

Рабочая тетрадь «Лидерство»

Оглавление

Блок 1. Эффективная коммуникация	2
Блок 2. Командообразование	10
Блок 3. Эффективный лидер	27
Для заметок	28

Блок 1. Эффективная коммуникация

Коммуникация — процесс и результат обмена информацией.

Эффективные коммуникации — обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит до сотрудников принятые решения.

Основная причина низкой эффективности коммуникаций в организациях заключается в забвении факта, что **коммуникация — это обмен**. В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию — необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее.

Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении *понимания передаваемой информации*.

Выделяют восемь **основных категорий коммуникационного процесса**:

- *отправитель* — человек (или группа), желающий сообщить информацию;
- *сообщение* — информация, смысл и идея, которые хочет передать отправитель;
- *канал* — способ, которым передается информация: устно, письменно, невербально, по телефону, через Интернет и т.п.;
- *код* — система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения. В качестве кода могут выступать слова, произнесенные вслух, написанный текст, жесты, мимика, условные сигналы и т.п.;
- *контекст* — внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные индивидуально различимыми смыслами и ассоциациями;

- *получатель* — человек (или группа), до которого отправитель хочет донести свое сообщение;
- *шумы (помехи)* — все, что искажает смысл сообщения;
- *обратная связь* — реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.

Таким образом, процесс коммуникации включает в себя несколько **этапов**:

- формирование сообщения отправителем — формулирование идеи, осознание необходимости передать сообщение;
- выбор канала связи и отображение сообщения с помощью системы кодов;
- передача закодированного сообщения отправителем;
- восприятие закодированного сообщения получателем;
- расшифровка кода и формулирование идеи сообщения;
- реакция на воспринятое сообщение.

Важно отметить, что вследствие несовершенства кода, различий в интерпретации контекста и воздействия шумов на каждом этапе коммуникативного процесса смысл воспринятого сообщения может (существенно) отличаться от начального, сформулированного отправителем.

Различают *межличностные* и *организационные* коммуникации. Если проблемы межличностных коммуникаций кроются в индивидуальных особенностях людей и контексте передачи сообщения, то основным фокусом организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений.

Основные барьеры на пути межличностных коммуникаций:

- барьеры восприятия — неоднозначность интерпретации смысла сообщения, что зависит от различий в индивидуальных контекстах. Чаще всего это проявляется в виде конфликтов между сферами компетентности и преград, обусловленных установками людей;

- семантические барьеры — неоднозначность толкования смысловых оттенков слов, паралингвистических (интонация, тон, скорость) и невербальных факторов речи (жесты, мимика, поза, взгляд);
- барьеры обратной связи — неэффективная обратная связь, не дающая отправителю достаточной информации о правильности восприятия его сообщения;
- неумение слушать — люди чаще ориентированы на экспрессию собственного внутреннего мира, чем на восприятие и анализ внешней информации.

Специалисты по менеджменту сформулировали десять правил **эффективного слушания**, которые помогают преодолеть последний барьер:

- прежде всего, перестаньте говорить;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите, что вы готовы слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- будьте терпеливы;
- сдерживайте свой характер;
- не допускайте споров и критики;
- задавайте вопросы;
- и еще раз: перестаньте говорить.

Существует множество способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Перечислим лишь некоторые:

- проясняйте свои идеи до того, как начнете их высказывать (передавать другим людям);
- будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;
- выражайте открытость и готовность понимать;

- добивайтесь установления обратной связи, используя следующие приемы:
- задавайте вопросы;
- попросите собеседника пересказать ваши мысли;
- оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
- контролируйте первые результаты работы;
- всегда будьте готовы ответить на вопросы.

Барьеры на пути организационных коммуникаций:

- *искажение сообщений.* Возможные причины: непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях; сознательно, когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы; в результате фильтрации; из-за статусных различий; из-за страха перед наказанием или при ощущении бессмысленности коммуникации;
- *информационные перегрузки* — превышение реальных возможностей системы и входящих в нее людей обрабатывать информацию;
- *неэффективная структура организации* — чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации;
- *некомпетентность персонала* — коммуникативная, профессиональная и методологическая;
- *неэффективный способ организации работ и распределения задач;*
- *конфликты* как между подразделениями, так и между людьми.

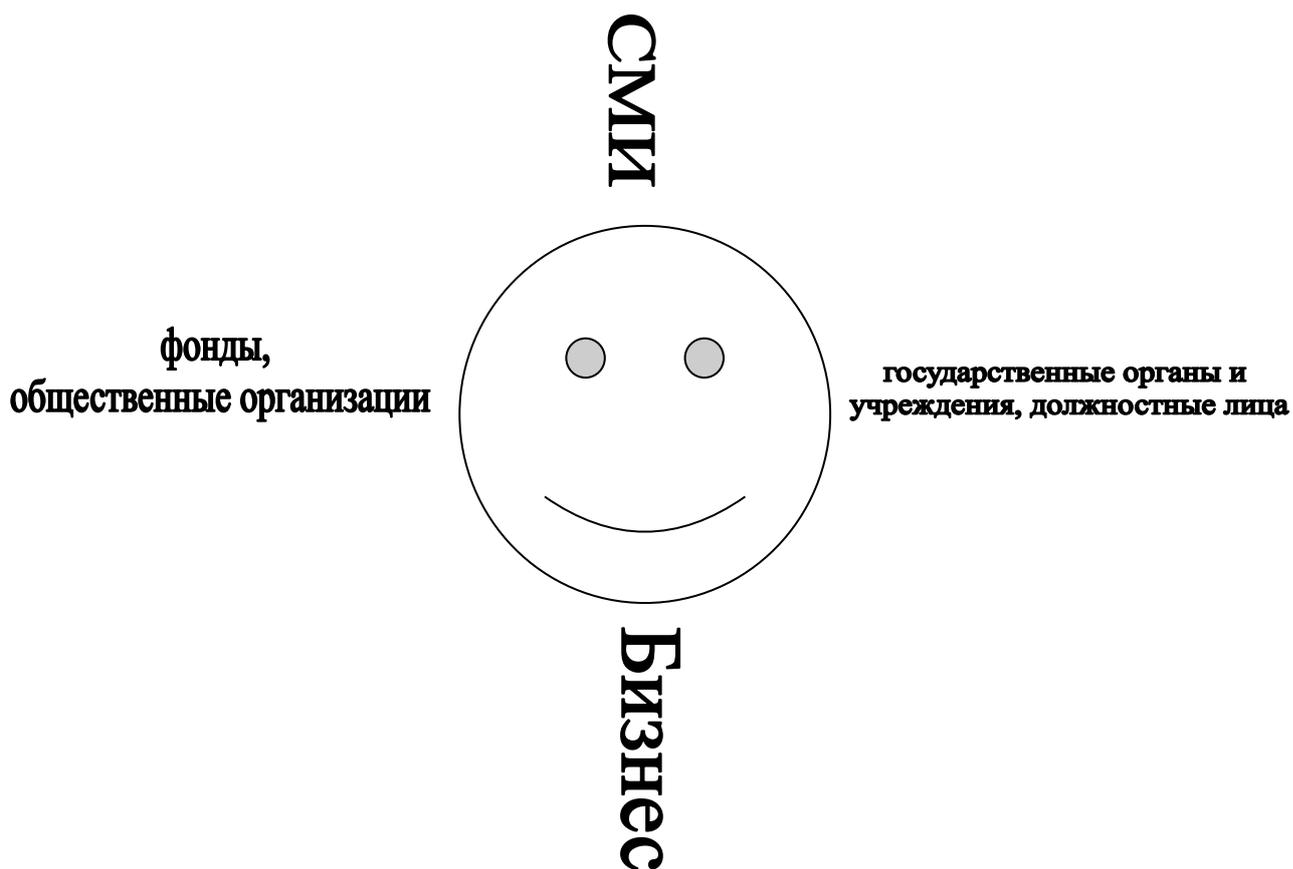
Пути повышения эффективности организационных коммуникаций:

- создавайте системы обратной связи;

- регулируйте информационные потоки;
- предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали.
- развертывайте системы сбора предложений;
- используйте внутриорганизационные информационные системы: корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды, Интернет и т. п.;
- применяйте достижения современных информационных технологий.

Коммуникационный ресурс - это полезные связи, способствующие успешности реализации проекта.

Система коммуникаций по проекту:





Заполните таблицу коммуникационного ресурса вашего проекта.

С кем?	Кто?	Как?	Когда?	Результат

Рекомендации по заполнению таблицы:

1. Отвечая на вопрос «С кем?» вам необходимо наиболее точно определить конкретное лицо, с которым вы должны договориться, наладить взаимодействие, получить разрешение. Для этого в данной строке помимо должности лица желательно указать и его ФИО, контактную информацию, а в идеале личностную характеристику.

2. Отвечая на вопрос «Кто?» вы указываете ответственное лицо за налаживание контакта.

3. Отвечая на вопрос «Как?» вы определяете возможные варианты взаимодействия.

Общие советы по определению способа взаимодействия:

- При налаживании взаимодействия с **грантодающими фондами** эффективным является первоначальное обращение в фонд посредством ПИСЬМА-ЗАПРОСА. Данное письмо должно быть кратким и содержать конкретную информацию о деятельности организации и о возможных вариантах взаимодействия. В дальнейшем в фонд уже посылается сама заявка на грант.

- При общении с **органами государственной власти** эффективными являются:

Письма обращения, в которых указывается информация о вас, проблема, с которой вы обращаетесь в орган государственной власти, пути решения проблемы, форма участия органов государственной власти в решении этой проблемы, а также брошюры и буклеты о деятельности организации, фотографии, однако, их количество должно быть разумным.

Приглашения на мероприятие. Обычно приглашение состоит из красочной открытки и сопроводительного письма. В сопроводительном письме указываются цели и задачи мероприятия, организаторы мероприятия, место и время проведения, продолжительность, основные участники, ожидаемые результаты. Важно также указать, что вы ждете от приглашенного: выступления, участие в жури и т.п. Не забудьте указать кто еще из VIP-персон будет участвовать в мероприятии. Желательно отправить приглашение за 2 недели до мероприятия и произвести дополнительное оповещение за 2-3 дня до мероприятия.

Отчеты.

Благодарственные письма.

Включение представителей органов власти в Попечительские советы, экспертные комиссии и т.п. При использовании данного способа взаимодействия стоит четко, для себя, определить мотивы представителей органов государственной власти, чтобы не разочаровать их.

Личные встречи.

- при общении с **бизнес-структурами** стоит учесть, что письмо - это наиболее универсальная форма первого контакта. В последующем будьте готовы для личной встречи. Тщательно подготавливайтесь к личной встрече: проанализируйте предыдущие контакты, установите цель встречи и не расстраивайтесь в последующем, что вы не достигли невозможного, спланируйте состав участников встречи, спланируйте продолжительность встречи, подготовьте необходимые наглядные материалы, составьте черновой план переговоров. Во время встречи говорите на понятном языке, излагайте материал пользуясь проектной логикой, старайтесь перевести монолог в диалог. В конце встречи подытожьте выводы и сделайте все для продолжения общения (договоритесь о следующей встрече, оставьте документы).

3 золотых правила при общении с бизнесом:

- Знайте своего благотворителя.

- Помните, что деньги вам не нужны.

- Будьте внимательны к интересам бизнеса.

- при взаимодействии со **СМИ** стоит учесть, что: **СМИ** - это бизнес, независимых **СМИ** нет, Сенсации и скандалы привлекают **СМИ**, каждое **СМИ** уникально. В качестве средств взаимодействия можно использовать:

Анонсы - сообщение о том, что состоится какое-то событие. В данном сообщении указывается: логотип организации, слово «Анонс», заголовок, дата, время и место события, абзац-атака, делающее событие привлекательным для **СМИ**, участники события, контактная информация.

Ньюс-релиз - сообщение о проведенном мероприятии. Данное сообщение должно содержать: логотип организации, дату написания сообщения, само слово «Пресс-релиз», заголовок отражающий суть сообщения, текст (абзац-лид, 2-4 пояснительный абзац и заключение), контактная информация.

Интервью.

Пресс-конференции. Рекомендации: на пресс-конференцию выносятся одна мысль, проблема; количество участников 2-5; журналисты приглашаются за неделю до мероприятия.

Блок 2. Командообразование



Команда - это единый организм, объединяющий индивидуальности. В одиночку вы можете многое, вместе вы можете все!

Составляющие процесса командообразование.

1. **Формирование и развитие навыков командной работы.**

2. **Формирование командного духа**

3. **Формирование команды**

Внутриколлективный процесс ставит перед собой цели:

- формирование навыков успешного взаимодействия членов команды в различных ситуациях;
- повышение уровня личной ответственности за результат;
- переход из состояния конкуренции к сотрудничеству;
- повышение уровня доверия и заботы между членами команды;
- переключение внимания участника с себя на команду;
- повышение командного духа, получение заряда позитивного настроения.

Тест М. Белбина



Этот тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3м или 4м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

Блок 1. Что я могу предложить команде:

10	Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11	Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12	Один из моих главных активов - продуцировать новые идеи
13	Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14	Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

Блок 2. Что характеризует меня как члена команды:

20	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27	Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

Блок 3. Когда я работаю с другими над проектом:

30	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31	Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32	Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33	От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
34	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

Блок 4. Моё отношение и интерес к групповой работе:

40	Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43	Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45	Я стремлюсь все, что я делаю, доводить до совершенства
46	Я готов использовать контакты вне группы
47	Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

Блок 5. Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:

50	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54	Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56	Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57	Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

Блок 6. Когда задание трудное и незнакомое:

60	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61	Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63	Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65	Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66	Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
67	Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

Блок 7. Проблемы, возникающие при работе в группах:

70	Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71	Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72	Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73	Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74	Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75	Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76	Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77	Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

Подсчёт баллов

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.



	Реали-затор	Коорд и-натор	Творец	Генера-тор идей	Исследо-ватель	Эксперт	Дипло-мат	Испол-нитель
1 блок	16	13	15	12	10	17	11	14
2 блок	20	21	24	26	22	23	25	27
3 блок	37	30	32	33	35	36	34	31
4 блок	43	47	41	44	46	42	40	45
5 блок	51	55	53	57	54	50	52	56
6 блок	65	62	66	60	67	64	61	63
7 блок	74	76	70	75	73	71	77	72
Итог о								

Реализатор

Характеристика. Реализаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени Реализаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. Реализаторы, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие Реализаторы часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

Координатор

Характеристика. Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях Координаторы могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с Творцами.

Творец

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель - победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функционирование. Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. Творцы способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

Генератор идей

Характеристика. *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция *Генераторов идей* - создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Исследователь

Характеристика. *Исследователи* - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Эксперт

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть пронцательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.

Функциональность. *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

Дипломат

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль Дипломатов состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется Творцу. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. Дипломаты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

Исполнитель

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

Специалист

Характеристика. Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

Функциональность. Специалисты играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

Роли в команде по Белбину

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
Генератор идей: креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
Исследователь: экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.
Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.	Нерешительность в спорных ситуациях.
Реализатор: дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
Специалист: целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

Специфика построения эффективной команды. Упражнения на командообразование

1. Упражнения на командообразование - это тренинг, который имеет своей целью не столько научить, как преодолевать препятствия, сколько преподать его участникам много полезных уроков, включая искусство командной работы и лидерства. ("Лидерство - это искусство") Это главная его задача.

2. Каждое упражнение ("событие") создано таким образом, чтобы участники испытали определенные трудности в его решении, почувствовали "вкус борьбы" с ним. Заключение (анализ) каждого упражнения дает ребятам возможность увидеть, зачем они боролись, и что они могут сделать в жизни иначе, чтобы преодолеть подобные трудности более эффективным способом.

Другими словами, мы подбираем каждое упражнение трудным, но преодолимым. Зачастую наиболее ценным для команды становится упражнение, на котором ребята "застряли" дольше всего. Но мы считаем такое упражнение успешным!

3. Мы просим участников рассматривать день упражнения на командообразование как Метафору или Репрезентацию того, как они действуют в обычной жизни. Данные упражнения созданы таким образом, чтобы участники смогли увидеть связь между тем, как они действуют в упражнениях, как и в обычной жизни.

4. Упражнения на командообразование - это программа самообучения, в которой участники познают все сами, из собственного опыта, собственных действий. Ведущие не говорят, что делать надо, а что нет. Ребята получают ценный опыт сами. Работа ведущего - направить их на получение этого опыта.

5. Две главные цели упражнений на командообразование - командность работы и лидерство - включают в себя много других:

- выработка стратегии группой
- творческий подход
- самовыражение
- доверие другим и вера в себя
- честность

- доверительность
- поддержка успехов других и признание своих
- воодушевление других (поддержка)
- решение проблем
- уверенность в себе
- результативное лидерство.

6. Моральная поддержка участников - важнейший аспект программы. Зачастую в жизни люди не получают достаточно поддержки и признания своих успехов и страдают от этого. В упражнениях каждый участник окружен вниманием и атмосферой доброжелательности, что создает, в свою очередь, атмосферу эмоциональной безопасности и доверия. Для многих участников самым ценным в упражнениях на командообразование становится внимание и признание. Человек, чувствуя это, может сделать невозможное!

7. Все мы делаем очень важную работу в упражнениях на командообразование. Мы поможем людям выразить себя, как никогда раньше. В их жизни произойдут перемены, которых они не могли ожидать. Некоторые, в конце концов, получают удовольствие впервые за долгое время!

...Многие удивительные вещи могут случиться на тренинге, тем более мы должны помнить, что эта программа - много, много более, чем просто преодоление препятствий. Физические упражнения - это всего лишь инструменты, которые мы используем, чтобы обратиться ко многим сторонам жизни. Но это очень важные инструменты, без помощи которых мы бы оказались бессильны.

8. Познание может приносить удовольствие! Одной из главных причин популярности данных упражнений является то, что участники все познают на собственном опыте, и то, что это весело!
(Материал подготовлен из «Руководства для ведущих Вербочного курса»)

Упражнения на командообразование

1. Игра-разминка «Хлопки»

Все участники встают в круг. Для передачи хлопка участнику нужно повернуться слева находящемуся от него партнеру, посмотреть ему в глаза и передать хлопок. Условие - хлопок должен передаваться одновременно. Таким образом хлопок передается по кругу. У группы должен выработаться определенный ритм хлопка, не увеличивая или уменьшая скорость. Затем, когда хлопок успешно прошел круг, можно добавить еще один хлопок. Получается два передаваемых хлопка в кругу. После упражнения, напомните участникам, что будучи группой, мы зависим друг от друга определенным образом, стараясь добиться лучших результатов.

2. Упражнение «Узелки»

Все становятся в тесный круг. Правую руку выставляют вперед, левой берутся за правую руку соседа напротив. Нельзя брать за одну руку вдвоем, втроем, нельзя брать за руку рядом стоящего соседа. Затем общими усилиями необходимо распутаться. В результате распутывания должен получиться круг.

3. Упражнение «Кочки»

На земле обозначены две линии на расстоянии 5 м друг от друга. Расстояние между ними - это река. Задача команды - переправить всех участников на другой берег. Передвигаться можно только по трем кочкам. Дополнительные условия: на территории «реки» стоять можно только на «кочке»; «кочку» можно передвигать только рукой, при этом опираться на землю другой рукой нельзя. Оцениваются точность и скорость переправы на другой берег, оригинальность найденного способа, а также дружность команды, способность конструктивно подходить к принятию общего решения, согласованность действий.

4. Упражнение «Мост»

Две команды становятся по разные стороны моста (например, бревна). Мост длиной примерно 3-5 метров, шириной - полметра. По команде участники одновременно с двух сторон начинают перебираться на другую сторону моста. Игра не на скорость. Постоянно необходимо напоминать детям о необходимости поддерживать друг друга. Тренеры должны следить за техникой безопасности, страховать детей с двух сторон моста.

5. Упражнение «Треугольник»

Повязки на глаза для всех членов команды, веревка длиной 6 м. Завязать всем членам группы глаза. Веревка лежит где-нибудь недалеко, участники не видят где именно. Инструктаж «Где-то здесь в лежит веревка. Ваша задача - найти ее и сделать из нее равнобедренный треугольник. Не забудьте и то, что когда вы попросите ведущего оценить вашу фигуру, вся команда должна держать в руках этот треугольник». Если играющие просят Вас оценить их фигуру, сначала спросите: "Вы уверены, что это равнобедренный треугольник?" Если они согласны, попросите их аккуратно положить веревку на землю и затем развязать глаза и посмотреть на фигуру.

6. Упражнение «Электрическая цепь»

Команда разбивается на пары. Партнеры садятся напротив друг, друга, где соединяют руки и ступни, образуя таким образом, электрическую цепь, по которой ток течет по сцепленным рукам и ногам. Задача участников: встать, не разрывая электрической цепи. Теперь объединитесь по две пары друг с другом, чтобы получилась электрическая цепь, состоящая из четырех человек. Задача остается прежней - встать всем вместе, не разрывая цепь. Когда этот этап благополучно завершен, снова объедините группы, чтобы образовать электрическую цепь, состоящую из 8 человек. В конце концов вы получите электрическую цепь, образованную всеми участниками, которые должны подняться. Два главных условия этого упражнения: 1) электрический ток должен беспрепятственно

течь по замкнутой электрической цепи, образованной сцепленными руками и ногами; 2) на каждом этапе участники должны отрывать от земли одновременно. Не забудьте поддержать детей, ведь им очень трудно!

7. Упражнение «Золотой ключик»

Выкапывается небольшая яма, которая заполняется различным предметами и заливается водой. Задача участников найти в яме «золотой» ключик. В это время ключик находится не на дне, где, как правило его ищут участники, а в стенке ямы.

8. Упражнение «Покрывало».

На покрывале мелом чертится линия. Задача участников: держа покрывало в руках с помощью командной работы переместить железную кружку с одного конца покрывала на другое.

9. Упражнение «Бычий глаз»

Участникам дается диск с привязанными веревками. Каждый участник берется за конец веревки. Задача группы: с помощью диска перенести лежащий на земле теннисный мячик в указанную тренером точку.

10. Упражнение «Крокодил»

Исходные условия: участники садятся на землю (пол) вплотную друг за другом, вытянув в стороны ноги. Руки участников подняты над головой и согнуты в локтях. Первый участник встает и ложится спиной на руки сидящих за ним, скрестив свои руки на груди. Участники передают его на руках в "хвост" группы. Задание: переправить таким образом всех участников. Ограничения;

- переправляющим участникам нельзя вставать;
- переправляемый участник не должен касаться земли (пола);
- при падении или касании земли (пола) передаваемым человеком упражнение выполняется всей группой с начала.

11. Упражнение «Преграда»

Тренер натягивает веревку (необходимы два столба, дерева) на уровне талии участников команды. Команде нужно пройти под веревкой, не задев ее; нельзя касаться земли руками. На втором этапе задание усложняется - веревка опускается вниз до уровня колен участников. Все участники команды могут помогать друг другу.

12. Упражнение «Лабиринт»

Чертится поле из квадратиков ведущим загадывается маршрут, команда выстраивается перед полем в колонну по одному и наступая на квадратики пытается найти маршрут, если слышит сигнал БИИП то человек уходит а другой пытается пройти дальше

Роль и функции ведущего упражнений

Ведущим упражнений должен быть человек, имеющий опыт организаторской деятельности с детьми и молодежью. В начале каждого упражнения ведущий зачитывает группе его задание и правила в строго определенной формулировке. Для быстрого и правильного выполнения упражнения имеет значение каждое слово задания и правил. При возникновении у участников вопросов, ведущий повторно зачитывает задание и правила без дополнительных пояснений. Это позволяет избежать ситуации, при которой ведущий, объясняющий задание или правила своими словами, неосознанно подсказывает группе пути к правильному варианту выполнения упражнения. При выполнении задания действует принцип: «Разрешено все, что не запрещено», но участники должны сами догадаться об этом.

Ведущий во время упражнений остается нейтральным, не мешает и не помогает группе. Он должен помнить о том, что группа всего должна добиться сама на собственном опыте. Во время упражнений ведущий поддерживает хорошее настроение в группе, в необходимых случаях осуществляет страховку и организует ее силами самих участников. После выполнения упражнения ведущий организует его анализ.

Анализ упражнений

Анализ как способ критического подхода к своему опыту представляет собой существенный момент в процессе развития коллектива.

После упражнения ведущий предлагает участникам группы поделиться впечатлениями и строит обсуждение по следующим вопросам:

- Какое было настроение у участников в различные моменты выполнения упражнения?
- Все ли участвовали в обсуждении и выполнении задания?

- Что происходило во время обсуждения?
- Какие варианты предлагались?
- Как участники пришли к общему решению?
- Брал ли кто-то на себя инициативу?
- Какие действия выполняли участники? Почему именно эти действия?
- Что помогало при выполнении задания?
- Помогло ли вам предыдущее обсуждение?
- Какие трудности испытывали при выполнении задания?
- Какой опыт вынесла ваша группа из упражнений?

Обсуждение дает возможность определить каждому произошедшие в коллективе изменения, свою роль в деятельности группы, также позволяет выявить ошибки в групповой работе, проанализировать их, чтобы избежать в любой дальнейшей деятельности.



Блок 3. Эффективный лидер

Лидер - лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

Различают:

- формальное лидерство — процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности;
- неформальное лидерство — процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов.

Выделяют стили лидерства:

- Авторитарный - установление жесткой дисциплины, четкое распределение обязанностей, лидер не вступает в дискуссии, не прислушивается к мнению группы, навязывает свое мнение
- Демократичный - лидер советуется с коллегами, прислушивается к их аргументам, поощряет их инициативу, ориентируется на мнение группы, часть полномочий делегирует другим членам группы
- Анархичный - лидер не предъявляет никаких требований к членам группы, ни на что не настаивает, принимает все предложения членов группы, не конфликтует. Группа практически не организована, разобщена, функциональные обязанности в группе распределяются хаотично.

Лидер для «**завоевания власти**» в группе использует такие же формы влияния (кроме правовых полномочий) как и руководитель:

- *власть, основанная на принуждении* - это страх ведомого перед любыми лишениями, неприятностями, которые может доставить лидер в случае неподчинения. (Например, бойкот, унижение и т.д.);
- *власть, основанная на вознаграждении* (это положительное подкрепление необходимого поведения ведомого лидером, например, похвала);
- *власть, основанная на традиции* (это использование привычки людей подчиняться социальным нормам поведения вообще и в данной группе; такое подчинение дает чувство защищенности, принадлежности к группе);
- *власть примера* (это привлекательность, сила личных качеств, способностей лидера, которые создают у ведомого желание быть похожим на него, через подчинение лидеру добиться благосклонности, уважения);
- *власть эксперта* (это вера в ценность знаний лидера, его компетенцию);
- *власть убеждения* (это эффективная передача своей точки зрения лидером ведомому);
- *власть через участие* (это привлечение ведомых к участию в управлении, т.е. формирование целей и задач деятельности, которую они потом будут выполнять).

Использование каждой из перечисленных форм влияния должно естественно *соответствовать конкретной ситуации, составу группы, социальным параметрам самого лидера и т.д.*

В целом **неформальным лидерам** свойственно:

- быстрее, чем остальным членам группы осознавать складывающиеся внутригрупповые нормы поведения, способствовать их закреплению в жизнедеятельности группы;
- эффективное общение; они легко вступают в контакт с другими людьми, используют наиболее успешные формы общения, чтобы повлиять на поведение членов группы;
- стремление к руководству, потребность направлять действия других людей;
- чувство удовлетворения, которое возникает при успешном выполнении роли неформального руководителя.

Рабочая тетрадь подготовлена в рамках проекта «Молодежная школа профилактики религиозного экстремизма», реализуемого СРОО «Центр поддержки сетевых инициатив». При реализации проекта используются средства государственной поддержки (грант) в соответствии с Распоряжением Президента Российской Федерации от 29.03.2013 № 115-рп

Авторы разработчики:

Скиперский Иван, руководитель Лаборатории клинических методов обучения СФ МГГУ им.М.А.Шолохова

Шаповалов Алексей, председатель СРОО «Лаборатория социологических исследований и общественных инициатив ЛОГОС»

Цой Татьяна - тренер АНО «Студенческое социальное агентство «Стимул»