik vaksinasi lokal tentang vaksinasi walk-ins dan / atau janji?

- 6) Apakah Layanan Perawatan Primer tawaran departemen berjalan-dalam kenyamanan pada akhir pekan atau melalui zona vaksinasi (seperti lingkungan kota)?
- 7) Apakah ada Primer Layanan Fasilitas Perawatan penyimpanan yang memadai untuk menahan pasokan vaksinasi influenza?
- 8) Apakah A & F disediakan untuk memadai "dana amal" untuk memvaksinasi pasien tanpa asuransi atau kemampuan untuk membayar?
- 9) Apakah penagihan untuk vaksinasi influenza memadai didokumentasikan untuk keperluan penggantian dan untuk pasien akurasi catatan?
- 10) Bagaimana sistem perencanaan sumber daya perusahaan yang lebih baik menyelaraskan MGSH influenza pesanan vaksin dengan pengiriman pemasok utama?
- 11) Apa pertanyaan lain mungkin pemimpin bertanya?
- 12) Bagaimana pemimpin mendorong kolaborasi seluruh fungsi?
- 13) Apa yang mungkin Anda lakukan dalam skenario ini? Bagaimana?

d. skenario D

White Chlote Manufacturing Company (WCMC) desain, merakit, dan mendistribusikan kualitas buatan item pakaian untuk anak-anak dan laki-laki bekerja dan perempuan. Karena resesi di seluruh dunia baru-baru ini, banyak dari WCMC mitra operasi ritel telah mampu menawarkan jalur kredit korporasi cukup untuk pelanggan dan, sebagai akibatnya, memiliki tingkat pesanan pakaian dari WCMC telah secara dramatis menurun. Sebelum resesi, banyak keluarga kelas pekerja muda menggunakan kartu kredit untuk melakukan pembelian, namun karena bank-bank meningkatkan suku bunga kartu rekening kredit, banyak dari keluarga ini telah kehilangan atau dibatalkan rekening kartu kredit mereka berharap untuk bentuk lain dari akses kredit. A & F pemimpin bisa mulai dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Melakukan akuntansi dan keuangan (A & F) departemen di WCMC baru-baru ini membatasi persyaratan kualifikasi kredit pelanggan, dan, jika demikian, mengapa?

- 2) Apakah A & F departemen di WCMC menawarkan rencana angsuran, melalui mitra operasi ritel, bagi pelanggan berdasarkan kriteria pendapatan tertentu?
- 3) Apakah departemen WCMC A & F memanfaatkan program software akuntansi? Jika demikian, yang jenis?
- 4) Apakah WCMC mengirimkan barang pakaian yang dirakit secara lengkap langsung ke mitra ritel, atau apakah itu pasar mereka melalui operasi grosir?
- 5) Bagaimana penghematan dicapai bagi pelanggan melalui penggunaan internal dan eksternal e-commerce?
- 6) Apa kegiatan rantai nilai lainnya dapat mencapai efisiensi yang besar untuk membeli penghematan pelanggan besar?
- 7) Apa pertanyaan lain mungkin pemimpin bertanya?
- 8) Bagaimana pemimpin mendorong kolaborasi seluruh fungsi?
- 9) Apa yang mungkin Anda lakukan dalam skenario ini? Bagaimana?

E. Membangun Ketahanan untuk Perubahan

(Oleh Daryl R. Conner)

1. Tujuan

- a. Untuk membantu individu belajar dalam memahami dan mengelola respon mereka sendiri untuk berubah.
- b. Untuk mengidentifikasi bagaimana pentingnya ketahanan untuk memungkinkan orang lain dalam bertindak.
- c. Untuk mengidentifikasi tindakan spesifik yang individu dan tim yang dapat dilakukan untuk memperkuat ketahanan.

2. Peserta

Sebuah kelompok kerja atau tim utuh, dimana kelompok kecil (tiga atau empat orang) untuk kelompok besar (20-25 orang).

3. Waktu: yang dibutuhkan 45-90 menit, tergantung pada ukuran kelompok dan kedalaman diskusi.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Flip chart dan spidol untuk fasilitator
- b. LCD projector (opsional).

- c. Handout siap atau Power Point slide yang merangkum karakteristik ketahanan (lihat Karakteristik lembar ketahanan)
- d. Dua atau tiga gambar yang menggambarkan situasi di dalam atau di luar tempat kerja yang ketahanan dapat diterapkan, misalnya, individu di kursi roda menghadapi tangga atau rumah yang telah terbakar. Jika gambar tidak tersedia atau tidak pantas, skenario ditulis singkat bisa berfungsi sebagai pengganti, misalnya, ketidakpastian yang menyertai restrukturisasi setelah merger atau gangguan yang dihadapi dengan yang baru, menuntut bos.

5. Area Pengaturan

Jika kelompok kecil, anggota harus duduk di sekitar meja bersama-sama. Jika kelompok lebih besar, itu bisa dipecah menjadi beberapa kelompok kecil di sekitar meja diatur sehingga peserta saling berhadapan tetapi tetapi berorientasi pada fasilitator.

6. Proses

- a. Secara singkat mengatur panggung dengan mengakui perubahan yang menantang, berbagi contoh saat ketika Anda menghadapi perubahan mengganggu dan sulit, dan menegaskan bahwa setiap anggota kelompok memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk mengelola responnya sendiri untuk perubahan.
- b. Undang kelompok untuk berpikir tentang orang yang mereka kenal yang tangguh-mampu bangkit kembali efektif dari perubahan mengganggu tanpa mengorbankan pencapaian tujuan pribadi dan organisasi yang penting. Minta mereka untuk mengidentifikasi atribut yang berkontribusi terhadap ketahanan mereka. Catat ini pada flip chart.
- c. Bagi karakteristik ketahanan yang telah diidentifikasi sebagai kontribusi terhadap respon yang efektif untuk mengubah, menyediakan handout untuk referensi, dan mengaitkannya dengan atribut kelompok diidentifikasi.
- d. Tampilkan gambar situasi yang berpotensi mengganggu. Kemudian meminta peserta untuk mendiskusikan bagaimana beberapa atau semua karakteristik ketahanan mungkin diterapkan untuk membantu individu efektif mengatasi tantangan. Seperti yang diinginkan, situasi tambahan dapat

disampaikan dan dibahas. Tujuannya adalah untuk peserta untuk menjadi akrab dengan karakteristik ketahanan dasar dan aplikasi mereka untuk situasi yang menantang.

- e. Mintalah kelompok untuk bekerja di triad. Mintalah mereka mengidentifikasi bagaimana lima karakteristik ketahanan penting Aktifkan Lainnya UU. Biarkan 15 menit dan meminta masing-masing kelompok untuk melaporkan pembahasannya
- f. Minta individu untuk bekerja secara berpasangan untuk mengidentifikasi dan berbagi karakteristik satu atau lebih ketahanan yang kekuatan pribadi, dan satu atau lebih daerah yang mereka ingin mengembangkan kemampuan mereka lebih lanjut. Memungkinkan 5 sampai 10 menit.
- g. Kombinasikan pasangan untuk membentuk kelompok empat orang. Apakah mereka bekerja sama untuk mengidentifikasi langkah-langkah berikutnya untuk memperkuat ketahanan mereka sendiri. Ini dapat mencakup:
- h. Menemukan pelatih potensial dari dalam kelompok yang dapat membantu mereka bekerja di salah satu karakteristik ketahanan ini bisa menjadi hubungan saling pembinaan (misalnya, saya membantu Anda dengan Terfokus, Anda membantu saya dengan Fleksibel) atau satu-directional, tergantung pada komposisi kelompok.
- i. Mereka memilih tindakan spesifik untuk memperkuat salah satu ciri-ini dapat mencakup mulai praktek baru (misalnya, menggunakan rencana hari untuk karakteristik Terorganisir, memulai jurnal penghargaan untuk karakteristik positif), mengambil kursus, atau beberapa lainnya aktivitas terkait
- j. Membawa seluruh kelompok bersama-sama. Minta contoh bagaimana mereka akan memperkuat salah satu karakteristik. Meringkas dengan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Peran ketahanan apa yang dimainkan dalam kemungkinan tindakan lain yang diambil?
 - 2) Bagaimana ketahanan berperan dalam menjadi kepemimpinan anda?
 - 3) Apa berikutnya anda "pergi melakukan" berdasarkan kegiatan ini?

- 4) Mintalah kelompok untuk menyepakati waktu di lain hari dan tempat untuk mengumpulkan dan memeriksa kemajuan. Idealnya, topik ini akan menjadi bagian dari percakapan yang sedang berlangsung dalam suatu kelompok kerja yang utuh.

Daryl R. Conner, Chairman, Conner Partners
Suite 1000, 1230 Peachtree Street, NE Atlanta, GA 30309
Phone: (404) 564-4800, Email: daryl.conner@connerpartners.com
Website: www.connerpartners.com

Characteristics Of Resilience

1. **Positif** : Menampilkan keamanan dan keyakinan diri yang didasarkan pada pandangan hidup yang kompleks tapi penuh dengan kesempatan.
2. **Fokus** : Memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai.
3. **Fleksibel** : Menunjukkan kelenturan khusus ketika menanggapi ketidakpastian.
4. **Terorganisasi** : Mengembangkan pendekatan terstruktur untuk mengelola ambiguitas.
5. **Proaktif** : Terlibat perubahan daripada melawannya.

F. Penunjang dengan Gaya

(Oleh Ann Herrmann-Nehdi)

1. Tujuan

- a. Untuk meningkatkan keberhasilan dengan "orang lain" kemungkinan lain dalam bertindak dengan mengembangkan empati
- b. Untuk menerapkan pendekatan whole-otak untuk lebih efektif dalam memungkinkan orang lain untuk memilih bagaimana melakukan pekerjaan mereka.

2. Peserta : berapa saja -idealnya bahkan jumlah peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan: 20 sampai 30 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Sebuah timer untuk memonitor waktu.
- b. Sebuah proyektor LCD dan komputer (untuk slide) dan layar atau slide dapat dicetak sebagai halaman yang terpisah dan digunakan sebagai handout.

5. Area Pengaturan

Dengan cara yang memungkinkan orang untuk bekerja berpasangan.

6. Proses

- a. Satu orang berpasangan, sebaiknya dengan mereka yang tidak menyukai mereka (fungsi campuran, bidang keahlian dll). Slide show 1. Setiap anggota dari pasangan memilih salah satu dari empat frase yang ia lebih memilih untuk menggunakan untuk menjelaskan kepada nya pasangan bagaimana dia akan mendekati salah satu tugas berikut. Mereka memilih satu tugas saja dan setiap anggota perlu memilih frase yang berbeda
 - 1) Mencapai Bottom Line
 - 2) Membangun Rencana Besar
 - 3) Mengembangkan Hubungan dan Persahabatan
 - 4) Bagaimana Menjadi Kreatif dan spontan
- b. Memiliki pasangan dan menemukan ruang untuk bekerja dan slide show 2. Instruksikan peserta untuk mengikuti panduan untuk frase yang mereka pilih untuk membuat deskripsi yang akan berlangsung selama 2 menit. Mereka harus terus berbicara untuk penuh 2 menit. Mereka memiliki 1 menit untuk mempersiapkan. Secara singkat empat pilihan.
 - 1) Mereka harus menggambarkan Mencapai Bottom Line sebagai Motivational Speaker, Penasihat, atau Guru akan, hanya menggunakan "kita" dan peduli, pendekatan bijaksana, membuat kontak mata yang baik di seluruh, dan *memeriksa* dengan orang lain di seluruh untuk memastikan orang mengikuti dan memahami
 - 2) Mereka harus menjelaskan membangun rencana besar sebagai Artis atau Pengusaha akan, hanya menggunakan terminologi visual dan metafora, dimulai dengan akhir rencana dan bekerja mundur, membuat sketsa di atas kertas karena mereka

- berbicara. Jika memungkinkan, gunakan alat peraga atau apa pun yang tersedia untuk membuat deskripsi “menjadi hidup”.
- 3) Mereka harus menjelaskan mengembangkan hubungan dan persahabatan sebagai CFO atau Engineer, menggunakan terminologi bisnis yang tepat, teknis dan istilah kuantitatif atau keuangan saja.
 - 4) Mereka harus menjelaskan bagaimana menjadi kreatif dan spontan sebagai Manajer Quality Control
- c. Setelah 1 menit persiapan, meminta orang pertama untuk mulai menjelaskan tugasnya bersama dengan mitranya menggunakan pedoman. Setelah 2 menit, panggilan waktu dan memiliki anggota lain dari pasangan menggambarkan tugas dia telah memilih menggunakan pedoman menyatakan.
 - d. Tampilkan slide 3 dan menjelaskan bahwa latihan ini digunakan gaya menentang *Model whole brain* untuk menunjukkan mengapa penting untuk membiarkan orang lain memilih cara untuk melakukan pekerjaan mereka dalam metode lain dalam bertindak.
 - e. Setelah banyak tawa, membawa perhatian mereka kembali ke kelompok besar.
 - f. Gunakan 4 slide untuk mengajukan pertanyaan pembekalan berikut:
 - 1) Bagaimana rasanya CARA untuk melakukan tugas yang diberikan?
 - 2) Seberapa efektif anda? Apakah Anda lebih efektif jika Anda bisa melakukannya dengan cara Anda sendiri?
 - 3) Bagaimana hal ini berhubungan dengan pendekatan Anda untuk terkait dengan kemungkinan lain dalam bertindak?
 - 4) Apa yang dapat Anda pelajari dan bagaimana Anda akan berubah sebagai hasil dari latihan ini?

Slide 1: Penunjang dengan Gaya Tahap 1

Slide 1: kemungkinan dengan gaya: langkah 1

1. Mencapai garis dasar
2. Membangun rencana yang baik
3. Mengembangkan hubungan pertemanan
4. Bagaimana menjadi kreatif dan spontan

Slide 2 : kemungkinan dengan gaya: langkah 2

1. Mencapai garis dasar: menjelaskan motivasi, selalu menggunakan kata “kami” dan perhatian
2. Membangun rencana yang baik: memulai dengan perencanaan akhir dan bekerja backword
3. Mengembangkan hubungan pertemanan: menggunakan terminology bisnis, tehnikal dan kuantitative or hanya keuangan
4. Bagaimana menjadi kreatif dan spontan: menjelaskan tentang manajemen kualiti control

G. Pertukaran mata uang

(Oleh Cindy Huggett)

1. Tujuan

2. Peserta : Dua relawan yang diperlukan untuk demonstrasi.

3. Waktu yang dibutuhkan : 25 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Dua buah mata uang (seperti dua dolar atau dua kuartal).
- b. Satu kartu indeks per peserta.
- c. Salah satu alat menulis per peserta.

5. Area Pengaturan: Tidak diperlukan pengaturan khusus

6. Proses:

- a. Dengan santai meminta peserta, "Siapa yang memiliki uang dolar? "Mata uang Pengganti lokal (euro, yen, atau mata uang lainnya) yang diperlukan.
- b. Pilih dua peserta yang menjawab "ya", dan mengundang mereka ke depan ruangan. Meminta mereka untuk membawa tagihan dolar mereka dengan mereka.
- c. Mengingat semua peserta, meminta para relawan untuk bertukar tagihan dolar. (Peserta A memberikan uang dolar nya untuk Peserta B. Peserta B memberi uang dolar nya untuk Peserta A.)
- d. mengisahkan aksi dengan mengatakan bahwa peserta baru saja bertukar tagihan dolar.
- e. Mintalah kelompok pertanyaan-pertanyaan berikut:
 - 1) Apakah peserta yang lebih kaya sekarang mereka mau menukar tagihan? (antisipasi respon, tidak, mereka masing-

- masing mulai dengan satu dolar dan berakhir dengan satu dolar.)
- 2) Bagaimana jika tagihan dolar ini diwakili ide? Seorang peserta A punya ide, peserta B punya ide, dan mereka saling bertukar. Sekarang apakah peserta menjadi lebih kaya?
 - 3) Bagaimana mereka masing-masing lebih kaya? (Diduga tanggapan, mereka masing-masing mulai dengan satu ide, sekarang mereka memiliki ide asli mereka ditambah ide lain untuk total dua ide, karena itu mereka berdua lebih kaya dari mereka sebelum bursa.)
 - 4) Apa ini memberitahu kita tentang berbagi ide? (Tanggapan Diduga, berbagi ide adalah hal yang baik karena itu membuat kita lebih kaya.)
- f. Terima kasih kepada relawan dan meminta mereka untuk kembali ke tempat duduk mereka.
 - g. Mendistribusikan satu kartu indeks untuk masing-masing peserta. Minta peserta untuk menuliskan satu ide mereka harus meningkatkan tempat kerja mereka
 - h. Minta semua peserta untuk berdiri, memegang kartu indeks mereka.
 - i. Mintalah setiap kartu indeks bursa peserta dengan orang lain di dalam ruangan dan mendiskusikan ide-ide pada kartu. (Si A memberikan kartu indeks untuk Orang B. si B memberikan kartu indeks untuk Orang A. Setiap terus yang lain kartu indeks seseorang.) Memungkinkan tidak lebih dari 2 menit untuk diskusi.
 - j. Memiliki peserta bertukar kartu indeks lagi dengan orang yang berbeda di dalam ruangan dan menjelaskan ide-ide. (Si A memberikan kartu indeks untuk Orang C. Orang C memberikan kartu indeks untuk Orang A. Setiap terus kartu indeks orang lain.)
 - k. Ulangi langkah 9 dan 10 untuk beberapa putaran sampai semua peserta telah bertukar kartu dengan beberapa orang lain di dalam ruangan.
 - l. Jauhkan kegiatan ini bergerak dengan langkah cepat. Jika penonton sedikit (kurang dari dua belas), menghentikan pertukaran setelah hanya beberapa putaran.
 - m. peserta harus telah melihat dan bertukar ide-ide kartu indeks yang berbeda.

- n. Tergantung pada ukuran ruang dan jumlah peserta. Anda dapat memilih peserta untuk tetap berdiri diskusi debriefing. Jika tidak, minta peserta untuk kembali ke tempat duduk mereka saat ini.
- o. Ajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:
 - 1) Berapa banyak ide Anda mulai? (Diduga respon, salah satu.)
 - 2) Berapa banyak ide-ide yang Anda temui selama kegiatan ini? (Respon Diduga, banyak.)
 - 3) Wawasan Apa yang Anda dapatkan selama kegiatan ini? (Tanggapan Diduga, ada beberapa ide yang baik dihasilkan, saya pikir kita harus melakukan beberapa ide, saya belajar ide-ide baru, dan ini sangat membantu / berguna.)
 - 4) Apa manfaat dari pembinaan kerjasama ketika kita melakukan kemungkinan lain untuk bertindak? (Tanggapan Diduga, kami mempertimbangkan berbagai perspektif, kami memiliki lebih dari satu ide untuk bekerja dengan, dan kami manfaat dari berkolaborasi.)

7. Variasi

- a. Jika Anda memilih topik yang relevan dengan peserta dan ada waktu dan energi di sekitar pengolahan ide-ide yang dihasilkan, memiliki peserta masuk ke kelompok-kelompok kecil untuk membahas kelayakan ini ide-ide baru, dengan tujuan menciptakan pasca - rencana class action.
- b. Jika hanya satu orang penonton memiliki uang dolar, fasilitator dapat bertindak sebagai sukarelawan kedua tagihan pertukaran.
- c. Jika tidak ada salah satu di antara penonton memiliki tagihan dolar, fasilitator dapat meminta dua relawan dan memberikan masing-masing dengan uang dolar untuk bertukar. Jumlah mata uang lainnya dapat digantikan uang dolar.
- d. Dalam Langkah 7, memilih topik yang relevan dengan peserta. Misalnya, jika masalah bisnis sebelumnya telah dibahas, meminta peserta untuk menuliskan ide untuk memecahkan masalah yang spesifik

Cindy Huggett, CPLP

128 Benedict Lane; Raleigh NC 27614; Phone: (919) 349 - 4589

Email: chuggett@gmail.com; Website: www.atrainerslife.com

H. Tim Rencana Pengembangan Kompetensi

(Oleh Edith Katz)

1. Tujuan

Untuk mendapatkan umpan balik pada pengembangan kompetensi tim.

2. Peserta

Kelompok terdiri atas sepuluh peserta atau lebih sedikit; Anda juga dapat menggunakan kegiatan ini di kelompok pelarian yang lebih kecil.

3. Waktu yang dibutuhkan : 40-60 menit

4. Bahan dan Peralatan

satu Rencana Pembangunan Kompetensi Tim untuk setiap peserta

5. Area Pengaturan

Tergantung pada ukuran ruangan, U - bentuk atau kelompok meja kecil.

6. Pre – Pekerjaan

Sesi sebelumnya, meminta peserta untuk menulis rencana untuk mengembangkan kompetensi tim mereka selama enam bulan ke depan. Rencana mereka harus memiliki tujuan, langkah-langkah tindakan, dan jadwal. Memiliki peserta membawa cukup salinan rencana mereka untuk setiap orang dalam kelompok. Sebuah template disertakan dengan kegiatan ini.

7. Proses

- a. Mulailah dengan menyatakan bahwa bagian penting pada kemungkinan lain dalam bertindak adalah memastikan bahwa orang lain memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk bertindak. Penguatan lain dengan mengembangkan kompetensi mereka adalah komitmen kepemimpinan penting. Lanjutkan dengan mengatakan kolaborasi yang juga merupakan aspek penting dari kemungkinan lain dalam bertindak dan bahwa kegiatan ini akan memberikan kesempatan kepada semua orang untuk berkolaborasi

- b. Apakah setiap orang dalam Tim Rencana Pengembangan Kompetensi mereka berbagi dengan peserta lain. Buka lantai untuk komentar saran, dan pertanyaan.
- c. Simpulkan dengan meminta para peserta:
 - 1) Perubahan apa yang akan Anda buat dalam rencana Anda berdasarkan saran dari orang lain?
 - 2) Apa pembelajaran yang paling berharga untuk Anda hari ini?
 - 3) Berapa banyak ide yang bisa anda angkat?

Edith Katz

Company Brooks Health System

3901 University Boulevard South, Suite 103

Jacksonville, FL 32216

Phone: (904) 858 – 7334; Email: edith.katz@brookshealth.org

TEAM COMPETENCY DEVELOPMENT PLAN

Skill or Knowledge	Action Steps	Timeline

I. Karir Percakapan: Isyarat Untuk Mengembangkan Orang Lain

(Oleh Beverly Kaye)

1. Tujuan

- a. Untuk membantu para pemimpin memahami pentingnya pembinaan karir dalam organisasi mereka.
- b. Untuk terlibat pemimpin dalam percakapan dengan laporan langsung mereka yang mengarah ke daftar realistis tindakan karir dan pertanyaan

2. Peserta: Setiap ukuran, idealnya antara dua puluh dan dua puluh - lima peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan

Sekitar 60 menit (lebih banyak waktu dapat diizinkan jika peserta terlibat dalam percakapan dan diskusi Brainstorming).

4. Bahan dan Peralatan

- a. Satu salinan Percakapan Karir Keterampilan Coaching handout untuk setiap peserta
- b. Satu salinan Karir Percakapan Isyarat - Taking Action handout untuk setiap peserta.
- c. Flip chart atau PowerPoint slide dengan 1 sampai 5 skala dicatat dalam proses.

5. Area Pengaturan

Setiap pengaturan akan melakukan; Namun, kelompok empat sampai enam peserta lebih disukai untuk memaksimalkan percakapan.

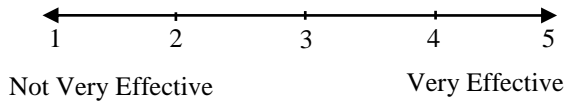
6. Catatan Fasilitator

Orang adalah aset paling penting dari organisasi ini. Mengingat persaingan sengit untuk menyebutkan statusnya kasi bakat, organisasi harus mampu menawarkan masa depan yang bermanfaat. Pada saat yang sama, individu harus mempersiapkan diri untuk memenuhi tantangan dari arah strategis baru di tempat kerja. Manajer sebagai pelatih karir memainkan peran penting dalam proses ini dengan menemukan kesamaan antara aspirasi karir individu dan tujuan organisasi. Latihan berikut dapat merangsang percakapan dan tindakan bagi para pemimpin untuk mulai menciptakan budaya pembangunan.

7. Proses

- a. Memberikan Percakapan Karir Coaching Skills handout untuk peserta
- b. Mintalah setiap peserta untuk membaca konten dan pertanyaan di akhir setiap paragraf dan menilai seberapa efektif pemimpin di kegiatan ini menggunakan skala berikut. Tentukan apakah peserta harus rating sebuah pemimpin di

departemen, unit bisnis, atau tingkat organisasi. Tampilkan skala ini pada grafik flip atau PowerPoint slide.



- c. Ketika semua orang sudah selesai, meninjau masing-masing lima pertanyaan, memungkinkan waktu peserta untuk berbagi jawaban mereka dan peringkat mereka. Ajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:
 - 1) Mengapa pembinaan untuk pengembangan aspek penting untuk menjadi seorang pemimpin yang baik?
 - 2) Apa yang mencegah manajer dan pemimpin dari memiliki pembinaan percakapan dengan karyawan?
 - 3) Bagaimana hambatan dihapus? Bagaimana bisa mendorong pembinaan percakapan ?
 - d. Distribusikan Isyarat Conversation Karir-mengambil tindakan dan mengingatkan peserta tentang lima keterampilan pembinaan terkait dengan pertanyaan yang harus dijawab.
 - e. Bagilah kelompok menjadi dua tim. satu kelompok membuat daftar tindakan pemimpin yang realistis yang bisa diambil untuk mulai menciptakan budaya pembangunan. Kelompok lain menghasilkan pertanyaan bahwa para pemimpin bisa meminta dalam percakapan dengan karyawan mereka untuk menjadi lebih efektif di daerah pembinaan mereka.
 - f. kelompok membagi ide-ide mereka satu sama lain. Tanyakan peserta:
 - 1) Pertanyaan yang beresonansi dengan anda?
 - 2) Tindakan mana yang mungkin anda coba?
- 8.** Mintalah setiap pemimpin untuk berkomitmen satu tindakan pembinaan selama tiga puluh hari ke depan. kemudian menjadwalkan sesi tindak lanjut untuk membahas keberhasilan dan tantangan.

J. Pembinaan keterampilan konservasi karir

Ada banyak cara dan kesempatan bagi para pemimpin untuk membantu orang mengembangkan karir mereka. Tindakan ini dapat dibagi menjadi lima bidang keterampilan dasar, masing-masing yang diringkas di bawah ini. Setiap daerah menggambarkan perilaku dan percakapan manajer dapat digunakan pada berbagai tahap proses pengembangan karir. Menilai pemimpin Anda pada setiap lima keterampilan dan menempatkan nilai dari 1 (sangat tidak efektif) sampai 5 (sangat efektif) di setiap kotak.

Dengarkan : mendengarkan secara efektif mengharuskan anda melampaui kata-kata dan mencoba untuk memahami apa yang benar-benar penting untuk orang-orang anda. Aspek mendengarkan dalam percakapan karir berarti efektif dalam bertanya atau mengajukan pertanyaan yang baik. Pemimpin yang mendengarkan menciptakan peluang bagi masyarakat untuk mendiskusikan masalah karir mereka dan menjelaskan apa yang paling penting bagi mereka. Hal ini tidak penting bahwa anda memiliki semua jawaban. Hal yang paling penting bahwa anda benar-benar memahami tim anda.

Seberapa baik para pemimpin kita berbicara dengan laporan langsung mereka untuk memahami bakat masing-masing, karir keinginan, dan kemampuan?

Tingkatan: Anda perlu tahu laporan langsung bagaimana Anda melihat mereka. Pemimpin yang jujur memberikan umpan balik yang jujur mengenai kinerja. Namun, mereka membantu orang untuk melihat kinerja bagaimana substansi, gaya, dan reputasi kolektif di pilihan karir memengaruhi dan pilihan karir. Meratakan berarti tidak takut untuk mengatakan yang sebenarnya, apakah umpan balik positif atau sekitar kebutuhan perkembangan.

Seberapa baik pemimpin kami memberikan sudut pandang yang jujur mengenai citra karyawan mereka, gaya profesional, kinerja, dan potensi? _____

Melihat ke Depan: Apa yang terjadi di departemen anda, organisasi, unit bisnis anda, industri, negara ini, atau dunia pada umumnya yang dapat mempengaruhi keputusan orang-orang anda membuat hari ini tentang karir mereka? Pemimpin yang melihat ke depan membantu orang tempat dan memahami tren dan perkembangan baru yang mempengaruhi prospek karir mereka. Mereka mengaitkan inisiatif bisnis strategis untuk kompetensi yang dibutuhkan untuk masa depan.

Seberapa baik pemimpin kita mengkomunikasikan informasi tentang tren (ekonomi, politik, demografi) yang mempengaruhi organisasi kami? _____

Pengaruh: Pemimpin dapat terlibat dan membantu orang membuat satu set pilihan simultan untuk gerakan dan / atau pengembangan. orang memperluas pemikiran mereka ketika mereka mengidentifikasi beberapa pilihan. Dengan cara itu, jika salah satu jalan tersumbat, mereka memiliki cara lain untuk terus tumbuh dan mengidentifikasi tujuan karir yang realistis dari berbagai pilihan berpotensi diinginkan.

How well do our leaders help employees identify multiple goals (current and future) that are realistic? _____

Hubungan: ini melibatkan pencocokan kebutuhan individu untuk sumber yang Specific dalam organisasi. Pemimpin dapat mengatur kontak yang berguna dengan orang-orang di daerah lain dari industri, organisasi, atau profesi. Pemimpin berfungsi sebagai pendukung atas nama mereka informasi atau peluang mencari dan berbicara dengan reputasi mereka dan layak. Mereka menghubungkan orang-orang dengan sumber daya yang mereka butuhkan untuk melaksanakan rencana manajemen karir.

Seberapa baik pemimpin kita berdiskusi dengan karyawan bagaimana untuk terus mengambil tindakan pada karir mereka dan rencana pembangunan?

Issue Konservasi Karir – Mengambil Tindakan

"kepemimpinan yang efektif memberikan kepercayaan diri pada anggota tim untuk bertindak dan mengambil alih

tanggung jawab mereka bukan hanya melakukan tugas yang diberikan. Singkatnya, pemimpin menciptakan pemimpin! "

Coaching Skill	Questions	Actions
Listen		
Level		
Look Ahead		
Leverage		
Link		

K. Double Tumpang Tindih Strategis Silang

(Oleh Sharon Landes)

1. Tujuan:

- Untuk mengamati perilaku kepemimpinan seseorang sendiri dan perilaku tim dalam situasi tanpa naskah.
- Untuk menentukan perilaku kepemimpinan secara pribadi memfasilitasi kesuksesan prestasi tugas dan yang searah.
- Untuk mempraktekkan kemungkinan orang lain mengatasi hambatan komunikasi.

2. Peserta

20 sampai 24 peserta, dibagi menjadi empat tim, masing-masing dengan jumlah orang yang sama.

3. Waktu yang dibutuhkan : 50 sampai 60 menit, termasuk debriefing.

4. Bahan dan Peralatan

- Masking tape atau pelukis tape untuk lay out grid.
- Salah satu salinan Petunjuk untuk Lapangan Lokasi untuk setiap peserta (tidak termasuk Executive Anggota Tim).
- Salah satu salinan Petunjuk untuk Markas: Tim A dan B untuk anggota Tim Eksekutif dari Tim A dan B.

- d. Salah satu salinan Petunjuk untuk Markas: Tim C dan D untuk anggota Tim Eksekutif dari Tim C dan D.

5. Area Pengaturan

Lihat catatan persiapan. Anda akan membutuhkan ruang yang cukup besar untuk empat tim untuk berdiri di grid dan ruang yang terpisah / ruang untuk para pemimpin markas. Pemimpin dan tim tidak dapat melihat daerah satu sama lain.

6. fasilitator Catatan

Ini adalah variasi pada strategi silang / Traffic Jam yang memungkinkan untuk lebih kepemimpinan dan tim dinamika ke permukaan daripada di versi standar.

7. Persiapan

Mengatur jaringan Strategis silang. Anda mungkin ingin melakukan hal ini di ruang yang terpisah, atau dalam beberapa cara menjaga kelompok untuk dapat melihat grid sebelum Anda siap untuk memulai aktivitas. Gunakan pita surveyor 's berwarna cerah untuk lay out grid, yang menciptakan kegembiraan. Atau, Anda dapat menggunakan selotip

Sharon Landes

20 Mosswood Road

Berkeley, CA 94704

Phone: (510) 548 – 6945; Email: shlandes@comcast.net

L. Petunjuk Strategis Penataan Kembali untuk Kantor Pusat: Tim A Dan B

1. Tujuan:

Tugas selesai ketika semua anggota tim dalam lokasi lapangan menyelesaikan tujuan bergerak dari posisi awal mereka ke posisi akhir mereka.

2. Kendala:

Hanya satu perwakilan dari Tim Eksekutif dapat berfungsi sebagai penghubung dengan masing-masing tim lapangan pada waktu tertentu. Semua kecuali penghubung harus tetap di daerah

yang ditunjuk HQ. Makalah ini mungkin tidak meninggalkan daerah yang ditunjuk HQ. Batas waktu untuk tugas adalah 30 menit.

Initial Positions

>>> A4(etc)	>>> A3	>>> A2	>>> A1	Empty space	<<< B1	<<< B2	<<< B3	<<< B4(etc)
----------------	-----------	-----------	-----------	----------------	-----------	-----------	-----------	----------------

>>> and <<< denote facing direction

FINAL POSITIONS:

<<< B1	<<< B2	<<< B3	<<< B4(etc)	Empty space	>>> A4(etc)	>>> A3	>>> A2	>>> A1
-----------	-----------	-----------	----------------	----------------	----------------	-----------	-----------	-----------

>>> and <<< denote facing direction

Strategis Instruksi Penataan Kembali Untuk Lokasi Lapangan

1. Anda adalah sub - tim yang terletak di LokasiLapangan, dan ini akan berlangsung selama 30 menit ke depan.
2. Anda mungkin mengambil waktu untuk mendiskusikan bagaimana Anda ingin bekerja sama.
3. Anda harus mengikuti panduan di bawah ini.
 - a. Hanya ada dua cara hukum untuk bergerak.
 - 1) Anda mungkin pindah ke ruang kosong yang langsung di depan anda.
 - 2) Anda mungkin bergerak satu orang jika orang itu menghadap anda dan ada ruang kosong tepat di belakang orang itu.
 - b. Tidak ada yang bisa berbalik atau bergerak mundur.
 - c. Jika tim mencapai jalan buntu, anda harus memulai dari awal.
 - d. Hanya satu orang dapat bergerak pada suatu waktu.
 - e. Hanya satu orang dapat menempati persegi pada suatu waktu.

M. Apa Yang Membuat Anda Percaya Seseorang?

(Oleh Sherri Doshier)

1. Tujuan

- a. Untuk membahas pentingnya kepercayaan dalam kepemimpinan yang efektif.
- b. Untuk membahas dampak dari kepercayaan pada hubungan dan hasil di tempat kerja.
- c. Untuk mengidentifikasi perilaku yang mempromosikan kepercayaan dan berhubungan dengan 7 komitmen

2. Peserta

- a. Nomor yang saat supervisor / manajer atau sekelompok calon pemimpin
- b. Waktu yang dibutuhkan 20 sampai 30 menit, tergantung pada waktu yang diperbolehkan untuk diskusi.

3. Bahan dan Peralatan

- a. Flip chart dengan spidol.
- b. Satu Lembar Kerja Kepercayaan untuk setiap peserta.
- c. Pena atau pensil.
- d. Kertas untuk peserta.

4. Area Pengaturan: Peserta duduk dalam kelompok-kelompok kecil di meja.

5. Proses

- a. salinan dari handout Lembar Kerja kepercayaan. masing-masing peserta memikirkan dua orang dalam posisi kepemimpinan (sekarang atau di masa lalu), satu yang dipercaya dan satu yang tidak percaya.
- b. Peserta menyelesaikan lembar kerja secara individual. Di bawah kolom positif, memberitahu peserta untuk membuat daftar sifat-sifat atau perilaku yang membuat mereka percaya orang itu. Di bawah kolom negatif, mereka harus daftar ciri-ciri atau perilaku yang mencegah mereka dari mempercayai orang itu. Pada efek baris, meminta mereka untuk membuat daftar dampak perilaku orang tersebut pada mereka, pekerjaan mereka, atau hasil. Biarkan sekitar 5 menit.

- c. Setelah lembar kerja individu lengkap, memiliki peserta mendiskusikan hasil mereka dengan orang lain di meja mereka, mengidentifikasi tema umum. Biarkan sekitar 10 menit.
- d. Peserta merekam tema umum untuk berbagi dengan kelompok besar. Minta setiap kelompok untuk berbagi tema mereka dengan kelompok besar. Merekam tema tersebut di flip chart
- e. Tanyakan peserta bagaimana tema ini berhubungan dengan Komitmen 7: kolaborasi asuh, membangun kepercayaan dan hubungan memfasilitasi. *Catatan:* Jika kelompok besar, lebih dari tiga puluh, diskusi dapat berlangsung di meja dan kemudian dibagi dengan kelompok yang lebih besar.
- f. Simpulkan dengan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Seberapa penting kepercayaan bagi seorang pemimpin?
 - 2) Apa dampak dari kurangnya kepercayaan di tempat kerja?
 - 3) Apa dampak dari kepercayaan yang solid di tempat kerja?
 - 4) Perilaku apa yang akan Anda lakukan untuk mempromosikan kepercayaan ketika Anda kembali ke tempat kerja?

Sherri Doshier

Chesterfield County, Chesterfield University

9901 Lori Road, Room 303

Chesterfield, VA 23832

Phone: (804) 717-6614; Email: Doshier@chesterfield.gov

Website: www.chesterfield.gow

TRUST WORKSHEET

	Trusted and Positive+	Did not Trust Negative-
Traits		
Effects		

N. Kepercayaan – Membangun Diskusi

(Submitted by Doug Leigh)

1. Tujuan

- a. Untuk membedakan kepercayaan, ketidakpercayaan, dan kepercayaan.
- b. Untuk menggambarkan tiga aturan membangun kepercayaan.
- c. Untuk menjelaskan bagaimana untuk menghasilkan kepercayaan layak dalam kepemimpinan.

2. Peserta

Setiap ukuran penonton dapat didukung, asalkan diskusi berlangsung dalam kelompok kecil, tiga sampai empat peserta dapat dibentuk.

3. Waktu yang dibutuhkan

1 jam. Kali ini dapat ditingkatkan untuk memungkinkan elaborasi yang lebih besar dan diskusi, tetapi tidak harus disesuaikan ke bawah.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Peserta harus membaca Tantangan Kepemimpinan, dan menyegarkan ingatan mereka dari Bab 9 (Foster Kolaborasi) dalam Praktek 4 (kemungkinan lain dalam bertindak)
- b. Sebuah papan didekatkan di dekat fasilitator.

5. Area Pengaturan : Tidak ada yang istimewa

6. Proses

- a. Mulailah dengan mengatakan, "Dalam Jim Kouzes dan Barry Posner The Leadership Challenge, dalam praktek memungkinkan orang lain untuk bertindak bergantung pada pengembangan kolaborasi. Ini dimulai dengan menciptakan iklim kepercayaan. Pemimpin otentik menunjukkan integritas, karakter, dan kejujuran dan, dalam melakukannya, meningkatkan reputasi mereka untuk kepercayaan. Sebaliknya, mereka yang tidak atau tidak dapat mengungkapkan dan hidup dengan sebuah set nilai-nilai, etika, dan standar cenderung dilihat dengan kecurigaan. Kepercayaan pemimpin salah satunya dari,

pendapat Jim dan Barry, kedua meningkatkan pengambilan risiko dan reinvigorates momentum organisasi. "

- b. Buat tiga kolom di papan tulis (atau menggunakan tiga grafik flip yang berbeda) dengan "kepercayaan" di bagian atas satu, "ketidakpercayaan" yang lain, dan "kepercayaan" pada ketiga. Tanyakan kepada peserta bagaimana mereka mendefinisikan kepercayaan, ketidakpercayaan, dan kepercayaan. Menangkap komentar mereka.
- c. Tanyakan kepada peserta bagaimana mereka membedakan kepercayaan dan ketidakpercayaan dari kepercayaan. Memungkinkan diskusi.
- d. Jelaskan bahwa Russell Hardin dari New York University adalah salah satu pemikir terkemuka dan peneliti pada topik kepercayaan. Dalam buku 2004 nya, Trust dan Trustworthiness, ia menawarkan bahwa kepercayaan adalah pilihan rasional yang kita buat tentang ketergantungan orang lain untuk melakukan apa yang mereka katakan akan (atau tidak akan) dilakukan. Dari perspektif ini, menunjukkan ketergantungan mendorong dan penghargaan kepercayaan. Melahirkan kepercayaan-kepercayaan. Sebuah kepercayaan pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengembangkan kepercayaan pemimpin dan berfungsi sebagai motivasi untuk kerjasama. Pemimpin yang dapat dipercaya, maka, "menarik" kepercayaan dari para pengikut mereka.
- e. Jelaskan bahwa peserta akan menjelajahi tiga kebenaran tentang kepercayaan yang ditawarkan oleh peserta dan mendiskusikan implikasinya terhadap kepemimpinan
- f. Dalam kelompok tiga atau empat, meminta peserta untuk mengembangkan daftar "orang yang mereka percaya dengan segala sesuatu dan dalam segala hal. " Setelah 5 menit, minta kelompok untuk melaporkan kembali dan daftar ini pada papan tulis (atau grafik ip fl). Tidak mengantisipasi sejumlah besar orang untuk menjadi diidentifikasi.
- g. Jelaskan bahwa - dengan pengecualian dari supranatural dan mungkin yang paling intim dari hubungan - kami tidak percaya atau tidak percaya orang lain secara universal. Di atas ini, pertanyaan apakah kita atau pengikut kita "kepercayaan

kebanyakan orang sebagian besar waktu" tampaknya menunjukkan sedikit lebih dari apakah kita atau mereka bersedia mengambil risiko kecil dengan mereka yang kita belum tahu juga. Kita jarang jika pernah melakukan percaya tanpa pertanyaan, batasan, atau menyebutkan statusnya fi kasi - dan ketika kita melakukannya, lebih dari mungkin itu iman atau harapan bermain, tidak percaya. Pada kenyataannya, kita cenderung untuk percaya orang-orang tertentu hanya dengan hal-hal tertentu, atau dalam keadaan tertentu. Kepercayaan biasanya beroperasi sehingga "Si A percaya si B untuk melakukan (atau tidak melakukan) X. "Dengan demikian, Si A mungkin percaya si B dengan X, tetapi tidak percaya dia dengan Y atau Z. Jelaskan bahwa ini adalah pertama dari tiga kebenaran tentang kepercayaan: bahwa itu ada sebagai "tiga - bagian hubungan" di mana "A trust B untuk melakukan (atau tidak melakukan) X.

- h. Minta peserta apa ada benefit, jika ada, mungkin ada untuk Orang A serta si B di tidak mempercayai "orang dengan segala sesuatu. "Mengantisipasi bahwa percakapan akan membahas isu-isu menghindari over - komitmen, lebih - ketergantungan, dan di bawah - pengiriman.
- i. Dalam kelompok-kelompok kecil yang sama, peserta membayangkan bahwa mereka berada dalam situasi di mana mereka yakin bahwa mereka percaya atau tidak percaya orang lain. Mengulangi kepercayaan yang berbeda dari iman atau harapan, kemudian meminta peserta untuk membuat daftar bagaimana rasanya pengalaman mempercayai dan mencurigai orang lain.
- j. Jelaskan bahwa kepercayaan adalah suatu tindakan kognitif, tetapi tidak ada satupun yang bisa kita pilih atau tidak pilih. Henry Ford mengatakan bahwa "tidak peduli apakah anda berpikir anda bisa atau tidak, kau benar. "Dalam nada yang sama, sementara kita mungkin tahu atau percaya bahwa sesuatu itu benar atau salah, kita tidak memilih untuk itu hal yang benar untuk kita; itu hanya adalah. Sementara cinta mungkin buta, kepercayaan tidak. Kepercayaan dan ketidak-

percayaan adalah penilaian yang kita buat tentang orang lain. Sementara kita mungkin baik tidak yakin atau yakin, keyakinan kami tidak pernah tiba di oleh pengambilan keputusan sukarela; melainkan kita menemukan atau entah bagaimana yakin bahwa kita percaya atau tidak percaya lain. hal ini adalah wajar bahwa jika seseorang tidak percaya Anda, tidak ada meyakinkan orang untuk tidak melakukannya. Sebaliknya, orang harus merasa bahwa ia memiliki alasan yang cukup untuk percaya bahwa risiko mempercayai anda bernilai pahala potensi untuk melakukannya. Jelaskan bahwa ini adalah yang kedua dari tiga kebenaran tentang kepercayaan: bahwa meskipun hal itu bergantung pada bukti, kepercayaan adalah sesuatu yang obyektif memahami, bukan yang diputuskan.

- k. Minta peserta mengatakan "menipu saya sekali, malu pada anda; menipu saya dua kali, shame on me "berarti dalam cahaya ini. Menindaklanjuti dengan meminta peserta bagaimana mereka tahu bahwa mereka sendiri atau tidak dilihat sebagai dapat dipercaya.
- l. Minta peserta untuk kembali ke kelompok-kelompok kecil mereka untuk daftar situasi di mana mereka bekerja sama dengan orang-orang baik yang layak dipercaya tidak pasti atau yang untrustworthiness yang pasti. setelah 5 menit, meminta kelompok untuk melaporkan kembali dan melacak diskusi ini pada papan tulis (atau flip chart). 1
- m. Jelaskan kepercayaan yang beroperasi sebagai "bunga dikemas": aku akan menggaruk punggung anda jika saya percaya bahwa anda merasa itu menguntungkan untuk menambang awal. Kami percaya orang lain, sebagian, karena kami percaya bahwa mereka memiliki kepentingan dalam menjual ful fi kepercayaan anda. Dengan kata lain, orang kepercayaan satu sama lain hanya selama itu jelas bahwa itu saling manfaat resmi untuk melakukannya. Kami berharap mereka yang kita percaya untuk bertindak sesuai dengan keyakinan bahwa mereka juga melihat manfaat t di peduli dengan kepentingan kita. Jelaskan bahwa ini adalah yang terakhir dari tiga kebenaran tentang kepercayaan: apakah kita

percaya "si B" untuk melakukan atau tidak melakukan X, kami melakukannya karena kami percaya bahwa bahwa si B merasa itu adalah kepentingan terbaik nya untuk menghadiri kepentingan kita.

- n. Minta peserta mengapa orang bekerja sama dengan orang-orang yang mereka don 't kepercayaan. Mengantisipasi bahwa percakapan akan muncul isu-isu kekuasaan, kewajiban, dan diuntungkan dari keraguan.
- o. Jumlahkan tiga kebenaran kepercayaan dan implikasinya:
 - 1) *Pertama*, kepercayaan ada sebagai "tiga - bagian hubungan" dimana "A trust B untuk melakukan (atau tidak melakukan) X. "Implikasi dari hal ini adalah bahwa para pemimpin tidak harus mencari untuk menunjukkan kepercayaan mereka kepada semua orang dalam segala hal. Sebaliknya, pemimpin harus menjelaskan dan mengkomunikasikan jenis hal yang mereka ingin dikenal sebagai seseorang harus diperhitungkan. Pemimpin harus konsisten, handal, dan umum untuk menunjukkan mereka ketergantungan secara khusus dalam menyatakan perilaku.
 - 2) *Kedua*, meskipun hal itu bergantung pada bukti, kepercayaan adalah memahami sesuatu yang obyektif, bukan sesuatu yang kita putuskan. Implikasi dari hal ini adalah bahwa karena para pemimpin tidak dapat mengendalikan penilaian pengikut mereka dari mereka, pemimpin harus menghasilkan bukti bahwa mereka dapat dipercaya melalui interaksi rutin dengan orang lain. Tidak mungkin untuk memaksa yang lain untuk mempercayai anda. Selanjutnya, kepercayaan tidak terbuka - berakhir. Jika anda gagal untuk menindaklanjuti-hal yang anda ingin dikenal sebagai seseorang yang harus diperhitungkan, berharap untuk kehilangan kepercayaan pengikut anda'. Sejak gunung bukti dapat dibatalkan oleh fakta tunggal, mendapatkan kembali kehilangan kepercayaan lebih sulit daripada membangun di tempat pertama.
 - 3) *Ketiga*, apakah kita percaya "si B" untuk melakukan atau tidak melakukan X, kami melakukannya karena kami

percaya bahwa orang merasa itu adalah dalam kepentingan terbaik nya untuk menghadiri untuk kepentingan kita. Implikasi dari hal ini adalah bahwa orang lain waspada mempercayai kami jika mereka dapat 't melihat mengapa hal itu manfaat khusus bagi kita untuk keduanya memiliki dan untuk membalas kepercayaan mereka. Tanpa bunga dikemas ini, pengikut bertanggung jawab untuk melepaskan diri karena arti bahwa kepercayaan mereka yang tidak penting dan tidak perlu untuk rencana pemimpin

- p. Tanyakan pada peserta apa yang akan mereka lakukan untuk menghasilkan kepercayaan sebagai pemimpin.

Doug Leigh, Ph.D

Pepperdine University

Graduate School of Education and Psychology

6100 Center Drive; Los Angeles, CA 90045

Phone: (310) 568-2389; Email: doug@doughleigh.com

Website: www.doughleigh.com

O. Hubungan Kepercayaan Manusia

(Oleh Jan Miller and Denise Knight)

1. Tujuan

- a. Untuk membangun kepercayaan dalam kelompok
- b. Jelajahi kepercayaan yang berkaitan dengan kemungkinan lain dalam bertindak.

2. Peserta : Lima belas sampai dua puluh peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 15 sampai 30 menit.

4. Bahan dan Peralatan : Tidak diperlukan.

5. Area Pengaturan : Daerah cukup besar untuk anggota kelompok untuk berdiri membentuk lingkaran.

6. Proses

- a. peserta berdiri membentuk lingkaran.
- b. Mintalah setiap peserta mencapai seluruh dan ambil tangan dua peserta yang berbeda '.

- c. Setelah setiap peserta memegang tangan dengan dua orang yang berbeda, kelompok akan mencegah kusut yang "simpul manusia" tanpa melepaskan tangan.
- d. Hal ini dapat diuraikan, tetapi akan memakan waktu, usaha, dan percaya!
 7. Minta peserta kembali ke tempat duduk mereka, dan membuat pertanyaan:
 - a. Apa kepercayaan?
 - b. Bagaimana membangun kepercayaan seorang pemimpin ?
 - c. Bagaimana hubungann manusia bisa diuraikan?
 - d. Bagaimana aktivitas hubunga seperti dunia nyata?
 - e. Apa yang penting tentang kepemimpinan dan kepercayaan?
 - f. mengapa kemungkinan lain dalam bertindak membutuhkan kepercayaan?
 - g. Bagaimana aktivitas ini membantu Anda lebih memahami diri anda sendiri akan kebutuhan atas kepercayaan?

Jan Miller, Ed.D

University of West Alabama

Station#34; Livingston, AL 35470

Phone: (205) 652-3445; Email: jmiller@uwa.edu

Denise Knight, Ed.D

University of West Alabama

Station#34; Livingston, AL 35470

Phone: (205) 652-3801; Email: dknight@uuwa.edu

P. Kepercayaan dan Komunikasi

(Oleh Jan Miller dan Denise Ksatria)

1. **Tujuan:** Untuk membangun kepercayaan dan memfasilitasi hubungan.
2. **Peserta :** Setiap ukuran.
3. **Waktu** yang dibutuhkan : 20 menit.
4. **Bahan dan Peralatan :**
 - a. Kertas.
 - b. Spidol.

5. Area Pengaturan : Meja dan kursi sehingga peserta dapat bekerja dengan mitra.

6. Proses:

- 1) Mintalah setiap peserta untuk menggunakan kertas dan spidol untuk menggambarkan kepercayaan menurut mereka.
- 2) Memiliki peserta berpasangan dengan peserta lain. Mengatakan bahwa mereka tidak harus berbagi foto-foto mereka mengenai kepercayaan.
- 3) Memiliki mitra duduk dengan punggung mereka terhadap satu sama lain.
- 4) Mintalah setiap pasangan menjelaskan nya pandangan tentang kepercayaan kepada mitra lain (bukan gambar itu sendiri). Mitra mendengarkan menciptakan gambar berdasarkan deskripsi peserta secara lisan saja.

7. Ulangi siklus dengan versi seseorang lainnya kepercayaan.

8. Biarkan mitra untuk saling berhadapan dan membandingkan gambar kepercayaan dengan apa yang dia dengar dan mengatakan satu sama lain

9. Bungkus dengan pertanyaan-pertanyaan ini:

- a. Bagaimana gambar tersebut serupa?
- b. Mengapa anda menduga ada perbedaan?
- c. Bagaimana mempengaruhi komunikasi kepercayaan?
- d. Bagaimana kepercayaan mempengaruhi komunikasi?
- e. Bagaimana anda sebagai pemimpin bergantung pada kepercayaan kemungkinan lain dalam bertindak?

Jan Miller, Ed.D

University of West Alabama

Station#34; Livingston, AL 35470

Phone: (205) 652-3445; Email: jmiller@uwa.edu

Denise Knight, Ed.D

University of West Alabama

Station#34; Livingston, AL 35470

Phone: (205) 652-3801; Email: dknight@uuwa.edu

Q. Saham Adil

(Oleh Tujuan Marilyn Myers)

1. Tujuan:

- a. Mendorong kerjasama untuk meningkatkan kinerja.
- b. Untuk mengembangkan kompetensi dan kepercayaan diri karyawan individu dan tim.

2. Peserta : Penonton Sepuluh sampai seratus peserta, ditambah 4-6 presenter.

3. Waktu yang dibutuhkan : 1 sampai 2 jam.

4. Bahan dan Peralatan : Apapun yang dibutuhkan oleh setiap presenter yang hadir.

5. Area Pengaturan

Kamar untuk istirahat. Jika kamar terpisah tidak mungkin, kemudian ruangan istirahat dibagi menjadi bagian-bagian di mana kelompok-kelompok kecil dapat telah ditunjuk ruang. Setiap presenter harus memiliki meja sehingga kelompok mereka dapat memutar .

6. Proses

- a. Mengidentifikasi karyawan intern yang melakukan di atas permukaan di beberapa bagian dari pekerjaan mereka. Meminta mereka untuk mempersiapkan 15 - demonstrasi menit dan presentasi.
- b. Undang sisa organisasi untuk berbagi secara adil. masing-masing peserta berkumpul di sekitar presenter dalam kelompok-kelompok kecil berukuran agak sama.
- c. Setiap 15 menit, peserta beralih ke presentasi yang berbeda sampai mereka telah mengunjungi semua kesempatan belajar.
- d. setiap akhir presentasi diakhiri dengan tepuk tangan.
- e. Bawalah semua orang bersama-sama di akhir dan menggunakan pertanyaan-pertanyaan seperti ini :
 - 1) Apa hal unik yang Anda pelajari?
 - 2) Bagaimana Anda dapat menerapkan beberapa ide-ide ini di daerah Anda?

Marilyn Myers, Ph.D

Florida Virtual School

2145 Metro Centre Boulevard, Suite 200

Orlando, FL 32835; Phone: (904) 233-3572

Email: mmyers@flvs.net; Website: www.flvs.net

R. Tidak Ada Jalan Keluar yang Mudah

(Oleh Mona Lee Pearl)

1. Tujuan

- a. Untuk menunjukkan kerja sama tim dalam membuat keputusan yang kesulitan.
- b. Untuk menunjukkan perdebatan yang sehat dalam membunuh "sapi suci. "
- c. Untuk menunjukkan proses berpikir yang terjadi di semua tingkatan dari organisasi.
- d. Untuk menunjukkan pentingnya komunikasi terbuka dalam membuat dan mengumumkan keputusan.

2. Peserta: Bekerja untuk setiap kelompok berjumlah empat orang atau lebih. Kelompok yang lebih besar dari delapan akan beroperasi dalam tim empat sampai delapan.

3. Waktu yang dibutuhkan : Dari 1 sampai 2 jam, tergantung pada waktu yang tersedia dan kedalaman diskusi dan perdebatan yang diinginkan.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Lembar balik dan spidol
- b. Lembar balik mini dengan spidol
- c. Satu scenario untuk setiap peserta
- d. Sebuah kartu kecil untuk setiap peserta untuk menulis perannya sebagai anggota, eksekutif, manajer atau staf.
- e. Untuk fasilitator menggunakan referensi Kouzes and Posner ' s Five Practices of Leadership (taken from *The Leadership Challenge* website)

5. Area Pengaturan

Kelompok harus bekerja dalam putaran. Jika ada beberapa kelompok dalam satu ruangan, memungkinkan ruang untuk area kerja untuk setiap kelompok kecil.

6. Proses

- a. Jika ada yang lebih dari delapan orang dalam kelompok, harus membagi kelompok yang lebih besar ke dalam tim empat sampai delapan orang dan menetapkan peran:
 - 1) Empat peran sebagai anggota dewan (s), eksekutif (s), manajer tingkat (s), dan staf. Memberikan masing-masing tim kartu peran dan mendistribusikan dengan jumlah yang rata, memastikan bahwa setiap tim memiliki setidaknya orang di masing-masing peran.
 - 2) Untuk kesederhanaan dan ekuitas, memiliki anggota tim menarik kartu dengan peran ditulis pada mereka.
- b. Menetapkan ruang kerja untuk setiap tim dan masing-masing tim memilih pemimpin.
- c. List the five Kouzes dan Posner praktek kepemimpinan dan mengingatkan kelompok mereka melakukan latihan untuk memperkuat keterampilan mereka dalam kepemimpinan pada umumnya dan terkemuka melalui perubahan pada khususnya. Katakan kepada mereka bahwa itu juga penting bagi mereka untuk berpikir tentang keterlibatan dan bagaimana kemungkinan lain dalam bertindak dalam situasi ini. Catatan: Tambahkan penjelasan lebih lanjut jika Anda percaya peserta perlu penyegaran pada praktek.
- d. Jelaskan skenario, kemudian memberikan salinan kepada setiap anggota tim. Setelah setiap anggota telah membaca skenario, bertanya apakah peserta memiliki pertanyaan. Mereka memiliki fleksibilitas untuk membiarkan proses terungkap seperti yang mereka inginkan, sehingga jawaban untuk pertanyaan yang tidak ditentukan dalam deskripsi ini. Pastikan bahwa ambiguitas tentang tugas dihilangkan semaksimal mungkin. Beberapa anggota kelompok akan melihat bahwa hampir tidak ada detail yang akan membantu untuk menciptakan solusi. Ketika itu terjadi, memberitahu

- tim untuk memulai latihan dengan membuat daftar informasi yang mereka butuhkan dan asumsi mereka akan membuat untuk mencapai keputusan yang optimal.
- e. Ingatkan tim (s) bahwa mereka harus memilih seorang juru bicara - anggota dewan, eksekutif, manajer, atau anggota staf - yang akan memberikan berita ke seluruh kelompok di ruang seolah-olah kelompok mewakili pemangku kepentingan dari Rumah Sakit Hillydale.
 - f. Dengan dilema yang jelas dan pemimpin untuk setiap tim yang ditunjuk, mengingatkan para peserta bahwa mereka harus bertindak dan berpikir dalam peran mereka telah ditetapkan. Berikan kelompok 30 sampai 45 menit (atau lebih, jika waktu tersedia dan membantu) untuk kerajinan solusi untuk dilema. Tinggalkan waktu untuk setiap tim untuk "menyampaikan pesan. "
 - g. Ingatkan tim (s) untuk memulai dengan daftar data yang mereka perlu sebelum kerajinan solusi yang mungkin. (Setiap tim dapat membuat data mereka percaya bahwa mereka butuhkan untuk mencapai kesimpulan.) Sementara pekerjaan tim, mengamati cara proses terungkap dan setiap spesifik interaksi yang akan membuat diskusi yang baik.
 - h. Jadilah tersedia dan terlibat di mana diperlukan untuk menjaga proses bergerak maju. Menjawab pertanyaan, melakukan pengamatan, menyarankan istirahat - apa pun akan membantu kelompok tinggal pada tugas. Menyarankan kelompok di titik tengah dan ketika ada 15 dan 5 menit tersisa. Pada 10 - mark menit, pastikan tim yang bekerja pada presentasi mereka dari solusi yang dipilih. Perhatikan dan siap untuk mengomentari nanti:
 - 1) Ambiguitas peran sebagai peserta mencoba untuk berpikir secara berbeda dari peran mereka sehari-hari
 - 2) Frustrasi atau bahkan kemarahan
 - 3) Kolaborasi dan membangun kepercayaan
 - 4) Penyertaan
 - 5) Pelepasan

- 6) Ide-ide besar yang berada di luar cara standar berpikir tentang perubahan
 - 7) Unsur-unsur lain spesifik untuk situasi dan tujuan dari kelompok yang difasilitasi
- i. Pada akhir waktu yang diberikan, masing-masing juru bicara tim memberikan solusi atau timnya 's ke seluruh kelompok seolah-olah mereka adalah pemangku kepentingan yang terlibat. Jika hanya ada satu tim, Anda dapat bermain peran stakeholder. Hal ini penting untuk latihan untuk juru bicara yang akan dibutuhkan untuk "menyampaikan berita" dan untuk menjawab pertanyaan dari para pemangku kepentingan.
- j. pertanyaan harus mencakup:
- 1) Bagaimana Anda memutuskan solusi Anda?
 - 2) Seberapa penting adalah untuk pemimpin kelompok untuk menunjukkan inklusivitas sehingga semua anggota kelompok merasa diterima untuk berpartisipasi?
 - 3) Apa wawasan yang Anda dapatkan tentang bagaimana orang-orang di tingkat lain dalam organisasi berpikir tentang dilema?
 - 4) Seberapa efektif organisasi anda menggunakan wawasan dari semua tingkat organisasi?
 - 5) Mendapatkan informasi tentang perubahan atas semua tingkat organisasi secepat mungkin dan dianjurkan?
 - 6) Masalah apa yang mungkin disebabkan dengan tidak berbagi informasi sejak awal?
 - 7) Masalah apa yang mungkin disebabkan dengan berbagi informasi terlalu banyak secara cepat?
 - 8) Dalam memutuskan cara menyampaikan berita, dengan cara apa atau kata-kata tidak tim anda memutuskan untuk menginspirasi visi untuk perubahan di antara semua pemangku kepentingan (staf, masyarakat, klien, dll)?
 - 9) Metode apa yang akan anda terapkan kemungkinan lain dalam bertindak untuk tetap melaksanakan keputusan sementara mempertahankan otonomi dan kewenangan dalam melaksanakan perubahan?

Mona Lee Pearl

Align©Organizational Development and Training
a division of Western States Learning Corporation
1401 Airport Parkway, Suite 300; Cheyenne, WY 82001;
Phone: (307) 772-9001; 800-999-6541, ext 9001
Email: rearl@wslc.com; Website: www.alignwslc.com

Scenario

Karena pembangunan rumah sakit baru di daerah metropolitan enam puluh mil jauhnya, permintaan untuk semua layanan di Rumah Sakit Memorial Hillydale telah menyusut dan tidak dapat diperbaharui dalam waktu dekat. The 1-100 - tempat tidur rumah sakit harus memotong anggaran operasional, yang berarti baik menutup salah satu dari tiga klinik, dengan hilangnya empat posisi, atau menghilangkan beberapa layanan.

Klinik, yang mengenakan biaya untuk layanan mereka, membutuhkan janji, dan hari kerja terbuka, yang terletak di:

- 1) Redtown - mempekerjakan satu dokter, dua perawat terdaftar, dan satu dukungan orang.
- 2) Bluesville - mempekerjakan satu dokter, satu perawat praktisi (perawat terdaftar yang terlatih dalam perawatan kesehatan primer; seorang praktisi perawat dapat mendiagnosa dan mengobati penyakit ringan), salah satu perawat terdaftar, dan satu dukungan orang.
- 3) Greenburg - mempekerjakan satu dokter, satu perawat terdaftar, satu perawat praktis berlisensi, dan satu dukungan orang.

Layanan yang bisa dihilangkan adalah:

- 1) Rumah perawatan kesehatan - di - perawatan di rumah yang disediakan oleh perawat terdaftar dan sertifiassisten keperawatan.
- 2) Program kesehatan masyarakat - yang adil kesehatan tahunan.
- 3) Weekend berjalan - di klinik di Hillydale - klinik terbuka hanya pada akhir pekan untuk orang-orang dengan non - kebutuhan perawatan darurat; ada biaya untuk layanan ini.

Dewan akan memilih opsi untuk mengurangi biaya operasi dan manajemen akan menyampaikan informasi kepada staf.

S. Lima Ringkasan Praktek Contoh Kepemimpinan Ringkasan

Meskipun perbedaan dalam cerita individu rakyat, mereka Pengalaman Pribadi Kepemimpinan Terbaik mengungkapkan pola yang sama perilaku. Studi ini menemukan bahwa, ketika para pemimpin berada pada pribadi mereka terbaik, mereka:

1. Model Jalan

Pemimpin menetapkan prinsip tentang cara orang (konstituen, rekan-rekan, kolega, dan pelanggan sama) harus diperlakukan dan tujuan perjalanan harus dikejar. Mereka menciptakan standar keunggulan dan kemudian menjadi contoh bagi orang lain untuk mengikuti. Karena prospek perubahan yang kompleks dapat membanjiri orang dan tindakan, mereka menetapkan tujuan interim sehingga orang dapat mencapai kemenangan kecil karena mereka bekerja menuju tujuan yang lebih besar. Mereka mengungkap birokrasi ketika menghambat tindakan; mereka memasang rambu-rambu ketika orang tidak yakin dari mana harus pergi atau bagaimana menuju ke sana; dan mereka menciptakan peluang bagi kemenangan.

2. Menginspirasi dengan Visi Bersama

Pemimpin penuh gairah percaya bahwa mereka dapat membuat perbedaan. Mereka membayangkan masa depan, menciptakan gambar ideal dan unik dari apa yang organisasi dapat berikan. Melalui magnet mereka dan tenang persuasi, pemimpin meminta orang lain dalam mimpi mereka. Mereka bernapas kehidupan ke visi mereka dan mendapatkan orang-orang untuk melihat kemungkinan menarik untuk masa depan.

3. Tantang Proses

Pemimpin mencari peluang untuk mengubah status quo. Mereka mencari cara-cara inovatif untuk meningkatkan organisasi. Dalam melakukannya, mereka bereksperimen dan mengambil

risiko. Dan karena pemimpin tahu bahwa pengambilan risiko melibatkan kesalahan dan kegagalan, mereka menerima kekecewaan tak terelakkan sebagai kesempatan belajar.

4. kemungkinan lain dalam bertindak

Pemimpin kolaborasi asuh dan membangun tim semangat. Mereka aktif melibatkan orang lain. Pemimpin memahami bahwa saling menghormati yang menopang upaya yang luar biasa; mereka berusaha untuk menciptakan suasana kepercayaan dan martabat manusia. Mereka memperkuat orang lain, membuat setiap orang merasa mampu dan kuat.

5. Mendorong hati

Mencapai hal yang luar biasa dalam organisasi adalah kerja keras. Untuk menjaga harapan dan tekad hidup, pemimpin mengakui kontribusi yang membuat individu. Dalam setiap tim pemenang, para anggota harus berbagi dalam manfaat usaha mereka, sehingga pemimpin merayakan prestasi. Mereka membuat orang merasa seperti pahlawan.

T. Melatih VS Mengatakan

(Oleh Lou Russell)

1. Tujuan

- a. Untuk memilih pertanyaan sebagai cara terbaik untuk melatih setiap individu yang unik.
- b. Untuk mendefinisikan kepemimpinan untuk tumbuh kuat dan mampu mendeskripsikan kelemahan yang harus dilakukan.

2. Peserta : Sepuluh sampai seratus, dibagi menjadi tiga tim atau empat anggota masing-masing.

3. Waktu yang dibutuhkan 30 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Potongan puzzle handout - satu tim per tiga atau empat.
- b. Satu lembar Petunjuk untuk setiap pelatih - satu per tim.
- c. Satu lembar Solusi untuk setiap pelatih - satu per tim.

5. Area Pengaturan

Ini bekerja terbaik dengan meja bundar untuk setiap tiga - atau - empat - Tim orang. Hal ini juga mudah dilakukan dengan memutar kursi bersama-sama atau menggunakan berbagai penjurur meja persegi.

6. Proses

- a. peserta dibagi dalam kelompok tiga atau empat. Meminta relawan berikut: satu pelatih, satu binaan, dan satu atau dua pengamat untuk setiap tim.
- b. Mintalah pelatih untuk bertemu dengan Anda di depan ruangan atau di aula - tempat yang lain bisa terdengar. Jelaskan bahwa pelatih akan membantu dibina memecahkan tiga teka-teki. Setiap "potongan" berisi tiga karakter. Potongan harus diatur ulang untuk membuat pernyataan yang bermakna. Menunjukkan kepada mereka bagaimana tanda baca (misalnya, periode menunjukkan akhir kalimat) dapat memberikan petunjuk. Pastikan mereka dapat menjelaskan teka-teki untuk pelatih mereka.
- c. Cepat memberikan masing-masing pelatih selebar petunjuk dan kemudian lembaran jawaban. Hindari menjawab pertanyaan tentang penggunaan (Saya biasanya mengatakan sesuatu seperti "anda putuskan" jika saya mendorong) dan memerintahkan mereka untuk kembali ke tempat mereka dengan segera, karena mereka akan hanya memiliki 5 menit untuk memecahkan teka-teki sebanyak mungkin
- d. Instruksikan pengamat hanya mengamati - mereka tidak bisa membantu memecahkan teka-teki dengan cara apapun.
- e. Memperkuat tekanan dengan mengumumkan waktu setiap menit (misalnya, "4 menit lagi!").
- f. Pengarahan dengan mencoba untuk mendapatkan kelompok untuk melihat bahwa, sebagian besar waktu, pelatih memutuskan, tanpa masukan dari siapa pun, berapa banyak bantuan untuk memberikan yang dibina, dan sebagai tanggapan tekanan, menghabiskan lebih banyak waktu menceritakan dan sedikit waktu MEMINTA. Sangat sedikit orang mulai dengan "Saya memiliki petunjuk, dan saya memiliki jawaban. Berapa

banyak membantu Anda ingin saya untuk memberikan Anda? "Sebagai seorang pemimpin. Lebih baik untuk mendapatkan seseorang dalam kelompok untuk mengamati ini, jadi:

- 1) Mintalah pengamat untuk berbagi hal-hal yang mereka lihat yang menunjukkan pembinaan yang besar.
- 2) Mintalah pengamat untuk berbagi hal-hal yang mereka lihat yang bisa diperbaiki dalam hal pembinaan.
- 3) Tanyakan pelatih pertanyaan yang sama.

Jika tidak ada yang memutuskan bahwa tidak ada pembinaan sedang berlangsung, mintalah pelatih untuk mengangkat tangan mereka jika salah satu pelatih mengatakan kepada mereka mereka memiliki petunjuk dan jawaban. Kemudian lanjutkan untuk membahas situasi yang berbeda dan tingkat bantuan yang diperlukan. Misalnya, jika ada kebakaran, itu bukan waktu yang baik untuk meminta orang jika mereka seperti bantuan belajar bagaimana untuk melarikan diri.

Lou Russell

Russell Martin & Associates

6326 Rucker Road, Suite E; Indianapolis, IN 46220;

Phone: (317) 475-9311; Email: lou@russellmartin.com

Website: www.russellmartin.com or www.lourussell.com

Potongan

Masing-masing item di bawah ini adalah kalimat terpotong menjadi tiga - karakter potongan (termasuk spasi dan tanda baca). Potongan disusun menurut abjad. Diinstruksikan memiliki 5 menit untuk memecahkan teka-teki tiga dengan bantuan pelatih

Chunks 1

[DO][FL][JU][DON][EE,][FIG][FLO][HT,][NT][ST][T]
[W!]

Chunks 2

[EV][WI][WI][A C][ERY][ESS][IN][LIC][NO][NS][NS!]
[ONE][ONE][ONF][T,][UNL]

Chunks 3

[AR][EA][PR][TH].[Y][CAN][CON][CT][CTS][E L][EDI]

[EM][ENT][FLI][IKE][KES][M O][NOT][OU][QUA][R P]
REV][RTH][THE]

HINTS

Chunks 1

The first word is “Don’t”

Chunks 2

One of the words is “unless”

Chunks 3

The last word is “them”

Solusi

Potongan 1 tidak didapat, tidak dilihat, hanya aliran potongan 2 dalam konflik, tidak ada yang menang kecuali semua orang menang
Potongan 3 Konflik seperti gempa bumi. Anda tidak dapat memprediksi mereka atau mencegah mereka.

U. Analisis Pemberdayaan Buruh

(Oleh Cindy Taylor)

1. Tujuan

- a. Untuk membahas dinamika pemberdayaan.
- b. Untuk merencanakan strategi hambatan untuk pemberdayaan.

2. Peserta

Yang terbaik dengan orang-orang yang saat ini supervisor/ manajer, meskipun aktivitas juga dapat digunakan dengan sekelompok calon pemimpin. Dapat dilakukan dengan kelompok besar atau kecil.

3. Waktu yang dibutuhkan: 20 sampai 30 menit, tergantung pada panjang diskusi.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Papan tulis atau flip grafik dengan spidol sesuai.
- b. Sharpies bagi peserta.

- c. Pads dari 5 oleh 3 menempelkan catatan sendiri (sepuluh lembar per peserta).

5. Area Pengaturan : Peserta duduk dalam kelompok kecil.

6. Proses

- a. Diskusikan gagasan pemberdayaan. Meminta dan memberikan beberapa contoh pemberdayaan diri sendiri
- b. Peserta memiliki tiga hal yang baik tentang karyawan yang diberdayakan (kekuatan pendorong) dan tiga hal yang negatif tentang pemberdayaan (sesuatu). Mintalah mereka merekam satu ide per catatan karena mereka merekam ini, peserta memiliki menunjuk "+" untuk item positif dan "-" untuk item negatif pada setiap catatan
- c. Gambarkan T kotak besar di papan tulis atau flip - grafik pad dengan satu sisi untuk (+) kekuatan pendorong positif dan satu untuk negatif (-) menahan kekuatan. Telah menempatkan peserta masing-masing catatan tempel mereka di sisi positif atau negatif yang sesuai.
- d. memiliki peserta terus menghasilkan apa positif atau negatif tentang karyawan diberdayakan. Mintalah mereka posting ide-ide di sisi yang tepat dari grid. Menyatakan bahwa mereka telah menciptakan grid Angkatan Analisis Field.
- e. Diskusikan apa yang muncul di setiap sisi. Beberapa pertanyaan untuk dipertimbangkan:
 - 1) Adalah beberapa item muncul sebagai baik mengemudi dan menahan pasukan? Kenapa itu? Apa yang dapat Anda lakukan untuk mengatasi hambatan untuk pemberdayaan?
 - 2) Apa yang dapat Anda lakukan untuk memperkuat aspek-aspek positif?
- f. diskusikan poin T untuk Komitmen
 - a. Memperkuat orang dengan memberikan kekuasaan pergi.
 - b. memberikan pilihan
 - c. mengembangkan kompetensi
 - d. Menetapkan tugas penting
 - e. Menawarkan dukungan terlihat
- g. Simpulkan dengan meminta para peserta apa yang akan mereka lakukan dengan apa yang telah mereka pelajari ketika

mereka kembali ke pekerjaan. Catatan ide-ide mereka di chart ip fl. Mintalah mereka mengembangkan rencana aksi jika diinginkan.

V. Tindakan meningkat

(Oleh Lorraine Ukens)

1. Tujuan

- a. Untuk menganalisis perilaku tim dan tindakan di bawah kondisi kompetitif.
- b. Untuk menjelajahi bagaimana perencanaan dan kepemimpinan mempengaruhi tim secara keseluruhan dengan

2. Peserta : Dua belas sampai delapan belas peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 30 sampai 45 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Satu kotak karton besar (cukup besar untuk menampung semua balon).
- b. Tiga kardus menengah.
- c. Delapan belas ke 24 ukuran berbagai macam (5 inci sampai 9 inci) Balon digelembungkan.
- d. Timer

5. Area pengaturan

Sebuah ruang terbuka, dengan kotak terbesar terletak di pusat dan masing-masing tiga kotak menengah berjarak sama dengan yang lain dari kotak pusat. Tempatkan semua di fl diciptakan balon ke dalam kotak besar.

6. Proses

- a. Bagilah kelompok menjadi tiga tim dari 4-6 orang masing-masing dan mengarahkan setiap tim berdiri pada salah satu kotak sedang. Secara acak menetapkan satu orang di setiap tim untuk bertindak sebagai pemimpin.
- b. Baca petunjuk berikut ke grup: balon di kotak besar mewakili klien/penjualan/produk, dan setiap tim adalah satu unit dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah agar setiap tim bisa

mendapatkan hasil maksimal balon ke dalam kotak sendiri dalam 2 set - batas waktu menit. Pada titik tertentu, Anda juga dapat mengambil balon dari kotak tim 's lain. Namun, Anda tidak diperbolehkan menyentuh peserta lain dan Anda tidak dapat berjalan. Tim kamu akan memiliki 1 menit untuk mendiskusikan pendekatan yang direncanakan sebelum kontes dimulai.

- c. Biarkan 1 menit untuk tahap perencanaan, dan kemudian mengumumkan mulai dari kontes. Waktu aksi selama 2 menit sambil mengamati bagaimana peserta berinteraksi dalam tim mereka sendiri dan dengan anggota tim lain. Membuat catatan khusus dari perilaku melibatkan kompetisi dan kepemimpinan.
- d. Pada akhir 2 - periode menit, waktu panggilan dan meminta masing-masing tim untuk kembali ke kotaknya. Hitung jumlah balon dalam setiap kotak dan mengumumkan "pemenang. "
- e. Mengarahkan diskusi tentang aktivitas menggunakan pertanyaan-pertanyaan berikut:
 - 1) Bagaimana Anda sebagai individu merasa sepanjang perjalanan dan aktivitas? Mengapa begitu?
 - 2) Apa yang terjadi selama proses perencanaan tim 's? apa peran tidak pemimpin mengambil?
 - 3) Apa perilaku dan tindakan yang sebenarnya terjadi selama kontes? Bagaimana hal ini mempengaruhi hasil akhir?
 - 4) Seberapa baik proses perencanaan awal mendukung tim Anda's tindakan selama kontes? Faktor-faktor apa yang dipengaruhi dengan sehingga perilaku?
 - 5) Seberapa efektif adalah pemimpin tim ditugaskan? Mengapa dia atau dia efektif atau tidak efektif? Apakah ada pemimpin informal muncul?
 - 6) Apa adalah beberapa kendala yang dihadapi selama kontes (misalnya, jarak antara kotak, kotak terlalu kecil untuk terus balon, balon ukuran yang berbeda, balon hanyut)? Apakah tim Anda mengambil pendekatan kreatif

- untuk mengatasi kondisi ini (misalnya, memindahkan kotak, de fl makan balon, menggabungkan semua kotak)?
- 7) Bagaimana sukses adalah tim Anda dalam memenuhi tujuannya? Apa faktor membuat dampak terbesar pada hasil?
 - 8) Apa yang bisa tim Anda lakukan secara berbeda untuk menjadi lebih efektif? Apakah Anda dapat belajar sesuatu dengan mengamati lainnya tim? Jika demikian, apa?
 - 9) Apa yang mungkin terjadi jika tim telah dibina kolaborasi?
 - 10) Apa pembelajaran poin yang dapat Anda ambil dengan Anda sebagai akibat dari aktifitas ini.
- f. Akhiri sesi dengan menunjukkan bahwa, meskipun tim mungkin dibagi dalam sebuah organisasi, mereka masih merupakan salah satu besar entitas yang sedang mencoba untuk memenuhi tujuannya. Tim dapat menggunakan kompetisi berusaha untuk melakukan yang terbaik pribadi mereka, tetapi mereka juga perlu bekerja sama dengan tim lain untuk mencapai tujuan organisasi. Koordinasi, perencanaan, dan dukungan untuk kerja sama tim datang dari teladan pemimpin. Mereka mendorong kolaborasi dan membangun kepercayaan antara rekan-rekan, manajer, pelanggan dan klien, pemasok, warga - semua orang yang memiliki saham dalam visi
- g. Lorraine Ukens adalah konsultan peningkatan kinerja yang mengkhususkan diri dalam membangun tim dan pengalaman belajar. Dia adalah menulis beberapa buku aktivitas, simulasi konsensus, dan pelatihan permainan. Dia adalah editor Apa Cerdas Pelatih Tahu (Pfeiffer,2001) dan menulis sebuah bab tentang pelatihan tim. B.S. nya dalam psikologi dan M.S. dalam pengembangan sumber daya manusia dari Towson University di Maryland. Dia adalah anggota fakultas tambahan di lulusan divisi di Towson selama delapan tahun, sampai dia pindah ke Florida.

Lorraine Ukens

Team - ing With Success

25252 Quail Croft Place; Leesburg, FL 34748

Phone: (352) 365 – 0378; Email: Ukens@team - ing.com

Website: www.team - ing.com

W. Mengaktifkan Untuk Memotivasi

(Oleh Devora Zack)

1. Tujuan;

- a. Untuk melakukan brainstorming kreatif, rendah - cara biaya untuk memotivasi orang lain.
- b. Untuk energi kelompok melalui kolaborasi.
- c. Untuk mendorong peserta untuk menghubungkan motivasi dan bersenang-senang
- d. upaya untuk kemungkinan lain dalam bertindak

2. Penonton

- a. Kegiatan ini sukses dengan kelompok 6-200.
- b. Enam adalah minimum karena kegiatan ini memerlukan setidaknya tiga tim dengan setidaknya dua orang masing-masing. Kelompok yang lebih besar dapat dibagi menjadi up untuk lima belas tim. Hal ini tidak perlu bahwa kelompok-kelompok menjadi ukuran yang sama. Ini aktivitas bekerja untuk berbagai macam khalayak.

3. Waktu yang dibutuhkan

Tergantung pada ukuran kelompok (kelompok yang lebih besar memerlukan sedikit lebih banyak waktu). Kegiatan ini membutuhkan sekitar 30 menit.

4. Bahan dan Peralatan

- a. Kertas dan alat tulis untuk masing-masing tim.
- b. Sebuah hadiah tim, seperti tas cokelat.

5. Tim daerah

Pengaturan duduk perlu dalam kelompok diskrit. Hal ini dapat dicapai dengan tabel terpisah atau hanya mendorong kursi bersama-sama. Kegiatan ini dapat diadopsi sebagai sebuah peristiwa luar.

Cindy Taylor

Chesterfield County, Chesterfield University

9901 Lori Road, Room 303; Chesterfield, VA 23832

Phone: (804) 748-1552; Email: Taylorc@chesterfield.gov

Website: www.chesterfield.gow

BAGIAN VII MEMBESARKAN HATI

Dalam bagian ini:

1. Tinjauan bagaimana membesarkan hati.
2. Diskusi hubungan komitmen kepemimpinan.
3. Mempertimbangkan pentingnya bagian ini.
4. Memperkenalkan kegiatan untuk bagian ini.
5. Menyajikan kegiatan untuk bagian ini.

Tantangan kepemimpinan mengenal pentingnya memberikan penghargaan dan mengenali individu serta menciptakan semangat dalam lingkungan. Pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan adalah motivator penting bagi kinerja para pekerja. Banyak pemimpin yang mengartikan hal ini dalam bentuk penghargaan dengan meningkatkan gaji karyawan dan melakukan promosi. Namun pekerja lebih sering termotivasi oleh pribadi, pengakuan bijaksana yang menunjukkan apresiasi yang tepat untuk bekerja dengan baik, dilakukan dengan penghargaan yang unik yang lain dari kebiasaan ditempat kerja.

A. Bagaimana Pemimpin dapat Membesarkan Hati?

Bagaimana seorang pemimpin dapat melakukan hal penting ini? Pertama, mereka mengharapkan yang terbaik dari semua orang, karena seseorang cenderung untuk bertindak konsisten dengan karena tindakannya merupakan harapan dari orang lain. Ini berarti bahwa harapan yang tinggi akan mengakibatkan kinerja yang tinggi pula.

Penghargaan yang langsung memiliki keuntungan lebih mudah dilakukan, dipahami oleh semua, dan senantiasa diinginkan. Kelemahan yang secara langsung bahwa tidak ada nilai abadi(yaitu, tidak ada"efek penghargaan"),tidak begitu berkesan, kurang kreativitas dan terlalu personal, tidak dapat ditingkatkan, dan cenderung menjadi penghargaan yang "diharapkan".

Pertimbangan terkait komitmen kepemimpinan:

- 1) Menunjukkan kontribusi dengan memberikan penghargaan untuk keunggulan seseorang.
- 2) Memiliki nilai dan keunggulan dengan menciptakan semangat dalam lingkungan

1. Mengenal Kontribusi

Sebelum seorang pemimpin mengenal kontribusi, suatu kondisi harus dibuat menjadi suatu lingkungan di mana orang bisa mendapatkan pengakuan. Termasuk dalam perilaku ini adalah hal-hal yang pemimpin dapat lakukan seperti: harapan yang baik, menetapkan harapan dan tujuan yang jelas, memberikan umpan balik, dan menciptakan kondisi untuk kesuksesan bersama.

Motivasi paling kuat bagi orang secara perseorangan adalah penghargaan langsung dari para pemimpin, termasuk hal-hal seperti:

- 1) Ucapan selamat secara pribadi.
- 2) Catatan pribadi tentang kinerja yang baik.
- 3) Promosi berdasarkan kinerja.
- 4) Pengakuan publik untuk kinerja yang baik.
- 5) Pertemuan untuk merayakan keberhasilan.

Apa yang bisa dilakukan seorang pemimpin untuk memberikan pengakuan kepada karyawan dengan kreatif secara pribadi? Bagaimana seorang pemimpin dapat melihat orang lain untuk dengan kontribusi dan upaya tambahan? Ada ribuan hal-hal yang dapat dilakukan untuk memberikan pengakuan pada karyawan dan para pemimpin tim lainnya. Jangan lupa, hal terbaik adalah dengan mengatakan, "terima kasih."

2. Merayakan Nilai dan Kemenangan

Pemimpin yang membuat semangat dalam lingkungan untuk merayakan keberhasilan, meningkatkan produktivitas, kesejahteraan secara psikologis, dan bahkan kesehatan fisik karyawan mereka. Bersenang-senang bersama dapat menyehatkan.

Ini bukan hanya tentang kesenangan dan tawa semata. Pemimpin teladan menjadi pribadi terlibat dan menampilkan kepedulian secara tulus kepada karyawan. Dia memperkuat rasa tidak sendirian tetapi merupakan bagian dari sebuah tim yang peduli baik tentang orang lain dan tentang mencapai tujuan. Perayaan merupakan kesempatan untuk memperkuat nilai-nilai inti.

B. Mengapa Membesarkan Hati Itu Penting?

Semua orang ingin merasa bahwa ia adalah bagian dari tim dan hal itu adalah kontribusi yang berharga. Merasa bagian dari tim dapat meningkatkan komunikasi, mengurangi kesalahpahaman, dan meningkatkan produktivitas. Selain itu, Mendorong kesehatan Jantung yang telah terbukti sehat bagi karyawan-baik secara fisik dan mental.

Kegiatan Pendahuluan

Beberapa kegiatan paling sedikit telah dituliskan dalam praktek ini. Itu tidak membuatnya kurang penting daripada yang lain, tetapi ada yang lain yang mengingatkan bahwa terlalu sering kedua pemimpin dan pelatih kehabisan waktu untuk praktek kepemimpinan ini atau lebih buruk lagi menerima begitu saja. Faktanya, kita mungkin bisa membuat sebuah kasus untuk membuat praktek ini menjadi hal paling penting.

Kegiatan dalam bagian ini adalah beberapa yang paling menyenangkan karena mereka harus membesarkan hati ataupun membuat bangga orang lain. Berikut adalah beberapa judul diantaranya: Hip-Hip-Hore!, Kau membuat mukaku merah! Dan Menyegarkan lukisan dinding.

Bukankah hal itu membuat Anda ingin beralih ke halaman berikutnya untuk membaca lebih lanjut tentang mereka? Peserta akan menumbuhkan suasana inklusi, acara penghargaan untuk sesama peserta, menghargai orang lain, memecahkan masalah, membangun kekerabatan, dan mencapai suasana hati yang positif.

Beberapa kegiatan dalam bagian ini adalah kegiatan penutup yang sangat baik untuk sesi latihan Anda. Namun, jangan lupa untuk memperluas materi tersebut dan menggunakannya di luar aturan pembelajaran.

Daftar kegiatan

- Kesiapan mempercepat perubahan oleh Herb Cohen dan Bruce Fern
- Kartu terima kasih Card oleh Ricky Foo
- Pendekatan tambahan oleh Michael Gerlach
- Bom positif oleh Jonas Hansson
- Conundra oleh Brian Jackson
- Menulis dan menerima kelas penegasan oleh Edith Katz
- Sebuah kegiatan menghargai oleh Lorraine Kohart
- Kau membuat mukaku merah ! oleh Jan Miller dan Denise Ksatria
- Hip-hip-Hore ! oleh Jan Miller dan Denise Ksatria
- Membuat tim perayaan oleh Anne Reilly dan Homer Johnson
- Hadiah oleh Kris Taylor- Menyegarkan lukisan dinding oleh Devora Zack

C. Mempercepat Kesiapan Untuk Berubah

(oleh Herb Cohen dan Bruce Fern)

1. Tujuan

- a. Untuk membantu para pemimpin memotivasi karyawan dan merangsang kesiapan untuk berubah, prasyarat untuk perusahaan besar untuk membuat strategi.
- b. Untuk mengeksplorasi beberapa pilihan untuk pengakuan dan dukungan yang tersedia untuk digunakan karyawan.
- c. Untuk memahami tingkat kesiapan perubahan yang mendorong dan memperkuat individu.

2. Peserta

Setiap ukuran kelompok dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari lima orang. Tingkat dan situasi mungkin termasuk:

- a. Eksekutif yang membutuhkan untuk membantu divisi beroperasi secara berbeda untuk mengadopsi efektifitas strategi dan eksekusi.
- b. Manajer menengah yang membutuhkan komitmen dan motivasi untuk menginisiatifkan sebuah perubahan perusahaan yang spesifik, pergeseran strategi, atau cara baru dalam melakukan bisnis.
- c. Supervisor garis pertama yang dibutuhkan untuk membantu karyawan mengubah perilaku mereka dalam rangka mengadopsi peran baru dan tugas.

3. Waktu yang dibutuhkan: 60 sampai 90 menit.

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Satu salinan dari lembar 1: Menilai kesiapan berubah untuk setiap peserta.
- b. Satu salinan dari lembar 2: Mempercepat kesiapan berubah untuk setiap peserta.
- c. Kertas dan pensil / pena untuk setiap peserta.

5. Pengaturan tempat: Ruangan dengan meja untuk sekitar lima orang permeja.

6. Catatan untuk fasilitator

Praktek keempat adalah membuat yang lainnya menjadi aktif. Faktanya adalah bahwa kesiapan untuk merupakan prasyarat untuk pemberdayaan. Merasa diberdayakan, mampu, dan kuat semua memerlukan cara unik untuk berpikir dan bertindak. Bagi orang yang udah menjalani hidup mereka dengan cara ini, tidak ada perubahan dibutuhkan. Namun, bagi orang yang tidak mendekati bisnis mereka adalah tantangan dari posisi pemberdayaan, diperlukan sebuah perubahan signifikan terhadap pemikiran dan perilaku.

Praktek kelima adalah membesarkan hati. Ini memerlukan tingkat kepercayaan tertentu dan keterbukaan antara pemimpin dan orang-orang yang bekerja dengan mereka. Model kesiapan berubah (dibahas dalam lembar1)menciptakan sebuah kondisi dialog di mana diskusi secara jujur dapat berlangsung tentang reaksi konseptual dan emosional karyawan terhadap perubahan.

7. Proses

- a. Sambutan pimpinan. Jelaskan bahwa tujuan kegiatan kepemimpinan ini adalah untuk membantu mereka meningkatkan kesiapan karyawan mereka untuk berubah dan untuk memperkuat dukungan mereka. Mengacu pada tujuan dideskripsi kegiatan.
- b. Tanyakan dan diskusikan mengapa orang memiliki masa sulit berubah. Anda boleh menuliskan tanggapan pada flip chart.
- c. Tanyakan dan bahas tentang perubahan spesifik pemimpin yang mereka inginkan untuk membuat dukungan yang lebih baik, mendukung dan mengarahkan.
- d. Minta peserta untuk menyusun, pada lembar kertas sendiri, inisial dari tiga orang yang bekerja dengan mereka dan contoh perilaku untuk setiap yang mencerminkan perubahan yang diinginkan setiap pemimpin. (Menggunakan inisial bukan nama untuk melindungi privasi karyawan).
- e. Jelaskan bahwa penentu utama dari apakah orang-orang ini akan membuat perubahan yang diperlukan dari mereka adalah bukan apakah mereka termotivasi untuk berubah tetapi apakah mereka siap untuk berubah. Lanjutkan dengan menjelaskan bahwa orang-orang dapat maju melalui lima tingkat kesiapan ketika memang menginginkan perubahan.
- f. Memberikan lembar 1 untuk setiap peserta. Tinjau lembaran menggunakan beberapa contoh Anda sendiri. Meminta dan menjawab pertanyaan-pertanyaan. Meminta para pemimpin untuk memikirkan setiap perilaku orang yang ditunjuk dan terdaftar untuk menilai tingkat kesiapan tingkah laku masing-masing orang itu.
- g. Peserta mendiskusikan jawaban mereka di meja mereka dan memberikan bukti untuk peringkat mereka. (Sekali lagi, menekankan bahwa peserta harus mengacu kepada karyawan dengan inisial saja; jangan menggunakan nama aktual) Biarkan sekitar 15 menit, tergantung pada banyaknya kelompok.
- h. Mintalah beberapa contoh dari seluruh kelompok. Jelaskan bahwa setelah mengetahui tingkat kesiapan seseorang,

merupakan salah satu hal yang dapat menentukan strategi yang dapat digunakan untuk mendorong orang itu dan mempercepat kesiapan dia untuk berubah.

- i. Berikan dan jelaskan lembar 2. Menanya dan menjawab pertanyaan. Tuliskan kembali daftar pemimpin dari tiga orang dan, untuk masing-masing, mengidentifikasi strategi untuk meningkatkan kesiapan seseorang yang berdasarkan informasi dalam lembar. Mintalah mereka mendiskusikan jawaban mereka di meja mereka dan memberikan alasan-alasan dan saran untuk strategi mereka.
- j. Bahas pada kelompok besar bersama-sama. Menanggapi pertanyaan.
- k. Simpulkan dengan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Apa hal yang signifikan tentang model ini dan bagaimana anda menghargai atau tidak melakukan penghargaan pada karyawan hari ini?
 - 2) Apa kesimpulan dan nilai yang paling berharga dari informasi yang anda peroleh? Mengapa bernilai bagi anda?
 - 3) Dalam situasi apa anda gunakan apa yang telah anda pelajari?

8. Variasi

Setiap lembar dapat digunakan sebagai kegiatan sendiri atau sumber daya. Aplikasinya mungkin termasuk situasi ini:

- a. Mendapatkan tenaga kerja selaras dengan prioritas strategis perusahaan dan pentingnya tujuan bisnis.
- b. Membantu karyawan mengubah perilaku mereka untuk lebih memenuhi janji mereka perusahaan dan pentingnya pelayanan.
- c. Memberikan dukungan perilaku yang sesuai untuk pertumbuhan dan pengembangan karyawan.

Lembar 1

Menilai Kesiapan Perubahan

Model Kesiapan Berubah™, yang dikembangkan oleh *Performance International Connection, Inc.*, didasarkan pada lintas teori Model Perubahan Prochaska dan D' Clemente (1983), diterapkan untuk manajemen pribadi medis kesehatan

(merokok, kepatuhan pengobatan, dll). Penelitian tersebut telah diadaptasi untuk bisnis, sehingga menghasilkan kemudahan dalam penggunaan Model Kesiapan Berubah™.

Model yang kuat ini mengungkapkan rahasia di balik mengapa beberapa karyawan tampaknya menerimaperubahan dan yang lain menolaknya. Pemikiran klasik tentang perubahan perilaku diduga bahwa kesediaan karyawan untuk berubah itu yang paling berhubungan dengan motivasi untuk berubah. Ini hanya sebagian yang benar. Kemampuan karyawan untuk mengubah, pada kenyataannya, sebagian besar memiliki hubungan dengan kesiapan seseorang untuk berubah. Kesiapan dan motivasi itu tidaklah sama.

Kemampuan anda untuk mengembangkan bisnis anda tergantung pada kemampuan anda untuk mengidentifikasi tingkat kesiapan masing-masing karyawan untuk menyusun strategi perubahan perilaku dan kemudian mempercepat kesiapan itu.

Pendekatan perubahan manajemen secara tradisional gagal mengelola perubahan perilaku secara efektif karena mereka menggunakan satu pendekatan sebagai ukuran untuk semua perubahan perilaku. Model Kesiapan Berubah™ membantu kita menyadari bahwa perubahan perilaku dan pribadi harus disesuaikan dengan masing-masing karyawan secara singkat dengan melihat dari perilaku yang menjadi kebiasaan.

Model koneksi kinerja mendefinisikan lima tingkatan kesiapan untuk mengubah perilaku tertentu.

a) Tanpa kesungguhan. Pada tingkat ini, karyawan, tim, atau seluruh organisasi tidak berniat mengubah perilaku. Benar-benartidak ada komitmen untuk berubah.

Contoh: Seorang manajer tim pengembangan perangkat lunak telah diberitahu tentang "kerja gesit" proses pengembangan perangkat lunak baru yang disebut Scrum yang membawanya keluar dari peran kepemimpinan dan menempatkan dia di lebih dari mentor peran. Dia sama sekali tidak berniat mentransisi timnya pada proses ini karena keprihatinan tentang perubahan perannya.

- b) Merenungkan perubahan.** Pada tingkat ini, orang tersebut mempertimbangkan pertanyaan perubahan perilakunya, tapi belum memutuskan untuk melakukannya. Dia sedikit baik daripada di tingkat niat nol, tapi masih belum ada komitmen untuk berubah.

Contoh: Seorang profesional penjualan dan keuangan mengatakan dia perlu mulai membahas kebutuhan asuransi dengan kliennya. Dia tidak nyaman dengan ide tersebut tapi menyadari nilai potensi tersebut baik untuknya dan kliennya, sehingga dia berpikir tentang hal itu.

- c) Perencanaan dan persiapan.** Pada tingkat ini, orang tersebut telah memutuskan bahwa itu mungkin masuk akal untuk mengubah dan dia berpikir melalui bagaimana ia bisa membuat perubahan.

Contoh: Seorang manajer *call center* telah diberitahu dia perlu memonitor panggilan, membuat repetisi dan kemudian duduk melatih mereka menggunakan panggilan dicatat sebagai alat pembinaan. Pada masa lalu, ia mengklaim ia terlalu sibuk untuk meluangkan waktu untuk melakukan hal ini. Dia sekarang menyadari bahwa pembinaan karyawannya itu menjadi inti dari pekerjaannya dan bahwa ia harus membuat waktu untuk ini. Ia mulai menjadwalkan melalui kalendernya untuk menentukan kapan ia akan melatih, untuk berapa lama, dengan yang karyawan, dan pada topik apa.

- d) Aksinyata.** Pada tingkat ini, karyawan telah membuat perilaku perubahan. Bukti bahwa Anda dapat mengamati, dokumen, dan catatan perilaku. Kebanyakan orang mungkin akan tertipu untuk dan berpikir bahwa tujuan telah dicapai. Salah satu aspek yang paling mengungkapkan dari penelitian tentang perubahan perilaku memberitahu kita bahwa ada risiko yang signifikan bahwa karyawan akan "kembali" ke pola perilaku lama.

Contoh: Seorang manajer kesehatan telah meminta perawat menempatkan lebih banyak energi ke dalam berkolaborasi lebih efektif dengan profesi lain. Mereka melakukan pekerjaan yang besar merawat pasien mereka sendiri tetapi

secara historis tidak didukung baik dengan yang lain. Selama awal bulan, ia melihat mereka mendemonstrasikan tingkat efektif saling mendukung. Pada akhir bulan, beban pasien meningkat secara signifikan, semua orang menjadi stres, dan kolaborasi berantakan.

- e) **Kebiasaan.** Pada tingkat ini, perilaku sebagai alam kedua. Orang tersebut secara konsisten melakukan perilaku dan telah menetap ke dalam pola perilaku baru yang terrefleksi dalam perilaku yang ditargetkan.

Contoh: Seorang manajer toko ritel telah berusaha untuk melakukan singkat "peningkatan antrian harian" pertemuan untuk merayakan keberhasilan layanan dari hari sebelumnya dan mendiskusikan tujuan layanan untuk hari ini. Pada masa yang lalu, ia melakukan pertemuan tersebut tidak konsisten. Saat ini, dia melakukan itu setiap hari tanpa kegagalan.

Lembar 2

Mempercepat Kesiapan Berubah

Setelah pemimpin memahami tingkat kesiapan berubah seseorang, Tim, atau seluruh divisi dari suatu organisasi, ia dapat menerapkan strategi tertentu untuk mempercepat kesiapan itu.

Di bawah ini adalah deskripsi dari beberapa kata "Lakukan" dan "Jangan" untuk setiap tingkat kesiapan.

Tingkat Kesiapan	Strategi Umum	
	Lakukan	Jangan
Tanpa kesungguhan	Orang-orang ini perlu informasi dan pilihan agar mereka melepaskan diri dari posisi tertahan mereka saat ini. Data, fakta, dan informasi benchmarking dapat membantu mereka berpikir dengan menyadari bahwa perubahan yang diminta memiliki manfaat	Jangan perintahkan perubahan pada pada tingkat kesiapan. Orang-orang pada tingkat ini kemungkinan untuk menemukan alasan untuk tidak melakukan perilaku atau hanya bersembunyi dari pengawasan anda. Memaksa perubahan akan menyebabkan

	<p>bermakna melekat padanya. Jika kita memberi mereka beberapa alternatif yang berbeda tentang bagaimana mereka mungkin menerapkan perubahan, kita dapat membantu mereka setidaknya mempertimbangkan perubahan secara serius. Rasa mengontrol meningkatkan fleksibilitas.</p>	<p>kebencian dan, bahkan jika Anda mendapatkan perilaku yang diinginkan perubahan, itu akan hilang ketika anda berhenti mencari.</p>
<p>Merenungkan perubahan</p>	<p>Meminta orang tersebut untuk mempertimbangkan pro dan kontra dari membuat perubahan. Melakukan analisis tujuan ke orang dengan menjelaskan manfaat tersembunyi dari perubahan dan kerugian jika tidak berubah. Meminta orang tersebut untuk mempertimbangkan citranya dalam analisis ini dan apa pernyataan publik jika ia atau dia memilih berubah atau tidak berubah. Juga memiliki pertimbangan konsekuensi tidak berubah dan efeknya secara pribadi.</p>	<p>Jangan meminta rencana tindakan pada bagaimana orang akan membuat perubahan dulu. dia atau dia masih mempertimbangkan perubahan dan "mendorong" bisa terlalu cepat menyebabkan "kebosanan"</p>

<p>Perencanaan dan persiapan</p>	<p>Pada titik ini kesiapan bahwa individu yang paling responsif terhadap komitmen. Mereka berada dipuncak dengan komitmen dapat mendorong mereka ke tingkat kesiapan berikutnya. Perhatikan bahwa penelitian menunjukkan bahwa jika anda bertanya komitmen untuk berubah tingkat awal dari ini, ini seperti berada di telinga yang tuli.</p>	<p>Jangan berasumsi bahwa kebaikan diluar rencana, akan menyebabkan tindakan. Orang yang mencoba membangun momentum perubahan tetapi belum memilikinya, pastikan untuk menolong orang melalui perubahan yang terencana.</p>
<p>Aksi nyata</p>	<p>Fokus pada pembuatan kemudahan mengubah perilaku baru menjadi kebiasaan. Penghargaan dan kekuatan perubahan perilaku dan hasil positif yang datang darinya. Minimalkan hambatan lingkungan untuk melakukan perilaku secara teratur, dan membentuk kelompok pendukung yang mendorong karyawan untuk " meruskan." .</p>	<p>Jangan menganggap bahwa ketika Anda melihat perilaku setelah itu sekarang menjadi kebiasaan. Membutuhkan energi dengan jumlah yang signifikan untuk mengembangkan kebiasaan baru, dan anda harus mendukung karyawan untuk mengembangkan rutinitas baru dan membuat pola baru di tempat. Jangan bergerak keprioritas menekankan pada aspek yang lain dan melupakan ini. Lihat ini melalui tingkat kebiasaan kesiapan.</p>

Singkatnya, model yang kuat ini akan membantu setiap pemimpin mempercepat kesiapan berubah, meningkatkan kegesitan organisasi, dan mengelola perubahan, pada kenyataannya, jauh lebih cepat daripada perubahan aturan, yang sering memerlukan waktu berbulan-bulan jika tidak bertahun untuk melaksanakannya.

D. Kartu Ucapan Terima Kasih

(oleh Ricky Foo)

1. Tujuan

- a. Untuk menunjukkan bagaimana praktek membesarkan hati.
- b. Untuk menunjukkan apresiasi kepada sesama peserta pelatihan, memberikan dorongan dengan menggunakan kata-kata tertulis.

2. Peserta

Cocok untuk semua jumlah kelompok.

3. Waktu yang dibutuhkan: 10 menit.

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Kartu ukuran kartu pos yang dicetak dengan judul "Thank You". Logo perusahaan, judul pelatihan, dan kata lain dapat dicetak. Peserta juga dapat menghias kartu sebagai bagian dari proses, tetapi harus meninggalkan ruang yang cukup untuk penulisan.
- b. Spidol atau penawarna yang berbeda.

5. Pengaturan tempat: Peserta duduk dalam lingkaran saling berhadapan.

6. Proses

- a. Kegiatan ini biasanya dilakukan hampir di akhir pelatihan. Perusahaan yang pelatihan akan segera berakhir, dan kegiatan ini bagi peserta untuk menunjukkan penghargaan satu sama lain dan untuk model membanggakan hati.
- b. Bagikan satu kartu untuk setiap peserta (kartu lebih dapat diberikan jika ada waktu).

- c. Semua orang menulis namanya pada selembar kertas dan menempatkan potongan-potongan kertas di kantong atau kotak. Mintalah setiap orang untuk menuliskan sebuah nama. Meminta semua orang yang menuliskan nama untuk menulis kata-kata dorongan kepada peserta yang namanya diambil. Biarkan sekitar 3 sampai 5 menit bagi setiap orang untuk menulis.
- d. Setelah semua orang telah menulis kartu, minta peserta untuk berdiri bersama. Pada hitungan ke-3, meminta semua orang untuk pergi ke orang yang mereka harus ditulis untuk dan memberikan orang kartu yang telah dibuat.

7. Variasi

Untuk membuat kegiatan lebih menarik, barang sederhana seperti cokelat atau permen dapat diberikan kepada setiap peserta untuk diberikan bersama-sama dengan kartu ucapan terima kasih.

E. Pendekatan Tambahan

(oleh Michael Gerlach)

1. Tujuan

- a. Untuk menunjukkan cara untuk membanggakan hati dan pujian rekan, pekerja atau anggota tim.
- c. Untuk menghilangkan hambatan, membangun persatuan, dan membangun keintiman.

2. Peserta

Semua jumlah kelompok, departemen, atau tim yang bekerja bersama-sama.

3. Waktu yang dibutuhkan: 10 sampai 15 menit.

4. Alat dan bahan

- a. Kartu ucapan terima kasih
- b. Satu pena untuk setiap peserta.

5. Pengaturan Tempat

Ruang yang cukup ruang untuk mengumpulkan seluruh kelompok di sekeliling meja, dengan cukup ruang untuk menulis.

6. Proses

- a. Berikan semua orang kartu ucapan terima kasih dengan namanya di bagian depan dan pena.
- b. Setiap orang menyerahkan atau kartu namanya kepada orang duduk di samping kanannya.
- c. Ajarkan peserta bahwa mereka memiliki 15 detik untuk menulis penghargaan dengan satu baris tentang orang yang memberikan kartu. Setiap 15 detik instruksikan kelompok untuk memberikan kartu ke arah kanan.
- d. Setelah semua kartu telah di meja, memungkinkan peserta untuk membaca kartu mereka.
- e. Simpulkan aktivitas dengan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Bagaimana perasaan Anda ketika kita mulai aktivitas ini (berharap bahwa beberapa mungkin merespon negatif, menipu dan tidak nyaman).
 - 2) Bagaimana perasaan anda jika kegiatan ini terus dilakukan?
 - 3) Bagaimana perasaan anda berkaitan dengan langkah kelima, apakah membanggakan hati?
 - 4) Apa yang akan Anda lakukan sebagai hasil partisipasi anda dalam kegiatan ini?

7. Catatan fasilitator

Kegiatan ini adalah cara yang bagus untuk memberikan pujian pada rekan satu sama lain. Beberapa peserta tetap melihat kartu mereka ketika mereka memiliki hari yang buruk sesekali di tempat kerja. Berikut adalah contoh bagaimana ini sudah bekerja:

Penulis memimpin fokus kelompok untuk mengatasi semangat kerja yang rendah. Grup terdiri dari satu wakil dari masing-masing departemen. Mereka bertemu sebulan sekali untuk mengembangkan dan melaksanakan berbagai program untuk meningkatkan semangat kerjakaryawan. Fasilitas ini dibagi menjadi dua tingkat yang berbeda, yang menghalangi karyawan / departemen dari berinteraksi dengan satu sama lain secara teratur. Setelah pertemuan pertama, pada kelompok dilakukan sesi “pendekatan tambahan” digunakan untuk mengakhiri pertemuan tersebut. Setiap peserta menerima kartu

dorongan pribadi untuk mengambil kembali ke pekerjaannya. Beberapa contoh kata dorongan yang lain adalah "pemain tim", "Selalu tersenyum", "tertawa yang menular", "pemimpin", "prajurit", "penyemangat", "bersedia untuk berdiri di celah", "kembalikan jam tangan", dan "MVP".

F. Bom Positif

(Oleh Jonas Hansson)

1. Tujuan

- a. Untuk mencapai suasana hati yang positif dalam kelompok.
- b. Untuk fokus padahal yang positif.

2. Peserta

5 – 10 peserta yang merupakan anggota dari grup manapun yang telah bekerja bersama.

3. Waktu yang dibutuhkan: 45menit.

4. Bahan dan Perlengkapan: Kertas dan pena atau pensil untuk setiap peserta.

5. Pengaturan tempat

Sebuah tempat untuk penerima umpan balik untuk duduk saat menerima umpan balik.

6. Proses

- a. Mulailah dengan mengatakan, "hari ini kita akan melakukan kegiatan umpan balik, Kami akan fokus padahal yang positif". Katakan pada peserta untuk mempersiapkan sendiri dengan menulis hal positif tentang orang lain dikelompok. Pastikan bahwa mereka tidak harus mempersulit diri dengan petunjuk yang diberikan, tapi untuk tetap sederhana dengan menuliskan hal-hal biasa anggota kelompok melakukan atau keterampilan yang mereka miliki yang berkontribusi pada proses.
- b. Mintalah seorang sukarelawan untuk menjadi yang pertama untuk menerima umpan balik. Relawan duduk di kursi dengan nya atau kembali ke kelompoknya. Memberitahu

kelompok bahwa jika penerima umpan balik tidak terlihat di kelompok, dia akan mendengarkan jauh lebih baik dengan kata-kata di kelompok.

- c. Mintalah setiap anggota kelompok untuk memberikan umpan balik positif terhadap relawan di kursi. Anda dapat pergi sekitar atau membiarkan kelompok anggota berimprovisasi. Hal ini tergantung pada kematangan kelompok. Jangan biarkan penerima menanggapi umpan balik. Ia mungkin hanya mengatakan "Terima kasih untuk umpan balik".
- d. Ketika relawan pertama telah menerima umpan balik, mintalah relawan kedua. Lanjutkan sampai semua orang telah menerima umpan balik.
- e. Lengkapi kesimpulan dengan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - 1) Bagaimana rasanya memberikan umpan balik?
 - 2) Bagaimana rasanya menerima umpan balik?
 - 3) Bagaimana Anda bisa menggunakan konsep ini dalam situasi tim Anda?

7. Variasi

Ini adalah kegiatan yang sangat baik untuk mengakhiri minggu kerja.

G. Conundra

(oleh Brian Jackson)

1. Tujuan

- a. Untuk mendorong peserta untuk memanfaatkan kekuatan dan keterampilan mereka sendiri, dan satu sama lain.
- b. Untuk merayakan dengan menciptakan semangat di lingkungan.
- c. Untuk menumbuhkan suasana inklusi, eksplorasi, dan menyenangkan.
- d. Untuk akhirnya menyadari kekurangan strategi menang – kalah.

2. Peserta : 8 - 100 peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : Sekitar 60 menit.

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Satu lembar Conundra untuk setiap peserta.
- b. Satu tas siap setiap tim, terisi dengan:
 - 1) Dua tali dengan panjang 3 kaki ($\frac{1}{4}$ inch - nylon yang terbaik) dengan sebuah simpul tinju terikat di tengah-tengah.
 - 2) Enam batang kayu dengan panjang yang sama, masing-masing sekitar 8 inci
 - 3) Enam pensil golf
 - 4) Dua belas kartu indeks.
- c. Satu kunci scoring untuk fasilitator.

5. Pengaturan tempat

Jika bekerja di dalam ruangan, telah masing-masing tim duduk di meja kerja sendiri. Atau, jika berencana untuk bekerja di luar rumah, tandai setiap 12 kaki area per tim di tanah / rumput menggunakan selotip pita survei sekitar 30 kaki dari satu sama lain, tapi dalam jarak baik untuk melihat / berbicara.

6. Catatan fasilitator

Biasanya, tim menganggap proyek ini adalah kompetitif dan tidak pernah pertimbangkan menantang proses dengan berkolaborasi untuk yang sudah jelas merugikan semua.

7. Proses

- a. Peserta ditetapkan ke tim. Menyatakan bahwa mereka akan bermain Conundra, di mana tim akan mendapatkan poin sebanyak mungkin dengan memecahkan beragam koleksi masalah terkait: beberapa mudah, beberapa sulit; beberapa kata dasar, beberapa matematika; beberapa logis, beberapa tidak logis; beberapa pada tangan, dan beberapa abstrak. Katakan kepada mereka bahwa setiap masalah memiliki poin spesifik yang ditugaskan untuk itu, dan ada poin tambahan mungkin untuk kecepatan penyelesaian. Jika di luar, saat mendekati area umum dimana Conundra diatur, menghentikan kelompok, segera membagi menjadi beberapa tim, dan kemudian dengan cepat menunjukkan berbeda daerah

ditandai untuk semua orang. Memperkenalkan proyek sepanjang baris:

"Dalam sekitar langsung ini beberapa daerah persegi besarditandai di tanah - satu per tim. Dalam masing-masing daerah anda akan menemukan tas berisi informasi dan sumber daya yang akan membantu anda dalam berhasil menyelesaikan proyek ini. Namun, jangan membuka tas sampai seluruh tim anda ada di dalam garis batas. Waktu segera dimulai. Semoga berhasil! "Jika bekerja di dalam ruangan di meja, modifikasi kata-kata Anda dengan tepat. Perhatikan waktu mulai segera setelah tim terakhir membuka tas nya.

- b. Kelilingi selama kegiatan, awalnya observasional murni kapasitasnya, dan kemudian mempertimbangkan untuk membantu masing-masing tim dalam beberapa cara kecil (melalui petunjuk halus!) sehingga, Anda akan tahu bahwa setiap masalah telah diselesaikan dengan setidaknya salah satu kelompok.
- c. Menyediakan 2 kali menit peringatan sebelum akhir waktu.
- d. Ketika waktunya habis, tarik semua tim bersama-sama dan dengan cepat pergi melalui setiap masalah dalam tim, mengundang tim yang berbeda pada gilirannya. Menggunakan suatu sistem menghormati, dan meminta setiap tim untuk melacak nilai sendiri yang akan dibagi kemudian. Sementara proses ini berlangsung, mental dicatat apakah setiap masalah diselesaikan dengan setidaknya satu tim.
- e. Hal ini penting untuk terlebih dahulu dijalankan melalui jawaban untuk memungkinkan tim bergerak dari masalah dengan pemecahan untuk memproses secara efektif. Setelah melakukannya, mengakui upaya semua orang, dan memiliki tim terbuka mengumumkan nilai poin mereka.
- f. Proses pengalaman sebagai kelompok besar. Pastikan untuk fokus pada beberapa elemen positif dari dinamika individu dan kelompok untuk meningkatkan sebelum isu kolaborasi. Pilih salah satu pertanyaan yang paling relevan untuk tim Anda.

- g. Tambahkan beberapa komentar berikut untuk meringkas kegiatan
- h. Rangkum dengan mengundang contoh dari peserta secara paralel dalam organisasi mereka sendiri. Mintalah sukarelawan untuk menyatakan apamereka telah pelajari dari kegiatan ini.

8. Variasi

Mempertimbangkan memiliki tim melakukan perbincangan mereka sendiri, menggunakan beberapa "teaser" pertanyaan pada PowerPoint untuk mereka memulai percakapan. Kemudian pindah ke kelompok besar, di mana anda dapat mulai mengangkat isu kolaborasi.

H. Menulis dan Menerima Penguatan Kelas

(oleh Edith Katz)

1. Tujuan

Peserta akan mengalami menulis dan menerima penguatan/ afirmasi dari satu sama lain, sebagai contoh membanggakan hati.

2. Peserta : Tidak ada batasan.

3. Waktu yang dibutuhkan

10 menit, ditambah waktu tambahan untuk fasilitator untuk mengkompilasi afirmasi setelah kelas.

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Sesuaikan lembaran kerja afirmasi dengan nama semua peserta (satu salinan untuk setiap peserta).
- b. Satu salinan Cerita Kelas Penguatan untuk fasilitator.

5. Pengaturan tempat : Tidak ada.

6. Proses

- a. Baca kisah penguatan kelas dengan keras ke grup
- b. Memberikan setiap peserta dengan lembaran kerja afirmasi dengan semua nama peserta yang terdaftar. Berbagi arah dengan mereka, meminta setiap peserta untuk menulis 1 penguatan atau sesuatu yang khusus tentang setiap orang lain dalam kelompok.

- c. Kumpulkan semua lembar kerja dan menyusun gabungan dari setiap peserta. Berikan kepada setiap peserta padakemudian hari. Tergantung pada kelompok, Anda mungkin ingin membingkai penguatan tersebut atau mencetaknya pada kertas khusus.

Cerita Penguatan Kelas

Suatu hari seorang guru meminta murid-muridnya untuk membuat daftar nama-nama siswa yang lain di ruangan pada dua lembar kertas, meninggalkan ruang antara deretan nama nama. Kemudian dia mengatakan kepada mereka untuk memikirkan hal terbaik yang mereka bisa katakan tentang masing-masing teman sekelas mereka dan menuliskannya. Butuh sisa akhir kelas untuk menyelesaikan tugas mereka, dan sebagai siswa tinggalkan ruangan, masing-masing menyerahkan kertasnya. Sabtu itu, guru menuliskan nama masing-masing siswa pada selebar kertas terpisah dan mengurutkan setiap perkataan mereka secara individu.

Pada hari Senin dia memberi setiap siswa lis tersebut. Tidak lama, seluruh kelas tersenyum. "lebar? "Dia mendengar bisikan. "Saya tidak pernah tahu bahwa aku sangat berarti kepada siapa pun! "Dan" Aku tak tahu orang lain menyukai saya begitu banyak", yang sebagian besar komentar. Tidak ada yang pernah disebutkan kertas-kertas di kelas lagi. Dia tidak pernah tahu apakah mereka membicarakannya setelah kelas usai atau dengan orang tua mereka, tapi tidak peduli, latihan ini telah dicapai tujuannya. Siswa senang dengan diri mereka sendiri dan satu sama lain. Sekelompok siswa pindah.

Beberapa tahun kemudian, salah satu siswa tewas di Vietnam dan gurunya menghadiri pemakaman murid yang istimewa. Dia belum pernah melihat mayat peti mayat militer sebelumnya. Dia tampak begitu tampan, sangat dewasa. Gereja itu penuh dengan teman-temannya. Salah satu orang yang mencintainya berjalan-jalan dekat peti mayat. Guru adalah yang terakhir untuk memberkati mayat. Saat ia berdiri di sana, salah satu tentara yang bertindak sebagai pengusung jenazah datang

padanya. "Apakah Anda guru matematika? " Dia bertanya. Dia mengangguk, "Ya". Lalu ia berkata, "Mark bicara banyak tentang anda". Setelah pemakaman, sebagian besar mantan teman sekelas Mark pergi bersama-sama untuk jamuan makan siang. Ibu dan ayah Mark berada di sana, jelas menunggu untuk berbicara dengan gurunya. "Kami ingin menunjukkan sesuatu," ayahnya berkata, mengambil dompet dari sakunya. "Mereka menemukan ini pada Mark ketika ia tewas. Kami pikir Anda mungkin mengenalinya. "Membuka dompet, ia hati-hati dihapus dua potong usang dari catatan kertas buku yang jelas telah direkam, dilipat, dan dilipat banyak kali. Guru tahu tanpa melihat bahwa kertas adalah yang di mana dia telah terdaftar semua hal yang baik setiap kelas Markteman mengatakan tentang dia."Terima kasih banyak untuk melakukan itu," kata ibu Mark" Seperti kamu bisa lihat, Mark berharga itu. "Semua mantan teman sekelas Mark mulai untuk berkumpul di sekitar.Charlie tersenyum agak malu-malu dan berkata, "Aku masih punya daftarnya di laci atas meja saya di rumah". Istri Chuck mengatakan, "Chuck meminta saya untuk menempatkan di album pernikahan kami". "Saya juga punya sendiri," kata Marilyn. "Ini dalam buku harian saya. "Kemudian Vicki, teman sekelas yang lain, merogoh saku, mengeluarkan dompet, dan menunjukkan daftar usang dan lelehnya ke grup." Aku membawa ini sepanjang waktu," kata Vicki, dan rasa sedih, ia melanjutkan: "Saya pikir kita semua menyimpan daftar kami."Saat itulah guru duduk dan menangis. Dia menangis untuk Mark dan untuk semua teman-temannya yang tidak akan pernah melihatnya lagi. Masyarakat begitu ramai sehingga kita lupa bahwa hidup akan berakhir satu hari. Dan kita tidak tahu kapan. Jadi tolong, ceritakan kepada orang yang anda cintai dan peduli, bahwa mereka adalah berguna. Ceritakan pada mereka, sebelum terlambat. Ingat, anda menuai apa yang anda tabur. Apa yang anda masukkan ke dalam kehidupanlain datang kembali ke anda sendiri.

I. Sebuah Penghargaan Kegiatan

(oleh Lorraine Kohart)

1. Tujuan

- a. Untuk mengenali perilaku yang diinginkan.
- b. Untuk mengidentifikasi imbalan spontan untuk mendorong perilaku yang diinginkan.

2. Peserta : 10 -100 peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 45 - 60 menit.

4. Bahan dan Perlengkapan : Sebuah kertas flipchart dan spidol untuk setiap kelompok.

5. Pengaturan tempat

Sebuah ruang yang cukup besar bagi peserta untuk masuk ke kelompok yang lebih kecil.

6. Proses

- a. Jelaskan kepada peserta anda bahwa imbalan datang dalam berbagai cara. Tapi yang paling penting, perasaan dihargai apresiasi dan kebanggaan prestasi. Saya membuat seseorang ingin mengulang perilaku. Meskipun satu harapan untuk karyawan menguntungkan perilaku disukai adalah melalui kompensasi keuangan kompensasi, Dr. Gerald Graham menemukan sebaliknya. Melalui eksperimen, ia menemukan bahwa yang paling kuat adalah motivator instan, pengakuan langsung. Dalam kegiatan ini, peserta akan belajar bagaimana mengidentifikasi perilaku baik mengulangidan bagaimana mendukung mereka melalui hal langsung yang bermanfaat.
- b. Tempatkan peserta ke dalam lima sampai tujuh kelompok. Masing-masing kelompok diarahkan ke suatu tempat dengan kertas flipchart dan spidol. Masing-masing kelompok memilih perekam dan juru bicara. Mintalah kelompok untuk mengidentifikasi lima belas perilaku mereka yang ingin mendapatkan imbalan. Ini bisa senyum untuk rekan pekerja dari orang yang keras, seseorang mengisi kertas fotokopi, atau menjawab telepon dengan sopan, cara yang positif.

Bahkan seseorang mengambil inisiatif untuk menjadi juru bicara dalam kelompok. Beri mereka waktu 10 menit.

- c. Kembalikan ke seluruh kelompok. Arahkan juru bicara untuk berbicara tentang kelompok mereka terkait daftar perilaku yang diinginkan. Jika kelompok besar, minta setiap kelompok untuk memilih satu atau dua dari perilaku yang dilaporkan juru bicara.
- d. Kembali ke semua kelompok dalam bentuk kelompok asli mereka. (Atau jika anda ingin menggabungkan ini untuk tahu aktivitas anda, suruh mereka membentuk kelompok-kelompok baru).
- e. Beritahu peserta bahwa mereka akan memiliki waktu 10 menit untuk mengidentifikasi cara-cara kreatif untuk dapat secara spontan membalas perilaku yang mereka inginkan. Contoh akan berhenti dan tersenyum pada seseorang, bersalaman untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, atau pujian sebuah aksi di depan seseorang yang mereka hormati. Mengatakan bahwa mereka mungkin spesifik untuk setiap perilaku atau hanya memberikan saran umum.
- f. Setelah waktu sudah habis, adakan lagi semua peserta dan minta masing-masing kelompok untuk mengelis lima saran favorit mereka.
- g. Menanyai aktivitas dengan pertanyaan-pertanyaan ini dan menggunakan beberapa hal dari anda sendiri:
 - 1) Mengapa penting untuk terlebih dahulu mengenali apa perilaku anda?
 - 2) Bagaimana perasaan anda ketika seseorang mengakui usaha anda?
 - 3) Bagaimana perasaan anda saat memberikan seseorang sebuah pujian?
 - 4) Apa itu jabat tangan? Apa hubungan hal ini ada dikomentari yang bermanfaat?
 - 5) Bagaimana untungnya mempromosikan hasil positif yang diinginkan?
 - 6) Apa yang seseorang lakukan untuk anda akhir-akhir ini yang telah membuat anda merasabai dan membuat anda

ingin melakukan lebih dari apa yang orang itu menghargai tentang anda?

- 7) Apa yang telah anda lakukan untuk seseorang yang mendapat respon baik yang tak terduga?
- 8) Apa jenis perilaku yang ingin anda promosikan?
- 9) Bagaimana anda akan menggunakan apa yang telah anda pelajari dengan melakukan kegiatan ini di tempat kerja?
Di rumah?

J. Anda Membuatku Malu!

(oleh Jan Miller dan Denise Ksatria)

1. Tujuan

Untuk mengenali dan menghargai banyak bakat dan nilai-nilai dari masing-masing peserta dalam kelompok.

2. Peserta: 16 – 20 peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 25 - 30 menit.

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Kertas grafik
- b. Spidol.
- c. Kertas stiker, kertas, surat, dan barang-barang lainnya.
- d. Persediaan hobi seperti kain, benang bordir, kancing, payet, lem glitter, dan item lainnya yang mungkin Anda miliki.
- e. Gunting.
- f. Selotip
- g. Lem.

5. Pengaturan tempat

Meja dan daerah di mana setiap peserta dapat berbagi poster memanggakan hati.

6. Proses

- a. Tulis daftar nama semua peserta. Potong daftar kestrip individu dan tempatkan dalam sebuah wadah.
- b. Mintalah setiap peserta memilih satu nama dari wadah, pastikan untuk tidak mengambil sendiri.

- c. Katakan bahwa setiap peserta akan membuat poster membanggakan hati untuk orang yang namanya yang dia tarik dari wadah. Peserta mengambil flipchart dan salah satupersediaan yang mereka inginkan untuk dekorasi poster. Berikan orang-orang waktu 10 menit.
- d. Setelah poster selesai, minta setiap peserta untuk berbagi posternya dengan kelompok tanpa mengungkapkan poster itu tentang siapa.
- e. Setelah semua poster sudah dibagikan, minta anggota kelompok untuk menebak yang masing-masing mewakili poster berdasarkan karakteristik pada poster.
- f. Setelah orang itu telah mengidentifikasi, berikan tepuk tangan untuk perancang. Lanjutkan sekitar kelompok sampai semua poster selesai dan telah disampaikan kepada pemilik yang sah.

K. Hip - Hip - Hore

(oleh Jan Miller dan Denise Ksatria)

1. Tujuan

Untuk merayakan nilai dan kemenangan dari pelatihan *The Leadership Challenge*®

2. Peserta : 25 - 30 peserta.

3. Waktu yang dibutuhkan : 20 menit.

4. Bahan dan Perlengkapan

Sebuah wadah dengan enam kartu kata (membuat satu kartu untuk masing-masing kata): Perayaan, Prestasi, Tanggung Jawab, Kenalilah Dirimu, Kerjasama, Kepemimpinan

5. Pengaturan tempat : Tampil di area yang luas.

6. Proses

- a. Bagilah kelompok menjadi enam kelompok yang lebih kecil.
- b. Mintalah setiap kelompok kecil untuk memilih kartu kata.
- c. Berdasarkan kartu kata yang dipilih, kelompok akan membuat dengan tekananbersorak atau ke kelompok yang

- lebih besar. Memberitahu mereka bahwa mereka memiliki 5 menit untuk merencanakan.
- d. Mintalah satu kelompok relawan untuk naik pertama. Setelah menghibur mereka, memimpin putaran keras tepuk tangan dan sorak-sorai. Pergi melalui masing-masing atau menghibur dengan cara yang sama.
 - e. Ini adalah kegiatan yang sangat baik untuk menyimpulkan *The Leadership Challenge*®.

L. Menciptakan Tim Perayaan Anda

(oleh Anne Reilly dan Homer Johnson)

1. Tujuan

- a. Untuk membuat simbol (lambang dan motto) yang mewakili prestasi tim.
- b. Untuk mengembangkan arti kepribadian dengan, dan komitmen untuk, tim atau organisasi.

2. Peserta : Kelompok, tim, dan organisasi yang dalam proses merayakan keberhasilan.

3. Waktu yang dibutuhkan : 45 menit.

4. Bahan dan perlengkapan

- a. Kertas flipchart dan warna yang berbeda dari spidol
- b. Kertas dan pena.
- c. Salinan puncak kosong dan template motto untuk setiap peserta.
- d. Stiker.
- e. Simbol kecil dan gambar garis sederhana untuk melacak.
- f. Kertas berwarna.
- g. Benang bordir
- h. Kain tebal
- i. Memo
- j. Kancing
- k. Lem.
- l. Gunting.

5. Pengaturan tempat

Tempat kerja dengan meja bagi tim untuk bekerja. Jika bekerja dengan beberapa tim, ruang yang lebih besar dengan ruang untuk beberapa meja yang diperlukan.

6. Proses

- a. Mulailah dengan mengatakan, "dalam kesempatan kali, kelompok, keluarga dan kerajaan mengembangkan lambang, perisai, atau bendera untuk mewakili mereka berbagi visi, tujuan, nilai-nilai, dan identitas. Lambang sering ditempatkan di dekat pintu depan rumah atau di atas perapian dari sentral menggantikan untuk menginformasikan pengunjung dari identitas bersama dari keluarga yang tinggal di rumah itu. Mahkota berkata, "Inilah kita, ini adalah apa yang kita perjuangkan, dan ini adalah nilai-nilai kita". Lambang itu adalah lambang identitas mereka. Dalam banyak kasus, lambang juga termasuk motto singkat di bawah lambang simbolis, lanjut menekankan identitas bersama keluarga. Lambang juga muncul di perisai pertempuran dilakukan oleh tentara dan prajurit. Perisai pertempuran ini perwakilan identitas prajurit, kerajaan, atau negara. Selain itu, ini perisai simbolik juga muncul di pertempuran ada bendera dan spanduk. Spanduk atau bendera sering ditandai pemenang rampasan. Kami terus menggunakan lambang, perisai, motto, dan bendera untuk memberikan simbol dari siapa kita. Sebagai contoh, sebagian besar negara memiliki bendera nasional, Amerika Serikat memiliki Stars and Stripes; unit tentara memiliki lambang lengan yang mewakili unit mereka; dan universitas dan perguruan tinggi memiliki lambang. Dapatkah Anda memikirkan lebih banyak contoh lambang atau perisai? Anda mungkin ingin menulis contoh pada kertas flipchart.
- b. Lanjutkan dengan mengatakan, Apa yang akan kita lakukan adalah mengembangkan sebuah lambang, perisai, dan motto yang mewakili perayaan kita (menang, baik keberuntungan, atau apa pun yang tim ini rayakan). Ini akan menjadi lambing yang mengatakan 'ini adalah siapa kita. Ini adalah tujuan kita

dan apa yang kitarayakan. Ini adalah apa yang kita perjuangkan sebagai sebuah tim. Engkau harus berakhir dengan satu lambang tunggal dan motto yang mewakili perayaan ini. Namun, tugas Anda adalah lebih rumit dalam lambang harus berisi simbol, bukan kata-kata. Dengan demikian, Anda akan harus berpikir sampai simbol untuk mewakili perayaan Anda. Sebagai contoh, pada bendera Amerika, bintang-bintang lima puluh mewakili lima puluh negara, dan garis-garis mewakili tiga belas koloni asli. Ada banyak simbol umum yang mungkin Anda pilih untuk mewakili nilai tertentu. Sebagai contoh, singa sering digunakan dalam lambang untuk mewakili keberanian, burung merpati dapat mewakili perdamaian, sebuahuluran tangan merupakan pemberian atau persahabatan, hati simbol cinta, salib melambangkan agama Kristen, dan tangan terenggam mungkin mewakili bekerja sama atau teamwork. Apa simbol lain yang sering kita gunakan? Tulislah tanggapan pada kertas flipchart.

- c. Lanjutkan dengan, Untuk membantu anda, saya telah membuat salinan lambang kosong. Bagikan salinan lambang kosong. Perhatikan bahwa ini adalah desain khas dari lambang atau perisai. Hal ini dibagi menjadi empat bagian, yang sering dilakukan sehingga orang mungkin menggunakan empat simbol. Namun, anda dapat merancang puncak Anda cara apapun yang Anda inginkan. Di bagian bawah adalah ruang untuk motto. Jika kamu bisa memikirkan motto yang mewakili perayaan kelompok anda, anda mungkin meletakkannya di sana. Tapi sekali lagi, tidak usah merasa wajib mengisinya dengan motto. Sebuah catatan akhir pada lambang: mereka sering mengandung simbol-simbol tidak hanya tentang siapa kita, tetapi juga siapa kita untuk masa depan. Sebagai contoh, singa muncul di banyak perisai pertempuran. Singa melambangkan bahwa prajurit ingin menjadi berani dalam pertempuran; itu adalah aspirasi, bukan kenyataan. Dan bintang-bintang di bendera Amerika mewakili visi lima puluh negara, masing-masing independen, tapi semua serikat. Apakah ada pertanyaan mengenai tugas atau lambang?

- d. Jelaskan. Sebelum merancang lambang anda, mungkin akan membantu untuk mengembangkan daftar dari apa yang anda mungkin ingin menyertakan perwakilan perayaan anda. Pertama, Pikirkan perayaan anda / menang / penghargaan. Dapatkan ide-ide tentang apa simbol mewakili perayaan itu. Kamu boleh mengidentifikasi banyak lebih dari empat nilai atau ide-ide; ini berarti anda harus memprioritaskan dan memutuskan mana dari banyak kemungkinan yang paling mewakili. Katakan kepada mereka bahwa ada perlengkapan lain yang dapat dimanfaatkan seperti kain, stiker, dan kertas berwarna. Setelah anda telah merancang lambang anda, anda mungkin berpikir dari motto yang melambangkan tim anda, atau perayaan ini, dan menempatkan bahwa dalam kosong di bawah lambang. Motto ini mungkin verbalisasi bersama ingin untuk menjadi yang terbaik.
- e. Biasanya, tim mengerjakan tugas tanpa memerlukan bantuan. Tetap bersedia jika diperlukan. Tekankan bahwa itu adalah perayaan tim dan bahwa tim dapat merancang lambang dengan cara apapun yang diinginkan.
- f. Setelah tim telah menyelesaikan lambang, bertanyalah apakah semua orang puas dengan itu.
- g. Membuat salinan lambang yang berwarna sehingga setiap orang dapat memilikinya atau sendiri.

7. Variasi

Memperbesar lambang atau menggambar yang lebih besar pada kertas flipchart dan menggantungnya di tempat yang menonjol di tempat kerja.

M. Hadiah

(oleh Kris Taylor)

1. Tujuan

- a. Untuk Menciptakan Rasa Persatuan dan Tujuan Bersama.
- b. Untuk Mengidentifikasi, Berbagi, dan Mengetahui Kekuatan Individu.
- c. Untuk menantang keyakinan umum tentang kekuatan.

2. Peserta : Kegiatan ini membutuhkan setidaknya 5 – 6 peserta. Ini sudah sukses dilakukan dengan kelompok sampai seratus kelompok.

3. Waktu yang dibutuhkan : 60 menit.

4. Bahan dan Perlengkapan

- a. Salinan dari Kekuatan Apa yang Kamu Miliki untuk dikerjakan? lembaran untuk tiap peserta.
- b. Kertas tebal yang siap potong. Potong kertas dari kertas berwarna dan memiliki setidaknya tiga potongan kertas tebal per orang. Kertas memo atau contoh kertas wallpaper yang baik untuk ini karena Anda dapat menemukan kertas dengan desain latar belakang kecil. Pilih pola sederhana pada kertas untuk merakit, seperti *Nine Block*, *Grandmothers 'sFlower Garden*, *Pinwheel*, *Dresden Plate*, atau *Eight-Point Star*. Pola mudah ditemukan di internet atau di toko kain.
- c. Kertas tebal (dari potongan kertas) sebagai panduan.
- d. Pulpen Sharpie® (pena) dalam warna gelap.
- e. Selotip.
- f. *The Quiltmaker's Gift* oleh Jeff Brumbeau dan Gail de Marcken (Orchard Books, 2000).
- g. Kertas flip chart (opsional, jika dinding ruang tidak mengakomodasi pemotongan kertas)

5. Pengaturan tempat

Meja di mana tim bekerja biasanya atau kelompok bisa duduk bersama. Idealnya, cukup ruang dinding terbuka untuk membuat kotak selimut. Jika tidak ada cukup ruang dinding terbuka, kotak selimut dapat dirakit ke poster papan atau pada flip chart dibawa kembali ke area kerja.

6. Proses

- a. Jelaskan bahwa mereka akan mengeksplorasi dan berbagi kekuatan mereka yang mereka gunakan untuk bekerja. Jelaskan bahwa kadang kita sering kita menuliskan kelemahan tapi tidak kekuatan kita. Mintalah kelompok mengapa mereka percaya bahwa kenapa terjadi dan jelajahi komentar. Mungkin komentar tersebut berupa:

- 1) Budaya kita berfokus pada kelemahan dan kekurangan
 - 2) Kita disosialisasikan untuk tidak mengumbar.
Memberikan beberapa contoh. Banyak peserta dapat berhubungan dengan guru dan orang tua mereka yang berfokus pada nilai-nilai buruk dan yang tidak baik. Atau mungkin ketika mereka merasa bangga dalam sesuatu, mereka diberi pesan untuk tidak terlalu memperbesar-besarkan.
- b. Jelaskan beberapa mitos umum yang kita bawa tentang kekuatan:
- 1) Siapapun dapat belajar untuk menjadi kompeten dalam hal apapun dengan cukup kerja keras dan praktek.
 - 2) Latihan membuat sempurna.
 - 3) Anda memiliki ruang terbesar untuk tumbuh di sekitar Anda dari kelemahan.
- c. Jelaskan penelitian yang menemukan bahwa ketika individu beroperasi di daerah kekuatan mereka, banyak hal positif yang terjadi. Menyoroti apa yang telah dipelajari tentang kinerja tinggi dan menggunakan indikator kekuatan individual.
- 1) Setiap orang berbakat, hadiah, dan kekuatan yang abadi dan lain dari yang lainnya. Mereka adalah hasil dari pembelajaran awal dan kemampuan bawaan.
 - 2) Orang mempelajari lebih mudah kekuatan yang dimilikinya.
 - 3) Orang tampil di tingkat yang lebih tinggi mereka di daerah kekuatan.
 - 4) Orang lebih dipenuhi/dilayani ketika bekerja dengan kekuatan.
- d. Gunakan contoh bahwa peserta akan berhubungan dengan. anda mungkin bisa memberikan salah satu contoh penggunaannya; Michael Phelps, perenang Olimpiade. Tubuh Michael itu unik dibangun untuk berenang kuat.
- 1) Pada 6 kaki 4 inci Phelps memiliki tinggi yang dia butuhkan di kolam renang
 - 2) Rentang lengan dari 6 kaki, 7 inci memberinya luar biasa seperti menarik listrik di dalam air.

- 3) Dia memiliki tubuh dari 6 kaki 8 inci manusia yang membantu jangkauannya.
 - 4) Tulang Phelps 'adalah hidrodinamik (drag rendah), yang panjang dan tipis dan berbentuk segitiga.
 - 5) Dia memiliki 6 kaki yang termasuk pria tinggi, memberinya tendangan luas, kekuasaan pada gilirannya, dan setengah lebih rendah hidrodinamik.
 - 6) Tangan Phelps besar dan dapat mengambil banyak air. Sebagai tambahan bahwa sedikit berselaput.
 - 7) Kakinya yang lebih besar (ukuran 14) dan bertindak sebagai pendorong.
 - 8) Tambahan, Michael Phelps adalah orang yang bersendi ganda, yang memungkinkan dia menghempaskan cambuk tangan, dan kaki melalui rentang yang lebih besar gerak dari yang lainnya.
 - 9) Bukan hanya tubuhnya saja yang menjadi satu-satunya pembeda. Dia memiliki disiplin internal untuk berlatih keras dan telah lembur mengembangkan keterampilan.
- e. Bedakan antara bakat, pengetahuan, dan keterampilan dan bagaimana mereka berlaku untuk kekuatan. *Bakat*: alami pola berulang dari pikiran, perasaan, atau tingkah laku. *Bakat* adalah bawaan. *Pengetahuan*: fakta dan pelajaran; belajar buku. *Keterampilan*: kemampuan untuk menyelesaikan tindakan spesifik atau langkah-langkah dalam proses. *Kekuatan*: hasil dari pengembangan bakat alam melalui memperoleh pengetahuan, memperoleh keterampilan, dan praktek terfokus.
- f. Perhatikan bahwa keterampilan dan pengetahuan dapat diperoleh melalui pembelajaran dan praktek. Kekuatan yang dibangun ketika anda menerapkan pengetahuan, belajar keterampilan, dan praktek bakat anda yang ternyata menjadi kekuatan. Tinjau penjelasan ini yang menunjukkan betapa mudahnya anda mungkin berubah bakat anda menjadi sebuah kekuatan:
- 1) Anda belajar untuk melakukan hal ini dalam berbagai situasi.
 - 2) Anda belajar dengan cepat.

- 3) Anda mendapatkan kepuasan besar dari melakukannya.
 - 4) Muncul dengan mudah dan alami untuk Anda.
 - 5) Anda mendapatkan energi positif dari itu; itu secara intrinsik bermanfaat.
- g. Bagikan cerita pribadi. Ini bisa mengetahui bakat yang anda miliki dan berkembang menjadi kekuatan. Anda juga dapat berbagi kuat cerita tentang usaha anda dalam mencoba untuk belajar atau melakukan hal yang menjadi kelemahan anda.
- h. Jelaskan bahwa peserta akan memiliki kesempatan untuk mengidentifikasi dan berbagi kekuatan yang dibawa ke tim. Berikan setiap peserta lembaran apa Kekuatan yang Kamu Miliki untuk Bekerja? Minta peserta untuk memeriksa lima kekuatan mereka.
- i. Setelah 5 menit, minta peserta untuk berbagi kekuatan mereka dengan peserta lain di meja mereka. Biarkan 15 menit untuk berbagi.
- j. Pengarahan latihan dengan meminta kelompok yang lebih besar:
- 1) Apa yang Anda pelajari dengan melakukan kegiatan ini?
 - 2) Bagaimana rasanya membahas kekuatan Anda?
 - 3) Apakah sulit untuk berbagi kelemahan atau kekuatan anda? Mengapa?
 - 4) Apakah orang lain melihat kekuatan yang anda miliki sementara anda tidak mengetahuinya?
 - 5) Seberapa sering anda menggunakan kekuatan anda di tempat kerja?
 - 6) Apa manfaat dan nilai mengetahui kekuatan anda sendiri?
 - 7) Apa manfaat dan nilai mengetahui kekuatan dari orang lain?
 - 8) Bagaimana anda bisa menggunakan informasi ini untuk bekerja lebih baik sebagai sebuah tim?
- k. Lembaran tiga potongan kertas dan Sharpie pena untuk setiap peserta. Minta peserta untuk menulis nama mereka dan satu kekuatan yang mereka miliki jelas di masing-masing bagian kertas.

- l. Apakah setiap orang datang, satu per satu, ke depan ruangan dan berbagi kekuatan mereka membawa dan bagaimana mereka menggunakan ini kekuatan di tempat kerja. Begitu mereka telah berbagi, sediakan mereka selotip untuk menyambung potongan kertas dan mulai merakit potongan kertas di dinding. Jika tidak ada dinding ruang yang cukup, buat kertas dapat terpaku di halaman kertas flipchart.
- m. Baca keras-keras buku *The Quiltmaker's Gift*.
- n. Jelaskan bahwa kertas tadi adalah metafora yang baik untuk menggabungkan individu kekuatan menjadi organisasi yang kuat. Bertanya, "Mengapa saya memilih metafora dari kertas untuk hari ini karena kita berbicara tentang menempatkan bersama-sama kekuatan kita? "Kemungkinan jawaban meliputi:
 - 1) Sebuah kertas yang terbuat dari banyak potongan kertas lainnya, seperti banyak individu membuat sebuah organisasi.
 - 2) Ketika dilekatkan bersama-sama, kertas menjadi kuat, besar, hangat, dan bersemangat. Organisasi yang kuat dari individu dan dapat mencapai apa yang sendiri tidak bisa dapatkan.
 - 3) Setiap kertas unik hanya sebagai organisasi.
- o. Tanyakan, "Seperti kita melihat penggabungan indah bakat, hadiah, dan kekuatan yang membentuk organisasi kita, bagaimana kita unik? Mengapa itu penting? Apa hadiah organisasi kami kedunia? Apa bagian anda dalam hal tersebut?".

N. Apa Kekuatan yang Kamu Miliki Untuk Bekerja?

Petunjuk

Tinjau daftar kekuatan tercantum di bawah. Periksa bagian atas lima kekuatan yang anda miliki. Ini bukan semua daftar inklusif. Silahkan bebas untuk menambahkan kekuatan lain di bagian bawah formulir.

1. **Kemampuan untuk mengambil keputusan dengan kondisi ambiguitas.** Saya dapat secara efektif mengatasi perubahan dan nyaman dapat menangani risiko dan ketidak pastian.

2. **Orientasi prestasi.** Saya memiliki kebutuhan untuk berprestasi. saya harus mencapai sesuatu yang nyata setiap hari untuk merasa baik tentang diri saya. Saya produktif dan penuh energi.
3. **Berorientasi pada aksi.** Saya memiliki energi dan dorongan dan saya bersedia untuk bertindak dengan perencanaan minimal.
4. **Kemampuan beradaptasi.** Saya tinggal saat ini. Saya tidak membenci permintaan mendadak atau kejadian tak terduga. Saya fleksibel dan dapat tetap produktif, bahkan di mana ada beberapa tuntutan.
5. **Analitis.** Saya obyektif. Saya suka data, pola, dan koneksi. Saya logis dan ketat.
6. **Menerima.** Saya mudah untuk mendekati dan berbicara dengan. Saya hangat, menyenangkan, ramah, dan pendengar yang baik.
7. **Keterampilan memimpin.** Saya melihat ke arah lebih dalam untuk situasi krisis sepertitantangan berat dan saya mampu menghadapi kesulitan.
8. **Kasih sayang.** Saya menunjukkan kepedulian terhadap masalah orang lain, baik kerja dan bukan pekerjaan yang berhubungan, dan saya bersedia untuk membantu bila diperlukan.
9. **Kompetisi.** Saya ingin mengungguli rekan-rekan saya. Saya ingin menang. Saya disegarkan oleh kompetisi.
10. **Ketenangan.** Saya menangani stres dengan baik dan tetap tenang di bawah tekanan.
11. **Manajemen konflik.** Aku bisa membaca situasi dengan cepat, pandai terfokus mendengarkan, dan dapat menetap dan mencapai kerjasama dengan sedikit keributan.
12. **Kreativitas.** Saya datang dengan ide-ide baru dan unik dan saya dilihat oleh orang lain sebagai nilai asli dan selalu menambahkan selama sesi curah pendapat.
13. **Fokus pelanggan.** Saya membangun dan mempertahankan hubungan yang efektif dengan pelanggan, saya didedikasikan

- untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dan Saya bertindak dengan pelanggan saya dalam pikiran.
14. **Kualitas keputusan.** Saya mencari oleh orang lain untuk saran dan solusi, karena saya membuat keputusan yang baik yang didasarkan pada campuran analisis, kebijaksanaan, pengalaman, dan penilaian.
 15. **Delegasi.** Saya percaya orang-orang untuk melakukan pekerjaan mereka dan mendelegasikan baik tugas dan keputusan rutin dan penting.
 16. **Mengarahkan yang lainnya.** Saya seorang komunikator yang jelas dan saya mampu membangun arah yang jelas dan bekerja di sebuah keadaan dengan cara yang terorganisir.
 17. **Empati.** Saya bisa merasakan emosi orang lain di sekitar saya. Saya mungkin tidak setuju dengan pandangan orang lain, tapi aku bisa mengerti bagaimana mereka merasa.
 18. **Fokus.** Saya jelas tentang di mana saya menuju. Saya menetapkan tujuan. saya mempunyai prioritas yang jelas dan tetap fokus pada mereka.
 19. **Membina harmoni.** Aku mencari daerah perjanjian. Saya berusaha untuk tetap menurunkan konflik dan gesekan. Saya menemukan bahasan umum dengan orang lain.
 20. **Inklusif.** Saya termasuk orang lain dan membuat mereka merasa bagian dari grup. Saya mengusir beberapa penilaian.
 21. **Menginformasikan.** Saya memberikan informasi yang diperlukan secara tepat waktu sehingga orang dapat melakukan pekerjaan mereka, membuat keputusan yang akurat, dan merasa baik tentang menjadi anggota tim.
 22. **Integritas dan kepercayaan.** Saya melihat langsung, individu yang jujur yang terus menjaga kerahasiaan dan mengakui kesalahan.
 23. **Kecerdasay interpersonal.** Saya membangun konstruktif dan hubungan yang efektif dengan mengaitkan dengan baik untuk semua jenis orang atas, bawah, samping, dalam, dan keluar dari organisasi.
 24. **Mendengarkan.** Saya seorang pendengar yang penuh perhatian dan memiliki kesabaran untuk mendengar orang-

orang. Saya secara akurat dapat menyatakan kembali pendapat orang lain, bahkan ketika saya memiliki pendapat yang berbeda.

25. **Pengorganisasian.** Saya dapat mengumpulkan sumber daya untuk mendapatkan sesuatu, penggunaan saya sumber daya secara efektif dan efisien, dan mengatur beberapatugas sekaligus untuk mencapai tujuan.
26. **Ketekunan.** Saya mengejar segala sesuatu dengan energi, cepat, dan kebutuhan untuk menyelesaikan. Saya jarang menyerah sebelum menyelesaikan, terutama dalam menghadapi resistensi atau kemunduran
27. **Perencanaan.** Saya menetapkan tujuan dan sasaran, memecah pekerjaan ke dalam proses / langkah, mengembangkan jadwal, mengukur kinerja terhadap tujuan saya, dan mengevaluasi hasil.
28. **Pemecahan masalah.** Saya menggunakan metode dan logika untuk memecahkan masalah dan melihat melampaui jelas untuk mncari jawaban.
29. **Membangun hubungan.** Saya berbalik lebih baik ke teman. Saya suka berada di sekitar teman-teman dekat saya. Hubungan saya yang mendalam dan tulus.
30. **Tanggung jawab.** Saya mengambil kepemilikan secara psikologis untuk apa pun saya berkomitmen untuk mengikuti melalui alasan yang dapat diterima.
31. **Percaya diri.** Saya tahu saya bisa. Saya membuat keputusan sendiri. Tidak peduli apa situasinya, saya tahu apa yang harus dilakukan.
32. **Manajemen waktu.** Saya menggunakan waktu saya secara efektif dan efisien, dan saya mendapatkan lebih banyak dilakukan dalam waktu yang kurang dari orang lain.
33. **Tepat waktu dalam pengambilan keputusan.** Saya mampu membuat keputusan yang cepatdi bawah tekanan dan tenggat waktu yang ketat.
34. **Komunikasi lisan.** Aku bisa menjelaskan sesuatu dengan jelas. saya suka berbicara di depan umum. Saya ingin bercerita. Orang suka mendengarkan saya.

35. **Komunikasi tertulis.** Aku bisa menjelaskan ide dan konsep jelas secara tertulis. Saya suka menulis. Orang bertanya kepada saya untuk membantu pekerjaan dokumen tertulis. Daftar kekuatan lain yang Anda miliki di sini.

O. Menyegarkan Lukisan

(oleh Devora Zack)

1. Tujuan

- a. Untuk membanggakan hati peserta melalui penghargaan yang tulus
- b. Untuk melibatkan peserta dalam kegiatan kreatif yang membutuhkan kerja sama tim dan kefasihan.

2. Peserta : Delapan sampai seratus peserta (setiap kelompok berjumlah sama 4-8 orang tergantung jumlah kelompok).

3. Waktu yang dibutuhkan : 30 menit. Sebuah penutupan yang sangat baik untuk program atau kesimpulan proyek.

4. Bahan dan perlengkapan

- a. Kertas flip chart besar dan beberapa diantaranya yang tebal, spidol berwarna per tim.
- b. Selotip untuk menempatkan lukisan di dinding (kecuali kertas flip chart yang dapat tertempel dengan lem sendiri)

5. Pengaturan tempat

Setiap tim membutuhkan ruang yang cukup untuk bekerja berdiri atau duduk di sekitar lembaran kertas besar.

6. Proses

- a. Berikan setiap tim surat atau nama dan menetapkan tim tetangga, misalnya. Tim A + B, C + D, dan E + F. Tim tetap secara fisik terpisah, namun dapat melihat anggota tim tetangga. Setiap tim memiliki 15 menit untuk menggambar sebuah gambar (jangkar, baterai, vista, dinamit, titik penjelasan, dll) yang entah bagaimana mewakili masing-masing anggota tim lainnya. Jangan memberikan contoh; biarkan tim menafsirkan petunjuk secara bebas. Beberapa tim akan

menghubungkan gambar mereka bersama-sama; orang lain akan membuat gambar terpisah. Ketika selesai, minta tim untuk menggantung lukisan mereka pada dinding.

- b. Tim mengundang mitra mereka untuk melihat lukisan dinding sambil menjelaskan simbolisme dan apa pengamatan kepemimpinan mereka untuk memilih gambar untuk setiap orang.
- c. Dengan seluruh kelompok kembali bersama-sama, pimpinlah diskusi singkat. Minta peserta apakah mereka ingin berbagi setiap aspek kegiatan dengan kelompok, seperti proses, gambar tertentu, atau munculnya bakat atau kreativitas tak terduga. Diskusikan dampak ekspresi melalui gambar. Ini adalah jaminan dekat bahwa gambar diambil dari masing-masing orang akan tinggal dengan dia lebih lama dari hal lain yang dibahas hari itu.

BAGIAN VIII

AKTIVITAS MENYELURUH

Leadership Challenge mempersembahkan **lima praktik kepemimpinan teladan**, termasuk di dalamnya:

1. Model dari suatu cara
2. Menginspirasi Visi bersama
3. Tantangan suatu proses
4. Membuat orang-orang ikut bergerak
5. Berbesar hati

A. Bagaimana Cara Menggunakan Aktivitas Ini

Bagian ini mengandung beberapa aktivitas yang dapat digunakan dalam beberapa cara. Karena berasal dari lima kegiatan atau di desain berdasarkan hal tersebut, maka kegiatan ini dapat digunakan untuk:

1. Memperkenalkan *The Five Practices/ Lima Praktik*
2. Mengulas keseluruhan dari suatu *forum*
3. Mengulas setiap sesi dalam suatu forum
4. Penyegaran pemimpin antar sesi
5. Melatih sebuah tim kecil sebagai lanjutan ke sesi training (selanjutnya)
6. Sebagai sumber daya bagi partisipan untuk digunakan nantinya.
7. Penghubung dari *workshop* lanjutan.
8. Menghadirkan dukungan tambahan pada setiap topik spesifik.

Aktivitas Kepemimpinan yang Menyeluruh

Bagian ini berisi lima belas aktivitas menyeluruh yang berbentuk suatu permainan. Kebanyakan dipergunakan dalam sebuah penulisan. Setiap aktivitas mencakup lima praktik. Beberapa aktivitas dapat digunakan sebagai bahan pengenalan dalam pembahasan mengenai kepemimpinan.

B. Dinosaurus

(Oleh Douglas R. Bender, Sr.)

1. Tujuan:

- a. Meningkatkan kesadaran tentang perlunya untuk menguji strategi kepemimpinan.
- b. Membandingkan dan membedakan antara pengalaman kepemimpinan individual dalam sebuah tim.
- c. Memungkinkan peserta untuk berbagi pengalaman masa lalu mereka tentang keefektifitasan kepemimpinan dalam cara yang mudah dan kreatif.

2. Jumlah Peserta : 10 sampai 20 peserta.

3. Waktu yang Diperlukan : 30 sampai 45 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Beberapa *puzzle* kayu yang memiliki sekitar 50 keping.
- b. Beberapa pulpen dan kertas.
- c. Beberapa halaman *flip chart*.
- d. Beberapa spidol.
- e. Selotip.

5. Persiapan Area: Sebuah ruangan yang di dalamnya terdapat beberapa kursi dan meja.

6. Langkah-Langkah:

- a. Bagi peserta menjadi beberapa tim kecil yang terdiri dari 3 sampai 5 peserta. Berikan kertas dan pensil pada setiap peserta untuk membuat catatan.
- b. Beritahukan tujuan dari permainan, jelaskan secara singkat strategi-strategi kepemimpinan yang digunakan berasal dari pengalaman mereka. Peserta memiliki kesempatan untuk mendiskusikan dan merefleksikan pengalaman mereka dalam cara yang menyenangkan dan menarik. Seperti dinosaurus, hal-hal yang kita percaya dan mencerminkan sesuatu yang kuno dan punah.
- c. Berikan *puzzle* untuk setiap meja. Berikan kesempatan pada peserta untuk menyelesaikannya dan beritahukan bahwa mereka hanya punya 5 menit untuk menyelesaikannya.

- d. Ketika peserta menyelesaikan tugasnya (atau waktunya sudah habis) berikan mereka kesempatan tiap tim untuk mengeluarkan pendapat mereka tentang tugas tersebut kaitannya dengan kepemimpinan sekitar 5-10 menit. Setiap tim membuat daftar dari hasil observasi mereka dalam kertas *flip-chart*.
- e. Ketika semua tim telah menyelesaikan tugasnya, persilahkan mereka menggantungkannya ke dinding ruangan dengan selotip.
- f. Ketika semua tim telah menyampaikan laporannya, buat diskusi untuk membandingkan pengalaman yang telah mereka bagi.
- g. Simpulkan dengan berdiskusi tentang dampaknya terhadap efektivitas kepemimpinan ketika bagian *puzzle* hilang dan ketika pemikiran yang tidak pantas mempengaruhi grup, organisasi, dan tim. Dorong peserta untuk berpikir tentang pengaruh mereka terhadap hubungan organisasi mereka.

C. Sebuah Malam di Oscars

(Oleh Michelle Poché Flaherty)

1. Tujuan:

- a. Mencerminkan model perilaku seperti apakah “*The Five Practices*”, baik dilihat dari sisi pemimpin atau dilihat dari orang lain yang merespon positif tindakan dari seorang pemimpin.
- b. Menghubungkan karakter pada tingkat manusia, dari pemimpin secara umum dan beberapa pemimpin yang menginspirasi dengan cara yang hebat-Yang secara sukses mendemonstrasikan satu atau lebih dari “*The Five Practices*”.

2. Jumlah Peserta : Tidak ada batasan.

3. Waktu yang Diperlukan : 90 sampai 120 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Koleksi DVD yang menampilkan cuplikan dari film yang menampilkan pemimpin yang sesuai dengan “*The Five Practices*” atau “*Ten Commitments*”.

- b. Sebuah pemutar DVD dan monitor atau laptop yang bisa menggunakan DVD dengan proyektor/LCD.

5. Persiapan Area : Dimana saja yang memungkinkan peserta secara nyaman menyaksikan dan mendengarkan cuplikan film.

6. Langkah-Langkah:

- a. Perkenalkan praktek pertama dan jelaskan komitmen yang anda inginkan selama 5 menit.
- b. Tampilkan 3 sampai 10 menit cuplikan film yang menggambarkan praktek dan komitmen yang baru saja dijelaskan.
- c. Pimpinlah diskusi tentang bagaimana karakter menunjukkan kepemimpinan pada umumnya, dan praktek / komitmen pada khususnya.
- d. Tujuannya adalah untuk menggambarkan dampak dari praktik dan/atau komitmen yang tidak hanya menggambarkan seorang pemimpin yang menarik, tapi juga menunjukkan bagaimana karakter sekitarnya merespon positif untuk perilaku kepemimpinan ini. Contohnya seperti membawa kehidupan “*The Five Practice*” dalam cara yang jauh lebih nyata dari sekedar menggambarkan mereka.

D. Kartu Konfirmasi

(Oleh Beth High)

1. Tujuan:

- a. Membantu mengenali nilai-nilai kepemimpinan mereka.
- b. Memberikan kesempatan untuk mengakui dan mendorong sifat kepemimpinan pada orang lain.
- c. Mengartikulasikan nilai-nilai mereka sendiri sebagai pemimpin dan mengakui yang lainnya.
- d. Memberikan kesempatan untuk menghubungkan nilai-nilai dengan visi mereka.

2. Jumlah Peserta : Tidak ada batasan.

3. Waktu yang Diperlukan : 5 sampai 30 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Dua set 3 atau 5 kartu indeks tiap peserta.
- b. Satu pulpen atau pensil tiap peserta.

5. Persiapan Area: Aktifitas ini baiknya dilakukan dalam bentuk lingkaran dimana peserta dapat melihat peserta yang lain.

6. Langkah-Langkah:

- a. Pada awal kegiatan, masing-masing peserta mengambildua kartu indeks. Di kartu pertama, masing-masing peserta menulis sebagai berikut: "Aku ingin dikenal sebagai pemimpin yang ____." Dan pada kartu kedua ditulis: "Saya melihat anda _____, sebagai pemimpin yang _____. Saya katakan ini karena _____."Biarkan peserta tahu bahwapada akhir kegiatan, merekadapat mengisi kartu pertamauntuk diri mereka sendiri dan kartu kedua untuk peserta lain yang merupakan teman kerja mereka, mereka akan mengetahuinya ketika mereka kembali ke kegiatan.
- b. Menjelang akhir kegiatan, peserta membuat deklarasi kepemimpinan mereka. Hal ini dapat dilakukan dalam lingkaran. Hal ini dapatdilakukan secara pribadi, atau anda dapat mengumpulkan semua kartu dan didistribusikan secara acak sehingga tidak ada membaca kartunya sendiri. Hal ini dapat menguntungkan jika Anda memiliki sebuah kelompok utuh dan anda ingin memperkuat potensi kepemimpinan dalam kelompok. Persilahkan pesertamembaca kartu mereka sendiri memiliki manfaat membuat pernyataan komitmen. Jika waktu memungkinkan, dalam putaran berikutnya, anda bisameminta setiap peserta membaca apa yang telah ia ditulis sebagai pengakuan orang lain. Ini memiliki benefit dari memberi mereka latihan dengan mengatakan itu dan juga memberi mereka banyak ide jenis-jenis orang yang dapat diakui danapa pengakuan bahwa mungkin terdengar seperti. Kartu dapatdikumpulkan, disusun, dan didistribusikan juga.
- c. Minta peserta untuk berbagi reaksi mereka terhadap proses ini.

E. Kemenangan

(Oleh Steve Houchin)

1. Tujuan:

- a. Mendemonstrasikan dampak negatif potensial pada kompetisi internal, bukan sebuah kolaborasi yang ada pada hasil perusahaan

- b. Menunjukkan bahwa kepercayaan dan kolaborasi sangat penting untuk membangun hubungan yang kuat.
- c. Mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan dapat mempengaruhi hasil.

2. Jumlah Peserta : 20 sampai 24 peserta.

3. Waktu yang Diperlukan : 45 sampai 60 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Satu lembar skor kemenangan untuk setiap tim.
- b. Sebuah salinan lembar skor kemenangan untuk *slide*.
- c. Proyektor.
- d. *Flip chart* dan spidol.

5. Persiapan Area : Tempat yang cukup untuk dibagi menjadi 4 area kerja.

6. Langkah-Langkah:

- a. Bagi peserta menjadi 4 kemitraan yang berbeda, tim, atau departemen yang terdiri dari 5 atau 6 peserta. 4 kemitraan merupakan kelompok.
- b. 4 kemitraan harus menciptakan ruang fisik yang cukup di antara mereka untuk memungkinkan diskusi pribadi kemitraan mereka.
- c. Berikan setiap peserta lembar skor kemenangan. Juga memproyeksikannya sehingga semua orang bisa melihatnya.
- d. Mintalah setiap kemitraan menunjuk "penghubung orang" untuk berkomunikasi dengan 3 kemitraan lainnya ketika diminta oleh fasilitator.
- e. Beritahu peserta bahwa tujuan dasar adalah untuk memenangkan uang sebanyak mungkin sebagai hasil dari strategi yang ditentukan oleh kemitraan, memilih baik X atau Y melalui serangkaian 10 putaran.
- f. Beritahu pesertabahwa jumlah uang yang masing-masing tim yang menang di setiap putaran ditentukan oleh pola keseluruhan X dan Y yang dipilih oleh keempat kemitraan. Sebagai contoh, jika 2 kemitraan memilih X dan 2 pilih Y, 2 kemitraan memilih X menang \$200 masing-masing sementara 2 kemitraan memilih Y kehilangan \$200 masing-masing. Keseimbangan kemitraan pada akhir setiap rangkaian

adalah total akumulatif uang menang dan uang yang hilang melalui setiap putaran. Catat bahwa setiap kemitraan harus tetap mempertahankan skor mereka sendiri.

- g. Berikan setiap kemitraan 2 menit untuk membahas strategi pribadi, dan kemudian pilih X atau Y untuk Round 1. Jadilah tepat pada batas waktu.
- h. Instruksikan orang penghubung dari masing-masing kemitraan untuk memenuhi pilihan pertukaran, yang harus ditulis oleh masing-masing orang penghubung. Ini adalah satu-satunya komunikasi diperbolehkan antarayang penghubung saat ini. Penghubung orang kembali ke atau kemitraan masing dan menyarankan kemitraan dari pola seleksi. Berdasarkan pola keseluruhan, kemitraan menentukan jumlah menang atau kalah untuk babak tersebut.
- i. Setelah saldo yang dihitung, kemitraan dalam 1 menit harus memutuskan strategi mereka untuk putaran berikutnya. Kemudian ulangi langkah g. dan h.
- j. Sebelum putaran 5, 8 dan 10 (putaran bonus), orang-orang penghubung mungkin bertemu selama 3 menit (jika mereka inginkan) untuk membahas apa pun yang mereka inginkan. Kesempatan adalah untuk menentukan strategi kelompok yang akan menguntungkan keempat kemitraan. Dengan kata lain, mereka mungkin memutuskan untuk bekerja sama. Namun, sebagai fasilitator, tidak memimpin mereka ke arah itu. Biarkan mereka membuat keputusan mereka sendiri. Setelah 3 menit diskusi, beritahu mereka untuk kembali ke kemitraan mereka masing-masing, yang kemudian memiliki 1 menit untuk menentukan strategi mereka untuk putaran itu.
- k. Babak bonus: Jumlah menang atau kalah di putaran 5, 8, dan 10 adalah dikalikan dengan 3, 5, dan 10, masing-masing, sebelum menghitung keseimbangan baru. Sebagai contoh, jika kemitraan kehilangan \$100 dalam putaran ke 5 sebagai hasil dari pola keseluruhan, kerugian untuk putaran itu meningkat menjadi minus \$300 ketika membuat keseimbangan baru.
- l. Sebagai penutup kegiatan, buatlah diskusi mengenai kegiatan tersebut.

F. Penggambaran Praktik Kepemimpinan Teladan

(Oleh Andy Jefferson dan Cal Wick)

1. Tujuan:

- a. Membentuk satu atau lebih dari lima praktik kepemimpinan teladan.
- b. Mengidentifikasi praktik spesifik yang telah diketahui dari peserta kepemimpinan teladan
- c. Mengidentifikasi satu atau lebih peserta praktik yang akan ditiru.

2. Jumlah Peserta : 5 sampai 35 peserta.

3. Waktu yang Diperlukan : 30 sampai 45 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Sebuah kertas *flip chart* yang digantung di dinding atau meja setiap tim
- b. Beberapa spidol dengan bermacam warna untuk setiap tim.

5. Persiapan Area : Tempat yang cukup besar untuk menggantung *flip chart* yang dikelilingi oleh 5 tim.

6. Langkah-Langkah:

- a. Menetapkan setiap tim salah satu dari “*The Five Practices*”. Beritahu peserta bahwa Tugas mereka adalah untuk membuat suatu gambar yang paling mewakili spesifik praktek teladan mereka. Gambar mereka harus menangkap keahlian, semangat, energi, dan praktik terbaik pemimpin teladan menggunakan praktek kepemimpinan yang mereka miliki.
- b. Katakan bahwa mereka akan diberikan bonus tepuk tangan jika bagian dari gambar tim mereka berimbang yang mencakup unsur-unsur yang menunjukkan bagaimana para pemimpin mereka telah dikenal benar-benar digunakan praktek dan dapat menceritakan secara singkat kisah pemimpin itu.
- c. Setelah 10 menit menggambar, masing-masing tim menampilkan gambarnya. Kemudian setiap tim kemudian pergi untuk melihat gambar dari tim lain. Katakan kepada mereka bahwa tugas mereka adalah untuk mengatakan dengan keras apa yang mereka lihat dalam gambar dengan pertama mengidentifikasi praktek teladan yang digambarkan.

- d. Setelah orang lain telah membuat komentar mereka, tim yang menggambar dapat menambahkan komentar tentang apa yang tidak terjawab atau tidak jelas. Pada akhirnya, orang yang memiliki gambar pemimpin yang spesifik dapat menceritakan kisah pemimpin dan tindakan yang dibuat sesuai dengan praktek kepemimpinan. Setelah setiap gambar diceritakan, berikan tepuk tangan yang meriah kepada pemilik cerita.

G. Siapa Pemimpin Favoritmu?

(Oleh Sherri Doshier)

1. Tujuan:

- a. Mendiskusikan karakteristik dari pemimpin yang berhasil.
- b. Membandingkan beberapa list dari karakteristik pemimpin dari “Lima Praktik dan sepuluh Komitmen”.

2. Jumlah Peserta : Tidak ada batasan.

3. Waktu yang Diperlukan : 20 sampai 30 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Papan tulis atau *flip chart* dengan beberapa spidol.
- b. Sebuah lembar kerja “Pemimpin Favorit” untuk setiap peserta.

5. Persiapan Area : Meja untuk para peserta didudukkan dalam sebuah tim kecil yang terdiri 5 sampai 7 peserta.

6. Langkah-Langkah:

- a. Menyediakan lembar kerja “Pemimpin Favorit” untuk setiap peserta dan persilahkan semua orang menyelesaikan lembar kerjanya secara individual. Katakan pada peserta untuk terlebih dahulu membuat daftar kualitas dan keterampilan yang mereka harapkan kepada pemimpin dalam organisasi mereka. Berikutnya, mereka mengidentifikasi pemimpin yang telah menunjukkan kualitas dan keterampilan sesuai dengan daftar. Orang tersebut bisa saja rekan, anggota keluarga, supervisor masa lalu, atau orang lain. Berikan waktu sekitar 5menit.
- b. Mintalah setiap kelompok meja menggabungkan daftar, menciptakan daftar komposit untuk berbagi dengan kelompok besar.

- c. Gunakan putaran acak untuk memilih masing-masing kelompok berbagi satu kualitas pada suatu waktu. Catat kualitas kepemimpinan pada *flip chart* atau papan tulis. Sorot sifat yang berhubungan erat dengan “*The Five Practices*” dan “*Ten Commitments*” jika Anda inginkan.
- d. Mintalah contoh pemimpin yang menunjukkan kualitas dan keterampilan yang tercantum pada *flip chart*. Meminta peserta untuk pergi ke *flip chart* dan menulis contoh mereka.
- e. Pasang daftar di ruang setelah aktivitas sehingga dapat dirujuk selama sisa sesi.

H. Drama Komedi dalam Box

(Oleh Sherri Doshier)

1. Tujuan:

- a. Mendeskripsikan konsep dasar dari “Lima Praktik Kepemimpinan Teladan”
- b. Mempraktikkan salahsatu dari “Lima Praktik Kepemimpinan Teladan” pada sebuah tim presentasi

2. Jumlah Peserta : 25 sampai 30 peserta dibagi dalam 5 tim.

3. Waktu yang Diperlukan : 60 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. 5 boks plastik, dimana tiap boksnya diberi label salah satu dari “*The Five Practices*”.
- b. Barang-barang lain yang bisa digunakan secara kreatif dalam drama yang menampilkan “*The Five Practices*”. Setiap kotak seharusnya berisi: gunting, selotip, kertas berwarna, kertas catatan, spidol, stapler, gelas gabus, dan stik lem.
- c. Sebagai tambahan, tambahkan barang berikut dalam boks berlabel:
 - 1) ***Model The Way***: model tanah liat, gambar mercusuar, senter, lentera.
 - 2) ***Inspire Shared Vision***: teropong, teleskop, kamera, gambar, kacamata matahari, kaleidoskop.
 - 3) ***Challenge The Process***: puzzle kata-kata, labirin, tali

4) *Enable Others to Act*: pulpen, pensil, mainan telpon, kalender, mainan mobil, mainan komputer.

5) *Encourage The Heart*: pita, medali, piala, permen, sertifikat.

d. *Flip chart* atau *slide power point*.

5. Persiapan Area: Gantung poster "*The Five Practices*" di sekeliling ruangan. Tempel catatan besar di samping poster *Practice One*, poster *Practice Two*, dan seterusnya.

6. Langkah-Langkah:

a. Mulailah aktivitas dengan mengatakan, "Saya telah memasang lima poster di sekitar ruangan yang merupakan contoh dari "*The Five Practices*". Setiap poster menyoroti praktek yang berbeda. Dalam beberapa saat, saya akan meminta Anda untuk berdiri dan berjalan ke poster dengan praktek yang Anda ingin pelajari bagaimana untuk memasukkannya ke dalam praktek diaktivitas kepemimpinan Anda sendiri sehari-hari. Kita perlu lima tim yang sama, jadi mari kita coba untuk mendistribusikan diri sama antara lima poster kelompok. Silakan pilih poster Anda sekarang.

b. Katakan "Kita tahu bahwa salah satu cara tercepat untuk belajar sesuatu adalah dengan mengajarkannya kepada orang lain. Aku punya kotak alat peraga untuk setiap kelompok. Anda akan memiliki 20 menit untuk bekerja sebagai sebuah tim untuk menyelesaikan kegiatan ini. Berikut adalah arah aktivitas:

1) Setiap anggota tim harus berpartisipasi dalam beberapa cara.

2) Tim Anda akan mengajarkan definisi kepemimpinan dan 2 komitmennya kepada kelompok besar.

3) Tim Anda akan menggunakan sebuah drama komedi, lagu, puisi, bermain peran, atau bentuk lain dari akting untuk menggambarkan bagaimana Anda ditugaskan praktek kepemimpinan dapat diterapkan dalam kegiatan sehari-hari.

4) Anda akan memiliki 20 menit untuk merencanakan dan praktek.

c. Anda akan memiliki 5 menit untuk membuat setiap presentasi. Katakan pada peserta bahwa waktu perencanaan mereka

dimulai sekarang. Mereka mungkin tetap di dalam ruangan atau menggunakan salah satu dari ruang yang tersedia untuk perencanaan dan praktek. Katakan, jika mereka pergi, mereka harus kembali dalam 20 menit untuk menyampaikan presentasi mereka dan mengamati kelompok lain saat memberikan presentasi mereka.

- d. Ketika 20 menit lewat dan semua kelompok telah kembali, mintalah sebuah tim relawan. Sambut mereka ke depan ruangan dan mengingatkan mereka hanya memiliki 5 menit untuk presentasi. Setelah presentasi, berikan tepuk tangan gemuruh dan mengundang Tim relawan lain. Ulangi sampai semua 5 tim telah disajikan.

I. Keterlibatan dan Risiko

(Oleh Andy Meyer)

1. Tujuan:

Menantang peserta untuk sepenuhnya terlibat dalam setiap kegiatan di masa yang akan datang.

2. Jumlah Peserta : Tidak ada batasan.

3. Waktu yang Diperlukan : 15 sampai 30 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Sebuah lembar “Cara terlibat?” untuk setiap peserta
- b. Pulpen.
- c. *Flip chart* dan spidol

5. Persiapan Area : Tidak diperlukan.

6. Langkah-Langkah:

- a. Menyediakan setiap peserta dengan lembaran “Caranya?” meminta semua peserta untuk menilai 4 pertanyaan.
- b. Setelah individu menyelesaikan tugasnya, tunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan ini bernilai tingkat keterlibatan mereka, risiko, dan investasi dalam sesi. Menginstruksikan semua peserta untuk mendiskusikan tanggapan mereka dengan individu yang duduk di sebelah mereka.

- c. Melakukan diskusi kelompok penuh.
- d. Mendorong peserta untuk berinvestasi diri dalam sesi untuk mendapatkan yang terbaik dari itu.

J. Memukul Geladak

(Oleh Janet Morano)

1. Tujuan:

- a. Meninjau kembali materi dari kursus kepemimpinan.
- b. Membentuk tim antusiasme dan pembangunan pengetahuan.

2. Jumlah Peserta : Tidak ada batasan, yang penting jumlahnya genap.

3. Waktu yang Diperlukan : kurang dari 10 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Kertas.
- b. Pensil atau pulpen.
- c. Setumpuk kartu permainan.
- d. Alat penghitung waktu.

5. Persiapan Area : Tidak diperlukan.

6. Langkah-Langkah:

- a. Mintalah setiap peserta untuk menulis satu pertanyaan dengan jawaban yang pada selembar kertas. Pertanyaan harus dari bahan yang mereka baru saja pelajari. Mengumpulkan semua pertanyaan. Bagilah kelompok menjadi 2 tim. Satu tim pergi ke depan ruangan dengan satu tim yang berdiri disetiap sisi. Tempatkan setumpuk kartu bermain dimeja antara kedua tim.
- b. Mintalah 2 relawan, satu dari masing-masing tim. Dua relawan menarik 1 kartu masing-masing dari setumpuk kartu di atas meja. Setiaprelawan kembali ke tim mereka.
- c. Pilih salah satu dari pertanyaan dan membacanya dengan keras.
- d. Katakan pada tim bahwa jika mereka tahu jawabannya mereka harus berteriak "Hit Deck", Mereka memiliki 30 detik untuk menjawab.

- e. Jika sebuah tim menjawab dengan benar, tim dapat menyimpan kartu yang ditarik dan tim lainnya menggantikan kartu dalam dek. Jika tim mendapat jawaban yang salah dan jawaban tim lain dengan benar, pertama harus memberikan kartu kepada tim lain.
- f. Ulangi sampai semua pertanyaan habis. Tim yang punya paling banyak kartumenang.

K. Kepemimpinandalam Aksi

(Oleh Travis L. Russ)

1. Tujuan:

- a. Meninjau kembali materi “Lima Praktik Kepemimpinan Teladan”.
- b. Mengidentifikasi bermacam-macam individu yang mempraktikkan “Lima Praktik”

2. Jumlah Peserta : 15 sampai 30 peserta yang dibagi ke dalam 5 tim.

3. Waktu yang Diperlukan : Sekitar 30 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. 5 lembar kertas *flip chart* (satu tiap tim).
- b. 5 spidol berwarna gelap yang berbeda (satu tiap tim).
- c. Referensi “*The Five Practices*”.

5. Persiapan Area : Ruangan harus bisa menampung 5 tim kecil sehingga mudah untuk merotasi lembar kerja.

6. Langkah-Langkah:

- a. Bagi peserta menjadi lima kelompok kecil (3-6 individu per kelompok). Arahkan setiap kelompok untuk mengambil selebar *flip chart* yang berbeda. Berikan setiap kelompok spidol warna yang berbeda. Instruksikan kelompok untuk menulis kepemimpinan mereka ditugaskan untuk praktek di atas lembaran mereka. Mendistribusikan lembar “*The Five Practices*” untuk setiap peserta.

- b. Katakan pada peserta bahwa mereka akan menyelesaikan lima putaran kegiatan. Mereka harus menjaga spidol berwarna mereka.
- 1) Putaran 1: Instruksikan kelompok untuk mengidentifikasi setidaknya 3 pemimpin bisnis yang melambangkan “*The Five Practices*” mereka. Tulis di *flip chart* mereka. Batas waktu: 3 menit.
 - 2) Putaran 2: Instruksikan kelompok untuk memutar searah jarum jam ke *flip chart* selanjutnya yang tergantung di dinding. Ingatkan bahwa mereka memiliki praktik kepemimpinan yang berbeda dari sebelumnya. Kemudian identifikasi setidaknya 3 karakter televisi/film yang melambangkan “*The Five Practices*” baru mereka. Batas waktu: 3 menit.
 - 3) Round 3: Ulangi proses rotasi sebelumnya. Kali ini kelompok harus mengidentifikasi setidaknya 3 politisi yang melambangkan “*The Five Practices*” baru mereka. Batas waktu: 3 menit.
 - 4) Round 4: Ulangi proses rotasi sebelumnya. Kali ini kelompok harus mengidentifikasi setidaknya 3 olahragawan yang melambangkan “*The Five Practices*” baru mereka. Batas waktu: 3 menit.
 - 5) Putaran 5: Ulangi proses rotasi sebelumnya. Kali ini kelompok harus mengidentifikasi setidaknya 3 artis yang melambangkan “*The Five Practices*” baru mereka. Batas waktu: 3 menit.
- c. Setiap kelompok kembali ke lembar asli mereka. Mintalah setiap kelompok untuk melingkari 3 orang pada lembar mereka yang merasa paling tepat melambangkan “*The Five Practices*”. Tekankan bahwa kelompok harus mampu membenarkan pilihan mereka.
- d. Mintalah setiap kelompok menyajikan 3 besar pilihan mereka beserta alasan mengapa kelompok itu memilih mereka.
- e. Jelaskan bahwa tujuan dari kegiatan ini adalah untuk membantu peserta meninjau “*The Five Practices*” serta membantu mereka

dalam mengidentifikasi beragam ikon yang menunjukkan perilaku ini.

- f. Pergi sekitar ruangan untuk menanyakan kepada setiap peserta bagian manakah dari “*The Five Practices*” yang merupakan kekuatan mereka dan bagian manakah yang memiliki potensi yang bagus buat mereka.

L. Tantangan Kepemimpinan-Workshop Follow-Up

(Oleh Travis L. Russ)

1. Tujuan:

- a. Menopang momentum dari *workshop* yang fokus pada “Lima Praktik Kepemimpinan Teladan”.
- b. Mengidentifikasi perilaku dan kesuksesan yang spesifik terkait implementasi “Lima Praktik”.

2. Jumlah Peserta : Peserta kegiatan “*The Leadership Challenge*” sebelumnya.

3. Waktu yang Diperlukan : 5 sampai 10 menit.

4. Bahan dan Peralatan : Pertanyaan lanjutan dari kegiatan “*The Leadership Challenge*”.

5. Persiapan Area : Tidak diperlukan.

6. Langkah-Langkah:

- a. Kegiatan *follow-up* ini membutuhkan sedikit waktu, tapi itu adalah cara yang bagus untuk mengingatkan peserta untuk terus belajar dan berkembang.
- b. Pertanyaan diberikan setiap bulan selama sepuluh bulan untuk peserta melalui email. Meminta peserta untuk menanggapi email dalam waktu tujuh hari kerja.
- c. Menyusun data dan menggunakannya untuk berbagi dengan peserta lain dalam kelompok, pemimpin, dan kepada kelompok selanjutnya.

M. Pimpinan dalam Perlombaan

(Oleh Richard T. Whelan)

1. Tujuan:

- a. Membuat tugas yang diberikan kepada peserta adalah sebuah kesempatan untuk direncanakan, meninjau ulang, mengevaluasi, mendelagasikan, penasehat, pembuatan, persaingan dan mengetes produk yang telah jadi.
- b. Membentuk situasi untuk mendiskusikan antisipasi dari setiap masalah.
- c. Mengevaluasi kembali setiap waktu yang terbuang untuk masalah yang tidak pernah terjadi.

2. Jumlah Peserta: 10 sampai 25 peserta dibagi dalam 5 tim.

3. Waktu yang Diperlukan : Minimal 90 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. 6 boks sepatu.
- b. 6 pensil yang belum ditajamkan.
- c. Sebuah pak 3 sampai 5 kartu indeks.
- d. Isolasi.
- e. Pita pengukur.
- f. Mainan lego yang cukup untuk membuat sebuah kendaraan untuk setiap tim.
- g. Mainan lego yang sudah dalam bentuk mobil.
- h. Catatan dan pensil untuk setiap tim.
- i. Tempat sampah kecil.
- j. Kardus untuk mobil mainan.

5. Persiapan Area:

Tempatkan meja panjang di depan ruangan. Di atas meja menempatkan enam kontainer, masing-masing menampung potongan Lego. Potongan itu untuk dibagi sehingga ukuran dan bentuk yang sama dalam setiap kotak, seperti ban dan roda dalam satu, dan beberapa bagian lain di kontainer lainnya. Meja dan kursi untuk peserta ditempatkan di dalam ruangan sehingga setiaporang dapat dengan mudah dilihat oleh kelompok lain, yang memungkinkan cukup ruangbagi peserta untuk berdiri dan

berjalan-jalan meja mereka dan berjalan sekitar ke meja lainnya, jika mereka memilih demikian.

6. Langkah-Langkah:

- a. Sebelum kegiatan, tulis harga masing-masing bagian Lego pada kartu indeks. Harga harus bervariasi, dan tidak perlu sesuai dengan nilai pasar yang akurat. Harga pada semua bagian di setiap kontainer harus pada satu kartu, sehingga ada satu kartu untuk setiap kontainer.
- b. Bagi kelompok dengan rata, sehingga ada sekitar lima peserta setiap meja. Jika memungkinkan, tempatkan orang-orang yang saling kenal di meja terpisah. Katakan bahwa Oliver Wendell Holmes pernah berkata, "Saya memiliki seribu masalah dalam hidup saya, yang sebagian besar tidak pernah terjadi". Salah satu tanggung jawab utama dalam kepemimpinan adalah untuk menjaga kesalahan tidak terjadi, memecahkan masalah, dan mencegah masalah sehingga tujuan/kegiatan dapat berhasil dicapai.
- c. Angkat mobil model yang Anda telah membangun sehingga semua peserta bisa melihatnya. Menginstruksikan mereka bahwa tugas mereka adalah untuk menciptakan sebuah kendaraan yang biasa meluncur ke bawah jalan. Katakan bahwa kelompok yang membuat mobil dengan biaya sedikit dan perjalanan terjauh yang menang.
- d. Instruksikan kelompok untuk masing-masing untuk memilih pemimpin, seorang akuntan, seorang pembangun, arsitek, dan pengamat. Pemimpin akan membuat keputusan final dan menunjukkan tugas selesai dengan menggeser kendaraan ke jalan.
- e. Undang perwakilan masing-masing kelompok untuk datang dan memeriksa potongan Lego. Sementara mereka di meja, tunjukkan kepada mereka kartu indeks dengan harga yang ditulis padanya. Katakan kepada mereka bahwa akuntan bertugas untuk membeli bagian yang dibutuhkan. Jika mereka tidak memerlukan barang yang sudah dibeli, mereka dapat menukarnya kembali itu, tetapi hanya menerima 50 persen dari pembelian harga.

- f. Selotip kartu harga kepensil dan selotip pensil ke kontainer. Tinggalkan pita dispenser, kartu indeks ekstra, dan pensil yang tidak terpakai di atas meja didepan mata.
- g. Berdiri di meja, beritahukan semua orang bahwa hanya item yang DISINI mungkin digunakan untuk membuat kendaraan. Menekankan kata "SINI" tapi janganmenunjuk pada Lego. Mereka kemungkinan besar akan berpikir hanya menggunakan Lego, tetapi mereka juga dapat menggunakan item lain di atas meja, seperti kartu indeks, tape, atau barang-barang lainnya di dalam ruangan. Hal ini memungkinkan untuk mendemonstrasikan kepemimpinan sejati dan kecerdikan. Beritahukan mereka memiliki 40 menit untuk merencanakan dan membangun kendaraan mereka.
- h. Apakah mereka kembali ke meja masing-masing. Tinjau peran dengan mengatakan kepada mereka bahwa semua anggota akan memberikan ide-ide desain. Arsitek akan menarik keluar apa yang direncanakan, dan akuntan akan membeli bagian yang diperlukan. Pengamat akan menyimpan catatan padaapa yang dilakukan setiap anggota, terutama pemimpin. Selain itu, pengamat mungkin pergi ke meja lainnya untuk melihat apa yang kelompok- kelompok lain lakukan dan melaporkan kembali kepada para pemimpin kelompok mereka. Memberitahu mereka bahwa ketika semua kelompok telah menciptakan kendaraan mereka, masing-masing akuntan adalah untuk melaporkan biaya kendaraan.
- i. Setelah 40 menit. Setiap pemimpin menempatkan kendaraan dibagian atas jalan dan mempersiapkan diri untuk membiarkannya meluncur turun.
- j. Sebelum setiap kendaraan meluncur, pemimpin menunjukkan kepada semua peserta bagaimana hal itu dirancang untuk membuatnya meluncur sejauh mungkin. Kendaraan kemudian akan dirilis ke jalan, dan jarak perjalanan diukur oleh Anda. Setelah semua mobil telah diluncurkan, umumkan tim pemenang dan mulai pengolahan tugas dan peran kepemimpinan yang diamati.
- k. Mengulas kembali aktivitas tersebut.

N. Pertanyaan Kepemimpinan

(Oleh Valarie Willis)

1. Tujuan:

- a. Menerima umpan balik langsung pada pertanyaan kepemimpinan
- b. Menggunakan pengetahuan kepemimpinan dari “Lima Praktik Kepemimpinan Teladan” untuk menjawab pertanyaan.
- c. Menambah relevansi dengan menghubungkan antara pertanyaan partisipan workshop dengan “Lima praktik”.

2. Jumlah Peserta : 12 sampai 25 peserta.

3. Waktu yang Diperlukan: 40 sampai 60 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. Kartu indeks.
- b. Pulpen atau pensil.

5. Persiapan Area: Efektif dilakukan diruangan yang diatur dalam bentuk melingkar.

6. Langkah-Langkah:

- a. Bagikan kartu indeks untuk semua peserta.
- b. Mintalah setiap peserta menulis pertanyaan atau situasi kepemimpinan yang penting untuk dia di bagian depan kartu.
- c. Di sisi belakang kartu indeks, minta peserta untuk menulis “*The Five Practices*” yang mereka pikir yang menjadi alamat pertanyaan mereka.
- d. Bagilah kelompok menjadi tim empat atau lima peserta dan setiap tim memiliki tempat untuk bekerja. Memberitahu peserta untuk bergantian menyajikan pertanyaan mereka untuk tim mereka.
- e. Setiap anggota tim akan memberikan pembinaan pada pertanyaan. Katakan bahwa, sementara anggota tim lainnya membuat saran, peserta dengan pertanyaan harus tidak mengatakan sesuatu yang negatif, tetapi hanya menulis catatan pada kartu indeksnya. Saat selesai, beralih ke peserta berikutnya. Batasi waktu untuk mengatasi setiap pertanyaan untuk 5 sampai 7 menit untuk memastikan setiap orang memiliki kesempatan untuk berbagi.

- f. Ketika semua pertanyaan telah dijawab, kelompok harus mempertimbangkan bidang manakah yang paling umum ditampilkan. Mintalah kelompok mana yang memiliki paling banyak pertanyaan di bidang tersebut. Tekankan bahwa pemimpin harus menggunakan satu sama lain sebagai sumber daya untuk masalah bisnis mereka.

O. Lima Praktik “Drill Down”

(Oleh Valarie Willis)

1. Tujuan:

- a. Memperkuat “Lima Praktik Kepemimpinan Teladan”.
- b. Menambahkan relevansi untuk “*The Five Practices*”.

2. Jumlah Peserta : 15 sampai 25 peserta.

3. Waktu yang diperlukan : 60 menit.

4. Bahan dan Peralatan:

- a. *Slide power point*.
- b. *Flip chart* untuk setiap kelompok.

5. Persiapan Area: Efektif di tempat dimana tiap kelompok memiliki ruang untuk bekerja.

6. Langkah-Langkah:

- a. Ingatkan kelompok bahwa kepemimpinan tidak harus item nomor 101 pada daftar kerja mereka; kepemimpinan harus diintegrasikan ke dalam kehidupan sehari-hari. Mengatakan bahwa mereka akan memiliki kesempatan untuk membawa apa yang mereka tahu tentang kepemimpinan (akal sehat) ke dalam tindakan pada lebih nyata (praktek umum). Lanjutkan dengan mengatakan bahwa, dalam rangka untuk berpindah dari akal sehat untuk praktek umum, mereka membutuhkan contoh bagaimana mempraktekan di organisasi mereka. Setiap organisasi itu berbeda dan memiliki budaya yang unik, sehingga mereka akan mengambil praktek yang berkaitan dengan budaya organisasi mereka.
- b. Buat 5 tim yang terdiri dari 5 peserta, atau metode lain yang anda gunakan. Akan ada satu tim perpraktek.

- c. Setiap tim memilih salah satu dari kartu yang dilaminasi. Kartu itu menunjukkan praktek yang akan dieksplorasi oleh kelompok mereka.
- d. Setiap tim membahas pertanyaan yang muncul di layar sebagai hubungannya dengan praktek yang mereka telah diberikan.
- e. Mintalah setiap tim untuk membuat flip chart, menyoroti perubahan utama yang perlu terjadi dan lima atau enam ide-ide yang mereka identifikasi. Berikan waktu sekitar 20 menit.
- f. Setiap tim melaporkan ke kelompok yang lebih besar untuk mendorong diskusi dari peserta lainnya.
- g. Simpulkan kegiatan dengan mengingatkan para peserta bahwa mereka adalah orang-orang yang bertanggung jawab untuk kepemimpinan dalam organisasi mereka. Tunjukkan bahwa mereka memiliki pengaruh besar selama rentang operasi mereka dan bahwa mereka harus fokus pada membuat perubahan di daerah tanggung jawab mereka. Katakanlah perubahan yang sering datang sebagai hasil dari banyak perubahan kecil.
- h. Kumpulkan dengan meminta setiap orang untuk menulis satu atau dua tindakan yang ia akan lakukan saat kembali pada pekerjaan sebagai akibat dari diskusi hari ini.

P. Lima Praktik: Saya Tahu Mereka ketika Saya Lihat Mereka

(Oleh Donna Yurdin)

1. Tujuan:

- a. Membantu peserta untuk mengidentifikasi “*The Five Practices*” karena mungkin akan diartikulasikan oleh seorang pemimpin
- b. Membantu peserta mengkonfirmasi pemahaman mereka tentang “*The Five Practices*”.

2. Jumlah Peserta : 10 sampai 25 peserta.

3. Waktu yang Diperlukan : 25 sampai 45 menit.

4. Bahan dan Peralatan : Sebuah salinan pidato perdana Presiden Barack Obama untuk setiap peserta.

5. Persiapan Area : Sebuah meja untuk 5 atau 6 peserta.

6. Langkah-Langkah:

- a. Katakan peserta bahwa ini kesempatan untuk meninjau semua "*The Five Practices*".
- b. Berikan setiap peserta sebuah salinan pidato perdana Obama.
- c. Mintalah setiap peserta mengambil 10 menit untuk membaca pidato Obama dan lingkari kalimat atau paragraf yang memunculkan salah satu dari "*The Five Practices*".
- d. Peserta membentuk kelompok yang terdiri dari 4 sampai 6 peserta. Mintalah mereka untuk mendiskusikan apa yang telah mereka temukan dalam bacaan masing-masing. Berikan waktu 10 menit.
- e. Menanyai seluruh kelompok dengan meminta beberapa atau semua hal berikut untuk mengetahui pemahaman mereka tentang "*The Five Practices*" dan bagaimana cara mereka menyampaikan secara lisan.

266_ Buku Aktivitas: Tantangan Kepemimpinan

BAGIAN IX

PERALATAN KEPEMIMPINAN, WAKTU DAN TEMPAT LAIN

A. Aktivitas Peralatan Kepemimpinan

Tantangan kepemimpinan menghadirkan lima praktek yang patut dicontoh. Ada sejumlah keterampilan dimana seorang pemimpin memerlukan hal spesifik. Beberapa tantangan kepemimpinan menganjurkan mengenali dan menyampaikan aktivitas tersebut sebagai bagian dari keterampilan ini. Perlengkapan ini akan meningkatkan keterampilan dari pemimpin.

1. Bagaimana Menggunakan Aktivitas Ini

Peralatan aktivitas bisa digunakan dengan beberapa cara. Mereka pasti bisa digunakan yang dapat berkontribusi dimana-pun tempat kerja. Mereka bisa juga digunakan :

- a. Untuk meningkatkan keterampilan spesifik untuk individu atau kelompok kecil
- b. sebagai peralatan untuk melatih sebagai pemimpin secara individu
- c. Sebagai dasar untuk diskusi brown-bag
- d. Sebagai permulaan untuk menambah pelatihan kepemimpinan
- e. Untuk menambah perubahan kepemimpinan melalui kursus
- f. Untuk menyegarkan pemimpin-pemimpin diantara tugasnya
- g. Untuk melatih kelompok kecil sebagai follow-up untuk sesi pelatihan
- h. Untuk mengirimkan peserta sebagai sumber daya yang dapat digunakan setelah sesi berakhir
- i. Untuk menyediakan dukungan tambahan pada beberapa topik spesifik.

2. Latar Belakang Aktivitas

Bagian ini berisi sebelas aktivitas tentang alat kepemimpinan. Aktivitas tersebut meliputi topik spesifik:

- a. Pelaksanaan suatu pertemuan yang sebetulnya
- b. Jaringan
- c. Model calon kepemimpinan
- d. Pendelegasian
- e. Pembentukan regu
- f. Kecerdasan/Intelligen emosional
- g. Keterampilan mendengarkan
- h. Perubahan manajemen
- i. Cerminan wawancara
- j. Pemusatan / fokus.

3. Daftar Aktivitas Untuk Peralatan Kepemimpinan

- a. Petunjuk dari jarak : bagaimana mengadakan pertemuan yang baik oleh Debra A. Dinnocenzo.
- b. Mengukur hasil jaringan oleh Michael Dulworth.
- c. Model perspektif kepemimpinan oleh Peter R Garber.
- d. Keluarkan senjatamu oleh Jonas Hansson.
- e. Tekan jam : buat pendelegasian kerja untuk kamu! oleh Deborah Spring Laurel.
- f. Membangun kepemimpinan oleh Linda S. Eck Mills.
- g. Intelligensi emosional untuk contoh kepemimpinan oleh Dominique Parrish.
- h. Menggunakan teknik layar pikiran untuk fokus oleh Carole E. Pearce.
- i. Mendengarkan dengan teliti sebagai pemimpin oleh Mary Stelletello.
- j. Jalanku oleh Joanne G. Sujansky.
- k. Tantangan kepemimpinan melalui refleksi wawancara yang terstruktur oleh Gary Wagenheim.

4. Daftar Aktivitas Untuk Waktu Lainnya dan Tempat Lainnya

- a. Apa yang pemimpin lakukan untuk mengilhami pengikutnya oleh Michael Kroth and Marty Yopp.
- b. Berjalan dengan pembicaraan oleh Nancy Lowery.
- c. Penjelajahan Lunch oleh Anntoinette “ Toni ” Lucia.
- d. Ini akan benar-benar membantuku oleh Robert Morris.

B. Petunjuk Dari Jarak : Bagaimana Melakukan Pertemuan Yang Baik

(Oleh Debra A. Dinnocenzo)

Peralatan teknologi menyediakan berbagai cara untuk pertemuan-pertemuan menajdi pegangan yang sebenarnya pada tempat kerja. Pemanfaatan sumber daya teknologi yang baik, sepanjang perencanaan pertemuan yang efektif dan interaksi yang sebenarnya, mengikuti jarak pertemuan bahwa :

1. Menjaga waktu
2. Memperluas lingkup penyampaian informasi
3. Memperluas banyaknya orang-orang yang tercakup dalam pengulangan komunikasi
4. Meningkatkan kejelasan komunikasi.

Hal ini seringkali diperlukan untuk mengkombinasikan penggunaan teknologi yang berbeda untuk fasilitas pertemuan yang produktif pada tim yang dibubarkan secara geografi. Survey peserta untuk menentukan jalan yang terbaik untuk mendapatkan agenda mereka : penggunaan konferensi video jika komponen visual adalah keharusan, menggunakan konferensi telepon jika *voice to voice* adalah cukup, kombinasi konferensi internet untuk grafik dengan panggilan konferensi untuk mata rantai audio, dan lain-lain.

Perlu diingat juga, bahwa latar belakang peserta pertemuan untuk teknologi dalam pertemuan mungkin memerlukan suatu upaya terfokus dalam teknik pelatihan, isu procedural, atau etika dasar untuk kehormatan, penawaran masukan, dan memberikan

pertanyaan. Setiap orang merasa nyaman dengan teknologi dan kemampuan mereka untuk menggunakannya, pertemuan sebenarnya secara produktif akan menjadi sangat ditingkatkan jika anda mengikuti petunjuk dasar untuk pertemuan sebenarnya yang efektif :

1. Rencana agenda
2. Distribusi agenda dan informasi kedepan; konfirmasi penerimaan
3. Memperjelas tanggung jawab
4. Penyusunan peralatan yang diperlukan, informasi dan manusia
5. Memelihara jadwal.

C. Mengukur Hasil Networking

(Oleh Michael Dulworth)

1. Sediakan hasil jaringan dalam bentuk selebaran untuk setiap peserta. Berikan waktu 10 menit kepada peserta untuk membaca. Tanyakan beberapa pertanyaan dan memimpin diskusi pendek dalam kelompok-kelompok kecil.
2. Statusnya bahwa mereka akan menghitung hasil jaringan mereka (NQ), tetapi sebelumnya katakan kepada mereka untuk meluangkan beberapa waktu untuk membuat daftar semua orang di sekeliling mereka. Ada tiga tipe dasar : (1) jaringan personal; (2) jaringan professional; (3) jaringan yang sebenarnya.
3. Selebaran survey hasil jaringan dan beritahukan kepada peserta untuk melengkapinya. Sampaikan kepada mereka bahwa ada dua komponen dalam NQ yaitu : bagian A berfokus pada lingkup dan kekuatan dari keluaran jaringan mereka, dan bagian B berfokus pada seberapa aktif mereka dalam membangun dan memelihara jaringan mereka. Ikuti 5 sampai 10 menit untuk menyelesaikan survey mereka.
4. Saat semua orang telah menyelesaikan survey, katakan bahwa mereka butuh waktu untuk menganalisis NQ mereka. Sampaikan kepada mereka untuk meningkatkan kualitas

jawaban mereka pada bagian A dan bagian B secara terpisah. Ketika bagian A menilai kekuatan terkini jaringan mereka mereka dan bagian B menilai waktu dan upaya yang mereka lakukan pada jaringannya, skor hasil perlu sedikit banyaknya sama. Kita perlu mengharapkan, setelah semuanya selesai, bahwa ada hubungan langsung antara jumlah waktu dan upaya yang kita letakkan pada jaringan dan hasil yang diterima.

5. Sampaikan kepada mereka untuk membuat rencana kegiatan dalam skala kecil untuk mengembangkan jaringan-jaringan mereka. Mintalah mereka untuk mempertimbangkan :
 - a. Apa yang dapat kamu lakukan besok untuk meningkatkan jaringanmu?
 - b. Petakan jaringan terbaru, apa yang hal tersebut berikan padamu?
 - c. Dimana letak kekuatan dan kelemahan jaringanmu?
 - d. Apa yang menjadi tujuan pada 30 hari, 6 bulan dan satu tahun pada jaringanmu?

D. Model Perspektif Kepemimpinan

(Oleh Peter R Garber)

1. Sasaran:

- a. Untuk membantu pemimpin - pemimpin yang baik memahami perspektif dari beberapa petunjuk dan apa yang paling penting bagi mereka.
- b. Untuk membantu pemimpin-pemimpin memotivasi pada fokus yang lain mengenai apa yang sangat penting untuk yang lain melebihi hanya pemikiran tentang sasaran mereka.
- c. Untuk membantu pemimpin-pemimpin memahami bagaimana fokus pada pada sesuatu yang penting untuk capaian karyawan dengan hasil yang baik untuk mencapai tujuan.

2. Pendengar : Beberapa ukuran group

3. Waktu yang diperlukan: 30-40 menit

4. Material dan Peralatan : Satu kopi materi tentang model perspektif kepemimpinan untuk setiap peserta.

5. Susunan Area : Susunan pertemuan atau konferensi.

6. Proses :

- a. Perkenalkan kegiatan melalui pemaparan bahwa perspektif seorang pemimpin mengenai sesuatu yang terpenting dari yang lain dapat memiliki peran penting dalam berbagai prakarsa yang mungkin dikerjakan.
- b. Distribusikan atau memajang Salinan dari model perspektif kepemimpinan.
- c. Perkenalkan model perspektif kepemimpinan sebagai alat untuk membantu peserta memahami lebih baik perbedaan perspektif diantara keduanya yaitu pemimpin dan karyawan dalam memberikan inisiatif, program, perubahan, atau hal lainnya yang mungkin diperkenalkan.
- d. Petunjuk bahwa, pada skala vertical, panah yang mengarah ke atas mengindikasikan suatu rangkaian yang penting bagi pemimpin, dari yang rendah ke yang tinggi.
- e. Petunjuk selanjutnya mengenai skala horizontal adalah rangkaian tentang apa yang penting bagi karyawan ditayangkan dari rendah ke tinggi mengikuti petunjuk dari tanda panah.
- f. Jelaskan masing-masing dari empat kuadran model yang menghubungkan faktor-faktor yang penting diantara keduanya yaitu pemimpin dan karyawan.
- g. Menjelaskan bahwa model ini dapat membantu dengan cermat karena ini mengikuti peserta untuk menganalisis lebih baik mengapa prakarsa tertentu, program, masalah, atau perubahan mungkin atau tidak mungkin segera diterima oleh pemimpin atau karyawan.
- h. Kerumitan selanjutnya, memberikan contoh kejadian yang nyata dalam hidup, sebagai contoh, pengurangan biaya-biaya.
- i. Bandingkan kuadran A dan D dimana inisiatif tertentu, program, masalah, atau perubahan tidak terlalu penting bagi pemimpin tetapi sangat penting bagi karyawan.
- j. Lanjutkan diskusi dengan mengulang kuadran B, dimana hal ini sama pentingnya untuk keduanya yaitu bagi pemimpin dan bagi karyawan.

- k. Terakhir, mengulang kuadran C, dimana hal ini memiliki kepentingan yang rendah baik bagi pemimpin maupun bagi karyawan.
- l. Tekankan bahwa penggunaan model perspektif kepemimpinan dapat meramalkan dengan antusias inisiatif kepemimpinan yang mungkin diterima.
- m. Simpulkan kegiatan melalui pemaparan bahwa, sebagai pemimpin, peserta perlu menyeimbangkan waktu dan perhatiannya pada kuadran A, B dan D, memberikan upaya yang keras untuk menghargai dan menjadi sensitif untuk sesuatu yang penting untuk karyawan pada hal-hal yang jatuh pada kuadran D.
- n. Akhirnya, memaparkan bahwa kesesuaian jumlah waktu dan penekanan perlu ditempatkan sebagai isu pada kuadran C.
- o. Penekanan kegiatan melalui pertanyaan peserta pada pengalaman diskusi mereka berhadapan dengan perbedaan isi masing-masing kuadran dan berbagi tentang praktek-praktek yang baik di antara mereka.

E. Keluarkan Senjatamu

(Oleh Jonas Hansson)

1. Sasaran:

Untuk menjadi penyadaran betapa susahnyanya untuk dapat mengubah perilaku-perilaku.

2. Pendengar :

Dua sampai 200 peserta pada beberapa situasi edukasional yang tertarik dalam peningkatan keterampilan kepemimpinan mereka.

3. Waktu yang diperlukan : 15 menit.

4. Material dan Peralatan : Tidak diperlukan.

5. Susunan Area : Tidak ada yang dipisahkan.

6. Proses :

- a. Dimulai dengan pernyataan, “silahkan berdiri dan mengangkat tanganmu”.

- b. Tanyakan kepada peserta untuk berpesan mengangkat lengan mereka.
- c. Tanyakan kepada peserta untuk tidak mengangkat lengan mereka dan kemudian mengangkat lengan mereka, dan lengan lainnya berada di atas. Hal ini mungkin tidak mudah dilakukan terutama pada tahap awal.
- d. Upayakan mereka terus menerus mencoba untuk mengangkat lengan mereka dengan konfigurasi yang baru sampai mereka berhasil melakukannya.
- e. Tanyakan, “apa yang terjadi ketika kamu mengangkat tangan untuk pertama kali?” Kamu akan mungkin mendengar bahwa mereka hanya melakukan tanpa berpikir.
- f. Tanyakan, “apa yang terjadi ketika kamu mengangkat tanganmu dengan tangan yang lain di atas?” Peserta akan serta merta tertawa dan berkata itu sulit dilakukan.
- g. Diskusikan mengapa hal itu sulit untuk dilakukan dengan jalan yang lain dan kemudian terbiasa. Timbulkan beberapa tanggapan. Jelaskan bahwa manusia biasa butuh untuk menggambarkan peta pada pola pikirnya untuk menguasai kehidupan.
- h. Tanyakan peserta bagaimana perasaan ketika mereka mengangkat tangannya dengan jalan yang lain. Timbulkan beberapa tanggapan. Tanyakan mereka untuk mendiskusikan bagaimana perasaan mereka.
- i. Tanggapan bahwa jika kita telah menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu, itu akan menjadi sesuatu yang baik untuk memulai praktek pada cara yang baik. Tanyakan, “apa yang akan kamu lakukan untuk mendorong praktek dengan keterampilan yang baru atau dengan cara yang baik?” Pernyataan bahwa, sebagai peserta belajar dengan cara yang baik untuk menjadi pemimpin. Mereka membutuhkan untuk melanjutkan praktek tersebut, bahkan jika mereka merasa tidak nyaman dan sulit di awal.

F. Tekan Jam : Buat Pendelegasian Kerja Untuk Kamu!

(Oleh Deborah Spring Laurel)

1. Sasaran:

- a. Untuk mendiskusikan lima kategori pendelegasian keputusan
- b. Untuk memaparkan bagaimana implementasi setiap pendelegasian keputusan
- c. Untuk menyediakan contoh nyata dalam kehidupan dari strategi implementasi tersebut.

2. Pendengar:

Minimal 10 peserta sehingga kelompok dapat terpisah ke dalam 5 tim. Dan tidak ada jumlah maksimal.

3. Waktu yang diperlukan : 90 menit.

4. Material dan Peralatan :

- a. Satu selebaran tentang kategori pendelegasian keputusan untuk setiap peserta.
- b. Satu selebaran “Tekan Jam : Buat pendelegasian kerja untuk kamu!” yang diberikan kepada setiap peserta.
- c. Satu lembar kerja kategori pendelegasian keputusan yang berbeda untuk setiap tim.
- d. (opsional) hadiah tim pemenang untuk setiap ronde dan untuk pemenang yang tangguh.

5. Susunan Area : Lima meja untuk pengaturan.

6. Proses :

- a. Berikan setiap peserta selebaran tentang kategori pendelegasian keputusan. Perkenalkan dan diskusikan lima kategori dalam pendelegasian keputusan.
- b. Berikan setiap peserta satu selebaran “Tekan Jam : Buat pendelegasian kerja untuk kamu!” Jelaskan format tentang Tekan Jam. Ada 2 ronde untuk setiap 10 menit.
- c. Ronde pertama dimulai.
- d. Pada akhir dari ronde pertama, setiap tim melaporkan nomor dari item padan daftar tersebut. Berikan kepada tim satu poin untuk setiap item dalam daftar mereka. Nama tim dengan poin angka tertinggi sebagai pemenang pada ronde pertama.

- e. Ronde kedua dimulai.
- f. Pada akhir dari ronde kedua, setiap tim fokus pada kategori pendelegasian keputusan yang pertama membaca setiap item yang terdapat dalam daftar tersebut, menyediakan suatu contoh aplikasi nyata untuk setiap item.
- g. Sebagai tim pertama menyediakan satu contoh untuk satu item, pemberian suara dari tim lainnya apakah mereka mereka contoh yang valid. Jika begitu, maka tim akan menerima satu poin untuk item tersebut. Dan begitu pula sebaliknya.
- h. Ulangi langkah 6 dan langkah 7 untuk 4 tim kategori pendelegasian keputusan yang tersisa.
- i. Nama tim dengan poin tertinggi sebagai pemenang pada ronde kedua.

G. Membangun Kepemimpinan

(Oleh Linda S. Eck Mills)

1. Sasaran :

Untuk menyelidiki kebutuhan kepemimpinan dari membangun sebuah tim.

2. Pendengar : Setiap kelompok terdiri dari 3 sampai 6 peserta.

3. Waktu yang diperlukan : 20 sampai 30 menit.

4. Material dan Peralatan :

- a. Sebuah tas untuk setiap kelompok dengan materi sebagai berikut :
 - 1) Satu gulungan dari tape Scotch
 - 2) Dua belas jerami
 - 3) Dua belas kamar mandi ukuran cangkir minum
 - 4) Tiga puluh kartu index.
- b. Penghitung detik atau alat penghitung waktu lainnya
- c. Bel, bel listrik, atau signal suara lainnya sebagai peringatan waktu habis
- d. Ukuran tape
- e. Flip chart dan juru gambar.

5. Susunan Area : Meja untuk setiap kelompok.

6. Proses :

- a. Katakana bahwa, ketika bekerja untuk membangun timwork atau keterampilan komunikasi, jalan terbaik untuk mendapatkan personal yang berpotensi untuk mencoba pengalaman adalah melibatkan mereka pada latihan membangun.
- b. Katakana kepada mereka selama 8 menit pertama peserta tidak diijinkan untuk berbicara atau menulis dalam bentuk komunikasi apapun sampai waktu istirahat tim. Jelang dua menit terakhir, peserta boleh berbicara.
- c. Berikan semua tim masing-masing sebuah tas untuk menyediakan dan memulai waktu kegiatan. Umumkan poin pada 8 menit.
- d. Pada 10 menit, waktu panggilan dan gunakan tape ukuran untuk menilai proyek pembangunan.
- e. Gunakan flip chart dan perlengkapannya untuk meringkas kegiatan, gunakan pertanyaan sebagai berikut:
 - 1) Apa yang tidak dikomunikasikan ketika waktu istirahat tim?
 - 2) Bagaimana membuat keputusan selama waktu itu?
 - 3) Bagaimana kepemimpinan yang ditentukan?
 - 4) Apa yang dinamis dalam tim?
 - 5) Bagaimana perubahan dinamis dan kepemimpinan setelah Anda berbicara satu sama lain.
 - 6) Apa yang menjadi ide kreatif yang digunakan dalam permainan?
 - 7) Apa pola permainan kepemimpinan ketika membangun sebuah tim?
 - 8) Bagaimana bisa menggunakan poin dan konsep untuk membangun tim Anda?

H. Inteligensi Emosional Untuk Contoh Kepemimpinan

(Oleh Dominique Parrish)

1. Sasaran:

- a. Untuk meningkatkan kesadaran dari nilai dan relevansi pada inteligensi emosional untuk para pemimpin yang patut dicontoh.

- b. Untuk mengidentifikasi kegiatan inteligensi emosional yang mempromosikan pemimpin yang patut dicontoh.

2. Pendengar :

10 sampai 30 peserta yang tertarik untuk menambah keterampilan kepemimpinan mereka.

3. Waktu yang diperlukan : 60 sampai 90 menit.

4. Material dan Peralatan :

- a. Kertas dan pulpen.
- b. Papan tulis, flip chart kosong, atau medium lain untuk merekam informasi dan alat gambar yang sesuai.
- c. Menyediakan slide powerpoint mengenai materi kepemimpinan ini.
- d. Satu kopian materi tentang latihan kepemimpinan yang patut dicontoh untuk setiap peserta.
- e. Satu kopian materi tentang pandangan kompetensi untuk inteligensi emosional pada setiap peserta.
- f. Satu materi kopian tentang aturan dalam inteligensi emosional dalam kepemimpinan yang patut dicontoh pada setiap peserta.
- g. Satu materi kopian tentang penyelidikan dalam inteligensi emosional dalam kepemimpinan yang patut dicontoh pada setiap peserta.

5. Susunan Area : Workspace dengan meja dan ruang kerja untuk tim kecil.

6. Proses :

- a. Memulai dengan berkata, “silahkan memulai latihan 5 prinsip dalam kepemimpinan yang patut dicontoh”.
- b. Menyaksikan persiapan slide powepoint materi tersebut.
- c. Jelaskan bahwa, “selagi masing-masing praktek mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, hari ini kita berfokus pada 3 dari materi ini : kemampuan lain untuk beraksi, model dari cara, dan mendorong hati”.
- d. Berikan peserta materi tentang latihan atau praktek kepemimpinan yang patut dicontoh.

- e. Katakan kepada peserta untuk pencerminan tiga latihan itu untuk dibuatkan lembaran dan merekam dalam kolom tabel respektif.
- f. Undang peserta untuk membagi latihan mereka.
- g. Berikan peserta tentang materi pandangan kompetensi dalam inteligensi emosional dan perkenalkan dugaan dalam inteligensi emosional.

7. Latihan dalam Kepemimpinan yang patut dicontoh:

- a. Model dengan cara
- b. Ilhami suatu visi bersama
- c. Perubahan pada proses
- d. Kemampuan lain untuk beraksi
- e. Pendorong hati.

I. Menggunakan Teknik Layar Pikiran Untuk Fokus

(Oleh Carole E. Pearce)

1. Sasaran:

Untuk mempraktekkan alat meningkatkan fokus dan produktivitas dalam proyek tim.

2. Pendengar : Memungkinkan satu orang atau sebuah kelompok kecil.

3. Waktu yang diperlukan : Aktivitas cukup untuk satu menit setiap kali dimanfaatkan.

4. Material dan Peralatan : Imajinasi dan mimpi anda.

5. Susunan Area :

Untuk satu orang, beberapa tempat bisa digunakan. Untuk kelompok kecil, meja konferensi atau lingkaran kursi.

6. Proses :

- a. Persiapan untuk pertemuan.
Pejamkan mata anda. Fokuskan pada ruang hitam yang anda lihat. Bersihkan kepala anda dari segala hal. Hanya fokus pada image untuk sementara waktu.

- b. Pertemuan tim.
Kuatkan pikiran positif dalam ketenangan sambil bekerja dengan peserta satu tim anda.
- c. Laporkan hasil tim kepada supervisor anda.
Ketika menyediakan supervisor anda dengan ringkasan proyek kepemimpinan anda, fokus hanya pada porsi yang baik pada pertemuan anda dan menyelesaikan komponen-komponen dalam proyek anda.
- d. Lanjutkan fokus dalam menangkap hal-hal positif pada proyek anda.
- e. Simpan jurnal kepemimpinan.
- f. Melatih yang lain dalam pikiran anda.

J. Mendengarkan Dengan Teliti Sebagai Pemimpin Oleh Mary Stelletello

1. Sasaran :

- a. Untuk membantu para pemimpin mengerti pentingnya dalam hal mendengarkan.
- b. Untuk melatih keterampilan mendengarkan.

2. Pendengar : 15 sampai 35 peserta.

3. Waktu yang diperlukan : 90 menit.

4. Material dan Peralatan :

- a. Satu penentuan apa yang ingin kamu lakukan untuk setiap peserta.
- b. Satu teknik mendengarkan untuk setiap peserta.
- c. Satu observasi untuk setiap peserta.
- d. Satu kunci keterampilan mendengarkan untuk setiap peserta.

5. Susunan Area : Kelompok besar dalam ruangan komferensi atau lingkaran.

6. Proses :

- a. Berikan peserta materi tentang apa yang ingin anda lakukan dan katakan kepada mereka untuk melengkapinya selama 15 menit

- b. Berikan peserta materi tentang teknik mendengarkan dan ulangi hal tersebut dengan mereka.
- c. Katakana kepada tim untuk berhenti latihan, dan berdiskusi dengan menggunakan penafsiran, pencerminan, penggambaran teknik. Ikuti selama 10 menit.
- d. Setelah 10 menit, sediakan instruksi untuk mencoba dan berikan materi kepada setiap orang mengenai observasi.
- e. Instruksikan untuk memutar posisi : pembicara menjadi pendengar, pendengar menjadi peninjau, peninjau menjadi pembicara.
- f. Ulangi langkah enam sehingga setiap orang mempunyai kesempatan untuk merasakan setiap posisi dalam materi ini.

K. J a l a n k u

(Oleh Joanne G. Sujansky)

1. Sasaran :

- a. Untuk mengidentifikasi perbedaan reaksi setiap individu yang harus berubah.
- b. Untuk menantang individu berpikir tentang perubahan.

2. Pendengar : Kelompok kecil untuk 4 sampai 6. Ukuran ideal kelompok adalah 35.

3. Waktu yang diperlukan : Kira-kira 30 sampai 50 menit, tergantung ukuran kelompok.

4. Material dan Peralatan : Salinan materi tentang “Jalanku”.

5. Susunan Area: Meja bundar dan kursi yang dapat berpindah

6. Proses :

- a. Distribusikan satu kartu untuk setiap peserta.
- b. Sediakan satu contoh melalui pembacaan kartu, dan menjelaskan apakah kalimat dalam kartu tersebut benar atau tidak menurut anda dan mengapa.
- c. Instruksikan peserta kelompok untuk membuat format kelompok kecil menjadi 4 sampai 6 dan memilih pembicara untuk setiap kelompok.

- d. Setiap peserta dalam kelompok kecil mendiskusikan reaksi untuk perubahan.
- e. Kumpulkan kembali semua kelompok dan perintahkan pembicara dari setiap kelompok untuk membuat ringkasan tentang apa yang didiskusikan.
- f. Tanyakan peserta apa yang mereka pelajari dan observasi.

L. Tantangan Kepemimpinan Melalui Refleksi Wawancara Yang Terstruktur

(Oleh Gary Wagenheim)

1. Sasaran :

- a. Untuk menjadikan kesadaran yang lebih baik dalam aksi kepemimpinan, perasaan dan keluaran.
- b. Untuk mengidentifikasi aksi kepemimpinan baru yang potensial untuk peningkatan efektivitas.
- c. Untuk mempelajari dan mengembangkan praktek refleksi yang terstruktur.

2. Pendengar :

Berbagai ukuran kelompok dapat berpartisipasi. Lebih baik jika bilangan genap sehingga peserta dapat membagi ke dalam dua orang tim.

3. Waktu yang diperlukan : 30 sampai 45 menit.

4. Material dan Peralatan : Satu Salinan protokol wawancara refleksi yang terstruktur untuk setiap peserta.

5. Susunan Area :

Ruang besar yang cukup untuk mengakomodasi percakapan dengan dua orang secara serempak sehingga setiap pasangan diusahakan mendapat privasi..

6. Proses :

- a. Uraikan pembelajaran yang objektif dan berikan setiap peserta Salinan dari protokol wawancara refleksi yang terstruktur. Sampaikan kepada setiap peserta untuk berpikir peristiwa kritikal terbaru pada kepemimpinan mereka.

- b. Setiap pasangan peserta maju ke depan dan mengambil giliran mewawancarai satu dengan yang lain dengan menggunakan protokol wawancara refleksi yang terstruktur.
- c. Setelah sepasang peserta melakukan wawancara dengan menggunakan protokol wawancara refleksi yang terstruktur, pimpin diskusi tentang beberapa pertanyaan di bawah ini :
 - 1) Apa pesan tentang dirimu sendiri atau orang lain selama kegiatan ini?
 - 2) Apa perubahan yang paling anda temukan atau ketertarikan tentang proses ini?
 - 3) Apa yang anda rasakan selama kegiatan?
 - 4) Apa yang telah anda pelajari dari kegiatan ini?
 - 5) Bagaimana anda akan menerapkan apa yang telah anda pelajari di masa yang akan datang?

DAFTAR PUSTAKA

- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: Harper Collins.
- Hitt, M.A., Freeman, R.E, Harrison, J.S. (Eds.) (2001). *Handbook of strategic management*. Oxford, UK: Blackwell Business
- James M. Kouzes, Barry Z. Posner. (2010). *The Leadership Challenge Activities, Book*. United States of America, An Imprint Of Wiley
- Jones, G.R. (2004). Posner Z, B (2010), *Organizational theory, design, and change* (4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Knowles, M. (1973). *The adult learner: A neglected species*. Houston, TX: Gulf.
- Kouzes, M, J (2010), *The Leadership Challenge*, activities book, San Francisco
- Prochaska, J.O., & DiClemente, C.C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390–395
- Rezak, C.J. (2008). Beyond talent management: Manager as talent leaders. In Robert C. Preziosi (Ed.), *The 2008 Pfeiffer annual: Management development*. San Francisco: Pfeiffer.
- Schein, E.H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovations: Integrating technological market and organizational change* (3rd ed). Hoboken, NJ; John Wiley & Sons.

Buku Aktivitas TANTANGAN KEPEMIMPINAN

ISBN 978-602-73780-7-0



9 117860271378070