

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Факультет психології
Кафедра загальної та соціальної психології

Алла Мудрик, Христина Шишкіна

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ:
програма тренінгу

Луцьк – 2013

УДК [316.46 : 316.6]

ББК 88.54

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 7 від 17 квітня)

Рецензенти:

Засєкіна Л. В. – доктор психологічних наук, професор кафедри загальної та соціальної психології Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

Іванашко О. Є. – кандидат психологічних наук, доцент кафедри вікової та педагогічної психології Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу / Алла Богданівна Мудрик, Христина Юрїївна Шишкіна. – Луцьк, 2013. – 120 с.

М-89 Зміст навчання за програмами тематичних постійно діючих і тематичних семінарів, зокрема тренінгів розробляється з урахуванням потреб органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в удосконаленні професійної підготовленості до виконання посадових обов'язків.

В методичному виданні представлені модулі програми тренінгу, основні тези тем, основні теоретичні положення для ведучого, опис та процедура проведення тренінгових вправ. Програма тренінгу сформульована таким чином, щоб можна було засвоїти основні категорії психології лідерства та оволодіти практичними навичками лідерської поведінки.

Для цілісного уявлення про тренінговий курс розвитку лідерських якостей у методичному виданні представлені тематичні огляди теоретичного матеріалу, опис та процедура проведення тренінгових вправ, перелік літературних джерел, рекомендованих для опрацювання та методичні матеріали для самостійної роботи слухачів тренінгу.

Рекомендовано для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, лідерам та керівникам громадських, молодіжних організацій та всім бажаючим, які прагнуть розвинути та актуалізувати лідерські якості.

УДК [316.46 : 316.6]

ББК 88.54

М-89

© Мудрик А.Б., Шишкіна Х.Ю. (укладання), 2013.

© Східноєвропейський національний
Університет імені Лесі Українки, 2013

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Поняття соціально-психологічного тренгу.	
Принципи тренінгової роботи.....	7
Основний тематичний план тренінгу	10
Модуль 1. Природа лідерства.	
Оцінка лідерських якостей.....	11
Модуль 2. Структура образу лідера.	
Способи позиціонування лідерських якостей.....	29
Модуль 3. Персональний бренд лідера.	
Формування іміджу лідера	39
Модуль 4. Психологічні засади ефективної комунікації лідера.	
Формування ефективної партнерської взаємодії	47
Модуль 5. Регуляція власного емоційного стану.....	95
Методичні матеріали для самостійної роботи слухачів.....	109
Джерела, рекомендовані для опрацювання.....	115

ВСТУП

Зміни, які відбуваються в суспільстві, потребують не просто оновлення традиційних схем державно-управлінських відносин, а й наповнення новим змістом професійної діяльності державних службовців щодо здійснення та реалізації державної влади.

В сучасних умовах важливим фактором підвищення ефективності державної служби стає розвиток людського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними: своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально-орієнтовані вимоги, які ставляться до державних службовців стосовно їх професіоналізму; чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення; глибоко осмислювати свої недоліки та професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку.

Сучасні умови потребують від фахівця не лише високого рівня професіоналізму, але й наявності постійної його готовності збагачувати та оновлювати свої знання, уміння. Ефективне функціонування системи державного управління залежить не лише від її організаційної структури, зовнішніх факторів, але і від особистих характеристик фахівців, зокрема від рівня розвитку лідерських якостей.

Одним із найбільш ефективних засобів актуалізації та розвитку лідерських якостей є соціально-психологічний тренінг.

Метою тренінгу є розширення уявлень про лідерство як способи організації та управління малою групою, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми. В процесі тренінгу учасникам дається можливість побачити зі

сторони свої лідерські схильності (потенціал), відчуті переваги і труднощі лідерських позицій, визначити для себе свої сильні і слабкі сторони щодо лідерства в тих чи інших ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу та згуртування групи, розвинути лідерські вміння.

Завдання тренінгу:

- Розглянути психологічні основи лідерства. Природа лідерства. Оцінка лідерських якостей. Що робить людину лідером: особистісні якості, спеціальні знання. Усвідомлення себе як лідера.
- Вивчити лідерські ролі, особливості їх прояву. Розширення індивідуального рольового (поведінкового) репертуару лідера.
- Виявити власний лідерський потенціал. Провести аналіз ресурсів і обмежень для нарощування лідерського потенціалу.
- Навчитися прийомам, методам придбання авторитету в колективі. Розвивати навички лідера.
- Розвиток індивідуального стилю лідерства.
- Оволодіння прийомами та техніками створення персонального бренду та формування іміджу лідера.
- Освоїти технології зміцнення лідерських позицій в емоційно-напружених, проблемних ситуаціях.
- Формулювання лідерської мети.
- Розширення соціальної та комунікативної компетентності.
- Розвиток навички самоаналізу.
- Оволодіння активним стилем спілкування і розвиток відносини партнерства.
- Розвиток творчого підходу до вирішення завдання.
- Освоєння навичок впливу на групу.
- Регуляція власного емоційного стану.

Після проходження курсу «Тренінг лідерства» слухачі повинні **знати:**

- Зміст та психологічні особливості лідерства. Природу лідерства. Психологічні характеристики лідерства.
- Теорії лідерства.
- Основний категоріально-понятійний апарат з проблеми.
- Психологічні характеристики таких явищ та процесів як лідерська поведінка, лідерські ролі, лідерська мета, персональний бренд та імідж лідера, стилі лідерства, чинники ефективної взаємодії та комунікації тощо.

Вміти:

- Виявити власний лідерський потенціал. Проводити аналіз ресурсів і обмежень для нарощування лідерського потенціалу.
- Користуватися прийомами, методами придбання авторитету в колективі.
- Використовувати на практиці прийоми та техніки створення персонального бренду та формування іміджу лідера.
- Використовувати технології зміцнення лідерських позицій в емоційно-напружених, проблемних та конфліктних ситуаціях.
- Володіти навичками здійснення самоаналізу.
- Володіти активним стилем спілкування, вміти встановлювати і підтримувати відносини партнерства.
- Використовувати творчий підхід до вирішення проблем.
- Володіти техніками і методами регуляції власного емоційного стану.

Методи тренінгу: активні командні вправи, обговорення, виконання завдань в міні-групах, розгляд реальних ситуацій, рольові ігри, ділові ігри, групові дискусії, інтерактивні міні-лекції, рухливі розминки.

ПОНЯТТЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ. ПРИНЦИПИ ТРЕНІНГОВОЇ РОБОТИ

У широкому значенні під соціально-психологічним тренінгом (СПТ) розуміють практику психологічного впливу, яка ґрунтується на активних методах групової роботи, використання своєрідних форм навчання знанням та окремим вмінням. Ефективність занять в групах СПТ залежить від того, як будуть реалізуватись специфічні принципи.

Принцип рівності позицій. Цей принцип означає, що керівнику занять відводиться роль не авторитету, а роль «каталізатора», який сприяє розвитку мислення чи отримання нового знання. При цьому керівник сам виступає в ролі рівноправного учасника групи. Рівність позицій також передбачає партнерські стосунки усіх членів групи, визнання цінності кожного, інтересів та прийняття один одного. Нарешті, принцип рівності діє тоді, коли кожен учасник тренінгу стає по чергово лідером конкретної ситуації спілкування.

Принцип активності. Полягає в обов'язковому включенні в заняття усіх без винятку учасників групи. Це зумовлено першим принципом, за яким кожному надається можливість продемонструвати себе, а свої дії та думки зробити предметом аналізу в групі. На цій основі здійснюється перевірка адекватності дій та за необхідності їх корекція.

Зміщення «центру тяжіння» з фігури керівника групи на учасників як умови активізації мотиваційно-потребової сфери особистості. Цей принцип може бути виражений правилом «Будь активним і ти пізнаєш себе!».

Принцип зворотнього зв'язку. Передбачає відкрите, аргументоване та конструктивне висловлювання усіх членів групи стосовно різних ситуацій, які виникають із процесі виконання завдань, про зміст і способи вирішення різних проблем, стиль діяльності і спілкування, про порівняння

різних типів поведінки. Реалізація цього принципу дозволяє кожному учаснику СПТ сформулювати свій адекватний образ та образ іншого, створити умови для відповідної корекції. Це унікальна можливість «побачити себе очима інших». Висловлена членами групи інформація стає основою для роздумів, що, в свою чергу створює передумови для самокорекції існуючих навичок.

Для реалізації принципу зворотнього зв'язку слід дотримуватись певних умов, а саме: описовий характер зворотнього зв'язку; уникання категоричності суджень; конкретність висловлювань; висловлювання стосовно тих властивостей особистості, які реально можуть бути змінені.

Керівник групи може встановити правила, за якими слід надавати зворотній зв'язок: говорити слід лаконічно, конкретно, доброзичливо та про реальні відчуття;

Правила прийому зворотнього зв'язку:

- слухати уважно;
- робити запит на додаткову інформацію.

Принцип довірливого спілкування в групі. Він дозволяє створити елемент довіри, почуття спільності та причетності. Від дотримання цього принципу залежить ефективність тренінгу в цілому.

Принцип «тут і тепер». Цей принцип стосується обмежень на заняттях, які вводить ведучий: відбувається обговорення лише тих ситуацій, які виникли у процесі тренінгу. Дія принципу виключає психологічне відсторонення будь-кого із учасників від групової роботи.

Принцип персоніфікації висловлювань. Суть його зводиться до відмови від безособових форм, що допомагають у повсякденному спілкуванні не висловлювати власну позицію, уникати прямого адресування у небажаних випадках. Судження на зразок «Всі так думають..., так всіма/ скрізь заведено..., всі так вважають..., всі жінки такі..., всі чоловіки так чинять..., так завжди було/ не було...» і тому подібні

заміняються під час тренінгу на висловлювання «Я думаю..., я так вважаю..., на мій погляд...».

Принцип закритості групи або принцип конфіденційності.

Полягає в збереженні учасниками тренінгу інформації щодо один одного та рекомендації не виносити зміст спілкування, що відбувається в процесі тренінгу за межі групи. Цей принцип дає змогу реалізувати принцип довірливого спілкування у групі, попередити можливу шкоду учасникам, пов'язану з тим, що зміст їх спілкування може стати загальновідомим та зберегти груповий дискусійний потенціал (оскільки обговорення учасниками питань поза групою призводить до того, що готовність і потреба в обговоренні цих тем в межах тренінгової групи зменшується, адже тема вичерпує себе).

Комплексна реалізація перерахованих принципів групової роботи дозволяє досягти мети СПТ. Однак самі по собі вони не дадуть бажаного результату. *Відповідні вимоги ставляться як до керівника тренінгової групи так і загальної стратегії проведення занять.*

Серед основних умов, реалізація яких керівником сприяє ефективності занять, можна виділити наступні:

- відкритість керівника. Це здатність бути самим собою. Досягти цього можна відмовившись від безособових суджень типу: «переважно рахують», «більшість говорять» тощо, їх заміна на судження особистісної форми «я вважаю», «я сумніваюсь», що сприяє формуванню довірливих стосунків. Відкритість керівника – ще не гарантія успіху, але важлива передумова для нього.

- здатність до децентрації. Це готовність та вміння ставитись до своєї позиції не як до істини та єдиної можливості. Це вміння координувати свою точку зору з учасниками СПТ;

- здатність бути партнером. Це одне із головних та визначних положень в психологічному портреті керівника, що передбачає відмову від

диктату та утвердження нового типу стосунків з членами групи: спільного пошуку, принципового, але доброзичливого аналізу результатів роботи; утримуватись від категоричних «експертних» суджень, даючи можливість висловитись самій групі;

- вміння поєднувати планування в роботі з вмінням підступати від плану, відмовляючись від заздалегідь продуманих тактичних варіантів, імпровізуючи по ходу заняття, реагуючи на певні групові зміни.

Слід зауважити, що перерахованими умовами не вичерпується успішна організація СПТ. Його проведення – справа творча, в якій вказані умови можуть й змінюватись та поповнюватись іншими, залежно від кількісного та якісного складу учасників групи, мети тренінгу, досвіду керівника та інших умов.

ОРІЄНТОВНИЙ ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

ТЕМАТИЧНІ МОДУЛІ	КІЛЬКІСТЬ ГОДИН
<i>Модуль 1.</i> Природа лідерства. Оцінка лідерських якостей	1 год
<i>Модуль 2.</i> Структура образу лідера. Способи позиціонування лідерських якостей	1 год
<i>Модуль 3.</i> Персональний бренд лідера. Формування іміджу лідера	2 год
<i>Модуль 4.</i> Психологічні засади ефективної комунікації лідера. Формування ефективної партнерської взаємодії	2 год
<i>Модуль 5.</i> Регуляція власного емоційного стану	2 год

Модуль 1.

Природа лідерства.

Оцінка лідерських якостей

Теоретичний компонент модулю

Природа лідерства. Поняття лідер, лідерство. Підходи до вивчення лідерства. Типологія лідерства. Види лідерів. Фактори становлення лідера. Лідерство та управління. Статус лідера. Лідери в організаціях. Лідер та керівник. Лідер та менеджер. Складові лідерства. Традиційні концепції лідерства. Сучасні теорії лідерства. Успішний лідер. Основні прийоми активного керування та поведінки успішного лідера. Невербальні складові лідерської поведінки. Авторитет керівника. Ефективні та неефективні стилі лідерства. Формування системи лідерства. Розвиток лідерства. Умови створення лідерського потенціалу. Лідерство в контексті керованих змін. Лідерський потенціал.

Практичний компонент модулю

Вправа 1. «Ти і твоє ім'я»

Цілі:

- розвинути самостійність, творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу;
- потренуватися в самооцінці та самопрезентації.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: дошка / фліп-чарт, маркери, папір і ручка для кожного гравця.

Тривалість: 15-30 хвилин.

Хід вправи

Покладіть перед собою аркуш паперу і напишіть на ньому по вертикалі ваше ім'я. Зосередьтеся! У вас є 5 хвилин, щоб написати проти кожної букви якість свого характеру, яку ви в собі знаєте і цінуєте.

Приклад:

О – оптимістичність

Л – любов до життя

Е – енергійність

Н – наполегливість

А – активна життєва позиція

Нехай після завершення індивідуальної роботи учасники представлять отримані результати товаришам по групі, записавши їх на дошці.

Завершення: обговорення вправи.

Вправа 2. «Коло і я»

Цілі:

- дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості;
- навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно існуючим умовам;
- потренуватися в здатності переконувати як в навичці, необхідній для лідера;
- вивчити вплив суперництва на групову взаємодію.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 20 хвилин.

Хід вправи

Для цієї вправи потрібно сміливець-доброволець, готовий перший вступити в гру.

Учасники утворюють тісне коло, який буде всіляко перешкоджати попаданню в нього нашого героя.

Йому дається всього три хвилини, щоб силою переконання (умовляннями, погрозами, обіцянками), спритністю (пірнути, прослизнути,

прорватися тощо), хитрістю (обіцянки, компліменти), щирістю переконати коло і окремих його представників впустити його в центр.

Наш герой відходить від кола на два-три метри. Всі учасники стоять до нього спинами, утворивши коло, взявшись за руки ...

Завершення: обговорення вправи.

В кінці вправи обов'язково обговорюємо стратегію поведінки гравців. Як вони поводитися тут, а як - у звичайних життєвих умовах? Чи є різниця між змодельованою і реальною поведінкою? Якщо так / ні, то чому?

Вправи-техніки

Матеріал для тренера

Відмінність лідера від інших полягає в тому, що більшість людей живуть за принципом: «Звичка зверху нам дана, заміна щастя вона».

Звичне, а значить послідовне, передбачуване, легко прогнозоване, й відповідно менш небезпечне і страшне. Але як тільки лідер стає передбачуваним, інтерес до нього різко падає. Більш того, передбачуваність лідера дає оточенню приємне відчуття контролю над ним.

Уміння тримати в підвішеному стані своє оточення – необхідна риса будь-якого успішного лідера. Ніколи наперед не відомо, яким буде його наступний хід. Ісус Христос, Лао-цзи, Наполеон, Сталін, майстерно володіли цим прийомом. Їх поведінка важко прогнозувалося, а звідси виникав інтерес і повага до їхніх персон.

Немає нічого страшнішого несподіванки і непередбачуваності. Так станьте ж навмисне непередбачуваним!

На наших тренінгах ми навчаємо лідерів того, як ламати стереотипи, змушуємо знаходити десятки виграшних варіантів непрогнозованої поведінки.

Розглянемо один із прийомів внутрішнього розкріпачення – «Циклон-імпровізатор».

Передбачає використання наступних технік (на вибір тренера, залежно від ситуації).

Техніка «Циклон-імпровізатор»

Цілі:

- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії;
- потренуватися в здатності бути непередбачувальним як в навичці, необхідній для лідера;
- розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Закрийте очі і згадайте найбільш чисте, легке повітря, яким ви дихали коли-небудь. Повільний плавний вдих – і легке, чисте повітря наповнює кисті ваших рук, плечі; видих – і воно виходить через руки. Вдих – повітря заповнює ваші ступні, гомілки, стегна, живіт, груди; видих – і воно плавно виходить через ноги. Вдих – повітря заповнює все тіло. Властивості повітря тепер – властивості вашого тіла. Легкість, прозорість, невагомість. І от ви вже набираєте силу вітру ...

Уявіть собі, що ви – циклон, що зароджується десь в океані. З кожною хвилиною ви набираєте силу і при цьому з легкістю, граючись, постійно міняєте напрямок і швидкість. Ви то женете високу пінну хвилю до берега, то різко скидаєте швидкість і раптово повертаєте в іншу

сторону. Ви непрогнозовані, тому що вам цікава імпровізація, і ви самі не знаєте, що зробити в наступну секунду. Вас захоплює сам процес перевтілень, вам цікаво спостерігати за тим, яке враження ви справляєте на людей.

Завершення: обговорення вправи.

Матеріал для тренера

Сучасний лідер володіє зарядом жорсткості, що балансує на грані жорстокості та агресії. Ця риса допомагає йому пробиватися до влади і утримувати її, безжально знищуючи своїх ворогів. Більше жорсткості – вище рейтинг.

На наших тренінгах по лідерству ми використовуємо різні ексклюзивні техніки для постановки жорсткості і вироблення бійцівських якостей лідера: «Вперед, в пащу лева!», «Перший мисливець», «Сила вашого роду», «Боротьба бульдогів», «Центр істинного Я» та ін.

1. Техніка «Досвідчений вовк»

Цілі:

- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії;
- розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості, адекватної агресивності як в навичках, необхідних для лідера;
- потренувати вміння ставити мету і досягати її;
- розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Закрийте очі і уявіть, що ви плавно занурюєтеся в сон. Сутінки ... Ви розчиняєтеся в темряві.

Але ось далеко-далеко попереду з'явилося світло. Воно стає все яскравішим. Ви потрапляєте в зону світла в безкрайньому дикого степу. Ви озираетесь по сторонах, подібно до дикого звіра. Ви потужний і досвідчений хижак. Ви – вовк. Ви відчуваєте свої потужні лапи, сильні ікла, гнучке тіло. Ви господар цього степу, ви несетеся швидше вітру і радієте своїй силі.

Але раптом ви помічаєте за собою погоню. Вас переслідують три великих, сильних вовка. Сама смерть наступає вам на п'яти. Вам не втекти від погоні. І ви повертаєтеся обличчям до своїх ворогів, ваш відчай переходить в киплячу злість, в лють, ви відчуваєте потужний приплив енергії.

Ви накидаєтеся на першого вовка і перегризаєте йому горло. І тут же боретеся з другим вовком. Але самий потужний третій вовк встигає впитися іклами вам в бік. Вас заповнюють гострий біль, злість і відчай. Страх переходить у лють і, зібравши воєдино всі свої сили, ви отримуєте перемогу над вогором. На степ вже спустилася ніч, і місяць уповні заливає все навколо своїм світлом. Ваше тіло і душа поступово наповнюються впевненістю і силою. Ви виявилися сильнішими трьох найсильніших вовків в цій безкрайнього степу!

Завершення: обговорення вправи.

Матеріали для тренера

Мета повинна мати чітке, позитивне, однозначне, коротке і виразне формулювання. Мета після прийняття рішення стає законом.

Вимоги до цілей зводяться до наступних принципових позицій:

- цілі повинні бути досяжними, тобто реальними, що враховують особистий потенціал лідера, потенціал його команди і умови середовища;

- цілі повинні бути гнучкими, мати можливість для подальшого коректування у зв'язку із змінами в житті. Цілі коригуються щоразу, коли цього вимагають обставини;

- цілі повинні піддаватися кількісному вимірюванню;

- цілі повинні бути конкретними, щоб можна було визначити, в якому напрямку необхідно здійснювати рух.

Мета лідерства полягає в тому, щоб мобілізувати людей на високі досягнення в обраному напрямку. Мета пов'язує стратегію і людей. Лідер несе відповідальність за цілі, встановлені в моделі прогнозованого майбутнього.

При розробці довгострокової перспективи організації, якою управляє лідер, аналізується як зовнішнє середовище організації, так і внутрішнє. Під зовнішнім середовищем маються на увазі конкуренція, правове поле та інші важливі моменти. Під внутрішнім середовищем маються на увазі психологічний клімат, ресурсні та фінансові можливості організації.

Для того щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, лідер повинен передбачати як можливі труднощі і обмеження у зовнішньому середовищі, так і нові можливості. Тому лідер повинен вміти прогнозувати загрози і можливості, які можуть з'явитися в майбутньому. У зв'язку з цим лідер повинен реалістично оцінювати сильні і слабкі сторони своєї команди та організації.

Успіху можна досягти тільки тоді, коли чітко уявляєш собі, чого хочеш. Якщо ти бачиш свою мету, визначаєш засоби і способи її досягнення і мобілізуєш свої сили на реалізацію свого бажання, тоді ти господар своєї долі, ти лідер у команді.

2. Техніка «Візуалізація мети»

Цілі:

- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;

- розвинути схильність до аналізу і рефлексії;
- розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості як в навичках, необхідних для лідера;
- потренувати вміння ставити мету і досягати її;
- розвивати творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Уявіть свою мету у вигляді мішені. Випускаючи стрілу з лука, злийтеся з нею воєдино, уявіть, що ви і є ця стріла. Спрямовуйте її подумки в саме «яблучко».

А тепер подумки уявіть собі те, що ви хочете отримати в результаті досягнення мети. Детально, шліфуючи найдрібніші деталі. Визначте час досягнення мети, способи і так далі.

Знову уявіть свою мету у вигляді мішені. Що ви бачите на мішені? Що ви відчуваєте в цей момент? Що чуєте? Виділіть невербальні сигнали.

Приберіть всі проміжні етапи досягнення мети.

Злийтеся з досягнутою метою і подивіться назад: а чи потрібно було прагнути до її досягнення? Своє чи бажання ви реалізували? Що ви виграли? Що програли?

Якщо ви задоволені результатом, то переходьте до дії.

Оцініть свій потенціал. Зберіть необхідну інформацію, обробіть її. Визначте конкретні етапи досягнення мети. І вперед!

Завершення: обговорення вправи.

Втім, варто звернути увагу і на деякі суттєві моменти, що перешкоджають досягненню мети. Як тільки почнете спотикатися, вам це

дуже допоможе. Отже, що заважає реальному досягненню поставленої мети:

- боязнь розширити межі своєї мрії?
- страх перед провалом. Чужий негативний досвід в якомусь подібному заході?
- робота, організована за шаблоном, з використанням стереотипних уявлень про методи досягнення мети?
- дискомфорт при погляді на попередні або проміжні результати?
- мета не є пріоритетною? Втрата концентрації уваги та зусиль на досягненні мети?
- вибір чийсь чужої мети, а не власної, підпадання під вплив інших?
- небажання вчасно звернутися за допомогою?

Вправа Групова дискусія «Канали влади»

Цілі:

- формування умінь, знань та навиків керівника в організації роботи підлеглих, канали влади;
- ознайомитись із особливостями комунікації по каналам влади лідера;
- виробити мотиви учасників щодо формування лідерських якостей;
- ознайомлення із поведінкою лідера.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: бланки з описом каналів влади (робочий зошит)

Тривалість: 30 хвилин.

Хід роботи

Визначте які уміння, навички, якості необхідні для того, щоб керувати людьми та досягати результатів у роботі? Заповніть таблицю.

Знання	Навики	Якості

Тепер проранжуйте по мірі значимості для вас визначення; визначте, якими каналами влади ви користуєтесь у житті.

- **Влада впливу.** Взаємодія керівника з іншими впливовими людьми компанії, групи, колективу дає йому опосередковану силу влади. Підлеглі, спілкуючись із таким керівником, відчують не лише його власну функцію, але й силу впливових людей (чи компаній), котрі стоять за ним. Через це влада посилюється (синергічний ефект).

- **Влада компетенції.** Керівник, якщо він професійно підготовлений, має право виступати експертом із багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.

- **Влада інформації.** Виконавці постійно мають потребу в інформації. Керівник (лідер) регулює її доступ. Вияв влади – яка інформація, така і поведінка людей.

- **Влада керівного положення.** Чим вища посада, тим вищий ступінь впливу на людей.

- **Влада авторитета.** Керівник, що користується у підлеглих авторитетом, реалізує владний вплив на них без демонстрації своїх владних уповноважень.

- **Влада нагородження.** Люди легко слухаються того, хто має право та можливість нагороджувати та милувати. Усі хочуть більше отримувати, просуватись по службі, тощо. Людина, здатна впливати на такі цінності, користується великим авторитетом.

- **Влада примусу.** Спонування людей до діяльності попри їхньому бажанню. У якості інструментів такого спонування є зауваження, догани, штрафи, звільнення.

Які уміння, знання та навички керівника (лідера) відповідають цим каналам влади? Заповніть таблицю.

Канал влади	Визначення	Інструменти	уміння, знання, навички керівника (лідера)

Завершення: обговорення вправи.

Питання для обговорення:

Що дозволяє нам впливати на думку інших людей?

Чому люди підкоряються?

Що таке лідерство?

Які якості, знання, навички потрібні керівнику, щоб реалізувати успішну

комунікацію за кількома каналами влади?

При комунікації у яких каналах найбільше значення мають лідерські якості?

Чому лідерські якості задіяні у всіх каналах влади, крім каналу примусу та покарання?

Які канали влади користуєтесь ви? Які не використовуєте? Чому?

Матеріали для тренера

Цілі модерації:

1. Формулювання та обговорення на тему «уміння, знання, навички керівника в організації роботи підлеглих. Комунікація за каналами влади. Поєднання каналів влади».

2. Мотивування учасників на роботу на тему «Наочна демонстрація та оцінка поведінки лідера».

Вправа Групова гра «Політ на місяць»

Цілі:

- ознайомитись з основними якості, притаманними лідеру;
- навчитись цим основним якостям;

Розміри групи: оптимальна кількість учасників 10-15 осіб.

Ресурси: фліп-чарт, бланки з описом гри, оціночні листи (робочий зошит).

Тривалість: 1 година (30 хвилин – гра; 30 хвилин - обговорення)

Хід роботи

Поділіться на дві команди. Уявіть, ви є у складі команди космічного корабля, який, згідно планів, повинен зустрітись із головним кораблем на освітленій стороні Місяця. Через технічні несправності ваш корабель сідає за 300 км до визначеного місця. У момент приземлення відбулася аварія, і велика частина спорядження стала несправною. Вам необхідно дійти до головного корабля, і ваша задача – вибрати спорядження для 300-кілометрового переходу. Дано список із 15 речей, які вціліли після приземлення. Ваше завдання – визначити порядок значущості цих речей, врахувавши можливість їх застосування. Найважливішу річ позначте цифрою «1» і так у порядку спадання. Спочатку заповніть бланк ранжування предметів самостійно, тоді обговоріть групою. Тоді одна людина з команди робить презентацію відповіді групи.

Ваша відповідь	Відповідь групи	Список
		Коробок сірників
		Концентрат із їжою у вакуумній упаковці
		20 метрів канату із нейлону
		Парашутний шовк
		Портативна піч

		Дві пістолети 45-калібру
		Ящик молочного порошку
		Два 50-літрових балонів із киснем
		Зоряна карта із траєкторією Місяця
		Рятівний пліт
		Магнітний компас
		15 літрів води
		Сигнальна лампа
		Аптечка
		Передавач на сонячних батареях

Порівняйте відповіді:

Речі	Обґрунтування	Рішення вашої групи		Рішення іншої групи	
		Відповідь	Пропозиції членів вашої групи	Відповідь	Відмінності
Коробок сірників					
Концентрат із їжою у вакуумній упаковці					
20 метрів канату із нейлону					
Парашутний шовк					
Портативна піч					
Дві пістолети 45-калібру					

Ящик молочного порошку					
Два 50- літрових балонів із киснем					
Зоряна карта із траєкторією Місяця					
Рятівний пліт					
Магнітний компас					
15 літрів води					
Сигнальна лампа					
Аптечка					
Передавач на сонячних батареях					

Тепер подивимось відеоматеріал вашої роботи, виступів лідерів ваших команд. Заповні оціночний бланк. Для оцінки учасника поставте галочку у квадраті поряд з описом поведінки учасника, який виступав, за яким ви спостерігали. Потім обведіть потрібну цифру, використовуючи розгорнуту шкалу оцінки. Можна використовувати оцінки типу 3,5; 4,5.

5 – дуже високий рівень.

- Спочатку організовує роботу, визначає порядок висловлювання інших учасників.
- Завжди виступає у якості посередника при виникненні суперечностей.

Концентрує зусилля групи на вирішення задач у відведений для цього час.

Інші члени групи завжди цікавляться його думкою та звертаються до нього за схваленням.

Слідкує за тим, щоб менш активні члени групи висловлювались і були почутими.

Регулярно збирає думки інших.

Коли він говорить, його завжди слухають.

Узагальнює рішення групи на усіх стадіях. Підводить підсумки.

4 –високий рівень.

Організовує групу більшу частину часу.

Час від часу виступає за необхідності в якості посередника.

Інші члени групи часто цікавляться його реакцією та шукають схвалення.

Час від часу цікавиться думкою інших.

До його слів досить часто прислухаються.

Підсумовує кінцеве групове рішення.

3 –прийнятний рівень.

Демонструє деякі успіхи в організації та керівництві групою.

Якщо виникають протиріччя, деколи виступає у якості посередника.

Інші члени групи деколи цікавляться його думкою та шукають підтримки.

Може на конкретній стадії робити узагальнення.

До його слів, зазвичай, прислухаються.

Може збирати думки інших.

2 –недостатньо прийнятний рівень.

Його спроби організувати групу неефективні.

Хоча і не агресивний, намагається зруйнувати групові домовленості.

Спроби сфокусувати групу на задачі не ефективні через те, що його ігнорують чи він втратив напрямок обговорення.

Деколи занадто багато говорить чи перериває інших.

Інші члени групи рідко звертаються до нього за оцінкою чи підтримкою.

1 –неприйнятний рівень.

Вносить не конструктивний вклад в організацію групового процесу чи такий же вклад відсутній взагалі.

Схильний до агресії і/ чи до руйнування порозуміння у групі.

Не докладає зусиль до фокусування групи на задачі, навіть може бути основною причиною безладу.

Не виявляє інтересу до своєчасного завершення роботи чи абсолютно не слідкує за процесом.

Завершення: обговорення вправи.

Група коментує свої оцінки, здійснюється групове обговорення результатів гри.

Матеріали для тренера

У ході виступів капітанів команд, повинно вестись відео спостереження.

Питання:

Який лідер вам найбільше сподобався?

У чому виражались особливості його невербальної поведінки?

Проаналізуйте сильні та слабкі сторони вашої поведінки під час гри?

Що вам заважало розкрити ваш лідерський потенціал?

Що допомагало?

Що дозволяє нам впливати на думку інших без примусу та нагород?

Чому люди підпорядковуються?

Що таке лідерство?

Вправа «Лабіринт»

Цілі:

- дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості;
- обговорити і перевірити на практиці ефективність методів передачі і сприйняття інформації;
- зміцнити міжособистісні відносини в групі шляхом створення моделі, що вимагає відповідальності за партнера, уміння сконцентруватися на його проблемах, емпатії;
- опрацювати в ігровій формі можливості реакції на кризову ситуацію, поведінку в умовах невідомості.

Розмір групи: не важливий, так як кожен раз в полі знаходяться два гравці.

Ресурси: велика кімната, будь-який матеріал для позначення меж поля. Дошка / фліп-чарт для запису результатів.

Тривалість: залежно від завдань тренера і розмірів групи. В середньому одна пара проходить лабіринт за 2-3 хвилини.

Хід вправи

На підлозі позначається кольоровий клейкою стрічкою, малюється крейдою, відзначається ланцюжком з покладених стільців (або будь-яким іншим способом) маршрут. Він являє собою звивисту стежку завдовжки чотири-шість метрів і шириною близько метра. Один з пари гравців починає гру як ведучий, другому зав'язують очі – він ведений. Його завдання – пройти по маршруту і не заплутатися в лабіринті. Ведучий дає словесні вказівки: вліво, вправо, два кроки в бік тощо. Йому не можна торкатися веденого руками і якимось, крім слів, керувати діями партнера.

Після того як ведений долає маршрут, його результат записується на дошці. Потім в парі учасники міняються ролями, і фіксується час, за який другий учасник пройшов лабіринт. Визначається загальний час пари. В

кінці можна назвати пару-переможницю, ту, яка пройшла маршрут в найкоротший термін.

– Отже, все розбилися на пари і готові до гри. Скажіть, ви всі впевнені у своїх силах? В надійності партнерів? Чи бувало, що в стані напруги ви втрачали над собою контроль і забували найпростіші речі? Наприклад, всі знають, де ліва, права сторони? Як рухатися вперед і назад? Покажіть, будь ласка, рукою ці напрямки! Ви впевнені, що навіть у складній ситуації не переплутаєте ці поняття? Що ж, чудово! Кілька речей, на які я хотів би звернути увагу учасників:

– ведучий несе повну відповідальність за веденого. Він чітко і вчасно попереджає його про всіх можливі небезпеки і перепони;

– прохання до всіх без винятку учасникам: запам'ятайте, будь ласка, всі свої відчуття, емоції в двох ролях - ведучого і веденого;

– завдання глядачам: успіх залежить і від вас. Дотримуйтеся тиші, щоб не заважати контакту між партнерами на майданчику. Зверніть особливу увагу на те, як змінюється у людини, що проходить лабіринт, мова тіла і чому це відбувається? Хода, спина, руки розкажуть вам чимало про переживання героя. Запам'ятайте всі ці деталі до закінчення гри!

Ну, а зараз я запрошую на майданчик першу пару. Успіху вам!

Закінчилася подорож по лабіринту. Оголошуються підсумки і переможці.

Завершення: обговорення гри.

Що відчували учасники? Що бачили з боку глядачі?

Хто запам'ятав і може продемонструвати на майданчику типову мову тіла гравця, що проходить лабіринт? (Звертаємо увагу на те, як змінилася пластика людини, позбавленої можливості бачити навколишній світ. Вона напружена, невпевнена, повільно пересувається у просторі.)

Модуль 2.

Структура образу лідера.

Способи позиціонування лідерських якостей

Теоретичний компонент модулю

Сигнали переможця. Основні риси лідера. Харизматичні характеристики лідера. Основні лідерські якості: їх оцінка, формування та розвиток. Семантика мовлення лідера. Стилi керівництва та лідерства. Чинники формування стилів управління. Самопрезентація. PR-технології у самопрезентації.

Практичний компонент модулю

Вправа «Візитна картка»

Цілі:

- тренувати здатність до виявлення Я концепції реальної самоідентифікації лідера;
- розвивати здібності лідера;
- тренувати такі лідерські якості, як пластичність мислення та навички ефективної комунікації;
- сприяти тренуванню уміння представляти матеріал виразно і яскраво.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників не більше 20 осіб. Це пов'язано не з можливістю проведення вправи, а з її ефективністю. Більший розмір групи призведе до розсосередження уваги і послаблення концентрації на партнері.

Ресурси: великий ватманський лист на кожного учасника; для групи – фломастери, ножиці, клейка стрічка, фарби, клей, велика кількість друкованої продукції (рекламні проспекти, брошури, ілюстровані журнали і газети).

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід вправи

«Візитна картка» – серйозне завдання, яке дає можливість стимулювати здійснення самоаналізу, самоідентифікацію учасника тренінгу. Така робота є необхідним попереднім етапом для самоактуалізації – витягування з пасиву в актив поведінки всіх тих необхідних уявлень, умінь, навичок, якими володіє претендент на лідерство.

Ця вправа відмінно працює на початковій стадії тренінгу, так як вона передбачає знайомство учасників групи один з одним. Крім того, умови роботи вимагають від учасників різноманітних і недирективних контактів з членами команди.

Спочатку кожен учасник складає отриманий ним ватманський лист по вертикалі навпіл і робить в цьому місці розріз (великий настільки, щоб в отвір, що утворився можна було просунути голову). Якщо тепер ми одягнемо на себе аркуш, то побачимо, що перетворилися в живу рекламну тумбу, у якої є лицьова і тильна сторона.

На передній частині аркуша учасники тренінгу складуть індивідуальний колаж, що розповідає про особисті особливості гравця. Тут, на «грудях» потрібно підкреслити достоїнства, але не забути і про якості, які, м'яко кажучи, не радують вас. На тильній стороні ватманського аркуша («спинці») відобразимо те, до чого ви прагнете, про що мрієте, чого хотіли б досягти.

Сам колаж складається з текстів, малюнків, фотографій, які можна вирізати з наявної друкованої продукції та доповнити при необхідності малюнками і написами, зробленими від руки.

Коли робота по створенню візитної картки завершена, всі надягають на себе колажі та здійснюють променад по кімнаті. Всі гуляють, знайомляться з візитками один одного, спілкуються, задають питання.

Приємна тиха музика – відмінний фон для цього парадку індивідуальностей.

Завершення: обговорення вправи.

Як вам здається, чи можливо ефективно керувати іншими, не знаючи хто ти сам є?

Чи здається вам, що в ході завдання ви змогли краще зрозуміти, що ви за людина? Чи вдалося вам достатньо повно і виразно створити свою візитну картку?

Що було легше – говорити про свої достоїнства або відобразити на аркуші свої недоліки?

Чи знайшли ви серед партнерів когось, хто схожий на вас? Хто дуже відрізняється від вас?

Чий колаж запам'ятався вам найбільше і чому?

Як може подібний вид роботи вплинути на розвиток лідерських якостей?

Матеріал для тренера

Наше сприйняття – то дзеркало, яке формує наше враження про себе, нашу Я-концепцію. Безумовно, оточуючі нас люди (сім'я, друзі, колеги) коректують нашу самоідентифікацію. Іноді до такої міри, що уявлення про власне Я змінюється до невпізнання у людини, схильної сприймати думку з боку і довіряти іншим набагато більше, ніж самому собі.

Деякі люди мають дуже детальну розроблену Я-концепцію. Вони вільно можуть описати власну зовнішність, вміння, навички, риси характеру. Вважається, що чим багатше моє уявлення про себе, тим простіше я можу впоратися з вирішенням різних проблем, тим більш спонтанним і впевненим буду в міжособистісній комунікації.

Наступна гра допоможе учасникам тренінгу в розробці і уточненні Я-концепції та представленні її товаришам по групі.

Вправа «Матрьошка»

Цілі:

- розвинути в учасників навички самоаналізу;
- допомогти подолати внутрішні бар'єри, страх і невпевненість перед іншими людьми;
- дати можливість членам команди проаналізувати якості, що допомагають і заважають їм бути лідерами.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 10- 15 осіб.

Ресурси: велика матрьошка.

Тривалість: залежно від кількості учасників і рівня саморозкриття.

Хід гри

«Матрьошка» – це одна з психодраматичних технік, яка сприяє саморозкриттю і самопізнанню членів групи. Як завжди при використанні психодраматичних технік, успіх вправи багато в чому залежить від тренера. Успіх цей пов'язаний зі створенням довірливої і підтримуючої атмосфери. Учасники повинні бути зосереджені на висловлюваннях і емоціях товаришів, уникати усіляких коментарів, насмішок, реакцій, які можуть злякати відвертість, образити.

Добровольцеві, який вийшов на майданчик з числа учасників тренінгу, дається в руки матрьошка і пропонується відкривати її, добираючись до найменшої лялечки. Кожен шар позначає для учасника його сутність, так що під зовнішньою оболонкою – яким бачать його оточують – ховаються більш глибокі і таємні рівні.

Гра починається словами:

– Це я (ім'я учасника), яким мене бачать оточуючі ...

Продовження може бути таким: «Це я – такий, яким мене знають товариші по службі / друзі / сім'я / яким я є насправді».

Можна спрямувати розмову в певне русло і просити висловлюватися лише про лідерські якості, успіхи і невдачі, страхи і сподівання. А можна

залишити все, як є, дати оповіданням розгортатися у відповідності з рівнем відкритості та рефлексії кожного з гравців, що виходять представляти свою матрешку.

Завершення: обговорення вправи.

Вправа «Реклама»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- розвинути самостійність, творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасниках тренінгу;
- потренуватися у здатності переконувати - навичці, необхідній для лідера.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: аркуші ватману, фарби, олівці, фломастери, шматки кольорової тканини тощо.

Тривалість: 60-90 хвилин.

Хід вправи

Це одна з дуже ефективних вправ у створенні атмосфери довіри, співпраці, спільної творчості.

Група розбивається на пари. Важливо простежити за тим, щоб разом опинилися люди, як можна менш знайомі один з одним. Ведучий пояснює завдання.

– Уявіть, що кожен з вас – член закритого елітарного клубу. Природно, що ви знайомі з усіма його учасниками, довіряєте їм, вам добре разом. Раз на рік двері клубу відкриваються для всіх. У цей день ви можете спробувати ввести в коло членів клубу своїх друзів. Для цього вам належить підготуватися і дати своєму товаришеві таку рекомендацію, щоб ні один з членів клубу не зміг проголосувати проти прийому новачка. Це нелегко, але можливо.

Як практично буде проходити прийом? Ви розбилися на пари. Кожен з учасників пари подумає кілька хвилин і розповість своєму партнеру про свої позитивні якості.

Якість це може бути будь-якою, але значущою. У свою чергу, той, хто розповів про себе вислуховує історію свого партнера про те як, що виділяє його серед інших людей і дозволяє претендувати на прийом в клуб. Після того як ви поділилися один з одним інформацією про свої позитивні якості, вам доведеться полатати голову над тим, яким чином представити перед членами клубу вашого товариша.

Відрекомендувати його ви можете будь-яким максимально ефектним способом. Наприклад:

- інтерв'ю, яке представляє героя, в теле-чи радіостудії;
- малюнок, комікс, шарж з подальшим театралізованим коментарем;
- інсценування, що представляє особисті якості кандидата;
- коментар спортивного оглядача (якщо ваш герой робить успіхи в спорті і саме тут виявляються його людські гідності, завзятість, надійність, сила волі),
- репортаж з виставки, концерту, конкурсу (за умови, що досягнення вашого героя проявляються саме в цій сфері діяльності) тощо.

Жанр рекламного виступу не регламентований. Все, чим багата ваша фантазія, може виявитися вдалим. Подбайте лише про те, щоб обрана форма максимально відображала зміст вашого уявлення. Ще одна важлива деталь: розповідаючи про достоїнства людини, не забудьте назвати його ім'я!

Всім зрозуміло завдання? Є питання? Пари приступили до роботи.

- Закінчуємо знайомство з партнером. Уточніть останні деталі і приступайте до підготовки своєї рекламної п'ятихвилинки. Через 20 хвилин оголошується загальні збори членів клубу для обговорення кандидатів.

Ці 20 хвилин ведучий проводить в роботі з учасниками, переходячи від пари до пари, стимулюючи роботу над рекламою. Іноді доведеться порадити, яка форма буде найбільш актуальна для розповіді про ті або інші якості, допомогти подолати ніяковість в вихвалянні поки що малознайомої людини перед іншими малознайомими людьми. Нерідко втручання і підтримка режисера потрібні навіть на більш ранньому етапі, коли учасники пари розповідають один одному про свої достоїнства. Часом можна почути від молодого «актора»: «А я не знаю, які у мене позитивні риси!» З'ясовується, що для багатьох простіше визначити, в чому вони слабкі, недосконалі, ніж назвати якості, якими людина вправі пишатися. Іноді риси характеру підміняються назвою досягнень: «Я – кращий працівник у колективі», «У мене – перше місце в конкурсі кращого спеціаліста». У таких випадках потрібно перекласти досягнення на іншу мову: що в мені допомогло домогтися такого яскравого результату? Завзятість? Сила волі? Прагнення довести справу до кінця?

– Увага, оголошується хвилинна готовність! Прохання всім зібратися в залі клубу на церемонію представлення нових учасників!

Зараз нам належить познайомитися з новими кандидатами. Якщо рекомендація, подана вам, шановні члени клубу, здається достатньою і переконливою, прошу своїми оплесками висловити рішення про прийом в члени клубу. А тепер я запрошую на сцену першу пару учасників!

Завершення: обговорення вправи.

Після того як всі пари представили один одного, з'ясовуємо, що дала кожному робота над завданням. Відзначаємо оригінальні ідеї та вдалі виступи, дружність атмосфери і важливість підтримки.

Вправа 4. «Головний редактор»

Цілі:

- отримання досвіду використання PR-технологій та самопрезентації в реальному житті суспільства.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: вирізки з журналів та газет з інтерв'ю та біографіями керівників великих підприємств, робочі матеріали (робочий зошит).

Тривалість: 15 хвилин.

Хід роботи

Прочитайте інтерв'ю відомих світових лідерів. Проаналізуйте текст статті: які ключові фрази та вислови, дієслова дії найчастіше зустрічаються у матеріалах вправи? Яка інформація присутня?

Матеріали для тренера

Групі видаються вирізки із газет, журналів з інтерв'ю та біографіями крупних керівників. Роблять ґрунтовний аналіз та дискутують з приводу даної теми.

Завершення: обговорення вправи.

Вправа 5. «Презентація лідерських якостей»

Цілі:

- проаналізувати свої лідерські якості та вміння;
- сформулювати навик вживання лідерських дієслів;
- освоїти техніку само презентації.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: одна копія завдання на кожного учасника, фліп-чарт, папір, маркери.

Тривалість: 60 хвилин.

Хід роботи

Крок 1: Поділ на команди.

Кожен із учасників отримує завдання, у якому запропоновано 50 лідерських дієслів. Учасникам слід написати фразу чи речення навпроти кожного із перелічених слів, демонструючи те, що вони «організували», «досліджували» у житті. Даний досвід не повинен бути орієнтованим виключно лише на професійній діяльності.

Крок 2. Виділити 5 найважливіших для Вас, як лідера та заповнити таблицю, навести факти, результати (*наприклад, я організував обіди для колег, це зекономило час обідньої перерви, так колеги мають вільний час для невеликого відпочинку під час перерви*)

Крок 3. Виберіть 5 дієслів, які є необхідними для вашої команди. Оцініть за 5-бальною шкалою за важливістю.

Крок 4. Групове обговорення.

Завершення: обговорення вправи.

Дайте відповідь на питання:

Які свої лідерські якості ви могли би назвати в результаті проробленої роботи у ході виконання вправи?

Чи був хтось здивований числом своїх досягнень та лідерських умінь, якими він володіє? Які саме уміння та навички раніше не усвідомлювались Вами? Які навички учасників групи справили на Вас найбільше враження?

Як Ви можете використати щойно отримані знання? Який вплив на Ваше кар'єрне просування, на Вашу думку, зроблять «сильні» слова зі списку, коли Ви пишете чи говорите про себе та своїх досягненнях? Які саме лідерські слова Вам найбільш близькі (назвіть 5-ть)?

Чим Вам може допомогти той процес презентації лідерських навичок, яким Ви були зайняті?

Матеріали для тренера

Список лідерських дієслів:

Домовлявся, Демонстрував, Продавав, Досліджував, Пропонував, Завершив, Побудував, Структурував, Переміг, Досяг успіху, Розвив, Організував, Продублював, Досягнув, Інстальював, Підтримав, Спланував, Створив, Отримав, Відтренував, Реконструював, Спланував, Спростив, Оперував, Досліджував, Породив, Структурував, Заснував, Продумав, Збільшив, Скоротив, Написав, Досягнув, Розробив, Надав, Просунув,

Модернізував, Продав, Вирішив, Запровадив, Мотивував, Реалізував, Скоординував, Проконтролював, Очолив, Очолював, Рекомендував, Виробив, Усунув, Сприяв.

Підведення підсумків за наступними тезами:

– уміння розповідати слід розвивати, використовуючи питання «Чому

Що-Хто-Де-Як», оскільки вони допомагають структурувати розповідь;

– використання «сильних», «лідерських» слів у само маркетингу буде корисним лише у тому випадку, якщо ви ґрунтуєтесь на реальних фактах;

– якщо ви знаєте, як продемонструвати уміння чи якість у наглядній дії, то ваша презентація буде переконливою.

Модуль 3.

Персональний бренд лідера. Формування іміджу лідера

Теоретичний компонент модулю

Персональний бренд лідера. Цілі створення та завдання просування. Загальна характеристика бренда керівника. Структура бренда. Технологія створення бренда. Імідж лідера. Міф як складова іміджу керівника. Імідж та образ лідера. Структура іміджу. П'ятипроменева психологічна модель іміджу керівника. Створення міфу про лідера та форми донесення цього міфу. Створення атмосфери міфу. Управління суспільною думкою: формування чи зміна. Структура управління думкою. Управління думкою та просування бренду. Цільова аудиторія, її типи. Рівні комунікації при донесенні бренду. Адресати PR. Методи та форми трансляції бренду.

Практичний компонент модулю

Вправа «Чим багаті тим і раді»

Цілі:

- виявлення власних особистісних ресурсів;
- ранжування своїх особистісних ресурсів.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: роздатковий матеріал (робочий зошит)

Тривалість: 30хвилин – гра, 10 хвилин – обговорення.

Хід роботи

Уявіть собі, що ви гуляєте по закинутому по спустошеному старому місті, раптом бачите занедбаний старий маленький магазин. Ви заходите туди і раптом розумієте, що магазин чарівний. Тут продаються особисті якості та здібності. Але за все потрібно платити. Ви віддасте хазяїну магазину те, що вам не потрібно, в обмін на те, що вам необхідно. Він може пропонувати вам щось своє в обмін на те, що у вас є.

Крок 1. Створіть список, в якому перераховано те, що вам подобається робити, наприклад: спілкуватись із людьми, писати, продавати, заробляти гроші, керувати тощо.

Крок 2. Виберіть із переліченого те, до чого ставитесь із пристрасстю. Що для вас найважливіше, без чого ви би не змогли?

Крок 3. Визначте якості, навички, здібності (достоїнства), необхідні, щоб робити те, про що мрієте. Для кожного пункту вашого списку улюблених справ виберіть три якості. Наприклад, Люди, які мають дар переконувати, досягають успіху у торгівлі. Вміння аналізувати та бачити закономірності у хаосі – безцінне для журналіста та дослідника.

Крок 4. Визначте що вам не подобається робити чи до чого ви байдужі. Визначте якості, навички та здібності, які потрібні для цього. Це ваша валюта. Це те, з чим не шкода розлучатись. Віддайте це продавцю, в обмін на потрібне вам. Але зважайте: продавець може торгуватись, ви повинні домовитись із ним.

Завершення: обговорення вправи.

Питання:

Чим закінчились переговори із продавцем?

Чи все необхідне ви придбали, а непотрібно продали?

Які відчуття виникали у ході продажу непотрібного?

Із чим ви залишились?

Матеріал для тренера

Тренер розбиває групу на пари, кожен із учасників повинен побути і продавцем, і покупцем.

Вправа «Скарб»

Цілі:

- усвідомлення та позиціонування своєї унікальності.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: роздатковий матеріал (робочий зошит).

Тривалість: 20хвилин.

Хід роботи

Ви виходите із магазину і йдете по старому місту далі. Раптом бачите сьайво, що виходить знизу з-під землі. На вулиці порожньо, нікого немає. Ви починаєте копати і знаходите старий сундук, у ньому певний предмет. Це ваш скарб – найцінніше, що можна уявити.

Тепер розкажіть від імені знайденого скарбу, хто ви і що будете робити тепер, коли вас викопали? Як допоможете своєму хазяїну досягнути великого успіху?

Крок 1. Зі списку достоїнств виберіть два чи три найважливіших, спробуйте їх поєднати і подивіться, що вийде в результаті поєднання будь-яких двох із них. Якщо є протиріччя, це добре.

Крок 2. Яку користь ваші унікальні здібності можуть принести у цій справі?

Крок 3. Який внесок ви можете привнести у розвиток своєї компанії (бізнесу)?

Завершення: обговорення вправи.

Питання:

Чим вас найбільше вразили «скарби» інших учасників тренінгу?

Що би ви запозичили у інших учасників?

Матеріал для тренера

Тренер ділить на пари групу. Пари повинні відрізнитись від попередньої вправи.

Вправа «Дзеркало»

Цілі:

- усвідомлення свого власного стилю;
- отримання зворотного зв'язку від оточуючих про свій стиль.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: роздатковий матеріал (робочий зошит).

Тривалість: 20хвилин.

Хід роботи

Ви гуляєте у чарівному старому місті, йдете по центральній площі, раптом стіна ратуші перетворилась на дзеркало. У цьому дзеркалі ви бачите самого себе.

Крок 1. Закрийте очі, зробіть кілька глибоких вдихів та уявіть, що назустріч Вам ідете ви самі.

Крок 2. Роздивіться себе уважно. Як ви виглядаєте? У чому ви одягнені? Як ви себе уявляєте? Як лунає Ваш голос, ваш тон? Ви отримуєте задоволення, зустрівши самого себе? Яке враження ви справляєте?

Крок 3. Якщо образ, який ви уявили, Вас повністю задовольняє, запишіть кілька слів, що описують та характеризують ваш стиль, наприклад «Мій стиль – презентабельний та дорогий, я виглядаю респектабельно та викликаю довіру».

Крок 4. Ділетесь по парам. Придумайте невеличку метафоричну історію про свій стиль. Головний герой ви-принц, лицар, кардинал, придворний... Розкажіть свою історію партнеру. Завдання партнера – ставити уточнюючі питання під час розповіді, а тоді підсумувати почуте, виражаючи свою точку зору, описує ваш стиль, як він його уявив кількома реченнями.

Тоді ролі змінюються.

Завершення: обговорення вправи.

Питання:

Чия історія вам сподобалась найбільше, була вам найбільш близька за стилем? Чому?

Чия історія вам сподобалась найменше, була вам найменш близька за стилем? Чому?

Вправа «Нагородження героя»

Цілі:

- усвідомлення своєї цілі;
- усвідомлення своєї ролі героя;
- визначення можливого сценарію міфу героя.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: роздатковий матеріал (робочий зошит).

Тривалість: 30хвилин.

Хід роботи

Крок 1. Закрийте очі та зробіть кілька глибоких вдихів, та уявіть:

«Навулицях нашого міста велике пожвавлення, усі жителі зібрались на площі та із радістю вітають вас. Ви – герой. Ось, настала головна мить вашого життя, ви зробили це! Тепер уявіть самого себе, коли випіднімаєтесь на сцену для отримання нагороди. Ви відчуваєте легкий жар від яскравих софітів, телевізійні камери змушують вас понервувати, але ви пишаєтесь, що знаходитесь саме там.»

Крок 2. Дайте собі відповідь на запитання «За що ви отримуєте нагороду?» Уважно прислухайтеся до людини, яка вручає вам нагороду і ви зрозумієте причину.

Крок 3. Ви відчуваєте величезне задоволення, це саме те, що ви очікували, тому що вам дали нагороду за справу, в яку ви привнесли свій геройський вклад та пишаєтесь цим, за який ви відчуваєте відповідальність та страшно любите його. Що це за справа? Що могло би нею бути?

Крок 4. Виберіть метафору, що відповідає природній стихії чи явищу, метафору, яка символізує ваш стан в даний момент.

Крок 5. Обговоріть із групою та презентуйте свою метафору.

Завершення: обговорення вправи усією групою.

Матеріал для тренера

Група ділиться на трійки, учасники презентують свою метафору у трійках.

Вправа «Слідами Кассандри»

Цілі:

- сформувати позитивної установки на просування бренду;
- усвідомити свої цілі просування.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: роздатковий матеріал (робочий зошит), кришталева куля.

Тривалість: 40хвилин.

Хід роботи

Ви – найвідоміший провісник міста. І ви ніколи не помиляєтесь. До вас прийшов молодий чоловік, дуже схожий на вас. Він запитує вас про те, що хвилює усіх людей старого міста: «Ким я буду через 5 років, через 10 років?» «Які перспективи мого особистісного росту?»

Ви дивитесь у кришталеву кулю, грає тиха мелодійна музика...

Трішки помрійте, зробіть глибокий вдих та розслабтесь, закрийте очі та помандруйте у майбутнє.

Крок 1. Подивіться у кришталеву кулю та побачте себе через 10-15 років. Чим ви займаєтесь, щоб заробляти собі на життя?

Крок 2. Що приносить вам найбільше задоволення? Чим із досягнутого та створеного вами ви можете пишатись? Що ви можете сказати про своїх колег, друзів?

Крок 3. Спробуйте зустрітись із ними, подивіться їм у вічі, почуйте їхній голос. Ви можете спитати у них про що завгодно. Чим ви займаєтесь? Як вам вдалося досягнути успіху? Які справи ви закінчили? Як ви цього досягли? Як ви проводите свій вільний час?

Крок 4. Презентуйте свої досягнення майбутнього учасникам групи у теперішньому часі. Вони задають вам реальні питання: «Чим ви

займаєтесь? Як вам вдалося досягнути успіху? Які справи ви закінчили? Як ви цього досягли? Як ви проводите свій вільний час?»

Завершення: обговорення вправи.

Питання:

На які питання інших учасників було найважче відповідати? Чому?

На які питання інших учасників було найлегше відповідати?

Матеріал для тренера

Група ділиться на трійки, учасники презентують у трійках.

Вправа «Рекламний ролик»

Цілі:

- навчитись формувати та презентувати свій імідж.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 9-15 осіб.

Ресурси: роздатковий матеріал (робочий зошит).

Тривалість: 60хвилин.

Хід роботи

Ваша компанія неочікувано отримала велике замовлення (держфінансування) по проектуванню абсолютно нового економічного двигуна. З'явилися нові вакансії топ-менеджерів. Ви – керівник департаменту інноваційних рішень. Звільнилось місце віце-президента. Складіть карту свого іміджу для участі у тендері на пост віце-президента, з місячним доходом 50000\$.

Крок 1. Сплануйте сценарій вашого ролика, давши відповідь на запитання. Запишіть сценарій.

Питання для створення сценарію рекламного ролика:

П'ять ваших сильних управлінських якостей? П'ять ваших найзначніших досягнень як керівника?

Особливості вашої особистості, які ви вважаєте, роблять вас успішним керівником?

У якій ще сфері діяльності ви могли би працювати керівником?
Наука? Мистецтво? Література? Банківська справа? Силові структури?

Які у вас є дипломи, нагороди?

Які у вас життєві цілі?

Які докази вашої попередньої успішної діяльності ви могли би сформулювати у графіки, розрахунки, схеми?

Як ви могли би за три хвилини реально продемонструвати свої можливості керівника?

Які ваші умови та запити?

Крок 2. Презентуйте свій сценарій рекламного ролика у трійці.

Крок 3. Оберіть найбільш цікавий варіант або створіть комплексний сценарій.

Крок 4. Презентуйте сценарій рекламного ролика вашої команди усім учасникам тренінгу.

Завершення: обговорення вправи.

Критерії оцінки ролика по 10-бальній шкалі:

- Візуальні образи
- Семантика мови
- Реальна демонстрація своїх можливостей
- Графіки, розрахунки, факти.

Матеріал для тренера

Група ділиться на трійки, учасники презентують свій ролик у трійках, а потім усій групі.

Модуль 4.

Психологічні засади ефективної комунікації лідера

Формування ефективної партнерської взаємодії

Теоретичний компонент модулю

Поняття комунікації. Природа і структура комунікації. Типологія комунікації. Чинники ефективної комунікації. Формування комунікативної компетентності. Стиль і стратегія міжособистісної комунікації. Комунікативна культура. Ознаки і причини неуспішної комунікації. Розробка та реалізація засобів, спрямованих на усунення перешкод на шляху до ефективної комунікації. Зворотній зв'язок. Методи активного слухання. Ділове спілкування. Правила побудови ефективних комунікацій (організація та проведення ділових бесід, переговорів, нарад). Психологічні особливості публічного виступу.

Поняття партнерської взаємодії. Формування позитивних установок лідерів та підлеглих щодо взаємодії один з одним. Модель команди організації: ознаки, рольова структура, функції лідера, принципи взаємодії, умови формування команди, особливості діяльності різних видів команд. Навички успішної взаємодії в групі та організації групової діяльності, оптимального розподілу ролей. Динаміка групової взаємодії. Організація спільної діяльності. Загальногрупова стратегія ухвалення рішення. Психологічна структура групи. Лідерство і влада в групі. Стили лідерства. Групові реакції: конформізм і самовизначення. Складові психологічного контакту. Трансактний аналіз взаємодії. Стратегії поведінки в конфлікті. Техніки і прийоми ведення психологічної боротьби. Техніки впливу. Техніки посередництва в конфліктній взаємодії сторін. Виконання спільних творчих проєктів та їх презентації на принципах партнерства. Творчість у процесі розв'язання складних проблем.

Практичний компонент модулю

Вправа «Якщо ..., то»

«Якщо ти надів левову шкуру, то відчуй себе левом»!

Східна

мудрість

Цілі:

- сприяти мобілізації творчої фантазії учасників в ході вирішення задачі, пов'язаної з ефективними переговорами;
- закріпити в членах тренінгової групи почуття спрямованості на успіх;
- потренувати вміння використовувати досвід для вирішення актуальних завдань.

Матеріал для тренера

Основна ідея цієї вправи полягає в розвитку умінь учасників тренінгу використовувати «якір» – один з інструментів в практиці нейролінгвістичного програмування. Сенс її полягає в тому, що люди майже завжди володіють необхідними ресурсами для ефективної діяльності. Завдання тренера – актуалізувати ці можливості, витягнути їх «з запасника», перетворивши на практично застосований інструмент. «Якір» – спосіб встановлення зв'язку між емоційними станами та якимись об'єктивними чи суб'єктивними ознаками. Сприйняття, психологічної адаптації та підтримки ґрунтується на можливостях людини створювати асоціативні зв'язки. Наприклад, актори, представляючи себе в запропонованих обставин, вміють створити переконливий драматичний образ, ставлячи себе в ситуацію (місце, подію, час року, колір меблів, отримане повідомлення і т.д.), яка викличе той чи інший емоційний стан. Закріплення в пам'яті відчуттів, що виникають, припустимо, при відвідуванні кабінету зубного лікаря, здатне викликати у нас абсолютно подібну реакцію, коли ми лише уявимо реальну дію. Спортсмен, націлений

на перемогу в змаганнях, може уявити собі емоційний підйом, який він відчував, стоячи на п'єдесталі пошани після виграного змагання. Цей «якір» дасть йому настрій на перемогу. «Якір» може бути візуальний, аудіальний, пов'язаними з дотиковими, нюховими чи смаковими відчуттями, що колись осіли в пам'яті. Їх застосування свідчить про уміння встановлювати і закріплювати в мозку певні асоціативні зв'язки, що формують відповідні поведінкові реакції.

Розмір групи: бажано не дуже великий. В іншому випадку варто розбити велику команду на підгрупи по 4-5 осіб у кожній.

Ресурси: дошка / фліп-чарт, маркери, папір, ручки для кожного гравця.

Тривалість: 15-40 хвилин.

Хід вправи

Кожен з учасників протягом 5 хвилин повинний згадати і записати на аркуші паперу логічне продовження формули «Якщо ..., то ...». Природно, можна пов'язати цю пропозицію з абсолютно будь-якою подією чи фактом емоційно-психічних реакцій людини. В даному випадку, ми займемося конкретною темою: готовністю до ведення переговорів, наукою переконувати. Тому просимо учасників тренінгу зосередитися на їхньому досвіді і записати спостереження, які пов'язані для них з показником успішності переговорів, наприклад «Якщо партнер дивиться мені в очі, я відчуваю, що він зосереджений на моїх аргументах», «Якщо при першому рукоштованні я відчуваю енергійну доброзичливість співрозмовника, я вірю в те, що зустріч закінчиться вдало», «Якщо я увійшов у кімнату для переговорів з правої ноги, то це прикмета успіху», «Якщо по дорозі до клієнта, з яким я повинен підписати контракт, мені зустрічається на вулиці блондинка, я впевнений, що закінчу зустріч успішною продажем» тощо.

Таких прикмет успіху має бути у кожного не менше п'яти. Обов'язково, щоб кожен пункт ґрунтувався не на якихось глобальних

уявленнях, а на власному, хай навіть дуже суб'єктивному, досвіді успіху кожного з членів команди.

Після закінчення індивідуальної роботи об'єднуємо гравців у четвірки-п'ятірки і просимо обмінятися своїми «якорями», розповісти про прикмети успіху товаришам.

Третім етапом вправи є загальногруппова дискусія. Пропонуємо висловитися у вільній формі і записуємо на дошці / фліп-чарті особливо яскраві, несподівані, екстравагантні ознаки перемоги, які пов'язані у членів групи з удачею в переговорах.

Завершення: обговорення вправи.

Вправа «Ведучий дискусії»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких цілей діяльності;
- удосконалювати лідерські вміння керувати групою;
- повправлятися у риторичі - науці переконувати.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: фліп-чарт і маркери для запису обговорення, записки із зазначенням прихованих ролей: «Ведучий дискусії», «Сперечальник», «Скептик», «Однодумець», «Філософ», «Дипломат», «Альтернативний лідер», «Байдужий» .

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід гри

Керувати зібранням, обговоренням, дискусією – особливе мистецтво. Від керівника в цій ролі потрібно чимало умінь:

- бути доброзичливим і тактовним по відношенню до аудиторії;
- володіти аудиторією, увагою слухачів;

– обмежувати активність крикунів, залучати до обговорення пасивних;

– чітко формулювати запитання і вміло резюмувати етапи обговорення теми.

У цій рольовій грі учасники групи зможуть перевірити на практиці свої вміння та навички ведення публічної дискусії. Спочатку групі роздаються записки. Розгортаючи їх так, щоб ніхто не бачив написаного, кожен з учасників тренінгу зрозуміє, яку роль йому належить зіграти в майбутній дискусії. Потім визначається тема, яка по-справжньому цікавить усіх присутніх. Після короткого обговорення, пов'язаного з визначенням теми дискусії, ухвалений більшістю варіант записується на дошці або фліп-чарті. Тільки тепер ведучий тренінгу просить ведучого дискусії виявити себе. Вся повнота влади з цієї хвилини переходить до того, хто у своїй записці виявив роль ведучого дискусії.

Оголошується трихвилинна перерва, необхідна для підготовки кімнати, розстановки стільців; для того щоб всі гравці зібралися з думками і з приводу обраної для обговорення теми, і в зв'язку з отриманою роллю.

Дискусія триває зазвичай 10-15 хвилин. Потім група переходить до обговорення гри.

Завершення: обговорення вправи.

Обговорення будується на декількох рівнях.

Перший рівень: всі висловлюються з приводу того, наскільки групі, кожному з виступаючих вдалося розкрити тему обговорення.

Другий рівень: самопрезентація і самооцінка учасників, яким дісталися конкретні ролі-образи. Спочатку група спробує самостійно визначити, хто був сперечальником, хто альтернативним лідером, а хто занудою. Потім гравці «відкривають свої карти» і оголошують про отримані ролі. Вони аналізують свою поведінку, стиль гри. Чи вдалося

зіграти ролі? У який момент дискусія змушувала їх захопитися і забути про запропоновану ролі?

Третій рівень: самоаналіз і обговорення групою ролі ведучого дискусії. Що вийшло, а що – ні? Чи володів він аудиторією? Чи вдалося розгойдати пасивних слухачів і оприлюднити думку меншості? У чому ви бачите недоліки ведучого, а в чому – його безсумнівний успіх? Чи відповідали один одному «мова тіла» ведучого і зміст його промови? Підтримувався чи візуальних контакт з аудиторією, які підбадьорюючі знаки, що стимулюють вираження власної думки слухачами використовував ведучий?

Вправа «Без командира»

Цілі:

- вивчити співробітництво як альтернативу конфлікту в груповій діяльності;
- вивчити переваги і недоліки колективної відповідальності;
- розвинути вміння і готовність приймати відповідальність на себе, відпрацювати уміння продуктивно діяти в умовах невизначеності.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників – до 20 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: близько 20 хвилин.

Хід гри

– Нерідко нам доводиться зустрічатися з людьми, які, здається, тільки того й чекають, щоб ними керували. Їх хтось зобов'язаний організувати, направляти, так як проявити власну ініціативу (і потім відповідати за свої рішення і вчинки) люди подібного типу бояться.

Є й інший тип – невгамовні лідери. Ці завжди знають, хто і що повинен зробити. Без їхнього втручання і турботи світ неодмінно загине!

Зрозуміло, що і ми з вами належимо або до того, кого «ведуть», або до лідерів, або до якоїсь змішаної – між тим і іншим типом – групи.

У завданні, яке ви спробуєте зараз виконати, важко доведеться і явним активістам, і крайнім пасивістам, тому що ніхто і ніким не керуватиме. Абсолютно! Весь сенс вправи в тому, що при виконанні тієї або іншої задачі кожен з учасників зможе розраховувати виключно на свою кмітливість, ініціативу, на свої сили. Успіх кожного стане запорукою загального успіху.

Отже, з цієї хвилини кожен відповідає тільки за себе! Слухаємо завдання і намагаємося якомога краще впоратися з ними. Будь-який контакт між учасниками заборонений: ні розмов, ні знаків, ні хапання за руки, ні обуреного шипіння – нічого! Працюємо мовчки, максимум – погляд у бік партнерів: вчимося розуміти один одного на телепатичному рівні!

– Прошу групу побудуватися в коло! Кожен чує завдання, аналізує його і намагається вирішити, що йому особисто належить зробити, щоб у підсумку група максимально швидко і точно встала в коло.

Дуже добре! Ви звернули увагу, що у деяких прямо руки свербіли, так хотілося ким-небудь покерувати. А чимала частина з вас стояла в повній розгубленості, не знаючи, що робити і з чого почати. Продовжимо тренувати особисту відповідальність. Збудуйте, будь ласка:

- в колону по зростанню;
- два кола;
- трикутник;
- шеренгу, в якій всі учасники шикуються по зростанню;
- шеренгу, в якій всі учасники розташовані у відповідності з кольором волосся: від найсвітліших на одному краю до найтемніших на іншому;
- живу скульптуру «Зірка», «Медуза», «Черепашка» ...

Завершення: обговорення гри.

Хто з вас лідер по натурі?

Чи легко було відмовитися від керівного стилю поведінки?

Що ви відчували? Тепер ви більше сподіваєтеся на товаришів, чи не так? Не забудьте, що і кожен з вас вніс лепту в загальну перемогу!

Які були відчуття людей, які звикли бути відомими? Важко залишитися раптом без чиїх би то не було оцінок, порад, вказівок?

Як ви розуміли, вірні ваші дії або помилкові? Чи сподобалося відповідати за себе і самостійно приймати рішення?

Вправа «Лідер - це ...»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;

- потренуватися у визначенні чітких і ясних ознак лідерської поведінки, усвідомленні лідерських якостей.

Розмір групи: значення не має.

Ресурси: аркуші ватмана, ножиці, клей, маркери, олівці, безліч рекламних проспектів, журналів, газет.

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід гри

Це завдання – відмінний «розігрів» групи перед тренінгом лідерства. Матеріали, які в ігровій формі представляють і обговорять учасники, послужать орієнтиром для всього блоку занять. Можливо, тренер і група будуть повертатися до них не раз у ході зустрічей. Тому бажано використовувати великі листи, які легше зберегти протягом тривалого терміну.

Всім гравцям надаються різноманітні канцелярські матеріали, газети, журнали, рекламні проспекти. Протягом 30-40 хвилин вони готують (поодиночі або в парах) якийсь колаж з використанням газетних заголовків, фотографій, малюнків від руки або знайдених в рекламних виданнях, журналах, газетах.

Тема роботи: «Я – лідер!» У роботі потрібно спробувати у візуальній формі представити якості, які характеризують лідера, розповісти про свої здібності вести за собою людей, керувати ними. Поки група працює, в кімнаті звучить енергійна, ритмічна музика, яка створює робочий настрій, підтримуюча творчий настрій учасників.

Коли час на підготовку закінчено, музика стає тихішою – це знак учасникам почати прибирання робочих місць, звільнення кімнати від обрізків і сміття. У цей час тренер нумерує отримані від учасників анонімні листи і розвішує їх. Після того листи розвішені і місце звільнене для продовження роботи, починаємо «лідерський променад». Всі лідери прогулюються по кімнаті, на стінах якої закріплені скотчем рекламні постери, і роблять для себе помітки, хто є, на їхню думку, авторами побачених робіт.

Завершення: обговорення вправи.

Збираємося разом і обговорюємо побачене. Учасники зачитують свої думки про авторство робіт, розповідають, що їм здалося найбільш привабливим, яскравим в роботі товаришів.

На закінчення на дошці або фліп-чарті записуємо набір лідерських якостей.

Отже, лідер – це ...

Вправа «Харизматична особистість»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких ознак харизматичної поведінки, усвідомленні лідерських якостей.

Розмір групи: значення не має.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 20-25 хвилин.

Хід гри

Для початку обговоримо з групою саме поняття «харизматична особистість». Після того як учасники прийдуть до рішення, що харизма – це здатність людини притягувати і утримувати увагу інших людей, випромінювати енергію, яка сприяє прийняттю такої людини, відчуттю легкості і бажаності його присутності, приходимо до висновку, що харизматичний лідер наділений невловимим шармом, який забезпечує йому можливість впливу на людей.

Харизматична людина впевнена в собі, але несамовпевнена, вона привітна, але не «солодка» і не улеслива, спілкування з нею приємне, до слів її хочеться прислухатися.

Як хочеться бути харизматичним! Що для цього зробити? Ну, по-перше, спробувати проаналізувати, як виглядає і як поводить себе харизматична особистість. По-друге, спробувати «налаштуватися на хвилю» харизматичного лідера, пошукати підказки в стилі її поведінки, в її жестах, міміці, манері вести розмову, триматися з іншими людьми.

Розбийтеся на групи по три-чотири людини. Перше завдання для кожної групи: поділитися своїми враженнями про зустрічі з харизматичною особистістю. Хто вона, ця особистість? У чому проявляється її харизма? Чого б ви хотіли і могли навчитися у неї?

Через 5-10 хвилин пропонуємо групам перейти до наступного етапу роботи: вибудувати на основі розповідей живу скульптуру, яка відобразатиме зміст почутих історій. Даємо кожній групі можливість показати свою композицію іншим групам. Обговорюємо, як в безсловесної статичної композиції проявляється харизматичність особистості. Які елементи якостей характеру лідера ми можемо визначити візуально? Просимо учасників тренінгу дати яскраву і приємну назву скульптурі товаришів.

Завершення: обговорення вправи.

Завершуючи гру, відзначаємо ще раз риси харизматичної особистості. Чи потрібно лідеру бути харизматичним? Як йшла робота в підгрупах? Які з історій, що були представлені товаришами, вам запам'яталися? Що ви могли б зробити, щоб стати харизматичною особистістю? Як можна навчитися цьому?

Матеріал для тренера

Для того, щоб стати лідером, необхідно не тільки уявляти собі закони існування і розвитку групи, але і володіти спеціальними знаннями про себе самого.

П. Херсі і К. Бланчерд в книзі «Менеджмент організованого поведінки» розрізняють сім важелів влади, які забезпечують статус лідера:

1. Спеціальні знання.
2. Володіння інформацією.
3. Наявність зв'язків та їх використання.
4. Законна влада.
5. Особливості особистого характеру і поведінки.
6. Можливість нагороджувати/
7. Право карати.

У групі різні люди відчують на собі різний вплив перерахованих вище важелів влади. Є такі, які готові прийняти лідера і йти за ним виключно в силу готовності підкоритися владі. Для них сам фактор приналежності (формальної чи неформальної - завдяки волевиявленню групи) лідера до іншого рівня в ієрархії є достатньою причиною, щоб слідувати за ним і виконувати його вказівки.

Для інших сильним мотивом будуть факти володіння лідером спеціальними знаннями і недоступними для інших учасників групи каналами інформації. Саме це вплине на готовність прислухатися до думки керівництва навіть у тому випадку, коли рішення здаються не цілком

виправданими і логічними («Значить, він щось знає! Немає диму без вогню!»).

Політика батога і пряника протягом тисяч років забезпечувала успіх керівникам різних рангів, можливість поставити розділовий знак у класичному реченні «Стратити не можна помилувати» («Стратити, не можна помилувати!» Або «Стратити не можна, помилувати!»). Покопавшись в народній мудрості, знайдемо чимало порад для керівника, який будує свою піраміду влади саме на можливості заохочувати і карати. «Люби, як душу, але тряси, як грушу!».

При всьому тому особистість керівника – найсильніший, перспективний і безвідмовний важіль влади. Як людські, особистісні якості виявляться в тій чи іншій ситуації, можна лише прогнозувати. Але навіть прогноз погоди буває оманливим. Лідерський тренінг дає можливість обкатки вихідної ситуації на практиці. Він робить лідерську поведінку наочною і конкретною у штучно створених ситуаціях. Тренінгові вправи створюють відчуття безпеки (завжди можна переграти!) лідерства, з іншого боку, вони оголюють особистісні якості керівника, роблять наочними його стосунки з іншими членами групи, піддають випробуванням на міцність його позицію влади, відносини з організаційними, соціальними, природними та штучно створеними структурами.

Вправа «Стілі лідерства»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких ознак лідерської поведінки, усвідомленні лідерських якостей;
- попрактикуватися в спільній роботі над груповою задачею, аналізуючи вплив різноманітних стилів керівництва;

- продемонструвати на практиці відмінності, притаманні різним типам лідерів до вирішення завдання і виконання своїх-лідерських функцій, а також впливу позиції лідера на результат групової діяльності.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників - до 25 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід гри

По-перше, просимо учасників тренінгу сісти зручніше, зосередитися і уявити собі, як би вони продовжили пропозицію «Коли я думаю про лідера, то я уявляю собі ...». Кого малює пам'ять? Чия особа приходить на розум? Давайте обмінємося результатами: розповімо товаришам про лідерів, образи яких ми уявили собі. Які найбільш яскраві риси цих особистостей?

Хто такий лідер? Чи вважаєте ви правильним таке визначення: «Лідер – той, хто стоїть на чолі групи, хто визначає основні напрями її діяльності і впливає на поведінку її членів?» Що б ви могли додати / змінити в запропонованому формулюванні?

Розрізняють лідерів формальних і неформальних. Хто він, ваш лідер?

Лідери можуть бути двох типів: діловий лідер (спонукає групу працювати заради досягнення цілей) і соціоемоційний (в спільній діяльності стурбований тим, як при вирішенні груповий завдання враховуються особисті і суспільні потреби членів команди). До якого із двох (або - до змішаного) типів відноситься особистість, загадати вами?

Який стиль лідерства в особистостей, про яких ви розповіли, – демократичний, авторитарний, потуральний?

Другий етап

Ділимо групу на три підгрупи, в кожній просимо обрати одного представника на роль керівника групи. Після того як вибори завершені, погоджуємося з кандидатом першої підгрупи і визначаємо для нього роль

лідера, працюючого в демократичному стилі. Погоджуємося також з кандидатурою лідера другої групи. У нього стиль лідерства визначаємо як потуральний. А рішення третьої підгрупи не стверджуємо. Тренер сам призначає підгрупі лідера-автократа, схильного до авторитарного, диктаторського стилю керівництва.

Потім оголошуємо групове завдання (однакове для всіх груп-учасниць): зв'язати якомога більше довгий ланцюжок з шнурків від взуття учасників підгрупи. На цю роботу групам 5 хвилин.

Завершення: обговорення вправи.

Перш за все перевіряємо, яка група краще інших впоралася із завданням, яка – на другому, а яка – на третьому місці?

Обговорюємо хід гри. Як група реагувала на демократичного / потурального / авторитарного лідера?

Як і в чому проявлялася роль лідера підгрупи? Який тип і стиль лідерства переважав, на ваш погляд? Який оптимальний стиль лідерства припускає ситуація побутової сварки між подружжям? Ролі:

- капітана корабля, що терпить крах в океані?
- лідера студентської тусовки в ході підготовки до фестивалю?
- директора школи, поставленого в кризову ситуацію через плінності кадрів?
- вчителя в ході експериментів, пов'язаних з електроприладами?
- керівника літературної студії при відборі та обговоренні оповідань, які увійдуть в наступний випуск альманаху?

На чому ґрунтувався ваш вибір у кожному конкретному випадку?

Матеріал для тренера

Д. Макгрегор встановив, що конкретні методи роботи лідера залежать від загальної концепції, яку даний лідер дотримується стосовно людей. Макгрегор виділив дві можливі концепції, назвавши їх теорією Ікс і теорією Ігрек. Теорія Ікс - це песимістичний погляд на природу людини.

Керівники, сповідують теорію Ікс, виходять із переконання, що людина за своєю природою ледача, уникає роботи і пов'язаної з нею відповідальності. Вони вважають, що їхні підлеглі переслідують свої егоїстичні інтереси, що їм байдужі інтереси організації, що люди в більшості своїй не бажають самостійно приймати рішення, а схильні підкорятися рішенням вищестоящої особи. Внаслідок такої керівник змушений постійно контролювати своїх підлеглих, адже він переконаний, що ... їх потрібно перевіряти, підганяти і навіть карати, коли вони не бажають докласти зусиль.

Навпаки, теорія Ігрек припускає позитивний погляд на людину. Її прихильники вважають, що людина від природи діяльна і здатна сама організувати свою діяльність, що в сприятливих умовах вона прагне до відповідальності, до самостійного прийняття рішень, виявляючи при цьому властиве їй творчу уяву. Лідер, який сповідує теорію Ігрек, не буде чинити тиску на людей або загрожувати їм покаранням, він швидше представить їм повну свободу дій.

Розвиваючи теорію Макгрегора, В. Оуші запропонував ще один варіант ставлення до людини, назвавши його теорією Зет. Лідери, які дотримуються теорії Зет, виходять з того, що людям властива деяка активність, але без належного керівництва вони швидше за все будуть працювати неефективно. Такі керівники прагнуть встановити довірчі і кооперативні відносини зі своїми працівниками, намагаються виховати в підлеглих відданість організації і побудувати роботу так, щоб найважливіші рішення рядові працівники і керуючий персонал приймали спільно».

Вправа «Два на два, або Новий Юлій Цезар»

Цілі:

- ефективно тренувати взаємодію з партнером при максимальній концентрації і швидкості реакцій;

- дати можливість учасникам тренінгу перевірити себе і свою готовність виступати в якості лідера;
- розвинути вміння ефективно працювати в декількох напрямках діяльності;
- навчитися діяти в умовах стресу, не втрачаючи здібностей концентрувати увагу на проблемі.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: вправа вимагає по-справжньому велику і вільну від меблів кімнати, двох стільців, фліп-чарту і маркера для запису результатів кожного раунду.

Тривалість: в залежності від кількості учасників. Кожна четвірка гравців знаходиться в грі 10 хвилин.

Хід вправи

Ця вправа повертає нас до розповідей про імператора Юлія Цезаря, який володів вражаючою здатністю одночасно і якісно виконувати кілька різних дій. Часом лідеру доводиться застосовувати на практиці чудові якості знатного римлянина.

У кожному раунді гри буде брати участь четверо гравців в полі і дві групи суддів.

(Кількість суддів значення не має, так що деколи можна всіх глядачів розділити на дві суддівські групи, кожна з яких отримує конкретне завдання).

Отже, перша ігрова четвірка виходить на майданчик і виносить з собою два стільці. Перший і другий гравці сідають один проти одного на відстані 2-2,5 м. Третій і четвертий гравці спочатку розташовуються за стільцем другого учасника. Це їх стартова позиція, потім по ходу гри вони можуть вільно пересуватися по кімнаті.

Правила гри такі. Протягом двох хвилин перший гравець зобов'язаний повторювати всі рухи другого гравця, виконувані ним

довільно: будь-які рухи сидячи, стоячи, в русі по кімнаті. Крім того, першому гравцеві належить відповідати на безперервні питання третього і четвертого гравців. Питання можуть бути будь-якими. Коли вичерпається фантазія одного з запитували, в справу негайно включається другий.

Зверніть увагу, що в грі беруть участь і судді. Вони – найсправедливіші й уважні арбітри у світі. Одна група суддів буде стежити за тим, щоб перший гравець не пропускав рухів партнера і повторював кожне з них. За кожен пропуск нараховується штрафне очко! Друга група стежить за відповідями на запитання. Важливо, щоб прозвучала осмислена реакція першого гравця на питання двох асистентів і щоб у своїх відповідях він не користувався забороненими «Так!», «Ні!», «Не знаю!»

Використання кожної забороненої відповіді приносить штрафне очко.

Гра триває протягом двох хвилин. Потім судді першої та другої груп повідомляють про кількість зароблених гравцем штрафних очок. Результат записується. Після цього гравці міняються ролями: відповідати і повторювати рухи протягом двох хвилин буде тепер другий гравець.

Знову підведення підсумків, запис і зміна ролей: тепер ігрові стільці займають третій і четвертий учасники, а перший і другий будуть задавати питання.

Це завдання можна проводити по черзі з усією групою, щоб визначити абсолютного чемпіона - того, хто набрав найменшу кількість штрафних очок.

Завершення: обговорення вправи.

Які дії було складніше виконувати – повторювати рухи партнера або відповідати на запитання?

Чи траплялися під час гри миті кризи, коли ви розуміли, що втрачаєте контроль над ситуацією? Що допомогло вам подолати такі моменти і повернутися до виконання завдання?

Що ви винесли для себе з гри? Що ви думаєте зараз про сильні і слабкі сторони своєї поведінки в кризовій ситуації?

Вправа «Круїз»

Цілі:

- сприяти мобілізації уваги учасників у вирішенні групового завдання;
- інтегрувати групу за рахунок усвідомлення колективної відповідальності і включеності у спільну діяльність;
- потренуватися у виробленні спільної стратегії і тактики успіху;
- розвинути лідерські якості в членів команди, перевірити їх готовність взяти на себе відповідальність за вирішення завдання, здатність ефективно працювати і спілкуватися з партнерами по команді.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників – 10-15 осіб.

Ресурси: фліп-чарт, маркери, папір для запису, ручки, путівники та проспекти туристичних фірм, велика карта світу.

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід гри

Тренер повідомляє групі, що за прекрасні результати, які вона показала в ході тренінгу, команда нагороджена 30-денним круїзом.

Туристичні компанії і агентства пропонують свої проспекти. Кожному учаснику команди потрібно лише скласти маршрут захоплюючої подорожі. Ця індивідуальна робота триває 15-20 хвилин.

Наступний етап підготовки до подорожі – вироблення маршруту, що задовольняє інтереси та потреби всіх членів команди. Матеріальні витрати можуть не хвилювати гравців – «за все сплачено!» Але маршрут повинен бути складений швидко (із зазначенням термінів перебування в кожному порту). Продаж путівок закінчується через 25 хвилин! До закриття офісу туристичної фірми її директору (тренер команди) має бути надано докладний опис маршруту.

Ще одне зауваження: оскільки замовлення груповий, то він передбачає 100% згоду всіх мандрівників з програмою круїзу.

Завершення: обговорення вправи.

Що ви відчували, познайомившись з умовами гри?

Який етап обговорення завдання здався вам найбільш важливим?

Як відбувався процес обговорення і прийняття рішень?

Як здійснювалося керівництво групою?

Наскільки тип лідерства був ефективний для конкретного завдання і конкретної групи?

Чи враховувалася окрема думка?

Чи було групове обговорення демократичним?

Що вплинуло на результат гри?

Що заважало групі працювати ефективніше?

Що кожен виніс для себе з участі в грі?

Після того як гра закінчилася, чи залишилося у вас бажання провести спільне 30-денну подорож? Кого б ви не взяли з собою і чому?

Вправа «Плутанина»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;

- потренуватися у визначенні чітких ознак лідерської поведінки, усвідомленні лідерських якостей.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 10-15 хвилин.

Хід гри

Група стає в коло, всі учасники простягають руки всередину кола, а тренер з'єднує руки грають таким чином, щоб вийшла плутанина. У кожній руці гравця повинна виявитися рука іншого учасника. При цьому тренер повинен спробувати з'єднати разом якомога більше віддалених один від одного учасників. Коли плутанина створена, групі дається обмежений час, щоб розплутатися, не розчіплюючи при цьому рук і з обережністю поставившись до партнерів по грі, щоб не заподіяти їм біль непередуманими рухами і діями.

Фіналом гри буде або коло, або кілька груп гравців, послідовно з'єднаних один з одним. З досвіду відомо, що в 90% випадків завдання, якими б складними вони не здавалися на перший погляд, виконуються. Рідкісний випадок - вузол, розплутати не є можливим. В ході гри тренер веде дві ролі:

– підтримує гравців у прагненні розплутатися, нагадує про уважному ставленні один до одного, заохочує перевірку різних варіантів дії;

– прагне зберегти напругу гри, азарт змагання. Нагадує про те, що час гри обмежена, нагнітає напругу і творчий запал.

Завершення: обговорення справи.

Коли задача виконана або час минув, група разом з тренером підводить підсумки гри.

Які враження винесли учасники? Чим вони хочуть поділитися один з одним?

Що, на їх погляд, могло посилити ефективність вирішення проблеми?

Хто був висунутий групою в якості лідера або став лідером самопроголошеним? Як належить група до цього явища?

Вправа «По одному!»

Цілі:

- потренуватися в злагодженій груповій роботі над поставленою метою;
- розвинути вміння учасників концентруватися на партнері;
- відпрацювати навички дії у недирективному середовищі;
- навчитися розпізнавати внутрішні конфлікти в групі, що перешкоджають ефективній спільній діяльності.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників - 10-15 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 10-20 хвилин, в залежності від успішності гравців і від запасу терпіння команди.

Хід вправи

Учасники сідають у коло.

Завдання: порахувати від одного до двадцяти одного, називаючи цифри по порядку. Кожен з учасників за один раз може назвати не більше однієї цифри.

Складність в тому, що не встановлюється ніякої черговості. Навпаки, будь-який натяк на встановлення гравцями порядку входу в гру негайно присікається ведучим. Тому, як правило, кілька гравців, не знаючи про наміри один одного, одночасно вступають в гру і називають наступну по порядку цифру. У цьому випадку рахунок поновлюється з одиниці.

Партнери повинні проявити максимум зібраності і емпатійності, щоб передбачити дії інших учасників і не назвати цифру одночасно з іншими гравцями. Нерідко (через невеликий час після початку гри і після серії невдач) в групі починає виникати напруження між гравцями. Це супроводжується взаємними звинуваченнями, які потім важливо відстежити під час підведення підсумків гри. Як правило, в цих звинуваченнях мало реальних прорахунків того чи іншого гравця, скоріше

це «випуск пари», проривається назовні роздратування від колективного неуспіху.

Отже, минуло чимало часу, поки ви тренувалися у вмінні розуміти один одного з півпогляду. І в кінці кінців команді вдалося дорахувати до двадцяти одного, не пересварившись і навчившись самостійно відповідати за власні прорахунки і помилки. Молодці!

Завершення: обговорення вправи.

Вправа «Казка втрьох»

Цілі:

- розвиток партнерської взаємодії;
- сприяти розвитку спонтанності і творчих можливостей учасників тренінгу;
- поліпшити емоційний настрій учасників і допомогти їм, звільнившись від затискачів, скоротити дистанцію в спілкуванні.

Розмір групи: не важливий. Кожного разу у вправі буде брати участь не більше трьох осіб.

Ресурси: один стілець.

Тривалість: залежно від складу групи. Кожна трійка учасників працює на майданчику в середньому 3-4 хвилини. Загальний час вправи буде залежати від кількості таких трійок.

Хід вправи

Уже з назви зрозуміло, що в завданні братимуть участь три учасники. Один з них виконує роль казкаря. Йому належить викласти одну з відомих казок, визначених ведучим. Другий учасник сідає на стілець обличчям до глядачів. Беззвучно відкриваючи рот і використовуючи міміку, він буде імітувати роль оповідача. Його руки закладені за спину, тому не беруть участь в грі. Роль «рук другого учасника» будуть виконувати руки третього гравця. Для цього він повинен встати на коліна прямо за спиною другого актора і просунути свої руки у нього під пахвами. Для глядача

створюється ілюзія, що ці жестикулюють в ході казки руки є руками сидить на стільці оповідача.

Саме ілюзія того, що казку розповідає сидить на стільці гравець голосом першого гравця і руками третього, є доказом успішності вправи. Домогтися цього можна при умінні синхронно працювати з партнерами і з театральною яскравістю користуватися невербальними засобами виразності (жестом, мімікою, інтонацією).

Завершення: обговорення вправи.

Що являло для вас труднощі в завданні?

Як ви вважаєте, чи може дана вправа навчити вас навичкам, які ви зможете застосувати за межами тренінгової групи - на роботі, в сім'ї, при спілкуванні з людьми?

Що може дати це завдання при розгляді проблем, пов'язаних з розвитком і тренуванням лідерських якостей? Які якості лідера проявили учасники вправи?

Вправа «Лото»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких і зрозумілих цілей діяльності;
- створити передумови для виявлення лідерських якостей у учасників групи;
- удосконалювати лідерські вміння керувати групою.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників не більше 20 осіб.

Ресурси: 20 карток з картону або пластику розміром 20 x 20 см. На кожній - крупно число від 1 до 20.

Тривалість: 15-20 хвилин.

Хід гри

Спочатку на підлозі класу позначаємо ігрове поле - прямокутник 2х3 метри. Усередині ігрового поля в безладді розкладаємо картки вгору цифрами.

Завдання групі наступне:

– якнайшвидше наступити ногою на ВСІ картки-числа від 1 до 20 по порядку номерів;

– зробити це таким чином, щоб кожен раз в полі знаходився тільки один учасник команди.

Після того як завдання оголошено, групі дається час обдумати і обговорити тактику гри. Коли час на обговорення минув, просимо всю команду відійти на лінію старту – приблизно метрів за п'ять від ігрового поля. Тренер дає сигнал (свисток, хлопок), і лише тоді команда приступає до гри. Тренер стежить за правильністю дій і за дотриманням законів гри. По закінченні оголошується час, витрачений на виконання завдання. Як правило, після цього команда вимагає перегравання, щоб поліпшити результат. Знову даємо їй час на обговорення тактики, а потім гра починається з сигналу тренера від лінії старту.

Завершення: обговорення гри.

Вправа «Перемога чи поразка?»

Цілі:

- дати учасникам тренінгу приклад лідерського впливу;
- розглянути на практиці і проаналізувати відповідальність лідера за ефективність групи;
- навчитися розпізнавати внутрішньогрупові проблеми і блоки, що заважають нестандартному підходу до ситуації;
- навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно в умовах змагання.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників - 10-25 осіб.

Ресурси: дошка / фліп-чарт, грошовий внеску або призовий фонд, складений з особистого вкладу іншого характеру (цукерки, сувеніри тощо.).

Тривалість: 20-25 хвилин.

Хід гри

Ця гра по формі – груповий варіант хрестиків-нуликів, по суті ж – привід для розгляду філософії змагання-співпраці. Важливо створити в команді атмосферу азартного змагання. Цьому-то і служить призовий фонд. Складаємо його з дрібних грошових внесків учасників, в разі неможливості грошового внеску замінюємо його будь-яким Іншим фізично відчутним і зримим: цукерки, сувеніри, в самому крайньому випадку – фанти, тобто записки із завданнями, які виконають переможені.

Група розбивається на дві команди. (Якщо кількість гравців непарна, то залишився не при справах гравець оголошується суддею і головним помічником тренера.) Тренер сам призначає на ролі лідерів двох учасників тренінгу, які в ході роботи проявляли темперамент і тягу до суперництва. Капітани одержують від тренера символи влади: капелюх лідера, пов'язку або який-небудь інший символ.

– Отже, команди сформовані, капітани отримали символи влади, призовий фонд чекає переможця ... В чому ж суть гри? На дошці накреслено поле 6 x 6 см для багатоклітинних хрестиків-нуликів. Всього 36 клітин, тобто у кожної команди буде по 18 ходів. Команда, якій вдасться за підсумками 18 ходів закінчити як можна більше вертикальних або горизонтальних ланцюжків хрестиків або нуликів, буде оголошена переможцем і отримає призовий фонд.

Кожному гравцю на хід дається 10 секунд, після чого він стає у хвіст колони. Вся гра триває три хвилини. Якщо умови зрозумілі, проведемо жеребкування, щоб визначити, яка з команд починає гру. (Жеребкування)

Команди – на старт! На чолі колони першої та другої команд стають капітани з фломастером в руці. Вони перші поставлять на ігровому полі хрестик або нулик, потім передадуть фломастер наступного в колоні. Умови гри зрозумілі?

Почали!

Завершення: обговорення гри.

Коли гра завершена, визначаємо переможця і вручаємо йому приз. Потім починається обговорення.

Який максимальний результат, якого в ідеалі може досягти команда? (Відповідь: три ряди.) Отже, якби групи дали один одному можливість побудувати по три ряди хрестиків або нуликів, то обидві команди дійшли б до нічийного результату і розділили призовий фонд між собою. Але в цьому випадку команди повинні були бути не противниками, а співпрацювати в досягненні оптимального для них результату. Насправді ж азарт і суперництво між командами зробили свою справу. Тому варто обговорити з командою наступні питання:

Що позначають для вас виграш і програш?

Чи можна витягти виграш з поразки?

Чи завжди перемога пов'язана з чимось програшем?

Згадайте і опишіть ситуацію зі свого життя, в результаті якої за підсумками змагання / суперництва / конфлікту співвідношення сторін було "win-win" або "lose-lose" ("виграш-виграш" або "програш-програш").

Згадайте поведінку тренера у ході підготовки гри. Тренерська установка на суперництво, на підкреслення ролі лідера, створення призового фонду, вибір капітанів – людей з розвиненим почуттям честолюбства позначилися на емоційному напруженні гри і на те, що команди не задумалися про можливість співпраці, а були свідомо кинуті тренером в прірву азартного змагання. Давайте обговоримо можливість

інших тренерських настанов перед грою і визначимо для себе лідерські функції тренера.

Вправа «Друкарська машинка»

Цілі:

- в ігровій формі підкреслити важливість кожного гравця у вирішенні групового завдання;

- закріпити навички спільного вирішення групової задачі;

- розвинути концентрацію уваги учасників тренінгу.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників - 8-15 осіб.

Ресурси: дошка і крейда або фліп-чарт з фломастерами для запису тексту вправи.

Тривалість: 10-15 хвилин.

Хід вправи

Цю вправу краще всього проводити з групою гравців 8-15 осіб. Якщо ж група велика, то утворюємо підгрупи. На дошці / фліп-чарті записується текст:

– Не журися про те, що ніхто не знає тебе, а прагни бути тим, кого можуть знати. (Конфуцій)

– Той, хто, звертаючись до старого, здатен відкривати нове, гідний бути вчителем. (Конфуцій)

– Людина – все одно що цегла: обпалюючись, вона стає твердішою. (Бернард Шоу)

Хто хоче прочитати записані на дошці афоризми? Ми можемо з легкістю прочитати написане. Ми можемо обговорити глибину думки, подумати, як кожен з афоризмів співвідноситься з нашої особистої життєвої практикою.

Завдання ускладниться тоді, коли читання кожного тексту стане завданням колективним. Це означає, що зараз кожен гравець отримає лише

по одному слову з тексту. Я попрошу вас після цього вимовити афоризм цілком, домігшись логічно вірного і емоційно наповненого звучання.

Отже, першого гравця – перше слово «не», другому – «журися», третьому – «про», четвертому – «те» і т.д. Так розподіляємо текст першого уривка, розділивши його на сегменти. Якщо гравців не вистачає, то даємо деяким по кілька слів.

Приступаємо до самої вправи. Читаючи слово, гравець як би удруковує його в загальний текст і в свідомість учасників групи.

З перших же спроб вимовити текст як єдине логічне та емоційно забарвлене ціле група зіткнеться з проблемою: кожен гравець буде ставити після свого слова інтонаційну точку, як би завершуючи своїм словом вислів. Різної сили голосу, емоцій також буде заважати цілісному сприйняттю афоризму. Добиваємося єдиного звукового, логічного й емоційного звучання, поки не досягаємо цілісної осмисленої і ритмічної передачі тексту. Після цього переходимо до наступного афоризму.

Завершення: обговорення гри.

Чим, на ваш погляд, корисна ця вправа лідерам?

Після аналізу ходу гри давайте знову повернемося до трьох афоризмів, щоб обговорити їх сенс!

Вправа «Ейфелева вежа»

Цілі:

- сприяти мобілізації уваги учасників та включеності їх у вирішення групової задачі;
- інтеграція групи за рахунок усвідомлення колективної відповідальності і включеності в спільну командну діяльність;
- потренуватися у визначенні чітких цілей діяльності, у виробленні спільної стратегії і тактики успіху;

- розвинути лідерські якості в членах команди, перевірити їх готовність взяти на себе відповідальність за вирішення завдання, здатність ефективно працювати і спілкуватися з партнерами по команді.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників до 20-25 осіб.

Ресурси: два набори паперу (газети), клей, скотч, ножиці, фліп-чарт, маркери для записів, секундомір (ідеальний варіант – великі настінні годинники із секундною стрілкою).

Тривалість: 20-30 хвилин.

Хід гри

Група поділяється тренером на кілька підгруп (6-7 осіб), кожна вибирає лідера. Кожна група одержує інструкцію. Вона однакова для обох команд.

Інструкція

Друзі! Перед вами стоїть грандіозне завдання національного масштабу. Ви – ті, хто своєю наполегливою працею, творчою енергією, ефективним співробітництвом побудує Ейфелеву вежу.

Перед вами на столі – набір необхідних матеріалів. Вам необхідно з них вибудувати Ейфелеву вежу.

Правила будівництва такі:

1. Вежа має бути максимально висока.
2. Вежа має впевнено стояти на землі.
3. Під час будівництва вам забороняється розмовляти один з одним.
4. Перемагає та група, яка краще впоралася з завданням.

В ході роботи ви не зможете користуватися порадами тренера або будь-якого іншого учасника тренінгу, який не перебуває у вашій команді. Тільки команда працює над будівництвом Ейфелевої вежі.

Часові рамки:

– Обговорення інструкції та правил будівництва з тренером – 3 хвилини. Після цього група почне працювати в абсолютно автономному режимі.

– Групова дискусія про методи будівництва – 2 хвилини.

Після цього дається старт будівництву.

На цьому етапі всім учасникам команди заборонено розмовляти. Використовувати можна лише невербальні засоби спілкування! Кожна спроба розмови з боку учасників команди стоїть групі додаткових 15 секунд (штрафний час, яке буде додано до часу будівництва).

Відразу ж після прочитання інструкції починається відлік часу і гра.

Завершення: обговорення гри.

Після того як команди завершили роботу, оголошується витрачений на будівництво Ейфелевої вежі час, вимірюється висота вежі, констатується її стійкість.

Будівельники поки не йдуть на банкет, тому що після відкриття ейфелевої вежі передбачається аналіз діяльності – докладний «розбір польотів».

Що ви відчували, отримавши інструкцію і познайомившись з умовами гри?

Який етап гри здався вам найбільш важливим?

Як відбувалися обговорення і прийняття рішень?

Хто здійснював керівництво групою?

Що вплинуло на результат гри?

Що заважало групі працювати ефективніше?

Що кожен з вас може винести для себе після гри?

Матеріал для тренера

Ця вправа-гра, як і частина інших ігор на розвиток групової взаємодії, важливі з погляду створення партнерських відносин, почуття відповідальності, поліпшення комунікації, а також для підготовки зворотнього зв'язку учасників групи. Важливо дати гравцям можливість проаналізувати поведінку кожного партнера. Зробити це можна, знявши весь процес гри на відеокамеру і обговоривши потім фільм з групою. Але техніка не завжди під рукою, та й буває ненадійною. Що ж робити в такому випадку?

Пропонуємо скористатися методикою «Машина» – так називається методика оцінки групової взаємодії. Нам потрібно два спостерігача-експерта, які з перших хвилин гри будуть уважно спостерігати за подіями в кожній команді. (Можна навіть на кожну команду дати по два експерти. Роль ця не менш захоплююча, та й результат навчання серйозний. Експерт, добре і уважно відпрацював, отримує не менше емоційного та практичного матеріалу, ніж будівельники!)

Експерти-спостерігачі слідкують за роботою команд по листу-схемі. На ньому ми бачимо зображення машини. Деталі машини – метафоричне визначення ролі гравця в групі. Таким чином, роблячи по ходу вправи замітки на аркуші, експерти визначають на кожному етапі хто в групі виконував роль:

- 1) переднього освітлення – дивиться вперед, думає про перспективу;
- 2) заднього світла – аналізує минулий досвід, пов'язаний з минулим;
- 3) цвяха (протикає камеру) – створює проблеми, затримує ефективний рух машини;
- 4) ресора – послаблює вибоїни (суперечки, сварки, роздратування) на дорозі;
- 5) пального – дає енергію для руху;
- 6) двигуна – отримує бензин і перетворює ідеї в практичну дію;

- 7) коліс – реалізують прагнення двигуна привести машину в рух;
- 8) гальма – гальмує рух, знижує швидкість;
- 9) руля – керування рухом, обирає стратегію, напрямок;
- 10) аксесуарів – зовнішні прикраси, абсолютно даремні в практичному сенсі;
- 11) бампера – приймає на себе удар при зіткненні (інтересів, амбіцій, ідей тощо);
- 12) закрилок – не дозволяє бруду забризкати інші деталі;
- 13) радіатора – охолоджує двигун, не дає йому закипіти;
- 14) зв'язки – деталі, яка об'єднує передню і задню частину корпусу машини;
- 15) багажника – на ньому важливий вантаж, але щоб скористатися ним, потрібно зупинитися, вийти з машини;
- 16) зовнішнього сидіння – під час всієї поїздки залишається зовні і ніяк не впливає на те, що відбувається.

По закінченні гри експерти представляють учасникам свої метафоричні оцінки. До їх вердикту корисно вислухати самих гравців, як вони вважають, які ролі в машині вони самі виконували на різних етапах гри. Потім буде цікаво порівняти їх думку з думкою спостерігачів-експертів.

До речі, подібна методика буде корисна і після наступної вправи – «Подорож Незнайки».

Вправа «Подорож Незнайки»

Цілі:

- сприяти мобілізації уваги учасників та їх участі в рішення групової задачі;
- інтегрувати групу за рахунок усвідомлення колективної відповідальності і включеності в спільну командну діяльність;
- потренуватися у виробленні спільної стратегії і тактики успіху;

- розвинути лідерські якості в членах команди, перевірити їх готовність взяти на себе відповідальність за вирішення завдання, можливість ефективно працювати і спілкуватися з партнерами по команді.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників до 20-25 осіб.

Ресурси: набір карток з матеріалами гри, фліп-чарт, маркери для запису, секундомір (ідеальний варіант – великі настінні годинники із секундною стрілкою).

Тривалість: 30 хвилин.

Хід гри

До гри необхідно підготувати картки з щільного паперу. На кожній картці поміщаємо дані нижче фрагменти інформації (кожен абзац тексту відповідає окремій картці!):

- Що таке боб?
- З якою швидкістю їхав Незнайко від Огіркової річки в Сонячне місто?
- Незнайко їхав від Огіркової річки в Сонячне місто зі швидкістю один гріх.
- Що таке нюш?
- Скільки бобів в одній годині?
- Між бульваром Васильків і Сонячним містом 120 Міхів.
- Що таке міх?
- 1 боб = 2 лізам.
- Незнайко їхав від бульвару Васильків до Сонячного міста зі швидкістю 0,8 гріх.
- Скільки Міхів в одному кілометрі?
- Що таке ліз?
- Між Квітковим містом і Сонячним містом 1500 нюш.
- Боб - це одиниця часу.
- В одному кілометрі 10 Міхів. (1 км = 10 мих).

- Від Огіркової річки до Квіткового міста відстань в 500 нюш.
- Міх - це одиниця для вимірювання відстані.
- Яка відстань між Квітковим містом і Сонячним містом?
- Незнайко завжди веде машину з постійною швидкістю.
- У одній годині два боба. ($1:00 = 2$ боба).
- Незнайко проїхав відстань від Огіркової річки до Сонячного міста за час в одну п'яту боба.
- 1 нюш = 10 Міхів.
- Яка відстань між Сонячним містом і бульваром Васильків?
- Що таке гріх?
- Яка відстань між Огірковою річкою і Квітковим містом?
- Незнайко їхав з Квіткового міста до Огурцова річці зі швидкістю 25 нюш / ліз.
- 1 гріх = 25 нюш / ліз.
- Маршрут подорожі Незнайки – пряме шосе від Квіткового міста через бульвар Васильків і Огіркову річку до Сонячного міста.

Тренер оголошує команді, що їй належить протягом 40 хвилин вирішити якусь логічну задачу. Завдання записується на дошці у вигляді питання:

«Скільки часу зайняла поїздка Незнайки від Квіткового міста до Сонячного міста?»

Щоб знайти відповідь, гравцям доведеться обмінятися інформацією, так як кожен з членів команди отримує лише окремих фрагмент умови задачі (якщо гравців менше, ніж карток, то деякі гравці можуть отримати декілька карток).

Після того як буде даний старт, можна починати обмінюватися інформацією. Забороняється лише передавати картки з рук в руки, збирати їх в одному місці або в однієї людини. Картка, отримана кожним гравцем,

залишається з ним, до кінця гри! По ходу гри можна робити записи, ходити, обговорювати задачу тощо.

Через 30 хвилин представник команди повинен повідомити тренерові відповідь.

Завершення: обговорення гри.

Обговорюючи хід гри, можна скористатися методикою «Машина» для того, щоб розглянути командну та індивідуальну поведінку в ході пошуків рішення.

Вправа «Кольоровий стілець»

Цілі:

- спрямувати учасників до необхідності самоаналізу, розвинути їх уміння об'єктивно ставитися до себе і оцінювати особистісні якості та поведінку по відношенню до оточуючих;

- дозволити кожному учаснику групи отримати особистісний зворотний зв'язок;

- практично відпрацювати отримання і надання зворотного зв'язку;

- дати гравцям відчуття важливості двостороннього зв'язку: лідер, член групи - група.

Розмір групи: не важливий (тому що ця вправа передбачає участь всіх учасників тренінгу).

Ресурси: один стілець, дошка / фліп-чарт, маркери для записів.

Тривалість: від 25 хвилин. до тих пір, поки учасникам вистачить бажання і сил вести відверту розмову один з одним.

Хід гри

Перший етап заняття - це розмова тренера з групою про те, в чому сенс, переваги і небезпеки зворотного зв'язку.

Матеріал для тренера

«Зворотній зв'язок» – фразеологізм, який використовується замість слова «критика», хоча критика нерідко буває важливіша, ніж

необґрунтоване славослів'я, компліментарність у відносинах. Ніхто не любить, коли його критикують. Однак без критичного погляду з боку деколи неможливо просуватися вперед. Нам складно побачити свої недоліки так, як бачать їх люди, які спілкуються з нами на роботі, вдома, у дружній неформальній обстановці. Людина, яка вірить в себе, в те, що вона може самоудосконалюватися, як правило, готова до конструктивної критики, так як в ній вона бачить не загрозу своєму авторитету, а потенціал для особистісного самовдосконалення. Не забудьте, що зворотний зв'язок - це не обов'язково критичні висловлювання на вашу адресу, нерідко це зовнішня оцінка ваших сильних сторін, констатація рис вашого характеру, нейтральні зауваження про те, який стиль вашої поведінки.

Давайте висловимося з приводу того, в чому ви бачите переваги зворотного зв'язку! Зробимо це методом мозкового штурму, коли всі думки висловлюються вголос (без блоків «не можна», «це звучить нерозумно» ...) і записуються. В ході мозкового штурму на дошці можуть з'явитися наступні думки:

- емоційне розвантаження. Виплеснув емоції і звільнився.
- перевірка того, наскільки моє уявлення про себе збігається з думкою оточуючих.
- можливість побачити з боку свої позитивні і негативні якості.
- можливість товаришів підказати мені альтернативні форми поведінки.
- часто це дозволяє вирішувати проблеми, поки вони ще не переросли в щось більше.
- перевірка того, чи правильно я прогноую взаємини між собою та оточуючими.
- допомога у самовдосконаленні.
- можливість дізнатися справжнє обличчя замаскованих друзів.

– дружня критика допомагає не бути самовдоволеним і заспокоєним, тренує тебе і допомагає зберегти хорошу форму.

– після відвертої розмови я відчуваю, що справжні дружні відносини тільки зміцнюються, а дута дружба ... Її не шкода!

– можу розповісти всім, що я про них думаю. Вони не образяться, так як самі просили відвертості!

Другий етап

Ми з вами плідно обговорили проблеми отримання і надання зворотного зв'язку. Хочеться сподіватися, що все висловлене вами допоможе кожному на наступному етапі вправи. Спробуємо практично отримати і надати зворотний зв'язок своїм товаришам у грі «Кольоровий стілець».

Тут, у центрі кімнати, я ставлю стілець. У тренінгу, в театрі стілець часто – аж ніяк не банальний предмет меблів. Це символ, метафора, образ. Ось і наш стілець буде виконувати особливі функції. Які?

Є відома вправа – «гарячий стілець», коли учасник сидить на ньому і вислуховує від товаришів далеко не завжди приємні думки про себе. Є «стілець золотий» – він припускає вираз симпатії і компліменти на адресу учасника, що на ньому сидить. Наш стілець – «кольоровий». Той, хто сяде на нього, отримає можливість почути від будь-якого з учасників групи відверту думку про себе.

У сидячого в центрі гравця теж є право на п'ять запитань. П'ять питань до інших учасників групи – це немало. Варто добре подумати, щоб максимально повно реалізувати своє право не тільки на відповідь, але й на спробу прояснити ставлення до себе.

Хотілося, щоб кожен сприйняв це як акт дружби та відвертості, а не як порожню балаканину. Вдумайтеся в те, що для вас дійсно важливо в людині, що сидить навпроти.

До кого звертатися?

Приймайте критику тільки від тих людей, яким ви довіряєте і чию думку ви поважаєте.

Коли?

Почати спілкування ви можете, попросивши надати вам конструктивний зворотний зв'язок, наприклад, після невдалої співбесіди, або запитавши про додаткові деталі після отримання реалістичної критики (застосувавши техніку негативного питання), наприклад: «Так, я дійсно вчинив не дуже впевнено; як ви думаєте, яким чином мені можна поліпшити свою поведінку»? (У цьому випадку застосовані дві техніки - негативного твердження і негативного питання – дуже потужне поєднання.) Момент для звернення вибирайте ретельно, щоб у людини, до якого ви підходите, був час для надання вам обдуману конструктивну відповідь.

Як?

Зібравши всю свою хоробрість і застосовуючи всі навички впевненої поведінки. Важливо розуміти, що, проявляючи ініціативу і просячи і про позитивний, і про негативний зворотній зв'язок, ви з більшою ймовірністю заслужите повагу іншої людини за свою сміливість, ніж неповагу за свою недосконалість!

Чому?

Це відкриває шлях до щирого спілкування; сприяє розвитку нових ідей про те, як поліпшити свої вміння; знайомить вас з іншим поглядом на ваш образ і поведінку; сприяє поліпшенню відносин.

Пам'ятайте, що ви не зобов'язані беззастережно вірити критиці. Вислуховуйте її і самостійно аналізуйте точку зору іншої людини».

Матеріал для тренера

Правила надання зворотного зв'язку: невелика вступна бесіда; встановлення контакту; позитив + негатив.

Більшість людей відгукуються на похвалу, визнання і заохочення. Якщо ви зможете випередити негативний зворотній зв'язок позитивним зауваженням про адресата вашої критики або про ваші стосунки, ваша негативна інформація з більшою ймовірністю буде сприйнята адекватно.

Безстороння і проблематична критика.

Буває дуже незручно надавати зворотний зв'язок з приводу чиїхось особистих звичок або особистої гігієни. Перегляньте ще раз пункти, описані вище. Давати зворотний зв'язок у такому випадку необхідно по суті, мовою фактів, але в той же час враховуючи почуття іншої людини. Люб'язно, але недвозначно висловіть критичне зауваження; змініть тему розмови, щоб ви обидва могли закінчити бесіду на дружній ноті.

Говоріть по суті.

Уникайте узагальнень і неконкретних зауважень, таких як: «Ви не зробили це на хорошому рівні». Краще прямо сказати людині, що він зробив неефективно. Уникайте критикувати те, з чим людина нічого не в силах зробити в силу своїх очевидних мотивів або недоліків. Ваш зворотній зв'язок повинен стосуватися лише тієї частини поведінки, яку людина може змінити.

Відзначайте деталі.

Деталізований зворотній зв'язок залишає більше можливостей для розуміння.

Співчуйте.

Іноді корисно дати іншій людині зрозуміти, що ви можете розділяти її погляди. «Я розумію, що мої слова можуть розчарувати вас, але я не можу рекомендувати вас на підвищення, тому що ...»

Зберігайте спокій.

Не дозволяйте іншій людині побачити, що вас турбує необхідність надавати зворотній зв'язок. Використовуйте техніки розслаблення, не

допускайте коливань голосу, пам'ятайте про контакти очей і мовою тіла, не дозволяйте собі злитися і піддаватися нападам сором'язливості.

Дотримуйтеся теми.

Не дозволяйте собі відхилятися убік. Не піднімайте питань, що не стосуються теми вашої розмови.

Залишайте іншій людині свободу вибору.

Кожна людина має право прийняти або відкинути зворотній зв'язок, право самому оцінювати своє поведження і право захищати свої права. Рішення слідувати вашим порадам або не слідувати їм приймаєте не ви.

Не вимагайте змін.

Ви не повинні нав'язувати іншій людині свої думки, установки або переконання. Грамотний, конструктивний зворотній зв'язок надає людям нову інформацію про них самих. Якщо вони захочуть, вони можуть прийняти її до відома й надалі діяти відповідно до неї.

Використовуйте Я-висловлювання.

Відповідальність за зворотній зв'язок приймайте на себе. Уникайте висловів типу «Ви ...», «У вас ...», «Вам властиво ...». Починайте фрази з: «Я думаю ...», «На мій погляд ...».

Зосередьтеся на поведінці.

Метою критики повинна стати поведінка людини, а не вона сама. Наприклад: «Коли ти сказав ..., мені стало дуже прикро», а не «Ти нечутливий ...».

Розуміння.

Слідкуйте за тим, чи правильно вас розуміє співрозмовник.

Стереотипи.

Уникайте таких тверджень, як «Я був готовий почути таке від жінки» або «Ти поводишся, як маленька дитина».

Зміни.

Відавайте собі звіт в тому, що після вашого зворотнього зв'язку нічого може і не змінитися. Також пам'ятайте про те, що зміни можуть відбутися. Як би професійно ви не викладали критичні зауваження, завжди залишається можливість того, що ваш співрозмовник відчує біль або роздратування, і в результаті цього зміняться ваші стосунки. Вам необхідно зважувати всі «за» і «проти», пов'язані з відмовою від надання зворотнього зв'язку».

Вправа «Любить - не любить ...»

Цілі:

- дати учасникам групи можливість надати товаришам зворотній зв'язок.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 10-20 хвилин.

Хід гри

Група розбивається на дві рівні підгрупи. Одне коло – мале – стає всередину великого кола обличчям до його учасників. Таким чином, виникають пари гравців.

- Пам'ятаєте старовинне ворожіння на пелюстках ромашки – «любить – не любить»? Кожному з нас важливо знати, як він сприймається групою, наскільки тісні його дружні зв'язки ... зараз у вас є можливість щиро відповісти на запитання про своє ставлення до інших учасників колективу, дізнатися про те, як вас сприймають товариші.

Ромашка нам не буде потрібна. Замість цього домовимося, що:

- обійми – символ великої любові та симпатії;
- потиск руки – вираз близьких дружніх почуттів;
- ляснути по долоні – «ти славний малий, але не більше ...»;
- кивок головою означає для партнера – «я тебе сприймаю нейтрально, без певної симпатії і антипатії»:

– опущений великий палець руки – сигнал, який повідомляє про те, що ваші стосунки з людиною серйозно зіпсовані. Якась кішка між вами пробігла, і варто задуматися про те, як знайти шляхи для примирення.

Після того як розібрані і засвоєні всі умовні сигнали, починається гра. Учасники малого кола стоять на місці, а учасники великого кола по сигналу ведучого роблять крок вліво і опиняються перед новим партнером. Пара показує один одному код сприйняття. Якщо обидві людини розкрили один одному обійми – можна обійнятися, якщо обидва протягнули руку для потиску, тоді відбувається обопільний обмін. Якщо ж рівень сприйняття різний, то кожен лише демонструє знак свого ставлення, але не нав'язує товаришеві його виконання. Обмінявшись сигналами, кожен учасник пари обмірковує отриману від партнера інформацію. Знову звучить сигнал ведучого, велике коло здійснює перехід, і виникають нові пари, в яких повторюється та ж послідовність дій.

Завершення: обговорення гри.

Вправа Груповий портрет

Цілі:

- запропонувати членам групи дати і отримати зворотній зв'язок, необхідний для ефективного і довірливого співробітництва;
- розвинути лідерські якості, вміння аналізувати інформацію про процеси, що відбуваються в групі;
- перевірити рівень відкритості учасників тренінгу та ступінь їх особистої співвіднесеності з групою.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників – 8-15 осіб.

Ресурси: відеокамера або фотоапарат, які дозволять зафіксувати груповий портрет.

Тривалість: 15-40 хвилин. Багато що залежить від готовності учасників провести серйозну та детальну індивідуальну та групову аналітичну роботу.

Хід гри

Ця методика, що носить назву «соціальний атом», дозволяє візуально відобразити ступінь контактів між членами того чи іншого формального чи неформального об'єднання. Для цього той, хто готовий бути ведучим, розставляє учасників в якусь групову фотографію, де дистанція між людьми – це метафоричне відображення взаємопритягання / відштовхування між ними.

Однак справа не закінчується відображенням «внутрішньої будови» команди. Ведучому буде необхідно надати гравцям ті пози і вирази обличчя, які, на його думку, характерні для них в період групової взаємодії.

Завдання це зовсім не просте. Воно вимагає і здібностей до аналізу, і великого творчого потенціалу, і певної особистої сміливості – не всім товаришам по групі може бути до душі відведене для них місце або запропонована ведучим поза, вираз обличчя.

Коли група вибудувана в бажану композицію, ведучий приєднується до неї, займаючи своє місце, враховуючи відповідну позу і вираз обличчя.

Добре, якщо є можливість зробити групову фотографію, не забувши відзначити, хто працював над груповим портретом. Такий документ стане в нагоді і тренеру, і групі, якщо він збережеться в архіві.

Завершення: обговорення гри.

З'ясуємо у членів групи їх ставлення до того, як вони і вся група виглядають в очах товаришів. Наскільки об'єктивна це думка? Кому вдалося, на їх думку, максимально передати процеси, що відбуваються в групі?

Вправа «Я ліплю із пластиліну»

(продовження вправи «Груповий портрет»)

Цілі:

- заохотити членів групи дати і отримати зворотній зв'язок, необхідний для ефективного і довірливого співробітництва;

- розвинути лідерські якості, здатність аналізувати інформацію про людину, особливості її поведінки і характеру;

- перевірити рівень відкритості учасників тренінгу та ступінь їх особистої співвіднесеності з групою.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників – 8-15 осіб.

Ресурси: відеокамера або фотоапарат, які дозволять зафіксувати груповий портрет, процес його зміни і результат.

Тривалість: 15-40 хвилин. Багато що залежить від готовності учасників провести серйозну та детальну індивідуальну та групову аналітичну роботу.

Хід гри

Після пройденого етапу фіксації групового портрету, у ведучого з'являється можливість використовувати шанс, даний якістю матеріалу – пластиліном – змінити пози і обличчя гравців, якими йому хотілося б їх бачити. Комуś, припустимо, він додасть в обличчя веселості, у когось розтисне гордовито зімкнуті губи, розправить плечі у постійно соромиться і затиснутого товариша, додасть дружелюбності тому, у з ким у когось не так вже просто складаються відносини ...

Завершення: обговорення гри.

З'ясовуємо у членів групи їх ставлення до того, як вони і вся група виглядають в очах товаришів. Наскільки об'єктивна це думка? Здійснюється порівняльний аналіз першого і другого групових портретів.

Вправа «Дві групи»

Цілі:

- заохотити членів групи дати і отримати зворотній зв'язок, необхідний для ефективного і довірливого співробітництва;

- розвинути лідерські якості, вміння аналізувати інформацію про процеси, що відбуваються в групі.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників - 8-15 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 10-15 хвилин.

Хід гри

Це завдання допомагає учасникам тренінгу розвинути уважність і логічне мислення. Один з гравців – доброволець – виходить з кімнати. В цей час група домовляється про ознаку, по якому вона могла би розділитися на дві підгрупи. Спочатку ознака цей повинен бути тільки візуальним. Скажімо, в одному кутку сидять люди, що носять окуляри, в іншому – ні. Або в одній групі – ті, у кого на руці є годинник, в іншій – учасники без годинника ...

Після того як поділ відбувся, в кімнату повертається гравець, якому пропонується проаналізувати «картинку» і на підставі побаченого сказати, яка ознака лягла в основу розподілу учасників.

На просунутому етапі тренінгу можна спробувати проводити поділ, ґрунтуючись на якостях характеру, спільності інтересів.

Завершення: обговорення гри.

Вправа «Особистий багаж»

Цілі:

- розвинути здібності складання психологічного портрета людини;
- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- допомогти членам групи розібратися в собі, подолати внутрішні бар'єри, невпевненість, скутість.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: папір і ручки для всіх гравців.

Тривалість: 20-30 хвилин (залежно від кількості учасників).

Хід вправи

Група вже чимало часу провела разом. Ви познайомилися, дізналися один одного. Зараз ми спробуємо визначити, наскільки добре ви стали

розуміти товаришів, їх особисті якості. Уявіть, що незабаром вам належить розлучитися, і кожен готує в дорогу свій рюкзак. Це його особистий багаж.

Ми будемо збирати рюкзак разом. При цьому домовимося класти в нього не речі, а особисті якості товариша. Порівну: ті, які ми в ньому полюбили, і ті, які, як нам здається, можуть йому в житті перешкодити. Що покладе в рюкзак товариша група?

Є у цієї гри ще кілька правил.

Перше: ми кладемо в рюкзак тільки ті якості, свідками прояву яких ми стали під час спільної роботи.

Друге: ми не можемо покласти в рюкзак якість характеру, за яку не проголосувала вся група. Навіть одна людина з вас володіє правом вето. Групі доведеться переконати його, інакше спірне якість так і не потрапить в багаж вашого товариша.

Примітка: для кожного учасника, якому група допомогла зібрати особистий багаж, складаємо підсумковий список, вказуємо дату і ставимо підписи членів групи. Цей лист урочисто вручаємо зібраному в дорогу гравцеві.

Завершення: обговорення гри.

Що вам сподобалося в грі?

Що змусило задуматися над тим, як сприймає вас група?

Які речі, дані вам в дорогу групою, стали для вас несподіванкою?

Чи згодні ви з тим багажем, яким група спорядила вас?

Може бути, ви не готові або не хочете прислухатися до думки групи?

Що з багажу ви хотіли б все ж залишити.

Вправа «Ніколи не кажи «Ніколи»!»

Цілі:

- розвинути творче мислення учасників тренінгу, їх уміння розширювати поле проблеми і бачити розмаїття підходів до вирішення завдання;

- допомогти учасникам групи розібратися в собі і зрозуміти природу своїх лідерських якостей;

- потренуватися у подоланні внутрішніх бар'єрів, страхів перед невідомістю, скутості.

Розмір групи: не важливий

Ресурси: картопля, трубочка для коктейлю; шматки мотузки, папір і ручки для кожного учасника.

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід гри

Сказавши собі: «Я ніколи не впораюся з ...», ми заздалегідь налаштуємо себе на неуспіх, на програш. Подібне пророцтво обмежує наш творчий потенціал, зменшує можливості. Уміння концентруватися, заряд оптимізму («Мені це вдасться!»), готовність розширити рамки пошуку вирішення проблеми за межі звичайних, банальних висновків – ось що тренує дану вправу. Не забудемо, що Томас Едісон провів 10000 невдалих дослідів, поки створив електричну лампочку! Терпіння + Віра в успіх + Розвинуте творче мислення = Перемога.

Тренування цих складових і лежить в основі наступних завдань.

Картопля

Показуємо команді сиру картоплину і трубочку для коктейлю. Питання: «Чи можна проткнути картоплину трубочкою за кілька секунд?» Вислухавши відповіді, пропонуємо перевірити це дослідним шляхом. Трубочка повинна пройти через картоплину наскрізь!

Рішення: як правило, гравці не можуть досягти успіху в рішенні задачі і починають заявляти про неможливість виконання завдання. Однак реально це можливо. Тренер демонструє це, взявши трубочку в руки, затиснувши пальцем отвір з одного боку і різким сильним ударом пробив картоплину наскрізь! Тонкість полягає не тільки в різкості і силі удару, але

і в тому, що, затиснувши трубочку з одного боку, ми використовуємо стовп повітря, що заповнив її і додав їй певну жорсткість.

Вузол

Кожен з учасників отримує шматок тонкої мотузки завдовжки один метр. Завдання таке: взятися за кінці мотузки і, не випускаючи їх з рук зав'язати простий вузол.

Рішення: як правило, рішення задачі не дається учасникам тренінгу з легкістю. Іноді протягом довгого часу вони можуть битися над пошуком відповіді і не знайти його без вашої підказки.

Щоб вирішити завдання, потрібно вийти за рамки звичного ходу думки. Успіх – у правильній підготовці до початку гри:

1. Покладіть перед собою на стіл або на іншу рівну поверхню мотузку.
2. Складіть руки хрест-навхрест, сядьте в позу зразкового учня.
3. Візьміть з цього положення кінці мотузки в руки і без праці зав'яжіть простий вузол!

9 точок

Учасники отримують лист, на якому зображені 9 точок (кожна завбільшки приблизно в 4,5-2 мм).

Завдання:

- а) з'єднати всі крапки чотирма лініями, не відриваючи олівця від паперу;
- б) поєднати ці ж точки трьома лініями.

Модуль 5.

Регуляція власного емоційного стану

Теоретичний компонент модулю

Поняття емоції, емоційного стану. Види емоцій. Регуляція емоційного стану. Функції саморегуляції. Поняття про емоційний стрес. Професійний стрес. Феномен емоційного вигорання. Дисгармонійні емоційні стани в контексті психічного здоров'я особистості. Емоційні розлади і шляхи їх подолання. Вплив емоцій на поведінку особистості. Прийоми, техніки і методи регуляції емоційного стану. Активізація процесу самопізнання. Підвищення самооцінки й позитивного ставлення до себе і своїх можливостях. Формування позитивного мислення. Формування навичок довільного контролю. Самоконтроль емоційного реагування. Усвідомлення механізмів особистісного захисту. Аутогенна регуляція емоційного стану. Використання прийомів самонавіювання. Можливості управління емоційним станом інших людей. Аналіз маніпулятивної поведінки. Маніпулятивні ігри у діловому спілкуванні. Аналіз типів маніпулятивних ігор. Протидія маніпуляції.

Практичний компонент модулю

Вправа «Рефреймінг»

Цілі:

- оволодіти на практиці методикою рефреймінга;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри, страх і невпевненість перед іншими людьми;
- продемонструвати на практиці відмінності, притаманні різним людям при погляді на одну і ту ж проблему, розглянути існуючі методи і підходи до її вирішення;
- розвивати емпатичні здібності учасників тренінгу як лідерів.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 10-15 осіб.

Ресурси: аркуші ватману, фарби, олівці, фломастери, шматки кольорової тканини тощо.

Тривалість: 20-30 хвилин.

Хід вправи

Можна було б назвати це завдання антирекламою за аналогією зі змістом попередньої вправи. Але в тому-то й справа, що це завдання абсолютно не буде носити критичний або викривальний характер. Навпаки, воно допоможе переосмислити речі, що здаються нам негативними, побачити «зворотний бік медалі».

Для початку з'ясуємо, що таке «рефреймінг» – слово, що дало назву вправі!

Рефреймінг (refraining) – зміна точки зору на ситуацію для додання їй іншого значення.

Суть рефреймінга полягає в тому, щоб побачити речі в різних перспективах або в різному контексті. Рефреймінг є невід'ємною частиною творчого мислення. Він перегукується з розробленими раніше концепціями НЛП. Для того, щоб зрозуміти карти реальності інших людей, треба навчитися дивитися на світ їх очима, – без цього неможливо ефективно спілкування. Відкритий підхід до співрозмовника в поєднанні з певною сенсорною чутливістю дозволяє виявити уявлення, які лежать в основі його поведінки і які зовсім не обов'язково повинні збігатися з нашими власними уявленнями про те, що правильно, а що неправильно. Будь-яка поведінка, ситуація або подія можуть бути піддані рефреймінгу. Змінивши контекст події, можна надати їй нового змісту. Наочним прикладом є наступний випадок. Якщо шановний усіма політик раптом встане на карачки і загавкає по-собачому, це може стати кінцем його кар'єри. Але таку ж поведінку цілком прийнятно і навіть похвально на відпочинку, під час ігор з дітьми.

Зміст ситуації змінює її сенс. Вся реклама заснована на змістовному рефреймінгу. Змініть кут зору, сфокусуйте увагу на інших аспектах – і ви зміните сенс ситуації. Змініть сенс ситуації – і ви зміните пов'язані з нею відчуття.

У нашому випадку мова піде про використання рефреймінгу для зміни негативної самооцінки на позитивну.

Розбиваємо групу на пари. У кожній парі просимо партнерів протягом 5 хвилин обмінятися один з одним інформацією про себе так, щоб у фокусі розмови виявилася якась риса характеру чи звичка, яка самою людиною сприймається як щось негативне, що заважає. Потім протягом 10 хвилин кожному з учасників пари необхідно буде приготувати свій погляд на цю якість, з тим щоб представити її з позитивного боку. Наприклад, повільність сприймається як вдумливість і умінням неспішно, ґрунтовно оволодівати досвідом; недолік хоробрості обертається гарним природнім самозахистом, відсутністю авантюризму; надмірна допитливість – проявом інтересу до життя, цікавістю, прагненням до універсальності знань і умінь; неохайність – властивістю творчої натури не помічати побуту, а бути творцем ідеального.

Завершення: обговорення вправи.

Звернення до героїв рефреймінгових перевертнів з питанням, наскільки здався їм побачений новий погляд на проблему. Чи замислювалися вони про подібні можливості самооцінки? Як вони ставляться до отриманого досвіду?

Обмін думками про найбільш вдалі уявлення. Чим сподобалося завдання? У чому воно виявилось складним? Що я відкрив у собі в ході роботи з партнером і над отриманим матеріалом?

Матеріал для тренера

Якщо вас вкусить одна або навіть кілька бджіл, це може бути корисним для вашого здоров'я. Але якщо на вас нападе рій ос або ви

станете жертвою укусу отруйної змії, тут вже вам не минути лиха. Ваші конкуренти, недоброзичливці або вороги здатні завдати вам не меншу шкоду, всього лише використавши як психологічну зброю слова, що ранять вашу душу і чим довше ви будете переживати з цього приводу, тим більше шансів у вас опинитися в стані переможених.

Психологічна захищеність – це властивість зрілого лідера. Вона складається з цілого комплексу таких характеристик, як рівень інтелекту, світоглядні установки, уважність, схильність до аналізу та рефлексії, критичність мислення, емоційна стійкість.

Як мога частіше ставте собі та іншим магичні питання: що, де, коли, як, навіщо і чому? Намагайтеся уявити всю панораму і динаміку події, побачити всю картину в цілому і відзначити протиріччя і білі плями, ретельно поставтеся до деталей. Саме вони є необхідним матеріалом для оцінки достовірності інформації.

Пропонуємо вам кілька прийомів психологічного захисту.

Вправа 3. Прийоми психологічного захисту

Передбачає використання наступних технік (на вибір тренера, залежно від ситуації)

1. Техніка «Я - герой!»

Цілі:

- розвинути вміння учасників позитивно ставитися до себе;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри, страх і невпевненість;
- поліпшити емоційний настрій учасників, дати можливість отримати позитивний заряд;
- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії, емоційної стійкості;

- закріпити в членах тренінгової групи почуття спрямованості на успіх.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Закрийте очі і згадайте найяскравіші моменти свого життя, коли ви були на вершині успіху, коли ви відчували почуття максимальної впевненості в собі, коли ви відчували себе героєм в якійсь ситуації. Викличте в собі те сильне почуття переможця, яке ви тоді відчули, і ще раз емоційно яскраво переживіть цей стан.

А тепер спробуйте увійти в роль тієї людини, якою ви захоплюєтеся, яку вважаєте сильним лідером, героїчної особистістю. (Якщо немає аналога в реальному житті, можна згадати книжкових героїв або героїв кінофільмів. Можна створити узагальнений образ ідеального героя. Ви хочете бути таким же!) Поєднайтесь з його характером, звичками, нарешті, злийтеся з ним воєдино! Стисніть кулак і «заякоріть» цей стан.

Викликавши в собі стан героя, підкріпіть його позитивної емоцією, наприклад, з'їжте плитку шоколаду.

Завершення: обговорення вправи.

2. Прийом «Вентилятор»

Цілі:

- оволодіти на практиці прийомами психологічного захисту;
- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії, емоційної стійкості;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри;
- зняття негативних емоцій, переживань;
- навчитись переживати почуття власної психологічної захищеності.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Проаналізуйте, на що ви реагуєте найбільш болісно. Що вас дратує? Що вас доводить до сказу або валить у зневіру? Згадайте конкретні слова, інтонації, жести ваших опонентів або кривдників.

Закрийте очі і знову згадайте найбільш образливі слова, які викликають у вас почуття розгубленості і нікчемності або потужні спалахи агресії.

А тепер уявіть, що ви сидите напроти людини, яка завдає вам ці психологічні удари. Це вона говорить вам жорстокі, образливі слова. І ви відчуваєте, як вже починаєте «заводитися». Викличте в собі відчуття удару. Яка частина вашого тіла реагує на нього? Що відбувається: чи з'являється жар у всьому тілі, або ж щось стискається всередині, а може, просто переривається дихання? Що відбувається саме з вами?

Скористайтеся технікою вентиляції емоцій. Уявіть, що між вами і кривдником стоїть потужний вентилятор, який тут же відносить його слова в сторону, їх гострі стріли не долітають до вас.

І ще. Зробіть правою рукою дулю і накрийте його долонею лівої руки. Подумки направте її на ту людину, яка намагається вивести вас з душевної рівноваги. Згадайте, як така ж дуля допомагала вам ще в дитинстві «помститися» кривднику.

Відкрийте очі, і ви напевно відчуєте, що тепер здатні витримати такий психологічний удар.

Завершення: обговорення вправи.

3. Прийом «Акваріум»

Цілі:

- оволодіти на практиці прийомами психологічного захисту;
- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії, емоційної стійкості;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри;
- зняття негативних емоцій, переживань;
- навчитись переживати почуття власної психологічної захищеності.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Якщо при спілкуванні з негативно налаштованими стосовно вас людьми ви продовжуєте болісно реагувати на їх слова і дії, скористайтеся цим прийомом. Уявіть, що між вами і вашим кривдником - товсто шкло акваріума. Ваш недруг говорить вам щось неприємне, але ви тільки бачите його, а слів не чуєте, вони поглинаються водою і лише пухляються піною на поверхні. Тому вони й не діють на вас. І ви, не втрачаючи самовладання і спокою, не піддаєтесь на провокацію, чи не реагуєте на образливі слова. І завдяки цьому ви схиляєте ситуацію на свою користь.

Завершення: обговорення вправи.

4. Прийом «Діснейленд»

Цілі:

- оволодіти на практиці прийомами психологічного захисту;
- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії, емоційної стійкості;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри;

- зняття негативних емоцій, переживань;
- навчитись переживати почуття власної психологічної захищеності.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Хворобливість психологічного удару можна пом'якшити, а то й зовсім звести нанівець, якщо поводитися з усіма людьми, як з малими дітьми. Ви ж не ображаєтеся на нетямущих дітей?

Уявіть собі, що ви опинилися один проти цілої групи негативно налаштованих до вас людей. Перевага сил на їхній стороні. І у вас всього один шанс переламати ситуацію: уявити їх групою дітей на ігровому майданчику. Вони зляться, вередують, кричать, розмахують руками, кидають на підлогу іграшки, топчуть їх ногами. Загалом, всіляко намагаються вивести вас із себе. Але ви, як доросла, мудра людина, ставитеся до їх дій як до дитячих витівок і продовжуєте зберігати незворушний спокій доти, поки вони не видихаються. Ви не сприймаєте їх слова як образи. Вам все це смішно спостерігати як дорослій людині ...

Завершення: обговорення вправи.

5. Прийом «Океан спокою»

Цілі:

- оволодіти на практиці прийомами психологічного захисту;
- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії, емоційної стійкості;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри;
- зняття негативних емоцій, переживань;
- навчитись переживати почуття власної психологічної захищеності.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Уявіть себе головним героєм притчі: «Океан приймає води багатьох бурхливих річок, а сам при цьому залишається нерухомим. Той, у кого так само впадають всі думки і емоції, залишається безпристрасним у спокої».

Завершення: обговорення вправи.

6. Прийом «Театр абсурду»

Цілі:

- оволодіти на практиці прийомами психологічного захисту;
- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії, емоційної стійкості;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри;
- зняття негативних емоцій, переживань;
- навчитись переживати почуття власної психологічної захищеності

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Можна використовувати такий прийом психологічного захисту, як доведення ситуації до абсурду. Це в принципі те ж саме, що зробити з мухи слона. Тобто вголос гіперболізувати до невпізнання те, на що хтось лише натякає, і таким чином несподівано вибити з рук своїх ворогів або недоброзичливців психологічну зброю. Ваша мета - зробити так, щоб будь-які дії чи слова недоброзичливця вже не викликали нічого, окрім сміху. Це і є рішення задачі, як захиститися від психологічного нападу.

Завершення: обговорення вправи.

7. Прийом «Театр ляльок»

Цілі:

- оволодіти на практиці прийомами психологічного захисту;
- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії, емоційної стійкості;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри;
- зняття негативних емоцій, переживань;
- навчитись переживати почуття власної психологічної захищеності.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Якщо вам важко спілкуватися з емоційно значущими для вас людьми, використовуйте саме цей прийом. Уявіть, що вони всього лише шаржовані персонажі телепередачі «Ляльки». І нехай вони говорять дурниці, спілкуючись між собою. А ви лише спостерігаєте це зі сторони і оцінюєте їх. Мовляв, цей розумник корчить із себе супермена, а інший розігрує з себе сильну особистість, професіонала, а сам слабак, просто блефує. Розіграйте цей спектакль до тих пір, поки не розсмієтеся. Ваш сміх - показник того, що техніка спрацювала.

Завершення: обговорення вправи.

Вправа 4. Аналіз маніпулятивних ігор, що використовуються у діловому спілкуванні.

Методи та методики протидії маніпулятивним іграм.

Перелік маніпулятивних ігор:

1. «Сороконіжка»
2. «Блазень гороховий»

3. «Жертва неуважності, чи сирота казанська»
4. «Людина зі зв'язками»
5. «Скандаліст»
6. «Пацифіст»
7. «Хитрий лис»

Цілі:

- розвинути вміння учасників аналізувати ситуації маніпулятивного впливу;

- оволодіти на практиці прийомами протидії маніпуляціям.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників - 10-15 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 15-25 хвилин.

Матеріал для тренера

Відповідно до закону Ранемона, існує чотири типи людей: хто сидить спокійно і нічого не робить, а хто говорить про те, що треба сидіти спокійно і нічого не робити; хто робить; і хто говорить про те, що треба робити.

З яких би прекрасних людей не була сформована ваша команда, рано чи пізно вам доведеться зіткнутися з тими психологічними іграми, в які почнуть грати ваші підлеглі. І лише від вас залежить, опинитесь ви залученими в них або ж зможете нейтралізувати хитромудрі дії свого оточення.

Перш за все ви повинні знати, що за всіма їх хитрощами стоїть нездоланне прагнення полегшити своє життя і забезпечити собі будь-які привілеї. Це, природно, погіршує психологічний клімат в колективі і гальмує справу.

Які ж ігри найбільш поширені?

Хід справи

«Сороконіжка». Поціновувач цієї гри прагне отримати якомога більше нескладних завдань, не піклуючись особливо про те, чи впорається він з ними, і не замислюючись про наслідки. Це дозволяє йому щоразу відмовлятися від нелегких завдань, посилаючись на зайнятість. Він любить повторювати: «Мене і так рвуть на частини! У мене ж не сорок рук і не сорок ніг!». Перевантаження справами дозволяє йому не виконувати якісно жодного із своїх прямих обов'язків.

«Блазень гороховий». Поціновувач цієї гри, блазнюючи і пустуючи, вносить розрядку в будь-якій критичній ситуації. Більше того, часом він єдиний, хто, сміючись, «говорить правду королю». За це його люблять у колективі, багато чого йому прощають. І він чудово цим користується, перестаючи повноцінно працювати, всіляко демонструючи, що робота йому дається важко.

«Вічний учень». Поціновувач цієї гри демонструє оточуючим свою наївність, демонструє із себе таку собі «святую простоту». Тим самим він майстерно викликає в оточуючих природне бажання надати допомогу, і таким чином він спритно перекладає свої обов'язки на інших. Не випадково мудрі китайці говорили: «Бійтеся тих людей, які все життя вчаться, але нічого не роблять самі».

«Жертва неувважності, або сирота казанська». Поціновувач цієї гри навмисне уникає вас, намагається якомога рідше потрапляти на очі. А потім, у відповідь на зауваження з приводу невиконаної роботи, заявляє, що він був остаточно покинутий і ним не керували. Це не що інше, як прихована провокація. Начальник, як правило, потрапляє на цю вудку і дозволяє вирватися назовні справедливому обуренню: «Що це значить - не керували? Тобі що - досі няньки потрібні? Чому ти мовчав як риба, чому вчасно не звернувся до мене?». Підлеглому тільки того й треба, він починає демонструвати з себе ображеного, каже, що завдання практично

нездійсненне. Таким чином багато підлеглих непогано влаштовуються, користуючись підтримкою і співчуттям ближніх.

«Людина зі зв'язками». Поціновувач цієї гри постійно підкреслює свої навіть незначні успіхи, не забуваючи при цьому щоразу нібито випадково зазначити кілька слів про те, з якими людьми він нібито «на короткій нозі». Таким чином він намагається підняти свій авторитет і відвести від себе претензії з приводу якості його роботи. Які можуть бути претензії до одного із високопоставлених осіб! Життя непередбачуване, раптом і лідеру знадобиться допомога від цього співробітника - людини з такими зв'язками!

«Скандаліст». За «низької» температурі він самий душевний співрозмовник, справжній соратник по спільній справі. За «високої» - варто тільки зачепити його самолюбство - він рознесе в пух і прах кого завгодно. Таким чином він зміцнює свої позиції і при нагоді легко ухиляється від критики на свою адресу у разі провалу дорученої йому справи.

«Пацифіст». Поціновувач цієї гри при делегуванні йому повноважень керівника групи на якийсь проміжок часу для вирішення назрілої епізодичної задачі завжди ухиляється від доручення і пов'язаної з цим відповідальності. Мотивує свою відмову тим, що у нього немає права карати людей, що тимчасово потрапили йому в підпорядкування, а без цього нібито керувати неможливо.

«Хитрий лис». Поціновувач цієї гри завжди доброзичливий, неконфліктний, в потрібний момент вміє, ніби ненароком, висловити захоплення лідером прямо йому в очі і наодинці, і при всьому оточенні. Зовнішній ефект такої поведінки очевидний: підвищується рейтинг лідера в колективі і підвищується самооцінка ласого на лестоці лідера. Таким чином хитрун вбиває двох зайців одразу: забезпечує собі прихильність

лідера і недоторканність в колективі - хто піде проти фаворита лідера? Але лідеру варто завжди пам'ятати, що «лестощі - це агресія на колінах».

Завершення: обговорення вправи.

У всіх перерахованих випадках психологічних ігор лідеру доцільно, ігноруючи займану співробітником позицію, виявити ту сферу діяльності, де він сильніший своїх колег, і демонструвати йому щирі повагу тільки за реальні успіхи.

Як цього добитися на ділі, щоб співробітник перестав хитрувати і ухилятися від роботи?

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СЛУХАЧІВ

Методичні матеріали для самостійної роботи слухачів включають перелік завдань для розширення, уточнення, систематизації знань і оволодіння професійними вміннями.

Щоденник для лідера

Отже, у Вас є всі передумови, щоб бути лідером. Перш ніж приступити до досягнення своєї головної мети – стати лідером, треба грамотно спланувати послідовність дій і оцінити пріоритетність поставлених завдань. Для цього ми пропонуємо вам заповнити щоденник лідера, який стане вашим путівником на шляху до успіху.

ГОЛОВНІ ПРАВИЛА НА КОЖЕН ДЕНЬ

- Бути лідером.
- Відчувати себе лідером.
- Діяти, як лідер.
- Самовиражатися, як лідер.
- Виглядати, як лідер.
- Відзначати та аналізувати успіхи інших лідерів.
- Бачити і підтримувати лідерство в інших.

ГОЛОВНИЙ ДЕВІЗ НА КОЖЕН ДЕНЬ

Понеділок: Берись за все, що ти добре знаєш, вмієш чи мрієш знати і вміти. В сміливості полягає геніальність, влада і чарівна сила.

Вівторок: Я йду туди, де шайба повинна бути, а не туди, де вона зараз перебуває.

Середа: Навчись радіти перешкодам і використовувати їх на благо собі.

Четвер: Не помиляється той, хто нічого не робить.

П'ятниця: Успіх – це ще не крапка, поразка – це ще не кінець.
Єдине, що має значення, – це мужність.

Субота: Слід так обдумувати свої задуми, щоб навіть невдача принесла вам вигоди.

Неділя: Немає нічого сильнішого, ніж ідея, час якої настав.

ЦІЛІ НА ТИЖДЕНЬ

Намітьте дві конкретні цілі: одну особисту, іншу - професійну.

Кожна з них повинна бути визначеною, вимірною, досяжною, реалістичною, істинною (виражає те, чого ви дійсно хочете).

1.

2.

Намалюйте драбину успіху, на вершині якої – ваша мета.

_____ Мета

_____ Дія, етапи досягнення

_____ Обробка інформації

_____ Збір

інформації

Я – потенціал, який я маю для досягнення мети. Визначте варіанти заохочення самому собі за досягнення поставлених цілей.

За особисту мету:

За професійну мету:

Визначте заходи стягнення самому собі за не досягнення цілей.

За особисту мету:

За професійну мету:

Заходи стягнення повинні стати стимулюючим фактором для вас.

ПРОГНОЗ НА ТИЖДЕНЬ

Чого можна очікувати, якщо все піде своєю чергою?

Чого б мені хотілося найбільше, щоб воно обов'язково відбулося?

Що може статися, якщо справи раптово погіршаться або непередбачено трапиться щось дійсно погане?

Який коефіцієнт виправданого ризику

ПИТАННЯ НА КОЖНИЙ ДЕНЬ

Наскільки я наблизився до своєї мети?

Чи був я сьогодні упевнений в собі?

Чи з'явилися у мене сьогодні свіжі ідеї? Які?

У яких ситуаціях я взяв на себе керівну роль? Чому?

У яких ситуаціях я відмовився взяти на себе керівну роль? Чому?

Чи отримують підлеглі задоволення від того, що вони роблять?

Чи вкладають вони старання в свою працю без мого тиску?

Переживають вони за виконувану ними роботу?

Зробив я щось, чого ніколи не робив раніше?

Довелося мені підштовхувати себе до активних дій?

Чи діяв я під впливом хвилинного настрою? До чого це призвело?

Які можуть бути наслідки?

Чи дратувався я з приводу і без приводу?

Чи знайшов способи розслабитися, скинути стрес під час робочого дня? Які?

Що для мене дійсно важливо?

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Чи відбулися сьогодні якісь зміни з моєї «легкої руки»?

Які саме?

позитивні:

негативні:

Наскільки задоволеним собою я відчував себе сьогодні? (Оцініть себе за шкалою від 1 до 5 балів.)

Фізичне здоров'я

Інтелектуальна діяльність

Емоційна сфера

Стосунки з людьми

АУТОРТЕНІНГ

Займіть зручне положення і закрийте очі. Розслабтеся ...

Ви відчуваєте своє дихання ... Ваші думки зливаються з вдихом і видихом ... Ви просто сприймаєте свої думки, не даючи їм оцінки ...

Цей потік думок легко відносить вас кудись далеко-далеко. Немов на крилах ангела Ви поринаєте в той край, в те місце, де Ви відчуваєте себе найкраще, де Ви можете злитися з живим ритмом природи. І Ви повільно занурюєтеся в енергетичне поле цього дивовижного, божественного місця. Тут спокій і сила, тут простір і час розпливаються і впадають у вічність ...

Ви відчуваєте, як поступово у Вас виникає тонка розумова активність ... Ви просите дух цього божественного місця подати Вам знак, як вам досягти вашої мети ...

І ось Ви отримуєте відповідь на своє питання ... Це може бути натхнення у вигляді якогось кольору, звуків музики, які обволікають Вас і підказують рішення ... Це може бути камінь, на якому написана відповідь ... Це може бути якась тварина, яка щось Вам скаже на людській мові ... Це може бути дерево, в шелесті листя якого Ви почуєте потрібну відповідь

Ви повністю відкриті для звуків, колоьрів, картин і химерних форм природи, і перед Вашим внутрішнім поглядом виникають образи, розшифровка яких дає Вам відповіді на ваші питання ...

Отримавши потрібні відповіді, Ви повільно відриваєтеся від цього божественного місця, і знову відчуваєте своє дихання, ритм серця, своє тіло. І нарешті, сповнений нових сил і віри в перемогу, відкриваєте очі.

ДЖЕРЕЛА, РЕКОМЕНДОВАНИ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

Основна література

1. Адаир Д. Психология лидерства / Д. Адаир – М. : Эксмо, 2005. – 352 с.
2. Адаир Д. Эффективное лидерство / Д. Адаир – М. : Эксмо, 2003. – 320 с.
3. Белецкий Н. П. Менеджмент : Основы лидерства / Н. П. Белецкий – Мн. : Новое знание, 2002. – 250 с.
4. Бендер П., Хеллман Э. Лидерство изнутри / П. Бендер, Э. Хеллман – Мн. : Попурри, 2005. – 304 с.
5. Беннис У, Нанус Б. Лидеры / У. Беннис , Б. Нанус – М. : Чарли, Сильван, 2001. – 186 с.
6. Беннис У., Томас Р. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения / У. Беннис, Р. Томас – М. : Вильяме, 2006. – 208 с.
7. Берн Э. Лидер и группа / Э. Берн – Екатеринбург : Литур, 2001. – 320 с.
8. Браткин А., Скоробогатова И. 10 продаваемых тренингов / А. Браткин, И. Скоробогатова – М. : Генезис, 2004. – 205 с.
9. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис – М. : Дело, 1991. – 312 с.
10. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер – М. : Бином, 2004. – 800 с.
11. Джулиани Р. У. Лидерство / Р. У. Джулиани – М. : Мирамекс, 2002. – 408 с.
12. Евтихов О. В. Тренинг лидерства / О. В. Евтихов – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
13. Евтихов О. В. Практика психологического тренинга / О. В. Евтихов – СПб. : Речь, 2005. – 256 с.

14. Евтихо О. В. Стратегии и приемы лидерства : теория и практика / О. В. Евтихов – СПб. : Речь, 2007. – 238 с.
15. Жуков Ю. М. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг / Под ред. Ю. М. Жукова – М. : Аспект Пресс, 2004. – 244 с.
16. Карделл Ф. Д. Психотерапия и лидерство / Ф. Д. Карделл – СПб. : Речь, 2000. – 234 с.
17. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов – М. : Гардарики, 2003. – 584 с
18. Коваленко С., Харченко І. Ефективні методи управління колективом – важлива складова державної влади // Зб. наук. пр. УАДУ. – К., 1999. – Вип. 1. – С. 237 – 241.
19. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства / Э. Кристофер, Л. Смит – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
20. Кричевский Р. Л. Динамика группового лидерства // Вопросы психологии. 1980. № 2. С. 64 – 74.
21. Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель / Р. Л. Кричевский – М. : Дело, 1998. – 400 с.
22. Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство : исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е. В. Кудряшова – Архангельск : ГМПУ им. М. В. Ломоносова, 1996. – 256 с.
23. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И. Кузьмин – М. : Технологическая школа бизнеса, 1992. – 189 с.
24. Ландсберг М. Лидерство. Видение, вдохновение и энергия. / М. Ландсберг – М. : Эксмо, 2004. – 224 с.
25. Макмахон Г. Тренинг уверенности в себе / Г. Макмахон – М. : Эксмо, 2002. – 208 с.

26. Максвелл Д. С. Обязательное качество лидера / Д. С. Максвелл – Мн. : Попурри, 2004. – 176 с.
27. Максвелл Д. С. Воспитай в себе лидера / Д. С. Максвелл – Мн. : Попурри, 2005. – 400 с.
28. Максвелл Д. С. Создай команду лидеров / Д. С. Максвелл – Мн. : Попурри, 2005. – 368 с.
29. Макшанов С. И. Психология тренинга : Теория. Методология. Практика : Монография / С. И. Макшанов – СПб. : Образование, 1997. – 238 с.
30. Малявин В. В. Искусство управления / В. В. Малявин – М. : Астрель, АСТ, 2004. – 430 с.
31. Мамонтов С. Ю. Поверь в себя. Тренинг уверенности в себе / С. Ю. Мамонтов – СПб. Питер, 2001. – 160 с.
32. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти – М. : Онтопсихология, 2004. – 258 с.
33. Нестеренко Л. Соціально-психологічний тренінг як елемент удосконалення комунікації державних службовців // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнародною участю (31 травня 2005р., Київ). – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Т.1. – С.294-296.

Додаткова література

34. Аксененко Ю. И., Каспарян В. Н., Самыгин С. И. Социальная психология управления / Ю. И. Аксененко, В. Н. Каспарян, С. И. Самыгин – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 510 с.
35. Андреева Г. И. Социальная психология / Г. И. Андреева – М. : Аспект Пресс, 2001. – 358 с.
36. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. / Т. Ю. Базаров – М. : Мастерство, 2005. – 224 с.

37. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов – М. : Экономистъ, 2004. – 288 с.
38. Гончарук Н., Серьогін С. Формування якостей керівника у державному управлінні // Вісн. НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 137 – 147.
39. Гранюк Л. Розвиток професіоналізму державних службовців – складова частина кадрової політики в Україні // Зб. наук. пр. УАДУ. – К., 1998. – Вип. 2. – С. 59 – 68.
40. Гринівецька Н. Нові підходи до типології державних службовців // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 3. – С. 220-225
41. Денщик О. Формування професійної свідомості державного службовця // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 2. – Ч.1. – С. 342-349.
42. Дзвінчук Д. Підвищення кваліфікації державного службовця як процес і результат розвитку компетентності // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 1. – С. 190 – 194.
43. Драгомирецька Н. Комунікативна діяльність в контексті професійної діяльності державних службовців // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2003. – Вип.4 (16). – С. 4 – 15.
44. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посібник / За заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Н. Р. Нижник. – К. : Ін-Юре, 1999. – 244 с.
45. Жилкин Д. С., Щедрина Г. Н. [Електронний ресурс]: Психическая устойчивость как условие поддержания максимальной эффективности деятельности госслужащих // Режим доступа: <http://psi.lib.ru>. – Заголовок з екрану.
46. Жилюк Т. Л. Державна служба : навч. посібник / Т. Л. Жилюк – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 576 с.

47. Загороднюк С. Соціально-психологічні аспекти управлінського спілкування в державній службі // Зб. наук. пр. УАДУ. – К., 2002. – Вип. 2. – С. 297 – 304.

48. Керівник в органах державного управління та місцевого самоврядування: опорний конспект дистанційного курсу : навч. посіб / М. І. Пірен, І. Ф. Надольний, Р. В. Войтович – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 68 с.

49. Козієвська О. Про необхідність підвищення загальної культури мовлення державного службовця // Вісн. УАДУ. – 2001. – №1. – С. 347 – 352.

Методичне видання

Алла Богданівна Мудрик
Христина Юріївна Шишкіна

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ :
програма тренінгу

Друкується в авторській редакції

Формат 60x84 1/16. Папір офс. Гарн. Таймс. Друк цифровий.
Обсяг 6,98 ум. друк.арк., 4,35 обл.-вид.арк. Тираж 100 пр.