



А. А. Киселева

Управление по ценностям

Методические материалы по тренингу



А. А. Киселева

Управление по ценностям

Методические материалы по тренингу



Гуманитарный Центр
Харьков, 2017

УДК 159.98:331.108.26

ББК 88.5

К 44

Рецензенты: кандидат психологических наук
Петр Константинович Власов
(Институт Прикладной Психологии, Харьков)
доктор психологических наук
Виталий Петрович Третьяков
(Санкт-Петербургский государственный
университет)

А. А. Киселева. Управление по ценностям. Методические материалы по тренингу. – Х., Изд-во «Гуманитарный Центр», 2017. – 176 с.

Это методическое пособие – авторская программа, включающая игры и упражнения в логической и методической последовательности для социально-психологических тренингов «Управление по ценностям», «Мотивация персонала». Программа рассчитана на 40 учебных часов.

Пособие адресовано практическим психологам, менеджерам по персоналу и преподавателям, которые в своей деятельности используют методы социально-психологического тренинга и связаны с вопросами организационных изменений, ценностей, корпоративной культуры и мотивации персонала.

This methodical guide is an author program, which includes games and exercises in a logical and methodical order for the social-psychological trainings “Management by values”, “Personnel motivation”. The program is designed for 40 academic hours.

The manual is addressed for psychologists-practitioners, personnel managers and academicians who use the methods of social-psychological training in their activity and engage with issues of organizational changes, values, corporate culture and personnel motivation.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Права на публикацию книги принадлежат издательству «Гуманитарный Центр».

ISBN 978-617-7022-83-0

© А. А. Киселева, 2017

© «Гуманитарный центр»,
2017

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	4
1. Тренинг «Управления по ценностям»	4
1.1. Ценности, что это? Что значит управлять ценностями?	4
1.2. Требования к ведущему	13
1.3. Что тренинг может дать организации и участникам?	17
1.4. Как оценить эффективность работы группы?	20
1.5. Подготовка к тренингу	24
1.6. Заключение	27

ПРОГРАММА

Первый день	29
Второй день	58
Третий день	86
Четвертый день	121
Пятый день	148

Приложение 1.

«Анкета для оценки работы за день»	173
--	-----

Литература	174
------------------	-----

1. Тренинг «Управления по ценностям»

1.1. Ценности, что это?

Что значит управлять ценностями?

О ценностях говорят постоянно и столь часто, что значение слова кажется совершенно понятным. В повседневном бизнес-разговоре можно часто встретить такие реплики, как: «Он другой “по духу”», «У нас так не принято поступать», «У него совсем другие ценности». После таких высказываний возникает понимание, что существуют какие-то глубокие или трудно преодолимые различия, изменение которых – сложная и конфликтная работа. В организациях такие конфликты «упираются» в противоречия, которые трудно разрешимы.

Для таких сложно преодолимых разногласий характерны: высокое эмоциональное напряжение, «бессилие» рациональных аргументов («каждый должен знать такие простые вещи», или «это вопрос воспитания»), невозможность найти общность интересов и целей. В организациях эти «тупики» возникают между разными функциональными отделами, внутренними «группировками», представителями разных поколений и разными социальными классами (менеджер/рабочий, собственник/менеджер и т.п.). Причина этих противоречий – разные ценности/базовые приоритеты, которые участники «ни за что не хотят менять» или «подвергать сомнению». Они «держатся за них» очень крепко и готовы выдерживать сильное эмоциональное напряжение, вступать в конфронтацию, терять рабочее место, рисковать результатами. Ценностные конфликты считаются самыми трудными для решения (П. Келлетт, 2010), поэтому их часто предлагают решать методом регулирова-

ния, соблюдением правил для отношений. Таким образом, «цена» ценностей высока.

Что же это такое «ценности»? Воспользуемся научным определением И. И. Докучаева (2009), который трактовал ценности как «образ желаемого», которого человек вожделеет всей душой.

Ценности часто определяют как желательные состояния, цели или способы поведения, распространяющиеся за пределы определенных ситуаций. Вся природа человека – это ценностно-ориентационная деятельность. Можно назвать всю эту деятельность переживанием. То, что ценно – эмоционально восхищает, рационально известно и притягательно (соблазнительно) для человеческой воли (П. К. Власов, А. А. Киселева, 2012).

Ценности – это основа любой организационной деятельности, ценности, как внутренние критерии, позволяют оценивать и отличать «хорошее» от «плохого», придавать смысл реальности, это – основа для постановки целей и объединения усилий по их достижению. По-другому, ценности – это базовые убеждения и верования, которые не подвергаются сомнению.

Из-за важности темы ценностей, существует много классификаций ценностей, часть из них особенно интересна. Но в вопросе с ценностями, на наш взгляд, не все гладко. Например, хотя ценности – это сугубо «человеческая категория», их часто «привязывают» к внешним объектам, так называемым материальным ценностям, чем, на наш взгляд, наводят путаницу – ценным становятся объекты сами по себе, и вся «система координат» выстраивается в логику «человек приобретает ценность, приобретая объект». Однако мы не можем объяснить с этих позиций, почему деньги (или так называемые материальные ценности) не срабатывают при мотивировании, то есть у материального вознаграждения есть ограничения, они перестают «действовать» после определенного уровня или для экстремальных ситуаций. Невозможность мотивировать качество и продуктивность работы деньгами – это хорошо известная ситуация для практиков бизнеса. Вместе с ними мы убеждаемся, что материальные

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

ценности – далеко не единственный мотиватор. И опять же, человек – мера всех вещей. И он сам оценивает, выбирает и т.п., он – источник и носителей ценностей.

Приоритеты в индивидуальных ценностях – это продукт культуры, распространенной в обществе, и уникального личного опыта. Руководители организаций, особенно лица, принимающие ответственные политические и экономические решения, вынуждены учитывать эти проблемы как условия социально-экономической среды, для того чтобы аргументировать свои решения, оптимизировать продуктивность управления и мотивировать персонал. Такие ценности, например, как успех, правосудие, свобода, социальный порядок, традиция, справедливость и терпимость – это словарь социально одобряемых ценностей, который часто используется для мотивации действий и оправдания выбранных решений. Однако при частом использовании они теряют семантическую валентность.

Ценности определяют способы преобразования активности общества и закреплены, например, в преобладающем отношении к деятельности (на уровне аксиологии). Эти ценности лежат в основе более сложного абстрактного представления – образа работы. Образ работы, прежде всего, обуславливает нормы качества, систему стимулирования и управления, себестоимость менеджмента и подготовки, и, в конечном итоге, базовые принципы координации деятельности организаций (П. К. Власов, 2003).

Ценность трактуют как «веру в то, что определенный способ поведения или существования лично или социально предпочтителен противоположному или обратному способу поведения или существования» (М. Роккич, 1973). Но в этом случае, ценность рассматривается, в общем, как система предпочтений (близко к потребностям), что позволяет определить суть – люди стараются проявлять определенные ценности в поведении.

Ценность также определяют как «цель, или психологическое состояние, отношения, или материальное условие, которые каждый стремится достичь» (Д. Супер, 1980).

Более сложное определение ценностей – это «желательные состояния, цели или способы поведения, предвосхищающие определенные ситуации и используемые как нормативные стандарты при суждениях и выборе среди альтернативных способов поведения» (С. Шварц, 1999). Важное качество этого подхода заключается в том, что ценности рассматриваются как интегральная система, представленная на уровне статики и динамики, что указывает на их обобщенный характер. Кроме того, важно, на наш взгляд, то, что система ценностей фактически сканирует окружающую среду и влияет, например, на восприятие экономических условий как благоприятных. Это позволяет отличать ценности от отношений.

Шварц предлагает оригинальную типологию мотивационных целей на основании следующей исходной посылки: чтобы справиться с вызовом, свойственным человеческому существованию, группы и индивидуумы переводят потребности и требования, которые они испытывают, в концепции, относительно которых они могут говорить, выражая их на языке ценностей.

Ценности здесь представляются в форме сознательных целей, заключающих в себе ответы на три универсальных требования, с которыми все индивидуумы и общества должны справиться.

С. Шай и Д. Элизар (1994) предложили классифицировать множество персональных ценностей, которые были обнаружены для различных областей жизни, обобщенным способом, а именно – модальность ценности, плотность центра и взаимоотношения между жизнью и работой.

В результате было обнаружено существенное сходство между жизненными и рабочими ценностями. Это сходство обнаружено, главным образом, в их структуре, а не в превосходящей значимости жизненных ценностей по отношению к рабочим.

Другими словами, ценности – это психические образования, которые определяют способ, с помощью которого люди оценивают действия или результаты.

Все представленные нами определения в той или иной степени рассматривают ценности как скрытую си-

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

стему суждений, относительно способа, которым люди оценивают действия или результаты. В общем, *ценностные критерии в отношениях между оценивающим субъектом и оцененным объектом* устойчивы в течение длительного времени и имеют значение для последующей деятельности субъекта.

Ценности, в отличие от отношений, могут быть часто слабо структурированными, размытыми и не всегда вербализуемы. Вместе с тем, именно эмоциональный компонент часто играет решающую роль в причинности и направленности отношения.

Ценности есть тот внутренний смысл, который люди вкладывают в окружающую их реальность. Ценность – это значение предмета для субъекта. Заметим, что осмысление действительности – это только часть процесса производства ценностей (М.С. Каган, 1997). Если люди заняты только тем, что вкладывают смысл, то их действия могут быть достаточно абсурдными в ситуации, когда этот смысл уже существует объективно.

Ценности часто считают довлеющими, обусловленными внешними требованиями по отношению к внутренним. Фактически социокультурные ценности неявно противопоставлены индивидуальным ценностям. Так, к примеру, исследования ценности власти и стиля лидерства руководителя зачастую игнорируют контекст ситуации, сложность задач, которые решает этот руководитель, пытаясь определить устойчивые стилевые особенности и связать их с индивидуальными ценностями (Д. Валдо, 1961). Хотя стиль может быть обусловлен дефицитом времени, критическим значением стоимости ошибки, а не стремлением руководителя всегда и во всем ориентироваться на доминирование при достижении власти.

Мы в своей работе руководствуемся концепцией ценностей П.К. Власова (2003). Это типология ценностей, которая представляет множество индивидуальных ценностей в виде трех основных групп: ценностей, сконцентрированных на субъекте, на внешнем объекте и на процессе взаимодействия (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Типология ценностей.

Группа внутренних по отношению к субъекту ценностей основана на индивидуальной «Я-концепции» и включает представление о самоценности. Мы имеем в виду группу ценностей, которые определяют ценность человека как субъекта по отношению к самому себе. Системообразующая здесь – безусловная ценность жизни человека. Как следствие, эти ценности формируют самопринятие, самоуважение, самооценку, это – основа для личностной и деятельностной надстройки. Как справедливо отметил Альберт Бандура (1997), «без ясного определения собственного «Я», люди легко теряются в бедственных ситуациях и склоняются к попыткам изменить свою жизнь к лучшему коллективными усилиями».

Чем выше осознанная самоэффективность людей по отношению к требованиям профессии, тем более широкий спектр возможностей существует для выбора карьеры, тем больше усилий они готовы вкладывать.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Убеждения в личной самооценности обуславливают жизнедеятельность посредством познавательных, мотивационных, эмоциональных процессов и процессов принятия решений. Эти убеждения влияют на то, каким образом думают люди: тем способом, который их укрепляет, или же тем, который их изнуряет; как хорошо они мотивируют себя и продолжают ли свою деятельность, сталкиваясь с трудностями; влияют на качество их эмоциональной жизни и на выбор, который они совершают в решающие моменты, и который определяет дальнейшее течение их жизни.

Самоценности могут иметь, а могут и не иметь реального отражения в действительности, но все же их можно классифицировать по этому признаку как «конкретные – абстрактные», «реальные – идеальные», «эксплицитные – имплицитные». Следует добавить, что какая-то часть самооценностей может быть вовсе не представлена в сознании и, тем более, не закреплена в опыте и, в целом, противоречит безусловной ценности жизни. Однако это – область иной практики, чем организационная психология.

Группа внешних ценностей – ценностей среды – направлена на внешнюю материальную, социальную, культурную и информационную среду. Эта группа, прежде всего, основана на индивидуальном представлении об окружающих условиях – «образе мира» и является отражением системы самооценностей в среде. Это продолжение самооценностей.

Тем не менее, ценности среды, как правило, представлены в реальности и непосредственно обеспечивают жизнедеятельность, например, пищу, кров, информацию, благорасположенность окружающих и т.д. Ценности среды обеспечивают стремления и побуждения, например, ориентации и контроля. Кроме того, валентность ценностей среды задает направленность мотивации, стимулирует действия и, в конечном итоге, деятельность.

Ценности взаимодействия отражают систему субъективных представлений – образ средств и усилий в том, как «наилучшим» способом обеспечить предпочитае-

мое состояние жизни. К группе этих ценностей, на наш взгляд, можно отнести продуктивные и непродуктивные ценности преобразования условий. Например, эта группа включает ценности самоактуализации, творчества, достижений, присоединения, идентификации, работы, структурирования времени и непродуктивной активности, которая позволяет сбросить внутреннее напряжение.

Поэтому, даже на индивидуальном уровне, ценности комплексны, сложны и динамичны, связаны с внешней средой, процессом взаимодействия. Ценности ключевым образом определяют поведение человека в организации.

Как же ценности существуют в организации? И как формируется ценностная организационная среда?

Это происходит через наделение ценностью и значением того, что входит в организационную реальность.

Так, организация вынуждена преодолевать неопределенность (производить ясность точность в описании реальности). Поэтому она постоянно должна выбирать главное, ставить ценное в приоритет по отношению к второстепенному и бессмысленному, и таким образом, снижать неопределенность.

Как говорит К. Вэйк (2001): «Организации – это объединение людей в поисках общего смысла». Здесь коммуникация играет функцию смыслопроизводства и смыслопередачи, позволяя участникам понимать, что происходит, направлять свои усилия на важные для выживания цели и взаимодействовать в этом процессе.

Смыслопроизводство и смыслораспространение – это, собственно, и есть процесс создания значений. Это происходит через коммуникацию, через *разделение* (создания общности) и *обсуждение* значений и ценностей в организационной жизни.

Факт придания ценностей и значения – это всегда добровольный выбор из ряда альтернативных значений, тот единственно уместный именно в данной ситуации. Однако уже добровольный выбор основан на личностном отношении человека к происходящему и отражает намерения и волю субъекта думать и осознавать объект

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

определенным образом, например, понимать его так, как понимает его партнер по коммуникации. Использовать язык – значит участвовать в социальном процессе конструирования определенных реалий.

В процессе смыслопроизводства участники организации всякий раз выбирают значения из альтернативных, таким образом, наиболее частотные становятся наиболее социально приемлемыми и как бы фиксируются за определенными сегментами реальности. Таким образом, в результате множества выборов значений, участники организации формируют то, что называется дискурсом, который, в конечном итоге, задает значения действительности и создает социальную и организационную реальность.

Л. Дж. Филлипс и М. В. Йоргенсен (2008) определяют дискурс как *особый способ общения и понимания окружающего мира (или какого-то аспекта мира)*.

Организационная коммуникация и дискурс способствуют распределению сил между социальными группами – например, между иерархическими и профессиональными группами, меньшинством и большинством. Эти результаты действия дискурса рассматриваются как идеологические. *Таким образом, через коммуникацию и дискурс формируются и закрепляются ценности, а также утверждается организационная культура – организационная среда, в которой постоянно утверждается что-то как главное, а что-то игнорируется как второстепенное.* Таким образом и складываются организационные ценности.

С другой стороны, участники организации постоянно интерпретируют, оценивают и переинтерпретируют реальность и, таким образом, могут перестраивать дискурс и то, что в нем важно. Таким образом перестраивая ценности, выдвигая на первое место то, что актуально для целей компании.

Понимая этот механизм, лидеры компании могут управлять ценностями. Важно, чтобы в своем коммуникативном, дискурсивном поведении, в интерпретации и выборе значений и ценностей, они утверждали и под-

держивали ценности, повышающие продуктивность компании. Безусловно, это требует от них компетенции именно в интерпретации реальности и постоянного осознания той ценностной среды, которую они поддерживают своими действиями.

1.2. Требования к ведущему

Мы проектировали тренинг с позиции изменений состояния дел в организации. Как мы уже говорили, с помощью этой программы хотят повлиять на отношение руководителей к их управленческой роли и задачам. Симптомами проблемы в организациях, стимулирующей подготовку такого сорта, являются трудности с новым персоналом – его трудно набрать, его воспринимают «в штыхы», с ним обращаются слишком критично или, напротив, попустительски – поэтому он выпадает из организации в первые дни работы. Вторая проблема – это позиция «старого» персонала, чаще всего это попытки «сесть на голову», что выражается в игнорировании новых задач, преувеличение сложности или времени на работу, отрицательное отношение к организации – например, циничное («платите – буду работать»), излишняя автономность, отсутствие кооперации, конфликты, конфронтация, размытость требований и результатов, нефункциональные отношения в коллективе – например, руководитель в роли «заботливого отца, раздающего блага», а не потребителя работы сотрудников; трудность, а иногда просто невозможность поменять продуктивность из-за высокого сопротивления персонала.

Такая ситуация однозначно свидетельствует об опасной для жизни организации проблеме – внутренняя среда закрыта, организационная культура коррумпирована и препятствует управлению, а сама компания не способна реализовать свою роль на рынке, потому что не может влиять на продуктивность, учитывать обратную связь клиентов, компания теряет актуальность для клиентов и, как следствие, денежный поток.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Конечно, такая ситуация требует комплексного вмешательства, и одно из них – это передача ответственности руководителям за их роль и результаты работы организации. Поэтому цель тренинга – это прояснение ценностей и требований к управленческой роли и роли лидера.

Работа с этой программой в корпоративном формате для тренера очень ответственна – на время тренинга он «помещается» в центр напряжений, организационных и экономических противоречий, обоюдных претензий, объективных ограничений рынка труда (например, с объективными трудностями подбора персонала на рынке). Участники, безусловно, проверяют тренера «на крепость»: как он сам решает такие противоречия, и является ли его позиция экономически честной и обоснованной.

Риск не пройти эту проверку высок. Группа может не воспринять тренера, например, по нескольким причинам:

- ценностной незрелости тренера, что проявляется в его поверхностности – тренер не вникает в суть проблем.
- Ведущему может мешать также экономическая зависимость от контракта, поэтому он ведет себя услужливо и стремится «протащить что-то свое».
- Очень мешает позиция циничного «наемника», работа по принципу «меня наняли, и на эти деньги я рассказываю, что знаю», остальное – выше моих возможностей.
- Немаловажную роль играет собственный способ заработка тренера, характерна ли для него экономическая инфантильность. Возможно, тренер и сам является подчиненным, и, сам того не замечая, репрезентирует позицию несамостоятельного персонала. В этом случае высок риск пойти «на поводу у группы».

Безусловно, все эти риски требуют от самого тренера определенности по базовым вопросам. В результате тренер должен ответить сам себе на вопрос: может ли

он позволить себе такую роскошь, как профессиональное обоснованное мнение по базовым, конфликтным противоречиям компании?

Наличие профессиональной и исследовательской позиции – открытой к незнанию, настойчивой в преодолении, активной в поиске и реконструкции смысла происходящего – позволит тренеру быть отдельным и включенным одновременно.

Есть еще одно соображение: этот тренинг касается экономических и социальных убеждений людей, которые делают их богатыми и бедными, зависимыми или свободными. На постсоветском пространстве не принято позитивное отношение к предпринимательству, экономической активности и богатству, поскольку, как считают многие, власть и деньги принадлежат скорее избранным, и вряд ли можно заработать много собственным умом и трудом. Эти скрытые предубеждения ключевым образом влияют на пассивность, стремление обвинять окружающих в собственных бедах и противостоять продуктивной работе. К сожалению, в настоящее время редко можно встретить обоснованную позицию, где люди напрямую связывают свой труд и успешность, понимая, что они существенно влияют на свое финансовое положение. Необходим концепт «справедливых денег», который «наводит мосты» между руководителями и подчиненными через продуктивность, умелую организацию деятельности и профессиональное и позитивное отношение. Однако это – тема отдельных научных исследований.

Здесь подытожим, что профессиональная, обоснованная позиция является базовым условием работы с организационными ценностями и противоречиями.

Вторым важным требованием является знание ключевых психологических законов, полученных эмпирическим путем, связанных с продуктивностью работы людей в организациях. Их знание является твердой почвой, способной удержать от радикальных, поверхностных, политических, самоуверенных заявлений о том, как «должно быть», и поможет оперировать объективными аргументами с людьми, наделенными властью.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Третье важное требование – это открытость и гибкость. Поскольку тема тренинга – это ценности, базовые убеждения, которые достались усилиями и трудом, участники не склонны с ними легко расставаться, каждый из них «заплатил» за них своими ошибками, настойчивостью и т.п. Поэтому смена таких убеждений вряд ли произойдет в результате переубеждения, громких заявлений, ссылок на авторитеты или гуру-менеджеров. Смена мешающих убеждений чаще происходит благодаря тому, что убеждения перестают работать или самому автору становится очевидной их неадекватность. Поэтому тренеру необходимо проявлять достаточную терпимость и гибкость, помогая участнику рассмотреть свои убеждения со стороны, оценив, что в них было ценного, почему он решил думать именно так, соответствуют ли эти убеждения актуальному моменту. Тренер вряд ли может позволить себе выводы в стиле «что правильно, а что неправильно». Однако группа точно будет требовать ясности, поскольку важность изменений очень высока. И в этот момент также высок риск у тренера «скатиться» в простые и поверхностные рекомендации. Здесь очень важна одновременно ясность и глубина. В связи с этим ведущему нужно быть экспертом по вопросам организационного развития, или же исследовать и внимательно изучать проблему. В тренинговой работе полезны следующие вопросы: «Какие ценности поддерживает участник?», «Какое значение он придает тем или иным событиям в организации?», «Как то, что говорит участник, помогает ему в руководстве подчиненными и достижении конечного результата?», «В чем его ценности поддерживают/мешают продуктивной работе компании?»

Тренеру помогут навыки «интерпретативного» поведения. Эти подходы и навыки дадут тренеру необходимую гибкость, отсутствие догматичности, открытость и исследовательский подход.

1.3. Что тренинг может дать организации и участникам?

Этот тренинг предназначен для изменения позиции и компетенции лидеров/руководителей организации, а именно:

- идентификация с ролью руководителя. Программа позволяет руководителю принять свою роль как необходимую, полезную, нужную людям, и которую он «в силах» реализовать, она ему «по плечу», соответствует его жизненным целям.

Остановимся на этом моменте. Безусловно, компания выигрывает от эффективности лидера. Однако практика показывает, что вновь назначенные руководители или кадровый резерв испытывают психологические трудности с тем, почему они назначены, достойны ли они этой роли, как им преодолеть и поддерживать социальную разницу, например, как отстроить отношения со вчерашними друзьями. Какие действия руководителя справедливы и почему? Почему их должны уважать, им подчиняться и их признавать? Как быть авторитетным и справедливым руководителем? Поэтому принятие роли является комплексным и фактически связано с созданием (коррекцией) образа себя.

- Прояснение предмета управления, ответ на вопрос: чем же конкретно я управляю? Каковы функциональные требования ко мне как к руководителю? Что именно я должен делать как руководитель?

Практика показывает, что руководители очень редко представляют предмет своей деятельности и объект управления. Часто руководители не выполняют своих конкретных функций, а именно, проектирование целей и конечного результата деятельности, обеспечения фронта и дизайна работ, обратной связи сотрудникам по их действиям, поддержки и мотивирования высокой продуктивности, членства в коллективе по ценностям. Игнорирование этих функций происходит по разным причинам (это – отдельная тема). Но в итоге, неясность в функциональной роли приводит к тому, что руководитель стано-

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

вится учителем и наставником, «опекуном», «диспетчером», «наемником, передающим распоряжения сверху», «благодетелем». Он компенсирует объективные функции личностными, эмоциональными отношениями, зависимостью и деньгами. Это доставляет трудности самим руководителям и, прежде всего, в том, что они теряют основания для аргументов для повышения продуктивности и лояльности. Почему подчиненные должны работать лучше, в чем их вклад в деятельность? В чем вклад мой, как руководителя, на чем я должен настаивать безоговорочно, а что есть предмет для обучения и переговоров? Фактически, они лишают себя платформы для профессионального сотрудничества с персоналом и продуктивного «давления» (мобилизации ресурсов для продуктивной работы). Такая неясность может приводить к выгоранию, манипуляции со стороны персонала, воровству, закрытости к изменениям, низкой продуктивности.

Поэтому понимание функций и предмета управления – крайне важная цель тренинга.

- Расширение средств управления и арсенала механизмов повышения продуктивности.

Часто руководители переоценивают личное влияние на подчиненных: похвалу, личный пример, эмоциональное отношение, и недооценивают организационные механизмы и условия для продуктивной работы (цели, дизайн работ, постановку задачи, обратную связь, ценности, нормы, правила, санкции и стимулирование, сопровождение, введение в должность и т.п.). Поэтому руководитель часто обладает бедным арсеналом влияния, и поэтому склонен к обвинению персонала или, наоборот, к чувству вины. Что, конечно, уменьшает валентность руководителей в организации, перегружает и истощает их, но и, как результат, отрицательно влияет на качество и продуктивность работы. Поэтому умелое применение средств управления крайне важно.

- Прояснение ценностей, необходимых для продуктивной работы людей в организации.

Тренинг проясняет внутренние ценности, которые сам участник может соотнести с ролью руководителя и про-

дуктивной работы и произвести внутреннюю переоценку приоритетов, понимая, что реально создает условия для эффективной работы людей в организации. Практика тренинга показывает, что участники недооценивают свои ежедневные проявления и не считают, что любое действие вносит вклад в определенную ценность или, со знаком минус, снижает ее, мотивирует или демотивирует персонал. Поэтому результат тренинга – это осознание валентности и ценностного потенциала любого действия руководителя. Что, безусловно, дисциплинирует и многое объясняет.

➤ И последнее, но крайне важное – это внутренняя сила, осознание личностного лидерского потенциала, который мы понимаем как потенциал предприимчивости, последовательности в решении задач группы/организации.

Опять-таки, практика показывает, что руководителям не хватает «воли к победе». Отметим, что воли скорее, чем настойчивости. Под волей мы понимаем способность к последовательному поведению при решении неопределенных, опасных ситуаций. Ее дефицит – это не проблема настойчивости или силы, а скорее вопрос веры в закономерность наступления успеха. То есть понимания, что успех неизбежен при условии того, что действия направлены на достижение результата. Часто настрой на быстрый результат, стремление получить его, не заплатив соответствующую цену, внутренний авантюризм – ожидание результата случайным, «вдруг»-образом, приводит к неуверенности в своих действиях. Опять-таки, эта позиция закономерна, если руководитель не проясняет, как именно складывается продуктивная работа, что есть технология ее формирования.

Таким образом, программа предназначена для того, чтобы произвести изменения в идентичности: принятии, коррекции и прояснении роли руководителя, прояснении функций и ценностей руководителя, переоценке ценностей продуктивной работы, приобретении инструментов влияния.

Когда компания проводит корпоративный тренинг, нужно быть готовым к тому, то участники будут делать

обширные выводы на уровне всей организации – о том, как надо перестроить или организовать работу с персоналом, о том, какие ценности надо защищать, и как это делать, о том, как сделать работу коллектива более продуктивной, включая перестройку технологии работы и принципов подбора, стимулирования, мотивации. Часто звучит критика в сторону самого собственника, политических и нефункциональных фигур компании – как тех, что мешают функциональным отношениям и продуктивной работе организации.

Все эти выводы и информация однозначно потребуют реальных действий, меняющих положение дел в организации. Заказчик тренинга должен быть к этому готов. Эти ценные выводы групповой работы целесообразно фиксировать и обсуждать, превращая в программу организационных изменений.

1.4. Как оценить эффективность работы группы?

Здесь стоит разделить оценку эффективности корпоративной (участники – члены одной организации) и открытой группой (участники – сотрудники разных организаций).

Для корпоративной группы важны:

- консолидация на уровне организационных изменений, о чем участники часто говорят в подведении итогов;
- консолидация вокруг ценностей продуктивной работы;
- консолидация вокруг принципов «эксплуатации персонала» и механизмов управления;
- консолидация группы вокруг функциональных лидеров, выявление новых лидеров;
- личностные решения участников о коррекции своей организационной и управленческой позиции;
- выявление подходящих для компании инструментов управления.

Как оценить этот эффект?

Безусловно, прямая обратная связь от участников на подведении итогов – они сами говорят о том, что с ними произошло, и что назрели определенные изменения.

Во-вторых, оценку результатов целесообразно проводить ежедневно, фиксируя состояние и впечатление участников (см. Приложение 1 «Анкета для оценки работы за день»).

В-третьих, для оценки могут применяться следующие методы post-test:

- включенное наблюдение. Метод позволяет оценить стиль работы с подчиненными, коммуникацию и арсенал управленческих инструментов. Очевидно, что эффективно проведенный тренинг делает инструменты влияния более точными и уместными, поэтому действенными.
- Самоотчет участников. Самоотчет может показывать удовлетворенность тренингом как процессом подготовки и обучения. Он скорее полезен для тренера, чтобы скорректировать программу и стиль работы. А другой самоотчет необходим для оценки внедряемости результатов в практику, и направлен на выяснение тех выводов, которые участники применили в своей ежедневной практике. Глубина и содержание этих выводов свидетельствуют о продуктивности тренинга.
- Анкетирование участников (подчиненных и непосредственных руководителей) на предмет наблюдаемых изменений, которые произошли с участниками группы. Этот вид оценки полезен. Однако стоит учесть зависимость подчиненных и, соответственно, не всегда открытость к обратной связи. А вот оценка со стороны непосредственных руководителей участников более доступна и открыта.

В качестве метода оценки изменений участников ведущий может прибегнуть к повторному выполнению задания в процессе тренинга – например, «Постановка задачи», «Приглашение на работу». Такие упражнения тренер может провести в самом начале и в самом конце тренинга. Участники с удовольствием сами фикси-

руют очевидные изменения. Наблюдения за своими позитивными изменениями имеют дополнительный плюс. Участник сам понимает, на что он может опираться и что можно считать надежным результатом тренинга. Также он может определить то, что не удалось перевести в навыки, и наметить себе зоны работы после тренинга. Такой формат наблюдения за результатами, конечно, интересен и для самого тренера – он сам видит итоги работы группы.

И последнее, но немаловажное. Тренеру стоит обращать внимание на подведение формулировки участников при обратной связи, и вот на что именно в лексике:

- действенность-созерцательность («решил, буду применять, нашел выход и т.д.» vs «увидел, наблюдал, обратил внимание»). Этот критерий свидетельствует о дистантности или, напротив, действенности, вовлеченности, готовности применять на практике.
- Слова об ощущениях, чувствах, восприятиях vs слова о мыслях, например, «почувствовал, ощутил, испугался, приободрился и т.п.» vs «подумал, представил, убедился, увидел». Понятно, что обратная связь со значением чувств говорит о более глубоком участии и проживании, чем «рассматривание» темы со стороны.
- Активность/пассивность. Участники могут говорить о происходящем в активном залоге от первого лица «Я принял, я разобрался» или, напротив, «здесь было продемонстрировано», «нам были представлены». Понятно, что активный залог является показателем вовлеченности, наличия внутренних интенций и активности в их реализации.

В открытой группе (в отличие от корпоративной) отсутствует эффект «знакомства» участников и уже сложившихся взаимоотношений. Поэтому участникам легче усваивать обратную связь, когда есть незаангажированные коллеги по группе, их сложно обвинить в предвзятости. Плюсом с позиции результата для открытых групп является также то, что участники, как представители разных организаций, могут сравнивать разные

подходы, рынки, методы, ценности и организационные культуры. Поэтому их обмен информацией стимулирует «конвертацию» опыта значительно быстрее и позволяет строить относительные суждения, проще выходить на обобщающие принципы работы.

Изменения после открытых групп можно фиксировать так же, как и после корпоративных. Но есть нюанс – в самоотчетах участники иногда, как ни странно, с трудом признаются в собственных успехах и достижениях, поскольку ощущают ответственность за то, чтобы продемонстрировать это уже на своем рабочем месте. Поэтому при прямых вопросах – что изменилось, чему ты научился? – предпочитают скромные и даже закрытые высказывания о результатах работы в группе. Конечно, это имеет место в организациях, где направление на тренинг происходит «через силу» и против воли сотрудников. Так может происходить и тогда, когда компания перегружает сотрудника, ожидая, что изменения наступят от отдельно взятых людей, а не от системы организационных действий в принципе.

И, конечно, важна обратная связь по результатам от самого заказчика или его представителя. Важно понимать, как сам заказчик оценивает проделанную работу. В его репликах важно анализировать несколько планов. Эмоциональный план – важный, и складывается чаще всего на основе обратной связи самих участников. Например, они чувствуют себя более мотивированными, открытыми, вовлеченными и на этой волне выдают обратную связь о том, что они сработали хорошо, и им понравилось. Безусловно, для заказчика это важно, поскольку это подтверждает его действия как руководителя (правильно, что проводил тренинг) и экономит его усилия на управление и мотивирование.

Со слов сотрудников руководитель может услышать сразу что-то о содержании, но чаще всего это – или оценочные суждения «понравилось/не понравилось», или суждения о том, что нового услышали, обсудили и т.д.

Обычно сотрудники не активны в описании своих ошибок, личностных изменений, раскрытии зон неком-

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

петентности. Поэтому, в случае отрицательной обратной связи и непроявленного внутреннего несогласия, потери лидерской позиции (например, смене лидеров), участник может обвинять тренера, критиковать его действия и программу. В связи с этим тренеру необходимо быть внимательным к позициям участников и их открытым проявлениям в группе, чтобы сделать очевидной обратную связь и результаты участника.

Конечно, группа может высказываться против тренинга, если остались невыраженными и не проясненными по содержанию зоны конфликта и напряжения. Опять-таки, так происходит потому, что участникам необходимо работать дальше совместно, несмотря на разногласия, даже в режиме псевдо-консолидации. Обвинить тренера – это один из способов снять напряжение.

Поэтому тренеру важно, во-первых, активно работать на тренинге с зонами напряжения, неясности, а также лабилизировать сопротивляющихся участников.

Но, с другой стороны, нужно рассказывать о результатах процессов, которые произошли в группе на индивидуальном и групповом уровне, руководителю как основному потребителю, разъясняя достижение результатов относительно заявленных целей, их пользы для организации и месте и роли каждого участника в повышении продуктивности работы организации. Также важны рекомендации о сопровождении персонала в их функциях и о дальнейших предложениях по организационному обучению.

1.5. Подготовка к тренингу

Подготовку необходимо проводить с учетом трех ключевых составляющих: запроса заказчика, характеристик группы и целей тренера.

Когда тренер получает задание на проведение подготовки сотрудников организации, он должен обратить внимание на сам характер постановки задачи и на то, как она звучит – функционально – в области знаний, умений и роли, конкретных управленческих функций

(мы писали о функциях этого тренинга ранее). В этом случае тренер может сконцентрироваться на проведении программы, которая направлена прямо на эти цели.

Однако задача может звучать размыто, например, как эмоциональный призыв, «пусть они станут ответственным и включенным», «пусть они, наконец, станут лидерами и перестанут жевать сопли» и т.п. Такая постановка задачи должна стимулировать тренера быть внимательным и разобраться в сути такого обращения-претензии. Тренеру важно четко соотнести «внутренний» язык постановщика задачи с объективными показателями: продуктивностью работы, наличием дизайна работ и технологии, трудностями в работе с персоналом, наличием понятных функций и т.д. Выявить причины «несовершенства» и необходимости в подготовке персонала. Возможно, после более глубокого знакомства с запросом клиента, тренер поймет, что тренинг – это не самая лучшая интервенция в данном случае, а важны другие действия – например, оценка персонала и подбор нового, разработка технологии участка работы и т.п. Практика показывает, что к тренингам прибегают не всегда функционально – он может компенсировать дефицит действия руководителя компании, который не имеет времени или видения того, как развивать, управлять и защищать свою компанию. Конечно, такое положение дел требует четкой обратной связи со стороны тренера. Тренинг может и практически всегда дает эмоциональные эффекты – подъем, мотивированность, а также групповые эффекты – более качественную коммуникацию, сплоченность и т.п. Поэтому часто эмоциональные задачи вполне могут быть реализованы, но иметь краткосрочный характер.

Практика показывает, что без глубокой консультативной беседы трудно понять запрос заказчика, поэтому ее стоит проводить в режиме управленческого консультирования («Психология в рекламе», 2017), раскрывая с помощью специальных вопросов и рассуждений суть запроса заказчика. На практике это может носить характер консультативной беседы, возможно, потребуются допол-

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

нительные исследования: наблюдение на рабочем месте, исследование организационной культуры, норм, организационных конфликтов и принятых практик управления.

Благодаря таким подготовительным действиям тренер может выявить суть проблем и построить свою работу вокруг ее решения, она реально зависит именно от ценностей и управленческой компетенции персонала.

При подготовке тренера важно понимать состояние будущих участников, что лучше всего сделать с помощью входного собеседования. На этом этапе важно прояснять личные цели сотрудника в данном обучении, ответственность за результат тренинга, мотивацию к изменениям. На этом этапе становятся ясны: степень и причины сопротивления группы, в чем их гипотезы изменений продуктивности, как они сами рассматривают необходимость тренинга. Встретившись с пассивной, формальной, обезличенной и инертной позицией, тренер, конечно, предупреждает заказчика и ставит вопрос о целесообразности подготовки, и говорит о том, куда можно продвинуться в работе с такой группой, предлагает коррекцию целей подготовки. Соотнесение состояния группы с целями и обсуждение этого с заказчиком – это постоянная задача тренера, в каком бы состоянии ни находилась группа. На собеседовании тренер обсуждает цели тренинга и получает подтверждение (или наоборот, опровержение) участия в тренинговой группе. Такой акт также способствует принятию ответственности за результат работы группы участниками.

И, в завершении, тренер, подводя итоги предварительного исследования, ставит задачи подготовки на уровне содержания и программы, групповых процессов – открытости, консолидации, лидерства и т.п., организационных изменений, и также обсуждает это с заказчиком.

Что еще важно при подготовке и что часто оставляют на последний момент – материально-техническое оснащение.

- пространство: достаточна ли площадь (для тренинга с 12–14 участниками пространство должно быть примерно 36 кв.м.);

- оборудование для видео-съемки и просмотра (следует проверить стыковку оборудования, наличие зарядных устройств, их независимость от погодных условий);
- наличие стульев (по количеству участников), бумаги, планшетов и ручек;
- свет, окна и возможность проветривать помещение.

Важным моментом являются организационные меры, обеспечивающие участие руководителей в тренинге: приказ, осведомленность непосредственных руководителей об ограничении в связи с участием в тренинге и о наличии перерывов для коммуникации, о невозможности «выдернуть» сотрудника из тренинга.

Обо всем этом следует позаботиться заранее.

1.6. Заключение

В заключение, конечно же, хочется пожелать ведущему успехов. Это во-первых. Успех в таком тренинге носит системный характер. Тренеру важно понимать, что результаты – общая и комплексная «работа» всех факторов, внутриорганизационных (тренинг как удачная и своевременная мера организационной интервенции), ведущего (программа и умения тренера), группы (предварительного состояния участников, их активности и вовлеченности в работу), и адекватности ожиданий и целей. В тренинге нет простых результатов, и любые реакции имеют значение, и их следует анализировать и интерпретировать.

Поэтому следует руководствоваться принципами:

- тренинг – это метод интервенции: он всегда влияет, даже если это влияние отличается от того, что мы задумали.
- Сильные стороны тренера – в его пронципательности, разнообразии и точности инструментов. Тренеру следует иметь необходимое и достаточное (а лучше избыточное) количество инструментов.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Инертная и не вовлеченная группа потребует разнообразия средств/упражнений, чтобы «пронять» участников. В программе есть важные моменты, которые тренер обязан донести до участников. Именно поэтому важна гибкость и адекватность инструмента.

- Тренер производит ценностное влияние, которое может потребовать конфронтации с группой, и эту конфронтацию нужно уметь проводить и выдерживать. Его действия, так же, как и действия руководителей, имеют высокую валентность. Ему важно понимать, как его действия влияют на ценности и цели тренинга.
- Тренер не может все знать и быть совершенным. Установка на какую-то «конечную» компетентность, которой можно будет пользоваться все время, блокирует критичность, анализ и профессионализм. Необходим постоянный анализ и исследование результатов своей работы. Тренеру нужно быть исследователем.
- Тренинг – это технология. Это не просто набор упражнений, чтобы участники посидели, и им было весело. Тренинг – это специально организованная последовательность упражнений, призванная произвести изменения. Поэтому она требует буквального исполнения. Возможна ли коррекция, изменения? Да, но коррекция предполагает, что ведущий имеет адекватную альтернативу в изменении состояния, компетентности участника в определенном вопросе.

Поэтому желаем Вам удачи, упражняйтесь, усложняйтесь и становитесь мастером организационных изменений!

ПЕРВЫЙ ДЕНЬ

Цели дня. Знакомство. Установление контакта. Диагностика проблем. Снижение напряжения. Доверие, безопасность. Прояснение индивидуальных целей. Прояснение собственной роли в управлении подчиненными, Я-концепция. Личные ценности, Я-социальное. Обменные и ресурсные отношения.

1. Знакомство 1. «Самое важное о себе...»
(по П. К. Власову).
2. Знакомство 2. «Опасения/Ожидания».
3. Рукопожатия с пожеланиями.
4. Пожелания (по К. Фопелю).
5. Компетенция руководителя (по К. Фопелю).
6. Невербальное мотивирование.
7. Дизайн работы. Видеосъемка.
8. Управление и продуктивность организации.
9. Цели тренинга.
10. «Я глазами подчиненных».
11. Эмоциональность.
12. Принципы объединения в группы.
13. «Приглашение на работу». Видеосъемка.
14. Известная личность.
15. «Строительство храма».
16. Смысл жизни (по К. Фопелю).
17. Итоги.

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ВЕДУЩЕГО

Ведущий представляется, кратко говорит о себе, о том, что такое тренинг, объясняет основные принципы работы и влияния тренинга. Рассказывает о применении видео как метода обратной связи. Предупреждает о том, что участники обыкновенно защищают свое поведение: отрицая реальность происходящего, логически объясняя свое поведение, уточняя и оспаривая инструкции. Ведущий объявляет регламент: 5 дней, 8 академических часов, перерывы (обычно 1 час) и промежуточные перерывы в процессе работы. Планшеты, бумага и ручки должны быть под рукой.



Упражнение 1: ЗНАКОМСТВО 1. «САМОЕ ВАЖНОЕ О СЕБЕ...» (по П. К. Власову).

Цель. Знакомство. Установление контакта, снижение напряжения. Первичная диагностика. Проявление установок по отношению к роли руководителя.

Инструкция. *Вам нужно представиться участникам, чтобы они Вас лучше узнали, это поможет нам в дальнейшей работе. Вначале скажите, как Вас зовут, а потом скажите, что Вам помогает, а что – мешает управлять людьми. У Вас есть 1 минута на подготовку, а потом мы начнем.*

Обсуждение. После того, как все выступили, ведущий просит кого-то повторить имена и характеристики тех, кого он запомнил.

Чаще всего запоминают высказывания, похожие на свои, или отмечают наиболее экспрессивные, креативные, необычные.



Упражнение 2: ЗНАКОМСТВО 2. «ОПАСЕНИЯ/ОЖИДАНИЯ».

Цель. Диагностика состояния участников, определение индивидуальных целей, снижение напряжения.

Инструкция. *Ведущий просит участников после 1 минуты подготовки высказать опасения и ожидания от работы в группе.*

Обсуждение. Обычно отсутствие опасений говорит о закрытости в группе. Активность и конкретность в ожиданиях говорит о мотивации к участию. Некоторые участники ожидают «авторитетного мнения» тренера. Это говорит о пассивности и желании получать впечатления скорее, чем активно работать самому. Здесь можно задать вопрос: «Что Вы готовы сделать, чтобы достичь результата?»

Можно задать вопрос: «Что общего в опасениях и ожиданиях? Как это поможет работе группы?»



Упражнение 3: РУКОПОЖАТИЯ С ПОЖЕЛАНИЯМИ.

Цель. Создать открытость, доверие в группе, осознание личного влияния.

Инструкция. *Я предлагаю встать и пожать как можно большее количество рук и высказать как можно большее количество пожеланий участнику группы как руководителю. Пожелания могут звучать, например, так: «Будь лидером». Мы будем делать это в течение 3-х минут. Вы можете свободно передвигаться по нашей комнате, пожимать руки и высказывать пожелания тому, кому Вы хотите. Запомните количество рукопожатий и то, что пожелали Вам.*

Обсуждение.

1. Какие пожелания запомнились?
2. Что Вас озадачило?
3. Что Вы слышали чаще всего?

Обычно группа выполняет упражнение с удовольствием, оно снимает напряжение, повышает доверие, активизирует участников. Все же, некоторые тревожные люди могут испытывать опасения и неуверенность, это потребует внимания от ведущего.



Упражнение 4: ПОЖЕЛАНИЯ (по К. Фопелю).

Цель. Осознать цели работы в группе, повысить доверие, активизировать ресурсы участников для работы в тренинге.

Инструкция. *Я предлагаю Вам сосредоточиться на цели и смысле своего участия в тренинге. Закройте глаза на 1 минуту. Вспомните человека, который, как Вам кажется, заинтересован в том, чтобы Вы участвовали в тренинге, и ожидает от Вас определенных изменений. Это может быть просто Ваш знакомый, друг, руководитель, а может быть Ваш родственник.*

Теперь представьте себе, что этот человек высказывает Вам свои пожелания о том, чему Вам стоит научиться. Мысленно сформулируйте его пожелания и выберите наиболее важные.

- Обсуждение.**
1. Кого Вы представили?
 2. Какую роль он выполняет в Вашей жизни?
 3. Какие чувства у Вас вызывают его пожелания?
 4. Какие из этих пожеланий Вы хотели бы выполнить?
 5. Что именно Вы хотели бы сделать, чтобы эти пожелания реализовались?
 6. Как Вы видите цели участия в тренинге?
 7. В какой мере эти пожелания соответствуют Вашим целям?

То, насколько легко участники говорят о пожеланиях в тренинговой работе, говорит о степени мотивированности участников и активационном потенциале группы. Подозрительные и неуверенные участники не сразу включаются в выполнение, их удивляет, что кто-то действительно может желать им позитивных изменений.



Упражнение 5: КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ (по К. Фопелю).

Цель. Диагностика участников, определение индивидуальных целей, самооценивание способностей руководства людьми.

Инструкция. *Представьте, что на полу нарисована широкая полоса – это ряд влияния. Теперь Вам предстоит занять определенное место в этом ряду, в соответствии с тем, как Вы оцениваете свою компетенцию в руководстве другими людьми. Обратите внимание, что в конце ряда будут находиться те, кто считает свою компетентность самой высокой, а в начале – те, кто считает свою компетенцию минимальной. Расположитесь так, чтобы занять весь ряд, не нужно группироваться где-то в одном месте. При выборе места руководствуйтесь своим представлением о своих возможностях и положением других участников группы. Теперь, когда Вы заняли место в ряду, осмотритесь и запомните, где и кто стоит.*

Обсуждение. Можно задать следующие вопросы:

1. Почему Вы заняли именно это место в ряду влияния? Как Вы определили свой уровень компетенции?
2. Вы довольны своим положением в ряду влияния? Что хотели бы поменять?
3. Чье положение из участников группы Вас удивило? Почему? Где бы Вы расположили этих участников?

Обычно мотивированные участники легко обсуждают свое положение, часто закрытую и защитную позицию занимают участники, которые зависят от мнения других. Они могут снижать значимость информации, ссылаться на то, что не могут говорить другим свое мнение и, наоборот, серьезно воспринимать информацию от других участников, поскольку все еще мало знакомы.



Упражнение 6: НЕВЕРБАЛЬНОЕ МОТИВИРОВАНИЕ.

Цель. Активизация, контакт, индивидуальные способы влияния на других.

Инструкция. *Сейчас предлагаю вам организовать пространство, сядем полукругом – освободим часть зала. Теперь по очереди будет выходить каждый участник и без слов будет мотивировать остальных участников группы к действиям. Нужно сделать так, чтобы участники смогли выполнить и выполнили с удовольствием задания, которые Вы предлагаете. Пожалуйста, запоминайте свои впечатления.*

Обсуждение. После того, как выступили все участники, тренер задает следующие вопросы:

1. Чьи задания Вам хотелось выполнять? Что отличало эти задания?
2. Чьи действия Вам не хотелось выполнять, почему?
3. Какими должны быть задания, чтобы мотивировать участников к действиям по их выполнению?

Чаще всего при обсуждении участники приходят к выводу, что мы хотим выполнять задания других людей, если они понятны, и их цели интересны, а также если исполнитель согласен с той ролью, которую предусматривает для него это задание.



Упражнение 7: ДИЗАЙН РАБОТЫ. ВИДЕОСЪЕМКА.

Цель.

Активизация группы, повышение вовлеченности, прояснение своей управленческой роли и способа управления людьми и организацией.

Инструкция. *Предлагаю каждому задумать или вспомнить какой-то процесс на работе, связанный с получением результата. Например, инвентаризация, заключение сделки, проектирование конструкторской разработки и т.п. Сейчас Вам предстоит его организовать прямо здесь в комнате, но сделать это без слов. Для этого Вы можете привлекать любых участников группы и использовать любые подручные предметы в комнате. Вы это делаете в виде инсценировки-импровизации. Предварительно Вы не можете обсуждать свой замысел и готовить выбранных Вами участников. Вы можете только продумать, какой именно процесс и с кем Вы будете организовывать, а в процессе реализовать задуманное.*

Импровизации ведущий снимает на видеокамеру.

Обсуждение.

После просмотра видеозаписи:

1. Вопрос тем, кого приглашали на роль исполнителей: скажите, насколько Вам было интересно выполнять задание и участвовать в процессе? Насколько Вам было понятно, что необходимо делать? Насколько понятен и привлекателен

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

результат, к которому Вы должны были прийти?

2. Вопрос ко всем участникам: какие роли выбрали для себя организаторы процесса – насколько они были включены, во что конкретно, какие функции на себя брали?
3. Каковы действия участников: они были интегрированы в команду или автономны? Их действия были связаны между собой? Заметили ли Вы обратную связь от руководителя участникам процесса и наоборот?
4. На что сориентированы: на процесс или на результат? Был ли результат очевиден для исполнителей?
5. Могли ли участники выполнять задания без непосредственного участия руководителя?

Обычно участники говорят об уровне включенности руководителя, стиле управления (например, «авторитарный» или «попустительский», сориентированный на процесс или на результат), отмечают размытость или ясность задания. Участники отмечают степень интересности и полезности задания для них самих, задание на уровне конкретных указаний, целей или задач. Участники обращают внимание на технологичность выполнения работы, а также на взаимосвязанность и координацию действий между участниками. Обычно они приходят к выводу, что упражнение является моделью управления в ежедневной практике. У них возникает желание обобщить требования к руководителю при управлении.

Упражнение 8: УПРАВЛЕНИЕ И ПРОДУКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.

Цель.

Сформировать концептуальное представление участников о функции руководителя и процессах, формирующих продуктивность организации.

Инструкция. Предлагаем вам ознакомиться со схемой «Структура управления в организации» и с функциями руководителя. Вы можете задать вопросы по этой схеме.



Рисунок 2.1. Структура управления организацией.

Структура управления организацией:

- планирование – процесс регулярного определения миссии, целей, философии организации, а также способов достижения целей;
- организовывание – постоянный процесс распределения работы, назначения на нее людей, маневрирования ресурсами, координации усилий персонала;
- лидирование – *возможность и умение вести за собой людей, мотивировать их для достижения общих запланированных целей;*
- контролирование – *процесс ориентации на результат, сравнение прогноза и состояния, изменения во всей предыдущей последовательности действий (М. Майкл, А. Майкл, Х. Франклин, 1997).*

- Обсуждение.**
1. Как Вы считаете, какие функции есть в Вашей ежедневной практике? Какие функции Вы считаете наиболее важными, а какие – второстепенными? Какие из них представлены наиболее ярко, какие – мало представлены или практически отсутствуют?
 2. Как выполнение этих функций влияет на продуктивность работы Вашего отдела, Вашей организации?
 3. Что бы Вы хотели изменить в Вашей ежедневной практике?



Упражнение 9: ЦЕЛИ ТРЕНИНГА.

Цель. Осознать цели работы в группе, определить группы в целом, мобилизовать внутренний ресурс для работы в группе.

Инструкция. *Сейчас я предлагаю определить собственные цели работы в тренинге, а также сформулировать общие цели для всей группы. Объединитесь, пожалуйста, в группы по 3–4 человека и расскажите о своих целях работы в этом тренинге. Затем сформулируйте общие цели для Вашей подгруппы. Выберите кого-то от Вашей группы, кто представит результаты обсуждения. У Вас есть для этого 15 минут.*

Обсуждение.

1. Какие цели в подгруппе Вы сформулировали?
2. Насколько они соответствуют Вашим целям?
3. Что Вы планируете предпринять, чтобы достигнуть этих целей?

Обычно наиболее активные участники говорят о своих целях и объясняют, почему они важны. Тревожные и заинтересованные участники выражают сомнения по поводу возможности их достижения, запрашивают поддержку. Некоторые перекалывают ответственность за достижение целей на обстоятельства (тренера, программу, группу). Здесь важно вернуть участникам ответственность за результат, а также связать результат, цель и вклад в работу и их роль руководителей. Здесь стоит связать цель и поведение в роли руководителя в реальной жизни.

Упражнение 10: «Я ГЛАЗАМИ ПОДЧИНЕННЫХ».

Цель. Осознание своего Я-социального, своей роли как руководителя, углубление атмосферы доверия, открытости, самоанализ.

Инструкция. *Сейчас мы освободим один стул. Все участники по очереди будут садиться на него и характеризовать себя как руководителя с позиции подчиненных. «Я думаю, что мои подчиненные считают меня....» и далее 3–5 характеристик.*

После этого участники группы задают ему не менее 3 вопросов. Важно, чтобы эти вопросы помогали выступающему углубить понимание себя как руководителя, расширить представление о своих отношениях с подчиненными. Выступающий должен ответить на заданные вопросы, ответы не обсуждаются, их можно только уточнить, но не оспаривать, опровергать и т.п.

Обсуждение.

1. Что нового Вы о себе узнали, какие новые стороны своей управленческой практики Вы увидели по-другому?
2. Подумайте и выскажите пожелания кому-то из участников относительно его роли как руководителя, его ценностей и отношений с подчиненными и т.п. Делайте это, только если они у Вас действительно есть.

Обычно участники испытывают трудности в формулировке полезных вопросов, которые углубляют представление выступающего. Тренеру необходимо

помогать формулировать вопросы, например, при их отсутствии сформулировать для примера самому или переформулировать, уточнив размытый или неточный вопрос. Выступающие, в свою очередь, с удовольствием отвечают на эти вопросы и могут испытывать озадаченность, вопросы могут казаться необычными, но интересными.



Упражнение 11: ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ.

Цель.

Осознание эмоционального состояния в управлении подчиненными, диагностика эмоциональных конфликтов с персоналом.

Инструкция.

Я предлагаю Вам проявить свои эмоции при работе с персоналом, попробовать их осознать, увидеть новые стороны своих переживаний при управлении работой подчиненных. Для этого мы сядем полукругом, затем участники по очереди будут выходить и без слов показывать сначала свое типичное эмоциональное состояние, а после этого – типичное эмоциональное состояние своих подчиненных. Участники – наблюдатели, Вам нужно угадать, какие эмоции передает участник в роли руководителя и в роли персонала. После того, как закончит выступающий, назовите эмоции, которые Вы наблюдали.

Обсуждение.

После того, как выступят все, можно задать следующие вопросы:

1. Как Вы себя чувствуете?
2. Какие мысли о себе Вам пришли, когда Вы выполняли упражнение?
3. Какие эмоции Вы наблюдали чаще всего?
4. Какие отличия Вы увидели между эмоциями руководителей и подчиненных?
5. Какие конфликты могут возникать в связи с эмоциональным состоянием, которое Вы наблюдали у руководителей и подчиненных?

Упражнение 12: ПРИНЦИПЫ ОБЪЕДИНЕНИЯ В ГРУППЫ.

Цель. Доверие, повышение открытости, осознание социальных и ценностных принципов объединения.

Инструкция. *Сейчас я прошу Вас объединиться в группы, и сделаем мы это в 2 этапа. Вначале Вам нужно задать вопросы каждому участнику группы с той целью, чтобы выяснить его интересы, приоритеты, ценности. Это будет происходить в течение 10 мин. Вы можете общаться в свободном порядке с любым участником. Однако в течение 10 минут Вам нужно успеть пообщаться со всеми. Далее, на основании услышанных ответов, Вам нужно определить, насколько позиции участников (их убеждения, интересы, ценности) близки Вашим, и затем выбрать тех, с кем Вы ближе всего по ценностям.*

На втором этапе Вам нужно объединиться с теми участниками, которые Вам показались наиболее близкими по ценностям. После этого посмотрите, кто оказался вместе с Вами в одной группе. Затем обсудите, какие ценности есть у участников Вашей подгруппы, и что их объединяет с Вашими.

Обсуждение. После этого участникам стоит предложить для обсуждения вопросы:

1. Сбылись ли Ваши ожидания – группа, с которой Вы объединялись, действительно разделяет Ваши ценности? Если да – то, в чем Вы об-

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

- наружили сходство? Если нет – то в чем Вы увидели различия?
2. Какие вопросы Вы задавали? Какие из этих вопросов Вам действительно позволили определить ценности других людей? А какие – нет? В чем специфика этих вопросов?
 3. Как определять ценности, как они проявляются, что это такое?

Обычно участники испытывают трудности с пониманием того, что такое ценности, путая их с времяпрепровождением, текущими целями, интересами. Тренеру важно помочь участникам определить и прочувствовать, что такое ценности. Здесь можно привести определение ценностей как «восприятие желаемого», которое затрагивает базовые предпочтения и выбор.



Упражнение 13: «ПРИГЛАШЕНИЕ НА РАБОТУ». ВИДЕОСЪЕМКА.

Цель. Осознать свою роль в формировании команды, ценностные принципы объединения подчиненных в работе, принципы построения рабочих отношений. Это ключевое упражнение первого дня.

Инструкция. *Сейчас Вам предстоит набрать новых сотрудников в свою организацию, в свою команду. Представьте, что Вам выпала возможность выступить перед претендентами на вакансии в Вашу компанию, то есть Вашими будущими подчиненными. Ваше выступление будет коротким, не более 3 минут, но выступить надо так, чтобы на работу к Вам захотели устроиться наибольшее количество нужных и наиболее эффективных работников. Это выступление мы снимем на камеру. Сейчас у Вас есть 10 минут для подготовки, а потом мы начнем. Выступать будет каждый участник.*

Обсуждение. После того, как выступили все участники, ведущий задает вопросы:

1. Какое выступление Вам понравилось больше всего?
2. Чем Вам понравилось это выступление?
3. Вы пойдете к этому человеку на работу?
4. Почему Вы выберете именно его предложение?

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Ведущему важно обратить внимание на то, что участник в своем выступлении проявляет не только умение убедительно выступать перед аудиторией (ясность, выразительность, согласованность, лаконичность и т.п.), но и свое представление о хорошем сотруднике и хорошей работе одновременно. Поэтому симпатии не стоит интерпретировать линейно «хорошее выступление – хорошее приглашение на работу». Симпатии могут возникнуть по причине того, что выступающий ярко предложил «теплое место», где можно отсидеться, и некоторым участникам это может нравиться. Поэтому с особым вниманием нужно отнестись к просмотру видеозаписи. При просмотре после каждого выступления целесообразно задать группе следующие вопросы:

1. Как характеризуется работа в этой организации? Перечислите признаки работы, которые прозвучали.
2. Кто пойдет работать в такую компанию? Люди с какой мотивацией? Как они будут работать?
3. Что Вы можете сказать о руководителе? Какой он в работе и управлении другими людьми?
4. Какая обстановка (дух) в компании, что в ней принято, что – не принято, как Вам показалось?

Обычно участники испытывают трудности с интерпретацией и анализом выступления. Ведущему нужно помогать дополнительными вопросами: «О чем это говорит?», «Кто обычно

так себя ведет?», «Что может быть интересно человеку, который делает такие предложения?» и т.п.

Это упражнение очень полезно, поскольку помогает осознать принципы, по которым они строят рабочие отношения с подчиненными, и нормы, культуру, которая возникает в результате этого.



Упражнение 14: ИЗВЕСТНАЯ ЛИЧНОСТЬ.

Цель.

Самодиагностика, социальный образ «Я», обратная связь участников.

Для проведения упражнения необходимо раздать участникам по одной пустой карточке и одной скрепке, можно также использовать незаполненный бэйдж.

Инструкция. *Это упражнение мы будем выполнять в 2 этапа.*

На первом этапе я предлагаю Вам выбрать 1 участника группы, и подумать – на какую известную личность он похож (возможно, политика, актера, деятеля), возможно, он будет ассоциироваться с героем мультфильма, сказочным героем. Сосредоточьтесь и напишите на листочке имя героя, с которым этот участник у Вас ассоциируется. Здесь ведущему надо помочь с выбором участников – нужно, чтобы ассоциация с героем была придумана для каждого участника и не было участников, которым придумали одновременно два имени (и более).

После того, как все напишут, мы одновременно подойдем, каждый к своему участнику, и прикрепим ему на спину карточку (бэйдж) с именем известного героя. При этом мы не говорим это имя самому участнику.

На втором этапе каждый участник должен угадать, что же написано у него «на спине». Для этого мы будем свободно перемещаться по комна-

те. Каждый может задавать вопросы любому другому участнику, с целью выяснить, что же написано у него на карточке. При этом он может задавать только прямые вопросы, требующие ответа «Да» или «Нет». Он не может спросить, например, «что у меня там написано» или «из каких букв состоит слово» и т.п.

После того, как Вы угадали, Вы продолжаете участвовать, помогая остальным своими ответами на их вопросы.

Обсуждение. После упражнения можно задать следующие вопросы:

1. Желающие могут спросить у авторов – почему им придумали такие имена, в чем они увидели сходство с этими известными личностями?

Обычно упражнение проходит весело, активно, с интересом, хорошо сбрасывает напряжение участников.



Упражнение 15: «СТРОИТЕЛЬСТВО ХРАМА».

Цель.

Подведение итогов, структурирование результатов дня, осознание понятий «цель», «смысл работы», «предназначение».

Для проведения занятия необходима притча «Строительство храма».

Инструкция. Ведущий раздает текст притчи каждому участнику и затем просит прочитать текст. После того, как его прочитали, просит участников объединиться в малые группы по 3–4 человека и обсудить притчу, а именно: сформулировать смысл притчи, а также провести аналогию с ежедневной рабочей практикой. На обсуждение притчи отводится 15 мин.

Притча «Строительство храма»

Люди строили храм. Каждого из них спросили: «Что ты делаешь?»

Первый отвечает: «Я ношу камни».

Второй говорит: «Я на жизнь зарабатываю, тружусь, чтобы содержать семью».

Третий отвечает: «А я храм строю».

Все трое делали одну и ту же работу – носили камни, что-то строили.

Обсуждение. После обсуждения следует задать такие вопросы:

1. Как поняли смысл притчи?
2. Как эта идея присутствует в Вашей ежедневной жизни, в чем она проявляется?

Обычно участники с удовольствием обсуждают смысл и активно приводят примеры из своей ежедневной практики.

Упражнение 16: СМЫСЛ ЖИЗНИ

(по К. Фопелю).

Для участников, которым за сорок, это упражнение дает прекрасную возможность прояснить цели своего существования. Участники группы должны быть близко знакомы друг с другом и доверять Вам.

Инструкция. *Сядьте, пожалуйста, прямо и сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов... Закройте глаза и сосредоточьтесь. Представьте себе старинную пустую виллу, которая сейчас необитаема. Осмотрите это здание. Пройдитесь по всем комнатам, полюбуйтесь старинной мебелью, светильниками, картинами и коврами... (1 минута)*

Теперь поднимитесь по лестнице на второй этаж, пройдите через спальню...

Обратите внимание на фиолетовую портьеру, немного прикрывающую широкую деревянную дверь... Отодвиньте портьеру в сторону и откройте дверь...

Сейчас Вы видите вторую лестницу, пыльную и всю в паутине, очевидно, ею очень давно никто не пользовался... Медленно поднимитесь по ступеням и откройте находящуюся наверху дверь...

Вы оказались в старой библиотеке, наполненной светом, льющимся из окон и проникающим сквозь стеклян-

ную крышу. Попробуйте прочесть несколько названий книг... Вдруг Вы замечаете, что в углу комнаты сидит какой-то человек...

Он говорит спокойным, мягким голосом: «Я ждал тебя». И откуда-то из глубины души к Вам приходит чувство, что этот человек обладает всеми знаниями мира и может ответить на все вопросы...

Вы решаетесь задать ему самый важный вопрос: «Зачем я пришел в этот мир?» И в тишине ждете, что он Вам ответит. Ответ может прийти в словах, в жестах, в переданных телепатически мыслях или образах. И Вы можете задать этому человеку любые важные для Вас вопросы. (2 минуты)

А теперь поблагодарите старого мудреца и попрощайтесь с ним... Спуститесь по лестнице вниз, снова пройдите по всем комнатам... Покиньте эту виллу и возвращайтесь назад. Вы чувствуете себя обновленным после этой встречи... Потянитесь, выпрямитесь и откройте глаза...



Упражнение 17: ИТОГИ.

При подведении итогов участники высказывают свое мнение о групповой работе, отвечая на следующие опросы:

- Что изменилось в группе с начала работ?
- Насколько то, что происходит в группе, соответствует ожиданиям?
- Чему научились участники?
- Как себя чувствовали в группе?
- Чем запомнился день?
- Что бы Вы хотели изменить?

Для сбора обратной связи ведущий часто использует анкету (Приложение 1).



ВТОРОЙ ДЕНЬ

Цели дня. Доверие, безопасность, обмен обратной связью, вовлечение дистантных участников. Образ «Я» и роль руководителя, осознание социальной роли при работе с подчиненными. Мотивация, ценности, постановка задания подчиненным.

1. Опасения/Ожидания.
2. Мотивирующий призыв к группе.
3. Просьба о помощи.
4. Трудности в работе с персоналом.
5. «Что я даю персоналу, и что персонал дает мне».
6. Постановка задания.
7. Мотивация («Вертушка»).
8. Показать участника группы.
9. Анабиоз.
10. Дискуссия. Что такое мотивация?
11. Мотивационные группы.
12. Сложное. Видеосъемка.
13. Вопросы к собеседованию («Вертушка»).
14. Притча «Знание людей в теории и на практике»
(по Н. Пезешкиану).
15. Итоги.

Упражнение 1: ОПАСЕНИЯ/ОЖИДАНИЯ.

Цель.

Диагностика состояния участников, определение индивидуальных целей и способов поведения на текущий момент. Снижение напряжения. Добавление выводов по вчерашнему дню.

Инструкция. *Ведущий просит участников после 1 минуты подготовки высказать опасения и ожидания от работы в группе и высказать то, что вчера они высказать не успели. Что они хотели бы изменить, что – добавить? Затем ведущий просит добавить свои опасения и ожидания, связанные с работой в группе.*

Обсуждение.

Обычно отсутствие опасений говорит о напряженности в группе. Оно может быть вызвано субъективным ощущением неуспешности, ориентацией на безопасность, стремлением сохранить о себе первоначальное представление. Ведущему нужно терпение, чтобы выдержать достаточную паузу и стимулировать участников проявлять свое отношение к происходящему. А требовательные ожидания «полезности, практичности» часто провоцируют ведущего особо прислушиваться к мнению «практиков» и таким образом создают для них особое положение в группе.

Здесь можно задать следующие вопросы:

- Что общего в наших ожиданиях/опасениях?
- Как это поможет работе группы?
- Что именно Вы сами готовы сделать, чтобы результат работы был полезен практически?
- Что конкретно надо изменить?

Упражнение 2: МОТИВИРУЮЩИЙ ПРИЗЫВ К ГРУППЕ.

Цель. Активация участников, диагностика способов влияния и мотивирования.

Инструкция. *Ведущий просит участников задумать действие, которое охотно выполнит вся группа. После этого ведущий просит участников по очереди выйти и без слов промотивировать группу к выполнению действия, при этом должны быть задействованы все участники группы.*

Обсуждение. Я предлагаю нам обсудить несколько вопросов:

1. Какие действия Вам было интересно выполнять? Почему?
2. Какие действия Вам не хотелось выполнять? Почему?
3. Каким образом, по Вашему мнению, необходимо мотивировать других к действиям?

Участники приходят к выводу, что желание выполнять задания связано с его понятностью, а также с тем, насколько оно учитывает интересы и состояние участников.

Участники также отмечают в своей ежедневной практике управления, что мотивирование других людей требует учета их состояния, интересов и четкости в постановке задачи. В этом случае подчиненные работают с большей отдачей и вовлеченностью.

Упражнение 3: ПРОСЬБА О ПОМОЩИ.

Цель.

Доверие участников, умение просить и реагировать на просьбы, умение строить обменные отношения. Открытость и барьеры при обращении за помощью.

Инструкция. *Я предлагаю Вам упражнение, которое позволит лучше узнать себя. Понять свои возможности при обращении за помощью, и, наоборот, свои возможности в оказании помощи. Я прошу всех встать и убрать стулья. Вам предстоит сейчас обратиться за помощью к другим участникам группы. Вы можете свободно перемещаться по комнате, обращаться к любому участнику, при этом Вы говорите: «Я прошу у тебя помощи в (том-то) ..., а взамен готов помочь тебе (тем-то) ...». Постарайтесь сделать это как можно большее количество раз.*

Упражнение длится 20 мин.

Обсуждение.

После выполнения задания ведущий может задать несколько вопросов:

1. Сложно ли Вам было просить о помощи? Какие чувства Вы испытывали?
2. О чем Вы думали, когда обращались к другим?
3. О чем Вы думали, когда предлагали свою помощь другому? Какие чувства при этом Вы испытывали?
4. Что нам мешает обмениваться чем-либо с другими людьми?
5. В чем смысл обмена, чем он полезен, зачем он нужен?

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

6. Чем обмен помогает в управлении подчиненными?

Часто участники говорят о том, что им трудно просить у других, говорят о необходимости следить за балансом «прошу» и «отдаю», о том, что имеют право просить только тогда, когда сами достаточно отдали. Упражнение дает возможность участникам осознать свои возможности вступать в обмен с другими людьми, просить и предлагать что-то взамен.



Упражнение 4: ТРУДНОСТИ В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ.

Цель. Повышение доверия, осознание трудностей при работе с персоналом, обратная связь от других участников, прояснение своей роли в управлении персоналом.

Инструкция. *Сейчас прошу вас расположиться в 2 ряда – друг напротив друга. Я предлагаю вам обсудить, с какими трудностями Вы сталкиваетесь при работе с персоналом. Сначала Вы рассказываете о своих трудностях, а затем – слушаете партнера. На общение в паре у Вас примерно 5 минут.*

Затем ведущий предлагает участникам пересесть («по часовой стрелке»). И предлагает продолжить это же обсуждение с новым партнером.

Обсуждение. После упражнения можно обсудить следующие вопросы:

1. Какие трудности, как Вы заметили, общие для большинства участников?
2. В чем Ваши трудности отличаются от других? Почему? С чем эти отличия связаны?

Обычно участники с удовольствием выполняют это упражнение. Оно разряжает обстановку, помогает сфокусироваться на реальных проблемах, увидеть общность с другими участниками, увидеть уникальность своей ситуации.

Упражнение 5: «ЧТО Я ДАЮ ПЕРСОНАЛУ, И ЧТО ПЕРСОНАЛ ДАЕТ МНЕ».

Цель.

Осознание роли в экономическом обмене, осознание и коррекция представления о функциях руководителя, обратная связь от участников.

Инструкция. *Ведущий просит участников взять чистый лист бумаги, разделить его вертикально пополам и подписать сверху в левой части «я даю персоналу», а сверху в правой части – «персонал дает мне».*

Затем ведущий дает инструкцию участникам: Сейчас я предлагаю Вам лучше разобраться в том, как Вы представляете свою роль как руководителя, и как строите отношения с персоналом. Для этого в течение 15 мин. напишите в левой части, что, по Вашему мнению, Вы даете своему персоналу, а в другой части напишите то, что, по Вашему мнению, персонал дает Вам. Старайтесь писать так, как Вы это понимаете на текущий момент, не критикуйте и не оценивайте свое представление.

Обсуждение. Результаты строятся в 2 этапа.

1 этап.

Ведущий просит участников подумать и самостоятельно ответить на следующие вопросы:

- Равноценен ли баланс в Ваших отношениях с персоналом? Кто больше выигрывает от сложившихся отношений?

- Какую роль играете Вы в этих отношениях, а какую – персонал? Придумайте какое-нибудь удачное сравнение, метафору для Вашей роли и роли персонала. Например, Вы действуете как кто: «как нянька», «надсмотрщик» и т.п.
- Обеспечивают ли эти отношения конечный результат? Продуктивны ли эти отношения? Чего им не хватает для того, чтобы быть экономически успешными?

2 этап.

После самостоятельного размышления ведущий просит объединиться участников в подгруппы по 3–4 человека и рассказать о своих выводах. Партнеры по подгруппе выступают в роли экспертов. Их задача – дать обратную связь выступающему относительно его выводов. А также добавить свои соображения, догадки, помочь получить более глубокие и полные ответы на вопросы.

После 2-х этапов обсуждения ведущий может задать следующие вопросы:

1. К каким выводам Вы пришли относительно себя, своей роли, продуктивности своей работы как руководителя?
2. Что характерно для Вашей реальной практики, какую связь Вы видите между своей практикой и результатами обсуждения?
3. Что бы Вы хотели изменить в своих действиях как руководитель?

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Часто участники говорят о том, что лучше поняли, почему есть проблемы в управлении другими людьми, и какие именно проблемы. Делятся своими выводами о своих установках по отношению к своей роли как руководителя. Активно обсуждаются проблемы неадекватной роли, когда руководитель «тянет» работу самостоятельно, или чересчур опекает персонал, что приводит к нарушению баланса и искажению рабочих отношений.



Упражнение 6: ПОСТАНОВКА ЗАДАНИЯ.

Цель. Объективация поведения, лабилизация участников, обратная связь, постановка задачи подчиненному, формулировка принципов и плана постановки задания.

Инструкция. *Сейчас мы проведем с вами упражнение, которое позволит разобраться в постановке задания подчиненным. Как возможности поставить задачу подчиненному определяют результат, мотивацию сотрудника и его отношение сотрудничать с руководителем?*

*Инструкция
всей группе*

Инструкция всей группе. Ситуация: Ваши специалисты находятся в отпуске. Вам необходимо затаможить груз. На месте только Ваш помощник – молодая добросовестная и исполнительная девушка. Она знает теоретически все действия, но никогда не выполняла задание сама на практике от начала до конца.

Груз нужно затаможить в течение 2 дней, сумма груза – 120 тыс. долл.

Затем ведущий распределяет роли. Выбирает руководителей – 3 человека, (среди них могут быть два активных и продуктивных участника и, например, один не лабилизированный).

*Инструкция
руководителям*

Затем ведущий дает инструкцию руководителям: у Вас мало времени и много дел. Вы должны так поставить задачу в течение 5 минут, чтобы она реально была выполнена.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Участников в роли руководителей ведущий приглашает для участия по одному.

Затем ведущий назначает участника на роль помощника – эта роль лучше всего подходит для сомневающегося, неуверенного человека, с невысокими коммуникативными навыками, но работающего на цели тренинга.

Инструкция помощникам

Затем он дает инструкцию помощнику. Вы мало разбираетесь в вопросе. Но Вы знаете, где найти необходимые документы, можете их подготовить и согласовать все с лицом, принимающим решения. Однако Вы в себе сомневаетесь и чувствуете необходимость поддержки. При этом Вы не задаете вопросы, боитесь показаться глупым, поэтому киваете, а если Вам что-то становится очень непонятно или чересчур ответственно, Вы предлагаете дождаться специалиста из отпуска или поручить это более опытным сотрудникам. Однако Вы вполне способны справиться с задачей, если Вам дать четкую инструкцию и поддерживать с Вами обратную связь в процессе выполнения задания. Вы можете задавать вопросы только тогда, когда почувствуете безопасность, внимание и доверие.

Все остальные участники выполняют роль экспертов. Им нужно внимательно следить за ходом упражнения и отмечать все моменты, которые помогают или мешают руководителям поставить задачу.

Целесообразно снимать каждую пару «руководитель-помощник» не более 5 минут. После съемки необходимо провести обсуждение согласно следующей процедуры.

Обсуждение. *1 этап.*

Вначале обратную связь дают эксперты: выбирают троих, кто готов к комментариям. Ведущий просит дать свои комментарии по каждому участнику: «что им помогало/что мешало справиться с заданием», а затем проранжировать участников относительно успешности при постановке задания.

2 этап.

Затем ведущий просит помощника прокомментировать поведение руководителей и дать ответ на вопрос, чьи задания он действительно выполнит и почему. Как он воспринимал действия руководителя с позиции понятности, безопасности, ориентации на результат?

Затем ведущий предлагает просмотреть запись и просит участников сразу выдавать обратную связь в тех моментах, которые, по их мнению, помогают или мешают постановить задание подчиненному. Он предупреждает, что анализируются действия руководителя, а не подчиненного, поэтому и обратная связь нужна на его поведение.

После просмотра ведущий просит подвести итог и задает следующие вопросы:

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

1. Что, по Вашему мнению, характеризует результативную постановку задания подчиненному?
2. Что, по Вашему мнению, является препятствием к постановке задания?

Сформулируйте правила постановки задания.

Обычно участники говорят о давлении со стороны руководителя, нечувствительности к тому, понимает ли его подчиненный, к подозрительности, стремлению загрузить и повесить ответственность без понимания результата. Также участники отмечают нечеткость, размытость, отсутствие алгоритма или способа выполнения задания, отсутствие способов контроля коррекции. Участники вычленяют аспекты поведения, которые демотивируют подчиненного и отдаляют его от результата.



Упражнение 7: МОТИВАЦИЯ («ВЕРТУШКА»).

Цель. Обобщение опыта, обратная связь участников друг другу.

Инструкция. Ведущий предлагает участникам организовать пространство: я предлагаю Вам обобщить полученный опыт. Мы поставим стулья в 2 круга – внутренний и внешний, с равным количеством участников. Затем, пожалуйста, займите места, при этом участники во внутреннем и внешнем кругу должны сидеть напротив друг друга. Участники внешнего круга будут пересаживаться по часовой стрелке до тех пор, пока участники не вернуться на свои прежние места, в парах Вы будете работать 3 минуты, обсуждая план и принципы постановки задания подчиненному.

Обсуждение. После выполнения упражнения ведущий может задать следующие вопросы:

1. К каким выводам о постановке задания Вы пришли, и какой план постановки задания Вы построили в результате обсуждения?
2. Что бы Вы поменяли в своей ежедневной практике при постановке задания подчиненным?

Обычно участники легко подводят итоги и формируют план постановки задания.



Упражнение 8: ПОКАЗАТЬ УЧАСТНИКА ГРУППЫ.

Цель.

Обратная связь участникам, эмоциональная близость, открытость, активация, образ «Я».

Инструкция. *Ведущий предлагает устроиться полукругом. Затем сообщает инструкцию: я предлагаю Вам немного активизироваться и показать кого-то из участников группы, без слов. Покажите, каким Вы его увидели как руководителя, что-то характерное, свойственное его поведению. Можно выбрать любого участника, и показать так, чтобы участник себя узнал. У Вас есть 2–3 минуты для подготовки, а потом мы начнем. Нам, наблюдателям, необходимо угадать, кого показывали после каждого выступления.*

Обсуждение.

После того, как выступают все, ведущий может задать следующие вопросы:

1. Что нового Вы о себе узнали?
2. Что, как Вы думаете, участники отмечают в Вашем поведении?

Обычно это упражнение проходит весело, «на подъеме». Участники довольны обратной связью, отношения становятся более динамичными, ярче проявляются симпатии, противостояния, повышается доверие.



Упражнение 9: АНАБИОЗ.

Цель

Активация, повышение включенности участников, осознание своих способностей устанавливать контакт и настраивать партнеров на себя, привлекать внимание, повышать значимость задания, ситуации.

Инструкция. *Тренер дает участникам следующую инструкцию: расположитесь, пожалуйста, в парах и сядьте друг напротив друга. Я предлагаю Вам поработать над установлением контакта с человеком, который противится Вашему влиянию. Такое часто бывает в нашей ежедневной практике. В Вашей паре один будет находиться в состоянии анабиоза – то есть, в состоянии глубокого равнодушия и не вовлеченности. А второй будет пытаться вывести партнера из этого состояния. Вы можете пользоваться любыми средствами, кроме прямого физического воздействия. Участники «в анабиозе», старайтесь сохранять свое состояние. Результативной мы будем считать ситуацию, когда участник «в анабиозе» изменил свое состояние, и это проявилось в спонтанной смене позы, смехе и т.п. На выполнение задания Вам дается не более 3 мин.*

Потом роли в паре поменяются.

Чтобы участники получили больше опыта, ведущий может продолжить упражнение в новых парах.

Обсуждение. После выполнения задания ведущий предлагает на обсуждение несколько вопросов:

1. Вспомните, какие действия участников вывели «из анабиоза»?
2. Что, напротив, стимулировало Вас больше «уйти в себя» и отстраниться от ситуации?
3. Что помогает вывести из «анабиоза», включать другого человека во взаимодействие?

Обычно в результате обсуждения участники приходят к выводу, что при влиянии на другого человека важно учитывать его состояние и основываться именно на этом. Напротив, действия, игнорирующие состояние другого – независимо от их интенсивности, например, громкости, оригинальности, динамичности т.п. – не приводят к результату.



Упражнение 10: ДИСКУССИЯ. ЧТО ТАКОЕ МОТИВАЦИЯ?

Ведущий в течение 15 минут делает сообщение участникам о сути мотивации: ее природе, ресурсе/источнике, о феномене внешней и внутренней мотивации (Э. Кирхлер, К. Родлер, 2008; Л. фон Розенштиль, В. Мольт, Б. Рюттингер, 2015).

Далее ведущий предлагает короткую притчу.

Притча о портном

Однажды некий еврейский портной имел безрассудство открыть свою лавку в городе, где евреев не жаловали, да еще и на главной улице. Чтобы выжить его, шайка мальчишек каждый день собиралась у дверей лавки и кричала: «Жид! Жид!»

После нескольких бессонных ночей портной придумал, как избавиться от назойливой ребятни. В следующий раз, когда шайка заглянула в его лавку, он заявил, что отныне каждому, кто будет называть его жидом, он будет давать по монетке. После чего раздал всем по десятипенсовику.

Довольные новой возможностью получить деньги, мальчишки на следующий день вновь заглянули к портному, крича: «Жид! Жид!», а тот, улыбаясь, дал им по пять пенсов, говоря, что сегодня у него нет больше. Пришлось им довольствоваться и этим, ведь пять пенсов – это все-таки пять пенсов.

На следующий день портной дал только по одному пенсу, опять говоря, что у него нет больше денег. Мальчишки были возмущены. Когда портной сказал, что они могут взять деньги или оставить их, ребята бросили монетки, говоря, что только сумасшедший мог подумать, что они будут называть его жидом всего за один пенс (П. Скотт, 1998).

- Обсуждение.**
1. Как Вы поняли, что такое внутренняя и внешняя мотивация, каков механизм их действия?
 2. Какую мотивацию Вы хотели видеть в своих организациях? В каких случаях она необходима?
 3. Какую роль играет внешняя мотивация?

Упражнение 11: МОТИВАЦИОННЫЕ ГРУППЫ.

Цель.

Структурировать и объективировать свой опыт и представление о мотивации и ее проявлениях в организации, повысить умение отличать суть мотивации, ее внешние проявления и события влияния на нее.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам организовать подгруппы (3–4 человека). После этого дает им следующую инструкцию: предлагаю Вам структурировать свой опыт и понимание мотивации. Вспомните, пожалуйста, людей (на работе, в обычной жизни), с которыми Вам приходилось сталкиваться, совместно работать, руководить. Вероятно, Вы обращали внимание на то, что они имеют разную мотивацию по сути (их интересуют разные вещи) и по интенсивности (они работают с разной отдачей). Попробуйте в течение 20 минут структурировать свой опыт, объедините мысленно людей с похожей мотивацией в группы – то есть классифицируйте их в мотивационные группы. Выполняйте это задание совместно, обсуждая свой опыт. Назовите те группы, которые у Вас получились, напишите, как эти люди проявляются, на каких местах в организации они обычно работают, чем их можно мотивировать и, наоборот, демотивировать.*

Обсуждение. После 20 минут обсуждения ведущий просит выбрать кого-то одного от подгруппы, кто доложит результаты об-

суждения, то есть расскажет о своих мотивационных группах. Важно, чтобы докладчик говорил о проявлениях таких групп и способах мотивации и демотивации.

После всех выступлений ведущий просит участников подытожить все классификации в одну. Здесь ведущему нужно быть активным – помогать обобщать, к чему участники не всегда готовы и часто склонны исключать все необычное, отличающееся от собственного представления.

Часто участники в качестве классификации получают группы, подобные «пирамиде» Маслоу. Сам ведущий может привести пример с другими видами классификации мотивов.

Это задание участники обычно выполняют оживленно, с интересом, оно способствует обмену организационным опытом и оценивается участниками позитивно.



Упражнение 12: СЛОЖНОЕ. ВИДЕОСЪЕМКА.

Цель.

Объективация представления о нужном и продуктивном сотруднике, способах его диагностики, прояснение собственных предубеждений, стереотипов, мешающих распознавать нужных и продуктивных сотрудников.

Инструкция. Для проведения упражнения ведущий выбирает 3-х участников. На роль руководителей, ведущих собеседование, желательно выбирать проницательных, гибких, сориентированных на достижение результата участников.

На роль претендента на работу ведущий приглашает активного, открытого экспрессивного человека, который производит благоприятное впечатление на окружающих.

Работодателям ведущий дает следующую инструкцию: *Вам нужен менеджер по продаже промышленного оборудования, Вы – коммерческий директор компании, поставляющей оборудования более 30 предприятий-поставщиков для крупных производств. Вам необходимо в течение 7 минут провести собеседование, определив, подходит ли Вам этот человек на эту должность или нет.*

Участнику в роли кандидата ведущий дает такую инструкцию: *Вы – активный человек, с высшим техническим образованием. Вы активно работаете во фрилансе – продаете поддержанные автомобили по Интернету, и в общем финансово вполне обеспечены. Вы*

коммуникабельны, вполне подвижны. Работу ищите, чтобы просто разнообразить жизнь и куда-то положить трудовую книжку. Вы понимаете, что прямо об этом говорить не стоит, поэтому стараетесь показать себя с лучшей стороны. Вам 35 лет, у Вас семья. Есть своя квартира и машина. Вы просите приемлемую зарплату.

Ведущий дает инструкцию экспертам – их роль выполняют остальные участники: Вам необходимо смотреть за ходом собеседования.

Затем ведущий организует пространство – стол и два стула напротив по разные стороны стола. Ведущий дает работодателям время на подготовку – 3–4 минуты.

После подготовки каждый работодатель проводит 7-ми минутное собеседование, которое снимает ведущий.

Обсуждение. После видеосъемки ведущий строит обсуждение в 2 этапа.

1 этап.

Вначале ведущий просит высказаться экспертов о каждом работодателе, проанализировать их относительно результативности проведения собеседования. Чьи вопросы и ход ведения интервью помогли раскрыть продуктивные качества кандидата в наибольшей степени? Какие действия работодателям помогли, какие – мешали?

Затем ведущий задает вопрос работодателям: Возьмете ли Вы соискателя на работу? Обоснуйте свое решение.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Затем он просит соискателя рассказать о себе (раскрыть свою легенду) и сказать о том, кому из работодателей лучше всего удалось раскрыть его мотив поиска работы.

В конце он просит работодателей зафиксировать, в чем именно они хотели сориентироваться, какие сведения о соискателе им казались важными, прогностичными для возможности его успешной работы.

2 этап.

После просмотра видеозаписи ведущий предлагает обсудить:

1. Какие вопросы работодателя действительно позволяли ему сориентироваться в кандидате?
2. Как повлияли предварительные установки работодателей на их решения о приеме на работу?
3. Как представление и знание работы и задач позволяет принять решение о перспективности кандидата?
4. Какие признаки и проявления в поведении действительно свидетельствуют о перспективности кандидата?
5. Какие качества и особенности действительно важны для ориентации в кандидате?
6. Что важно при подготовке к проведению собеседования при приеме на работу?

В результате обсуждения участники часто приходят к выводу о том, что при приеме на работу важно знать реальные умения и знания кандида-

та, а также его мотивацию и способы преодоления проблем. Мало помогают стереотипные представления об опыте, статусе. Участники отмечают необходимость ориентироваться в функциональных продуктивных качествах и уже потом – во внешней самоподаче. Приходят к выводу о необходимости подготовки к собеседованию и о важности реального знания работы на вакантной должности.



Упражнение 13: ВОПРОСЫ К СОБЕСЕДОВАНИЮ.
«ВЕРТУШКА».

Цель.

Создать инструмент для диагностики мотивации и продуктивности работы.

Ведущий предлагает участникам устроиться в «вертушку» – два круга внутренний и внешний, сесть лицом друг к другу во внутренний и внешний круг.

Инструкция. *Затем он дает инструкцию: у Вас будет 3 минуты для работы в паре. Вам необходимо за это время сформулировать 3 наиболее важных вопроса, которые позволят Вам сориентироваться в мотивации и продуктивных качествах персонала.*

По истечении 3 минут внешний круг всякий раз пересаживается по часовой стрелке. Пересаживание происходит до тех пор, пока внешний круг не вернется на свои первоначальные места.

Обсуждение.

После обсуждения ведущий просит кого-то огласить список полученных вопросов. Ведущий выступает как эксперт, помогая с формулировками и тематикой вопросов.

В завершении ведущий может дать ссылку на профессиональную литературу (В. Йеттер, 2011).



**Упражнение 14: ПРИТЧА «ЗНАНИЕ ЛЮДЕЙ
В ТЕОРИИ И НА ПРАКТИКЕ»
(по Н. Пезешкиану).**

Цель. Подведение итогов, рефлексия работы, снятие напряжения.

Инструкция. Ведущий предлагает прочитать притчу. На это он дает группе 10 минут.

Затем он предлагает участникам сформулировать смысл притчи.

«Знание людей в теории и на практике».

Один способный молодой человек, жаждавший знаний и мудрости, испытывая многие лишения, изучал вдали от родины, в Египте, физиогномику, науку о выражении лица. Шесть лет длилось это учение. И вот настал день, когда он прекрасно сдал все экзамены. Радостный и гордый, молодой человек верхом на коне возвращался на родину. На каждого встречного он уже смотрел глазами человека, познавшего мудрость науки, и, чтобы расширить и углубить свои знания, читал по выражению их лиц, как по книге. И вот повстречался ему человек, на лице которого он прочитал шесть свойств характера: ясно было, что он завистлив, ревнив, жаден, скуп, корыстолюбив и беспощаден. «Бог свидетель, какое страшное выражение лица у этого человека, никогда я еще не видел и не слышал ничего подобного. Вот когда я смог бы проверить свою теорию». Пока он так думал, незнакомец подошел к нему с приветливым, добродушным выражением лица и смиренно сказал: «О господин! Уже поздно, а ближайшая деревня далеко. Моя хижина маленькая и темная, но я буду носить тебя на руках. Какая это была бы честь для меня, если бы я посмел считать тебя своим гостем на эту ночь, и как осчастливило бы меня твое присутствие!» Наш путешественник с изумлением подумал: «Поразительно! Какой контраст между речами этого человека и отвратительным выражением его лица».

Эта мысль глубоко взволновала молодого человека, он стал сомневаться в том, что усвоил за все шесть лет учения. Чтобы вновь обрести уверенность, он принял приглашение незнакомца. Хозяин услаждал ученого чаем, кофе, соками, печеньями и кальяном. Он осыпал своего гостя любезностями и вниманием. Три дня и три ночи гостеприимному

хозяину удалось удержать путешественника у себя. Наконец, ученый пожелал избавиться от этого невероятного гостеприимства и принял твердое решение уехать. В час расставания хозяин протянул ему конверт со словами: «О господин! Это Ваш счет». «Какой счет?» – с удивлением спросил молодой человек. Как выхваченный из ножен меч, вдруг обнажилось истинное лицо хозяина. Он нахмурил лоб и злобно закричал: «Какая наглость! Что ты себе воображал, когда ел здесь и пил? Уж не думал ли ты, что все это было даром?» При этих словах ученый сразу пришел в себя и молча вскрыл конверт. Он увидел, что все, что он ел и не ел, было указано в счете по цене во стократ большей. У него не было при себе даже половины требуемой суммы. Пришлось слезть с лошади и отдать ее хозяину, а в придачу еще и седло со всей поклажей. Но и этого оказалось мало; тогда он снял с себя и отдал свой дорожный костюм. Пешком отправился он в путь. И долго еще можно было слышать его восторженные слова: «Слава богу, слава богу, что шесть лет моего учения не были напрасны!» (по Абдул-Баху, Носсрат Пезешкиан, 2009).

- Обсуждение.**
1. В чем смысл притчи, как бы Вы связали его с работой сегодня в тренинге?
 2. Почему у притчи несколько трактовок смысла?

Обсуждение приводит к пониманию разнообразия интересов, восприятия и стимулирует вывод о необходимости глубже разбираться в восприятии другого человека, его акцентах, проблемах и интересах.



Упражнение 15: ИТОГИ.

При подведении итогов участники высказывают свое мнение о групповой работе, отвечая на следующие вопросы:

- Что изменилось в группе с начала работ?
- Насколько то, что происходит в группе, соответствует ожиданиям?
- Чему научились участники?
- Как себя чувствовали в группе?
- Чем запомнился день?
- Что бы Вы хотели изменить?

Для сбора обратной связи ведущий часто использует анкету (см. Приложение 1).



ТРЕТИЙ ДЕНЬ

Цели дня. Прояснение ценностей в конфликте, саботаж, поведение в ценностном конфликте, поведение в динамике и управление динамикой группы, лидерство, структурирование группы, обратная связь участников.

1. Опасения/Ожидания.
2. Поощрение/Наказание.
3. Безразличный работник.
4. Качества-барьеры.
5. Кто сильнее?
6. «Саботаж».
7. Увольнение специалиста. Видеосъемка.
8. Ценности и мотивационные цели.
9. Вехи (по К. Фопелю).
10. Мотивирующий призыв к группе.
11. Мотивирующая сила договора (по К. Фопелю).
12. Выбор лидера (по П. К. Власову).
13. Кто такой лидер?
14. Преодоление саботажа. Видеосъемка.
15. «Я никогда не взял бы тебя на работу».
16. Итоги.

Упражнение 1: ОПАСЕНИЯ/ОЖИДАНИЯ.

Цель.

Уточнение индивидуальных целей, мотивация для достижения результата, концентрация усилий, обратная связь по предыдущему дню. Добавление выводов по вчерашнему дню.

Инструкция. *Ведущий просит участников после 1 минуты подготовки высказать опасения и ожидания от работы в группе и высказать то, что вчера они высказать не успели. Что они хотели бы изменить, что добавить? Затем ведущий просит добавить свои опасения и ожидания, связанные с работой в группе.*

Обсуждение.

Обычно отсутствие опасений говорит о напряженности в группе. Оно может быть вызвано субъективным ощущением неуспешности, ориентацией на безопасность, стремлением сохранить о себе первоначальное представление. Ведущему нужно терпение, чтобы выдержать достаточную паузу и стимулировать участников проявлять свое отношение к происходящему. А требовательные ожидания «полезности, практичности» часто провоцируют ведущего особо прислушиваться к мнению «практиков» и таким образом создают для них особое положение в группе.

Здесь можно задать вопрос:

- Что общего в наших ожиданиях/опасениях?
- Как это поможет работе группы?
- Что именно Вы сами готовы сделать, чтобы результат работы был полезен практически?
- Что конкретно надо изменить?

Упражнение 2: ПООЩРЕНИЕ/НАКАЗАНИЕ.

Цель. Осознание своих способов влияния и результата влияния на подчиненных, обратная связь от участников группы, объективация представления о себе.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам сесть полукругом. Затем приглашает выйти каждого по очереди и показать без слов, сначала – как он ругает, а затем – как он хвалит подчиненного. Всем участникам он также дает задание следить за тем, как именно хвалят и ругают подчиненных.*

Обсуждение. После того, как выступили все участники, ведущий задает вопросы:

1. Что было характерно для действий, когда руководители ругали подчиненных? Как именно это делали?
2. Что было характерно для действий руководителей, когда хвалили подчиненных? Как именно это делали?
3. Что, по Вашему мнению, должно быть в действиях руководителя при поощрении и наказании, чтобы они были действенными? Воспринимались как справедливые?

Обычно участники отмечают: важно то, за что именно поощряют и наказывают, важно, чтобы поощрения и наказания были значимыми и ощутимыми, при этом эмоциональность действий играет меньшую роль, чем понимание того, за что хвалят и ругают. Такое влияние воспринимается как справедливое, адекватное, независимо от экспрессивности руководителя.

Часто участники замечают, что руководители не умеют наказывать – проявляют при этом просто личное недовольство, агрессию или оскорбляют, но при этом такое воздействие малоэффективно, поскольку лишено предмета и не имеет последствий (премий, штрафов) на организационном уровне.



Упражнение 3: БЕЗРАЗЛИЧНЫЙ РАБОТНИК.

Цель.

Рефлексия искажений при оценке подчиненных, анализ неправильно оцениваемых качеств персонала.

Ведущий раздает участникам лист с заданием и просит выполнить инструкцию.

Инструкция. *Вспомните, пожалуйста, своего подчиненного (если подчиненных не было, то сотрудника), который казался Вам наименее мотивированным к работе. Опишите его с помощью 10 шкал, обведя кружком соответствующий балл на каждой шкале.*

1	Несимпатичный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Симпатичный
2	Злой	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Добрый
3	Необязательный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Обязательный
4	Глупый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Умный
5	Равнодушный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Увлеченный
6	Рассеянный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Собранный
7	Податливый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Упрямый
8	Грубый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Нежный
9	Беззаботный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Озабоченный
10	Неуспешный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Успешный

Теперь вспомните подчиненного (или сотрудника), который казался Вам наиболее мотивированным к работе. Опишите его с помощью тех же 10 шкал.

1	Несимпатичный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Симпатичный
2	Злой	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Добрый
3	Необязательный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Обязательный
4	Глупый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Умный
5	Равнодушный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Увлеченный
6	Рассеянный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Собранный

7	Податливый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Упрямый
8	Грубый	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Нежный
9	Беззаботный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Озабоченный
10	Неуспешный	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Успешный

Обработка данных

№	Качество	Балл наиболее мотивированного сотрудника	Балл наименее мотивированного сотрудника	Разность
1	<i>Симпатичный</i>			
2	<i>Добрый</i>			
3	<i>Обязательный</i>			
4	<i>Умный</i>			
5	<i>Увлеченный</i>			
6	<i>Собранный</i>			
7	<i>Упрямый</i>			
8	<i>Нежный</i>			
9	<i>Озабоченный</i>			
10	<i>Успешный</i>			

После проведения упражнения ведущий предлагает участникам провести следующие действия:

Посмотрите, пожалуйста, те качества, которые получили разницу в оценках более 3 баллов, теперь прочитайте, какие это качества, и выделите среди них те, которые не связаны прямо с мотивированностью/немотивированностью сотрудников. Действительно ли они связаны с мотивацией персонала? Например, участник может получить разницу (более 3 баллов) между мотивированным и немотивированным сотрудником по таким качествам, как «нежность», «доброта», прямо не связанными с мотивацией.

Затем ведущий может спросить у участников о качествах, не связанных с мотивацией, получивших разницу более 3 баллов. Теперь, после того, как Вы определили эти качества, давайте прочитаем это по кругу.

То, что прочитали участники – суть искажений, которые они автоматически делают, когда приписывают несвойственные качества своим подчиненным. Например, немотивированному сотруднику приписываются качества злости, грубости и т.п. Этот эффект приводит к предвзятости в оценках, формированию «любимчиков» или «козлов отпущения».

Обсуждение. Далее ведущий предлагает обсудить следующие вопросы:

1. Как Вы считаете, есть ли связь между полученными результатами и Вашей ежедневной практикой?
2. Есть ли среди Ваших подчиненных любимчики, или те, кого Вы недолюбливаете? Какие должности они занимают? Почему эти подчиненные закрепились на этих психологических позициях?
3. Какие должности/позиции в управлении и мотивировании Вам даются сложнее всего? Как Вы считаете, почему?



Упражнение 4: КАЧЕСТВА-БАРЬЕРЫ.

Цель. Эмпатия, снижение напряжения, структурирование и объективация опыта в работы с подчиненными, самопознание.

Инструкция. Ведущий предлагает участникам организовать малые группы (3–4 человека). Он предлагает участникам в течение 15 минут обсудить какие качества руководителя, которые усложняют работу с подчиненными. Он также просит выбрать выступающего, который доложит общие результаты обсуждения группы.

Обсуждение. *Первый вариант обсуждения.* После того, как выступят все, ведущий предлагает следующие вопросы:

1. Какие качества руководителя усложняют работу с подчиненными?
2. Чего не хватает руководителям (каких качеств, умений)?
3. Чего не хватает Вам, и чему бы Вы хотели научиться?

Второй вариант обсуждения.

Вопрос как открытие (по К. Фопелю, 1999).

Ведущий говорит следующую инструкцию: часто мы делаем открытия, когда ставим вопросы. Мы вдруг лучше понимаем свои барьеры, вопросы даже делают подсказки и идеи о том, как решить эти проблемы. Поэтому предлагаю Вам задавать вопросы, связанные с обсужденной темой, не ожидая ответа. Пусть начнет тот, кто готов

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

задать вопрос. Мы не даем ответов, а просто задаем вопросы, задает любой, у кого он есть.

Вопросы после упражнения:

1. Какие новые темы Вам открылись?
2. Над чем Вы хотели поработать?

Участники часто удивляются силе вопросов (их возможности раскрыть ответы). В обсуждении часто говорят о том, что вопросы снижают скепсис и повышают вовлеченность и активность участников, предпочитающих наблюдать за процессом. Участники часто открывают новую перспективу видения своих барьеров в работе с подчиненными.



Упражнение 5: КТО СИЛЬНЕЕ?

Цель.

Прояснение организационных претензий и конфликтов, аргументация и основания для позиции руководителя, лидирование, умение аргументировать, групповая динамика.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам образовать 2 подгруппы. В одну войдут те, кто больше склонен считать, что для работы компании важен персонал, а в другую – те, кто считает, что важнее руководители.*

Затем ведущий просит сформулировать не менее 7 претензий в каждой подгруппе. Руководители готовят претензии персоналу, а персонал готовит претензии руководителю. Претензии не должны носить частный характер замечаний или просьб, должны быть достаточно весомы, чтобы их учитывали. На подготовку ведущий отводит 15 минут.

После этого начинается групповая дискуссия – поочередное предъявление претензий и ответная аргументация.

Первыми начинают руководители. Один из подгруппы озвучивает первую претензию персоналу. В ответ персонал может принять или отвергнуть претензию, но, в любом случае, он должен аргументировать, почему они учитывают претензию, или почему они ее отклоняют.

Затем ответный «ход» делает персонал. Процедура аналогична.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Ведущий группы занимает роль арбитра – он решает, чьи основания сильнее: претензии или же аргументы «против».

Ведущий присваивает балл «победившей стороне» после каждой претензии и контраргументации. Результаты поэтапно он отражает, например, на доске.

По итогам дискуссии ведущий суммирует баллы и объявляет сторону победителя.

После объявления результатов ведущий аргументирует, почему он присвоил балл претензии той или иной стороны (это он делает на основе анализа аргументов, основательности позиции сторон).

Следующим шагом ведущий предлагает каждой подгруппе проанализировать использованные аргументы и объяснить, какая аргументация в организации наиболее весома и усиливает организационную позицию. Одновременно с этим необходимо подготовить ответ на вопрос, какое поведение и аргументация ослабляет позицию руководителя/персонала.

Обсуждение. Затем подгруппы выбирают одного выступающего, который докладывает о результатах обсуждения.

Группа чаще всего приходит к выводу, что усиливают организационную позицию те аргументы, которые объясняют проблему с точки зрения продуктивности компании в целом. Плохо влияют псевдо-аргументы, построенные как «частные придирки» или «обвинения».

Упражнение 6: «САБОТАЖ».

Цель.

Прояснение сути саботажа, культуры и ценностей, прояснение роли и вклада в саботаж участвующих сторон, структурирование опыта, групповая и содержательная динамика, командная работа.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам ознакомиться со случаем саботажа (кейс раздается каждому участнику).*

Ситуация.

Две молодые сотрудницы два месяца тому назад были переведены из стажеров (без оплаты) на должности ассистентов офис-менеджера организации. Работа в офисе принципиально состоит из двух частей: рутинная, или плановая, деятельность, которая должна совершаться под руководством офис-менеджера без вмешательства директора, и оперативная, которая возникает ежедневно и выполняется по поручению директора. В соответствии со структурой организации, все текущие поручения директор должен передавать офис-менеджеру.

Офис-менеджер – молодая женщина, которая всего лишь на 4–5 лет старше своих ассистенток. Они не считают, что офис-менеджер превосходит их по опыту или организационным качествам, и всем своим поведением выражают это. Когда она обращается к ним с поручениями, они слушают ее неохотно, посмеиваются над ее формулировками, иронизируют по поводу ее забывчивости, неорганизованности и неспособности удерживать в поле зрения необходимые задачи, ее непредусмотрительности в планировании собственной деятельности, не говоря уже о деятельности других.

Ассистентки не скрывают, что их в гораздо большей степени устроило бы, чтобы они подчинялись непосредственно директору, минуя офис-менеджера.

Между офис-менеджером и ассистентками возникло соперничество в том, кто ранее получит распоряжения директора. Рутинная работа офис-менеджера, которая должна выполняться без прямого вмешательства директора, не выполняется. У офис-менеджера нет побуждения выполнять ее.

Директор, по ее мнению, скорее отметит быстрое и качественное выполнение оперативных поручений, в то время

как рутинная работа незаметна, а выполнять ее, из-за сопротивления ассистенток, становится все сложнее. Она заинтересована лишь в том, чтобы раньше ассистенток получать новые распоряжения директора по оперативной работе и выполнять их самостоятельно. Между тем, ее обязанностью является организация работы офиса в целом и, в частности, распределение работы, как рутинной, так и оперативной, между нею самой и ассистентками.

У ассистенток, в свою очередь, также падает мотивация выполнять рутинную работу, распределяемую офис-менеджером. Они стремятся получать оперативные поручения напрямую от директора.

Постепенно директор оказывается в ситуации, где ему фактически приходится выполнять функции офис-менеджера, то есть ежедневно контролировать выполнение рутинной работы, напоминать о сроках и планах, распределять поручения по оперативной работе, координировать деятельность всех трех сотрудниц и т.п.

Директор не может не видеть, что возникшая ситуация требует вмешательства и реорганизации. Наступает день, когда между директором и офис-менеджером происходит следующий разговор:

Д.: Ксения, меня не устраивает возникшая ситуация. Я вынужден контролировать работу офиса, в то время как это – Ваша функция.

О-м.: Да, и меня эта ситуация не устраивает. Вы фактически выполняете мои функции. Почему Вы напрямую даете поручения девочкам? Если бы Вы давали поручения только мне, я все сама контролировала бы.

Д.: Иногда (а в последнее время даже часто) мне легче напомнить девочкам, что нужно сделать, чем ждать, когда Вы вспомните о своих обязанностях по плановой работе.

О-м.: Что Вы имеете в виду? Я все делаю! Я не виновата, что Вы поставили их в особое положение, и они не воспринимают меня как начальника. Я все делаю! Я от работы лопаюсь! Вчера ушла с работы в 9 часов! А они морщатся, когда я их о чем-то прошу!

Д.: Ксения...

О-м.: Извините, но мне нужно срочно рассылать почту. Вы же сами сказали, что это нужно сделать до 12-ти часов.

Д.: Но почему именно Вы? Почему Вы не делегировали это кому-то из девочек?

О-м.: Потому что они поехали в типографию печатать материалы, поскольку Вы их об этом попросили! Все. Можно мне поработать?!

(по Сидоренко Е.В., 2000)

Обсуждение. После того, как все прочитали текст, ведущий просит участников объединиться в малые группы по 3–4 человека, и в течение 20 минут обсудить и ответить на следующие вопросы:

1. Как Вы объяснили, в чем суть саботажа?
2. В чем его причины?
3. Какие, по Вашему мнению, ценности в этой организации? Что ценят прежде всего?
4. Что нужно сделать, чтобы изменить эту ситуацию?

После обсуждения группы выбирают одного человека, который докладывает результаты обсуждения и ответы на вопросы.

Ведущий занимает роль эксперта и после выступлений просит всех участников проверить свои ответы на «объективность» и глубину. Он может дополнительно спросить участников:

- Предлагаемые Вами действия приведут к краткосрочным или долгосрочным результатам?
- Если в организации есть саботаж или конфликт, то причина в работе одного человека, или это – следствие действий всех участвующих сторон? В чем вклад каждой стороны?
- Как ценности влияют на конфликт?
- Какие именно ценности повлияли на сложившееся положение дел и культуру? Сформулируйте их конкретно.
- Удовлетворены ли Вы собственными ответами на поставленные вопросы?

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Сами участники после ответов могут убедиться в поверхностности рассуждений, стремлении найти «козла отпущения» – «разобраться как положено и наказать кого попало».

Ведущий может попросить вновь вернуться к обсуждению, чтобы сформулировать ответы на более глубоком уровне – на уровне ценностей и организационной культуры.

Обычно участники испытывают трудности с определением ценностей, склонны искать виноватых и не анализируют ситуацию системно. Напротив, системная позиция объясняет, что конфликт и саботаж – это результат разделяемых ценностей и культуры, то есть взаимовыгодная позиция, обусловленная экономическим способом поведения организации на рынке. Повторный анализ с этих позиций раскрывает участникам ситуацию более системно. Ведущий стимулирует обнаружить ценности, которые обусловили ситуацию саботажа в компании.



Упражнение 7: УВОЛЬНЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТА. ВИДЕОСЪЕМКА.

Цель. Лабелизация, групповая динамика, обострение ценностных противоречий, аргументация ценностной позиции, лидирование.

Инструкция. Ведущий предлагает участникам ситуацию для разрешения.

Описание ситуации: В компании предприниматель-собственник вызывает для разговора опытного сотрудника, с большим стажем работы в компании (коммерческого директора). Результатом этого разговора должно стать увольнение сотрудника.

Для увольнения собственник имеет все основания: проблема в том, что «старый» сотрудник – ретроград, уже длительное время он не меняет способа работы с клиентами, «живет» на старых клиентских связях, не расширяет рынок. Продажи не растут, независимо от высокого качества продукта, компания не расширяет рынок сбыта и находится в начале упадка. Но самая большая трудность в том, что коммерческий директор предпочитает находиться в зоне комфорта, он оправдывает все кризисом.

Трудность в увольнении состоит в том, что коммерческий директор работает с момента основания компании, у него много заслуг, он фактически поднял компанию в свое время – то есть перед ним есть моральные обязательства. С другой стороны,

он может увести с собой весь отдел, часть клиентов, он может просто устроить скандал и требовать компенсаций. Однако дальше такой ситуация оставаться не может. Поэтому руководитель должен расстаться обязательно и с наименьшими последствиями для компании.

Инструкция для коммерческого директора: Вы – ретроград, очень идентифицируетесь с компанией, переживаете за ее будущее, но изменить свое поведение Вам сложно, поскольку Вы так привыкли, и ранее это принесло успех компании. Вы можете уволиться из компании, если посчитаете это решение справедливым – в смысле, обоснованным и способствовать развитию компании. Если Вы считаете, что Вами манипулируют или поступают нечестно (по-человечески), Вы можете начинать шантажировать – уводить персонал, клиентскую базу, раскрывать коммерческие тайны, требовать компенсаций.

На роль коммерческого директора ведущий назначает гибкого, подвижного человека, с лидерскими качествами.

Остальные участники являются экспертами, их задача – отмечать все проявления руководителей, которые помогают и мешают ему разрешить ситуацию – уволить сотрудника. Они отмечают, как развивается динамика ситуации.

На роль руководителя ведущий выбирает одного человека с явными ли-

дерскими качествами, человека, способного к критике, с проактивным поведением в ситуации проблемы, и обязательно одного скептического нелабилизированного, третий участник может выявить желание сам, или руководитель может выбрать участника, проявляющего конструктивность и активность в работе группы.

Обсуждение. После того, как сняты 3 диалога, ведущий строит обсуждение по следующей процедуре:

1 этап. Вначале высказываются эксперты (3) – по каждому руководителю в хронологическом порядке: что помогало, что мешало руководителю решить ситуацию.

Затем о своих впечатлениях говорит коммерческий директор. Он дает ответы на 2 вопроса:

- Расскажите, после какого разговора Вы готовы уволиться мирно, без последствий, с пониманием ситуации. Затем проранжируйте остальных участников – относительно их эффективности в разговоре с Вами. Опишите, что Вы после них будете делать.
- Опишите, что в поведении участников усиливало их позицию, обоснованность и справедливость, а что, наоборот, разрушало.

В конце можно дать участникам в роли руководителей «спустить пар» (если они проявляют активность и напряженность).

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

2 этап. Просмотр записи. Ведущий показывает запись и просит участников комментировать все моменты, где, по их мнению, происходит изменение ситуации и есть значимые, вербальные и невербальные, проявления руководителя, влияющие на ход диалога.

После просмотра ведущий предлагает подвести итог и обсудить следующие вопросы:

1. Что, по Вашему мнению, создает обоснованность позиции?
2. Что Вы считаете наиболее важным для решения ценностных конфликтов?
3. Как, на Ваш взгляд, необходимо строить такие беседы, связанные с ценностными конфликтами?



Упражнение 8: ЦЕННОСТИ И МОТИВАЦИОННЫЕ ЦЕЛИ (по Рос, Шварцу и Суркис).

Цель. Самооценка, саморефлексия, осознание своих ценностей и противоречий с организационными целями.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам определить свои ценности. Для этого он выдает список из 40 слов и предлагает участникам выбрать из них 20 слов – тех, которые им кажутся наиболее близкими, отражающими их дух, настроение.*

Социальная власть, Влиятельный, Чувственность, Полномочия над ресурсами, Впечатления от жизни, Свобода, Любопытство, Широкий кругозор, Удовольствие, Наслаждение Жизнью, Богатство, Равенство, Полезный, Уважение к Традиции, Честный, Лояльный, Ответственный, Волнения в жизни, Успешный, Гармония общества, Скромный, Набожный, Выбор собственных Целей, Уравновешенный, Вежливость, Национальная безопасность, Послушность, Самовознаграждение, Самодисциплина, Уважение к старшим, Безопасность семьи, Социальный порядок, Полномочия над людьми, Честолюбивый, Мудрость, Творческий потенциал, Разнообразие в Жизни, Единство с природой, Способный, Смелость в жизни

После этого он выдает перечень мотивационных целей со списком слов, которые раскрывают их суть.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

УНИВЕРСАЛИЗМ	Понимание, оценка, терпимость и защита благосостояния всех людей и природы (Широкий кругозор, Мудрость, Социальное Правосудие, Равенство, Мир в Мире, Мир красоты, Единство с природой, Защита Окружающей среды).
БЛАГОСКЛОННОСТЬ	Сохранение и повышение благосостояния людей, с которыми Вы находитесь в частом персональном контакте (Полезный, Честный, Прощающий, Лояльный, Ответственный),
ТРАДИЦИЯ	Уважение, обязательство и принятие обычаев и идей, которые традиционны для культуры или религии (Скромный, Несущий свой крест, Набожный, Уважение к Традиции, Уравновешенный).
ПОДЧИНЕНИЕ	Ограничение действий, склонностей и импульсов, которые могут расстроить или навредить другим, и нарушить социальные ожидания или нормы (Вежливость, Послушный, Самодисциплина, Уважение Родителей и старших).
БЕЗОПАСНОСТЬ	Безопасность, гармония и стабильность общества, отношений и себя (Безопасность семьи, Национальная безопасность, Социальный порядок).

Ведущий просит отметить количество совпадений выбранных слов и слов, раскрывающих мотивационные цели, затем подсчитать количество таких совпадений для каждой мотивационной цели и выбрать из всех 3–4 ценности-цели, где получилось наибольшее количество совпадений.

Обсуждение. После выполнения задания он предлагает каждому ответить на следующие вопросы:

1. Насколько Ваши ценности соответствуют Вашим целям? В чем есть противоречия?
2. Насколько Ваши ценности соответствуют целям и специфике работы Вашей компании? В чем есть противоречия?
3. Что бы Вы хотели изменить?
4. Что на основе своих ценностей Вы можете делать, и в чем они Вас ограничивают?

Упражнение 9: ВЕХИ (по К. Фопелю).

Цель. Эмпатия к позиции противоположной стороны, осознание объективных противоречий, самоанализ.

Инструкция. *В ситуации конфликтов и противоречий с подчиненными нам часто мешает неумение «занять позицию» другой стороны, увидеть ее корни, понять и принять интересы. Для лучшего понимания нам часто требуется лучше узнать партнера и сменить предвзятость на эмпатию. Я предлагаю Вам потренировать это умение и вспомнить конфликт с подчиненным (или с руководителем). Он еще, может быть, не закончился или закончился не так, как Вы хотели, может быть, он разрешился, и Вы вполне удовлетворены его решением. Теперь возьмите лист белой бумаги и разделите горизонтально пополам. Слева сверху напишите свое имя, а справа сверху – имя человека, с которым Вы находились в конфликте.*

Вам предстоит описать вначале его, а именно – окружение, в котором он жил, воспитание, которое получил, систему ценностей, которая у него есть, основные вехи в жизни – «поворотные» пункты, которые оказали влияние на его судьбу. Затем напишите его потребности и интересы, которыми он мог руководствоваться в конфликте, что ему было нужно как человеку.

Затем заполните такую же информацию о себе.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

В результате подумайте, какое решение конфликта Вам видится более эффективным, с новых позиций. У Вас есть на это 20 минут.

Обсуждение. После того, как участники выполнили задание самостоятельно, ведущий просит участников выбрать себе пару для обсуждения результатов и представить партнеру ход своих размышлений и выводы. Партнер внимательно слушает, его роль – супервизия, он может отметить те моменты, на которые не обратил внимания участник, задать дополнительные вопросы, углубляющие понимание участника и, возможно, подсказать идеи решения конфликта.



Упражнение 10: МОТИВИРУЮЩИЙ ПРИЗЫВ К ГРУППЕ.

Цель. Активация, мобилизация, мотивация к работе, обратная связь, объединение группы, лидерство.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам выйти и с помощью слов промотивировать группу к совместным действиям, которые они бы выполнили активно, с отдачей и с удовольствием.*

Для этого пространство организуется полукругом, на пустое пространство выходит каждый участник группы по очереди и произносит свой призыв. Если участники хотят его выполнить, они встают и выполняют, если им не хочется его выполнять, они ничего не делают.

Обсуждение. После того, как выступили все, ведущий задает вопросы:

1. Какие и чьи призывы Вы выполнили, почему?
2. Какие это призывы? Отметьте их отличительные особенности, используя свои знания о ценностях и мотивации.



Упражнение 11: МОТИВИРУЮЩАЯ СИЛА ДОГОВОРА (по К. Фопелю).

Цель.

Осознание силы взаимных обязательств, договора как механизма влияния на коллег и подчиненных, решение конфликтов в группе, объединение группы.

Инструкция. *В практике нам часто нужны совместные действия для успешной командной работы, нам нужна консолидация, общие ценности и культура. Но мы не умеем договариваться и строить договоренности на взаимовыгодной основе. Поэтому многое, из того, что мы просим и приказываем, не имеет нужной силы взаимного действия.*

Я предлагаю Вам потренировать это умение строить договоренности и ощутить их силу и действенность.

Для этого предлагаю Вам внимательно посмотреть на участников группы. Подумайте: поведение, позиция или реакции каких участников Вас не очень устраивают, доставляют Вам дискомфорт и мешают работе группы, по Вашему мнению.

Определите 1–2 участников. Теперь Вам предстоит самостоятельная работа – Вам нужно составить договор, пункты договора должны составлять предмет – это изменения в поведении Вашего партнера, обязательства и возможности. Они – обоюдные (Ваши и Вашего партнера по переговорам). Постарайтесь подгото-

вить справедливый договор. Определите сроки действия Вашего договора.

Теперь Вам предстоит обсудить и подписать договор с Вашим партнером. У него есть возможность не соглашаться с пунктами договора, предлагать изменения, корректировать свои права и возможности так же, как и обязательства, права и возможности партнера. На переговоры у Вас есть 15 минут. Вам нужно уложиться в это время.

Если партнер, с которым Вы хотите заключить договор, уже общается с другим человеком, переключитесь на другого партнера, которому Вы готовили договор, или подождите 15 минут.

Переговоры всех участников могут занять 30–45 минут. Не стоит никого торопить.

Обсуждение. После окончания упражнения ведущий предлагает вопросы к обсуждению:

1. Что происходило в процессе обсуждения?
2. Что пришлось корректировать, какие изменения Вам пришлось внести? Как Вы поняли, почему это пришлось сделать?
3. Как эти изменения повлияли на надежность договора и принятие обязательств, на Ваш взгляд?

Участники приходят к выводу о принципе взаимности, который как раз и влияет на надежность договорен-

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

ности. Часто удивляются восприятию справедливости и разной оценке эквивалентности вкладов. Связывают полученные результаты со своей практикой управления и делают выводы о необходимости учитывать интересы и усилия сторон для соблюдения принятых договоренностей и строительства организационной культуры.



Упражнение 12: ВЫБОР ЛИДЕРА (по П. К. Власову).

Цель. Выявление лидера, структурирование и объединение группы, групповая динамика.

Инструкция. Ведущий предлагает участникам выбрать человека, которого они считают лидером группы. Для этого он раздает карточки и просит написать имя лидера группы. Затем ведущий по результатам этого анонимного голосования называет имена лидеров – это участники, которые получили первые 3 места по количеству голосов, отданных за них. Ведущий поздравляет лидеров и затем дает им задание: «Вам предстоит выступление перед участниками – Вы выступаете с речью, чтобы привлечь наибольшее количество участников в свою команду. Лидеры выступают одновременно. Участники, решившие в процессе выступления лидеров войти в их команду, встают и занимают место у них за спиной. Лидеры выступают одновременно и до тех пор, пока все участники не займут место в команде кого-то из лидеров. Если далее Вам захочется перейти к другому лидеру по каким-то соображениям, Вы можете это делать.

Лидерам дается 3 минуты на подготовку. Остальные участники – сядьте полукругом, оставив место выступающим. Затем начинаются упражнения.

После того, как действие закончилось – лидеры выступили, и все участ-

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

ники заняли свое место в их командах – ведущий задает вопрос каждому лидеру:

- 1. Доволен ли он командой, которая к нему пришла – это те люди, которых он хотел видеть, или кто-то к нему не пришел?*
- 2. Вы ожидали такое количество – больше или меньше?*

Обсуждение. Затем ведущий приглашает всех занять свои места в кругу и предлагает на обсуждение следующие вопросы:

1. Почему Вы приняли решение пойти в команду к своему лидеру? Что было такого в его поведении, выступлении и т.д.? Чем Вы руководствовались?
2. Вопрос к тем, кто долго принимал решение о том, к кому присоединиться: почему Вы так долго решали, к кому пойти?
3. Вопрос к группе: что характерно для участников, которые долго принимали решение?

Участники приходят к выводу, что лидером выбирают человека, который заботится об интересах всей группы, последовательный в своих действиях. Это упражнение развивает групповую динамику, лидеры получают обратную связь и поддержку. Участники больше консолидируются, лучше понимают групповые интересы. Пассивные участники (долго принимающие решение о присоединении к группе) тоже получают обратную связь и даже давление со стороны группы, для них есть эффект лабилизации.

Упражнение 13: КТО ТАКОЙ ЛИДЕР?

Цель.

Осознание принципов лидерства, объективация представления о лидерстве и лидерских качествах, обоснование позиции руководителя.

Инструкция. Ведущий просит участников объединиться в малые группы (3–4 человека) и обсудить следующие вопросы:

1. По Вашему мнению, каковы функции лидера в группе?
2. Что формирует авторитет руководителя?

На обсуждение участникам дается 15 минут.

После обсуждения каждая подгруппа выбирает одного участника, кто доложит результаты.

После выступлений ведущий просит кого-то подвести итог сказанному.

Затем ведущий задает вопросы подгруппам и предлагает их обсудить внутри подгруппы:

1. Как проходило обсуждение в Вашей подгруппе? Как шла дискуссия?
2. Кто был лидером? Кто занимал пассивную позицию?
3. Как происходила передача инициативы?
4. Насколько все могли высказаться?
5. Как это повлияло на результаты обсуждения?
6. Что бы Вы хотели улучшить?

Это обсуждение может длиться 10 минут.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Затем ведущий просит одного из подгруппы выступить и доложить результаты.

Обсуждение. В подведении итогов ведущий просит ответить на вопрос: как и в чем конкретно процесс дискуссии влияет на ее качество, и как это связано с поведением лидера?



Упражнение 14: ПРЕОДОЛЕНИЕ САБОТАЖА. ВИДЕОСЪЕМКА.

Цель.

Позиция лидера, ценности, решение организационного конфликта, лабилизация, объективация лидерских качеств, умение управлять групповой динамикой.

Инструкция. *Вы – руководитель производства. Рабочие отказываются выходить внеурочно (хотя работа оплачивается по повышенному тарифу). Невыпуск продукции в необходимом объеме будет означать недопоставку и штрафные санкции. Вам необходимо преодолеть саботаж рабочих.*

На роль руководителей производства ведущий назначает 3 участников с выработанными лидерскими качествами, активных, гибких. Один из них может быть неконструктивным лидером, например, конфликтным или перекладывающим ответственность за решение проблемы и т.п.

На роль 3 рабочих ведущий назначает настойчивых, активных и требовательных, например, с тенденцией обвинять окружающих. Они ведут себя активно, неструктурированно, перебивают друг друга и руководителя, конфликтуют и противостоят влиянию. Рабочие устали, и их уже не интересуют деньги, они нуждаются в отдыхе. Внешне они говорят, что на их труде наживаются другие, и на них «ездят, свесив ноги», никакого порядка. Внутренне они испытывают недостаток признания и уважения к себе и учета их состояния.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Остальные участники выполняют роль экспертов и отмечают все моменты в поведении руководителей, которые помогают или мешают им в преодолении саботажа.

Все три ситуации общения руководителя и трех рабочих ведущий снимает на камеру. На каждую ситуацию отводится 5–7 минут.

После съемки ведущий фиксирует результаты (удалось/не удалось преодолеть саботаж) и организует обсуждение в 2 этапа.

Вначале высказываются 3 эксперта: они по очереди говорят о том, что руководителям помогало, а что – мешало в преодолении саботажа.

Затем говорят «саботажники», отвечая на вопрос: «Какое впечатление произвел каждый руководитель? Кому бы Вы подчинились и почему?»

В процессе обсуждения и высказываний участники в роли руководителей не дают своих комментариев.

Ведущий предлагает участникам комментировать запись в тех моментах, в которых поведение руководителя мешает или помогает преодолению саботажа.

Обсуждение.

После просмотра ведущий задает вопросы для подведения итогов упражнения:

1. Как Вы поняли, что в поведении руководителя позволяет преодолеть саботаж?
2. В чем проявляется его ценностная позиция и авторитет?
3. Что значит сильная позиция руководителя?

Упражнение 15: «Я НИКОГДА НЕ ВЗЯЛ БЫ ТЕБЯ НА РАБОТУ».

Цель.

Личностная и профессиональная обратная связь участников, открытость, развитие динамики, снижение напряжения.

Инструкция. *В течение дня мы активно проявлялись, и мы лучше узнали друг друга и увидели с разных сторон. Я предлагаю Вам дать друг другу обратную связь. Для этого Вы будете бросать мяч кому-то из участников и продолжать фразу: «Я никогда не взял бы тебя на работу руководителем, потому что ты...» (и указываете качество, которое ему мешает быть эффективным руководителем).*

Обсуждение.

После обратной связи ведущий предлагает вопросы:

1. Как Вы себя чувствуете?
2. Что нового Вы о себе узнали?
3. Что хотели бы изменить в себе?



Упражнение 16: ИТОГИ.

При подведении итогов участники высказывают свое мнение о групповой работе, отвечая на следующие опросы:

- Что изменилось в группе с начала работ?
- Насколько то, что происходит в группе, соответствует ожиданиям?
- Чему научились участники?
- Как себя чувствовали в группе?
- Чем запомнился день?
- Что бы Вы хотели изменить?

Для сбора обратной связи ведущий часто использует анкету (Приложение 1).



ЧЕТВЕРТЫЙ ДЕНЬ

Цели дня. Продуктивность, дизайн работы, культура продуктивности, построение команды, ценностное лидерство, структурирование группы, обратная связь участников.

1. Опасения/Ожидания.
2. Вклад-оценка.
3. Пульсирующая звезда.
4. Самоценность.
5. Принципы построения команды.
6. Кризисное совещание. Видеосъемка.
7. Название и герб успешной компании.
8. «Меня демотивирует, когда ты...».
9. Кто из нас лучше?
10. Группа +.
11. «Уступи дорогу» (по К. Фопелю).
12. Уверенный руководитель.
13. Дисциплинарная беседа. Видеосъемка.
14. «Я взял бы тебя на должность ..., потому что...».
15. Подведение итогов. Вклад в работу группы.
16. Итоги.

Упражнение 1: ОПАСЕНИЯ/ОЖИДАНИЯ.

Цель. Уточнение индивидуальных целей, мотивация для достижения результата, концентрация усилий, обратная связь по предыдущему дню. Добавление выводов по вчерашнему дню.

Инструкция. *Ведущий просит участников после 1 минуты подготовки высказать опасения и ожидания от работы в группе и высказать то, что вчера они высказать не успели. Что они хотели бы изменить, что добавить? Затем ведущий просит добавить свои опасения и ожидания, связанные с работой в группе.*

Обсуждение. Обычно отсутствие опасений говорит о напряженности в группе. Оно может быть вызвано субъективным ощущением неуспешности, ориентацией на безопасность, стремлением сохранить о себе первоначальное представление. Ведущему нужно терпение, чтобы выдержать достаточную паузу и стимулировать участников проявлять свое отношение к происходящему. А требовательные ожидания «полезности, практичности» часто провоцируют ведущего особо прислушиваться к мнению «практиков» и таким образом создают для них особое положение в группе.

Здесь можно задать вопросы:

1. Что общего в наших ожиданиях/опасениях?
2. Как это поможет работе группы?
3. Что именно Вы сами готовы сделать, чтобы результат работы был полезен практически?

Упражнение 2: ВКЛАД-ОЦЕНКА.

Цель.

Повышение включенности в работу группы, повышение самооценности, ответственности и понимания вклада в динамику группы.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам сформировать премиальный фонд – участники делают равноценный денежный взнос для того, чтобы в конце дня наградить участника, который внес наибольший вклад в работу группы. О размере взноса договариваются. Ведущий объявляет, что в конце дня при подведении итогов он проведет голосование. Каждый участник называет того, кто, по его мнению, внес наибольший вклад в работу группы. В результате участник, получивший наибольшее количество голосов, забрет премиальный фонд.*



Упражнение 3: ПУЛЬСИРУЮЩАЯ ЗВЕЗДА.

Цель.

Активация внутреннего потенциала и энергетики, самоусиление, повышение уверенности, формирование образа «Я».

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам сесть поудобнее, закрыть глаза, внимательно слушать, стараясь представлять то, о чем будет говорить ведущий.*

«Я предлагаю Вам немного поработать с Вашим представлением о себе. Закройте глаза и представьте, что Вы – маленькая звезда, которая светится в ночном небе белым светом. Почувствуйте, как бьется Ваше сердце. Так, «в такт» Вашему сердцу пульсирует звезда. С каждый ударом Вы чувствуете, как у Вас постепенно прибывают силы, и Вы пульсируете все сильнее. Постепенно свет звезды становится желтым, звезда теплеет и становится горячей. Вы ощущаете, что Ваш пульс бьется все сильнее. Теперь Вы – большая, горячая красная звезда, у Вас много энергии и сил. Вы освещаете все вокруг. Небо вокруг Вас становится светлым.

Обсуждение.

Теперь откройте глаза. Что Вы чувствуете? Что изменилось в Вашем состоянии. Что нового и необычного Вы ощутили?»



Упражнение 4: САМОЦЕННОСТЬ.

Цель.

Лидерство, внутренний потенциал, самоусиление, самоактуализация, расширение представления о своем влиянии.

Инструкция.

Давайте организуем пространство – сядем полукругом. Теперь я предлагаю Вам подумать о своей силе и полезности. У Вас будет 5 минут, в течение которых Вам нужно самому себе ответить на 3 вопроса:

1. *В чем моя полезность для моей семьи?*
2. *В чем моя полезность для города, в котором я живу?*
3. *В чем моя полезность для планеты?*

Подумайте и не торопитесь. После того, как Вы найдете ответы, Вам нужно будет выйти и рассказать об этом всем остальным участникам.

Обсуждение.

После того, как выступили все участники, ведущий задает вопросы:

1. Чье Выступление произвело на Вас наибольшее впечатление? Почему?
2. Чья позиция Вам показалась наиболее полезной?
3. Кому бы Вы доверили крупный и жизненно важный проект? Почему?

Часто в процессе обсуждения участники приходят к выводу: чем шире участник воспринимает свою полезность, чем сильнее представляет свое влияние на близкое и дальнее окружение, чем сильнее выражены его ценности, тем больше симпатий и доверия он получает в группе, тем чаще и охотнее его выбирают лидером. Участники отмечают изменения в самооощущениях, повышение самоуважения, рост внутренних сил для решения проблем.

Упражнение 5: ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНДЫ.

Цель.

Осознание принципов объединения людей в команду, рефлексия своей роли как лидера, осознание требований к участникам команды и поведению лидера.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам объединиться в группы по 3–4 человека, при этом выбрать участников, с которыми они хотели бы провести дискуссию.*

После этого ведущий предлагает обсудить принципы, которые создают из группы надежную команду, а также требования, которые предъявляются лидеру и участнику команды. На обсуждение отводится 15 минут.

После этого подгруппы выбирают одного выступающего, который докладывает результаты обсуждения подгруппы.

Обсуждение.

1. Как проходила дискуссия в Вашей подгруппе?
2. Какие принципы объединяют Вашу подгруппу, в чем они совпадают, а чем отличаются от принципов надежной команды, которые Вы выявили при обсуждении?



Упражнение 6: **КРИЗИСНОЕ СОВЕЩАНИЕ.
ВИДЕОСЪЕМКА.**

Цель. Лидерство, преодоление ограничений и противоречий, ценностная позиция, управление динамикой группы.

Инструкция. *Вы – директор небольшого регионального фармацевтического предприятия, вновь назначенный собственниками для наведения порядка и повышения продуктивности. Вам предстоит провести совещание с советом директоров. Собственники находятся за границей, предприятие работает на грани рентабельности. Старый менеджмент, кадровый голод, поменять персонал довольно трудно. На предприятие приезжает новый, назначенный собственниками директор. На совещании Вы должны познакомиться с советом директоров и объединить руководителей вокруг решения проблем предприятия. Задать людям ориентиры и вселить оптимизм. Совещания не могут длиться более 7 минут, мы будем их снимать на видеокамеру.*

На роль вновь назначенного руководителя приглашаются активные участники, лидеры группы, а также желающие попробовать себя в роли руководителя в проблемной ситуации.

На роли членов совета директоров ведущий приглашает 3 человека. *Коммерческий директор:* продажи не повышаются, есть большие остатки на складе, пассивная позиция, продвижение продукции отсутствует; *главный*

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

бухгалтер: консервативная женщина предпенсионного возраста, считает, что главное – отчетность и документация, игнорирует функции анализа, планирования, всех критикует, очень опаслива, настороженна и враждебна, считает, что все перетрачивают, и не дает никому денег; *начальник безопасности*: бывший сотрудник органов, закрытый, избегает контроля и повышает свой статус, рассказывая о значимости своей работы, запугивая внешними проверками и проблемами; *начальник производства*: работает на старом оборудовании по старым технологиям, от него увольняются сотрудники из-за маленьких зарплат, продукция в общем неконкурентоспособная.

Руководители ведут себя деструктивно, постоянно обвиняют друг друга в бедах организации, в общем, их устраивает положение дел, потому что они – сами себе хозяева и их сложно проконтролировать. Вновь назначенных руководителей директора всегда проверяют «на слабо». Это уже пятый по счету за последние два года. На роли директоров нужно выбирать участников, которые проявляют деструктивное поведение и склонны к конфликтам.

Остальные участники группы становятся экспертами, которые внимательно наблюдают за новым директором: что ему помогает, а что – мешает в достижении целей.

Обсуждение. 1 этап обсуждения.

После того, как все три руководителя провели совещание, ведущий начинает обсуждение, и для этого организует пространство: отдельно садятся новые руководители, отдельно – совет директоров, отдельно – группа экспертов.

Вначале слово предоставляется 3 экспертам-добровольцам. Каждый из них высказывает свои впечатления о проведенных совещаниях, их результатах. Формат высказываний: все эксперты последовательно говорят об участнике-директоре, отмечая, что в его поведении им помогало в решении задачи, а что – мешало.

Затем высказываются члены совета директоров. Они отвечают на вопрос: «Насколько каждый руководитель был убедительным, насколько ему удалось объединить людей вокруг решения проблем, насколько у него сильная позиция, хочется ли ему подчиниться и принять его в качестве руководителя, признать его авторитет?»

Затем могут высказаться и новые руководители. Они могут высказать свои впечатления, как говорится, «спустить пар».

2 этап обсуждения.

После просмотра ведущий предлагает подвести итоги и задает следующие вопросы:

1. Что, по Вашему мнению, влияет на авторитет и позицию руководителя, а что, наоборот, этому препятствует?

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

2. Каким образом должен вести себя руководитель, чтобы управлять динамикой группы и деструктивным поведением подчиненных?
3. Как позиция руководителя влияет на поведение подчиненных?

Часто участники приходят к выводу о «сильной позиции», об умении задать цели, ценности, а также принципы работы в команде.

Часто отмечают, что навык конструктивного поведения – умение учитывать позицию других, быть гибким, подводить итоги, задавать нужные вопросы, удерживать тему и направлять ход обсуждения.



Упражнение 7: НАЗВАНИЕ И ГЕРБ УСПЕШНОЙ КОМПАНИИ.

Цель. Самоидентичность, самоусиление, позиция руководителя, ценности.

Инструкция. *Я предлагаю Вам пофантазировать, сконцентрироваться на представлении об успешной компании, которая создана на столетия и будет успешной на протяжении всего своего существования. Эта компания может быть Вашей, а Вы ее передадите по наследству. Представьте такую компанию, разработайте для нее название и нарисуйте ее герб. Не торопитесь, это – серьезная работа, которая достанется Вашим потомкам.*

На разработку названия и герба участникам дается 20 минут. После этого каждый участник представляет название и герб успешной компании и поясняет смысл, который он вкладывает в свои разработки.

Обсуждение. При подведении итогов ведущий задает вопросы:

1. Как Вы себя чувствуете?
2. Что изменилось в Вашем представлении о себе?
3. Что бы Вы хотели изменить в своей компании, в своей позиции в компании, в своей команде?

Участники часто отмечают, что они лучше представляют свои интересы и ценности и чувствуют себя сильнее, более способными к развитию и изменениям, более уверенными в себе. Некоторые остаются озадаченными

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

и чувствуют потребность в прояснении своих интересов, связи интересов с компанией, в которой работают, некоторые отмечают разрыв между восприятием себя и реальностью в организации.



Упражнение 8: «МЕНЯ ДЕМОТИВИРУЕТ, КОГДА ТЫ...».

Цель.

Обратная связь участникам, рефлексия поведения, снятие напряжения, претензии, открытость, групповая динамика.

Инструкция. Ведущий приглашает всех сесть в круг так, чтобы участники видели друг друга. Затем он говорит инструкцию: «Я предлагаю Вам поделиться впечатлениями друг о друге. Подумайте о том, какие действия участников группы мотивируют Вас к чему-то, а какие действия – демотивируют. Вы бросаете мяч кому-то из участников и говорите ему «меня демотивирует, когда ты...» (заканчиваете фразу, указывая на действия этого участника, которые Вас демотивируют). Участник, к которому попал мяч, продолжает – то есть бросает мяч кому-то из участников с этой фразой. Передавать мяч и пропускать ход нельзя. Я сам остановлю процесс».

Ведущий заканчивает процесс, когда обращения участников друг к другу естественным образом «иссякают».

Обсуждение. После обмена обратной связью ведущий задает вопросы:

1. Как Вы себя чувствуете?
2. Что нового Вы о себе узнали?
3. Что дает Вам обмен информацией, которая указывает на трудности, барьеры?

Упражнение 9: КТО ИЗ НАС ЛУЧШЕ?

Цель. Обратная связь участников, признаки для объединения людей в группы.

Инструкция. *Мы все – особенные и отличаемся по каким-то признакам. И эти отличия мы замечаем. Предлагаю потренировать проницательность в понимании таких социальных признаков. Для этого давайте выберем ведущего. Пусть он задумает признак, который выражен у участников в разной степени. Затем он должен без слов выстроить участников в ряд – в начале поставив тех, у кого этот признак выражен больше всего, а затем всех остальных, по убыванию признака. Участники должны определить тот признак, по которому они заняли то или иное место в ряду».*

«Водящих» может быть несколько.

Обсуждение.

1. Что Вы узнали нового о себе?
2. Что Вас удивило в восприятии Вас другими людьми?
3. Насколько легко Вы понимали сам признак разделения? Что Вам помогало понять его? На что Вы ориентировались?

Обычно участники очень вовлечены, получают о себе и других новую информацию, обстановка оживленная. В качестве основного вывода чаще всего говорят о связи позиции человека в группе и его индивидуальных особенностей. Возникают идеи о том, как формируется авторитет руководителя: благодаря своим индивидуаль-

ным особенностям формируется объективное место в группе, которое замечают участники группы и выбирают человека лидером, а также сканируют его проявления, сопоставляя их с возможностью быть руководителем и своим желанием признавать его власть.



Упражнение 10: ГРУППА +.

Цель. Осознание своей социальной принадлежности и ценностей, ограничений в построении команды, обратная связь от участников.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам написать характеристики социальной группы, к которой они хотели бы принадлежать, и характеристики социальной группы, к которой они никогда не хотели бы принадлежать.*

Затем ведущий просит участников объединиться в малые группы по 3–4 человека. В малых группах участники рассказывают о характеристиках групп и поясняют ответы на следующие вопросы:

1. Почему именно эти характеристики для них важны?
2. Какие именно достижения и успехи возможны с социально привлекательной группой, и стоит ли к ней стремиться, а что в ее поведении устраивает не полностью?
3. Какие ценности олицетворяет привлекательная социальная группа?
4. Как представление о привлекательной социальной группе влияет на построение команды? В чем оно помогает, в чем – мешает?

Обсуждение. После обсуждения в малых группах ведущий задает вопросы:

1. Что нового Вы узнали о себе, своих ценностях?
2. Что бы Вы хотели изменить при построении команды или в принципах взаимодействия с подчиненными?

Упражнение 11: «УСТУПИ ДОРОГУ» (по К. Фопелю).

Цель.

Активация, самоусиление, установление лидерской позиции, границы лидерского поведения.

Инструкция. Ведущий предлагает участникам расположиться по периметру комнаты, выбрав партнера напротив и установив с ним контакт.

Затем ведущий предлагает идти навстречу партнеру, и при угрозе столкновения, говорить «уступи дорогу» и продолжать движение.

В результате такого движения участники могут уступать дорогу, останавливаться и замирать в «стопоре», убегать, договариваться «перепускать друг друга», проходя одновременно и изменяя позицию и т.д.

Ведущий предлагает провести несколько «столкновений» и последить за тем, как ведет себя сам участник, и как ведут себя другие в ситуации прямого столкновения.

Обсуждение.

После движений ведущий предлагает на обсуждение несколько вопросов:

1. Как действовали Вы, и как действовали другие участники при «столкновении»?
2. Насколько поведение в этом упражнении характерно для Вас в жизни? Что Вы делаете, когда Ваши интересы сталкиваются с интересами других?

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

При подведении итогов участники говорят о позиции при столкновении, умении не терять свои интересы и увязывать их с интересами другого. Говорят о важности гибкости, настойчивости, умении участвовать в конкурентных отношениях. Говорят о том, что возможность реализовать свои интересы связана с возможностью учесть интересы другого и придумать варианты решения. А пассивность – это отказ от взаимодействия в принципе, которое вредит, особенно в ситуации управления и руководства другими людьми.



Упражнение 12: УВЕРЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ.

Цель.

Активизация ресурса уверенности, самоусиление, идентификация с уверенной частью «Я», осознание барьеров уверенного поведения, коррекция образа «Я», обратная связь от участников.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам сесть в полукруг и освободить половину комнаты для будущих выступлений. Затем он произносит вступительное слово: «Когда нам трудно, и требуется самоподдержка, тогда мы опираемся на внутренние силы и представление о себе. Особенно это важно для руководителей, часто работающих в неопределенных и стрессовых ситуациях.*

Я предлагаю Вам представить себя уверенным руководителем и показать это без слов».

Участники по очереди выходят и показывают себя уверенными руководителями, а после этого садятся. Остальные, наблюдатели, занимают роль подчиненных и после выступления сообщают о том, что увидели, говорят о своих чувствах и впечатлениях от выступления уверенного руководителя.

Если участникам сложно «схватить» свои впечатления, ведущий может помогать дополнительными вопросами, например, «это жесткий руководитель?», «он просто делает вид, что уверен или действительно уверен», «что говорит о его уверенности?» и т.п.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

- Обсуждение.**
1. Что Вам было сложнее всего, когда Вы старались быть уверенным руководителем?
 2. Что нового Вы о себе услышали?
 3. В чем Вы действительно чувствуете уверенность?
 4. В чем хотели бы ее укрепить?



Упражнение 13: ДИСЦИПЛИНАРНАЯ БЕСЕДА. ВИДЕОСЪЕМКА.

Цель.

Лидерство, влияние на ценности и отношение к работе, ценностная позиция, управление работой группы.

Инструкция. *«Руководителям постоянно необходимо влиять на персонал – повышая продуктивность и качество выполнения работы, создавая ценностное отношение к работе. Умение формировать и влиять на ценности и организационную культуру – одно из важных требований к руководителю. Я предлагаю Вам ситуацию для решения. Вы – один из собственников компании, у Вас есть пожилой партнер-соучредитель. Вы возглавляете консультационную маркетинговую компанию. Вы – занятый руководитель, так случилось, что Вы уехали в длительную командировку, но с Вами были все современные средства связи и возможности для контакта. Перед поездкой Вы поручили своему подчиненному, довольно ответственному и работоспособному человеку, задание – он должен был выполнить отчет, который предназначен для клиента. После поездки Вы вызываете сотрудника для того, чтобы он рассказал о результатах своей работы.*

Ваша задача – провести беседу конструктивно, и при необходимости повлиять на продуктивность и качество выполнения».

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Для роли руководителя ведущий выбирает 3 участника, которые проявились как лидеры, заинтересованные и настроенные на достижение результата. Среди них могут быть и авторитарные, и поверхностные, и настроенные на решение через компромисс – то есть с разными стилями поведения в проблемной ситуации.

Подчиненному ведущий дает следующую инструкцию: *«Вы – действительно ответственный человек, но на время командировки руководителя второй учредитель «завалил» Вас работой, и Вы не могли ему отказать. В результате Вы провалили выполнение задания. Однако прямо об этом Вы говорить не можете, опасаясь санкций и последствий со стороны соучредителя. Вас гложет чувство вины за невыполненную работу. Вы можете признаваться в том, что произошло реально только в том случае, если будете чувствовать себя в безопасности, не будете чувствовать давления и будете доверять своему руководителю. На прямой вопрос – «что произошло?», Вы отвечаете: «Я просто не успел/а».*

Остальным участникам группы руководитель дает задание быть экспертами – то есть наблюдать за тем, как происходят диалоги, и отмечать все те моменты, которые помогают и мешают руководителям реализовать свои задачи конструктивно, результативно. На роль подчиненного желателен назначать не очень уверенного участника

ка, переживающего и зависимого от мнения окружающих.

Ведущий снимает все диалоги на камеру, и после этого проводит обсуждение в 2 этапа.

Обсуждение.

1 этап. По каждому участнику эксперты высказываются по очереди относительно того, что помогало руководителям быть конструктивными в работе с подчиненным, реализовать задачу управления и повышения продуктивности его работы.

Затем свое мнение высказывает подчиненный, ему ведущий задает вопрос: «Чье решение Вы считаете справедливым, действенным? Какому руководителю хотите подчиняться и чувствуете перед ним обязательства? Чье поведение у Вас вызывает недоверие и протест? С кем Вы не хотите сотрудничать?»

2 этап:

После просмотра видеозаписи, ведущий может задать вопросы:

1. Какая позиция руководителя конструктивна в рабочих конфликтах?
2. Как проявляется конструктивный руководитель? На что он сориентирован?
3. Какие именно действия руководителя действительно формируют и укрепляют организационные ценности? Какие – напротив, разрушительны?

Упражнение 14: «Я ВЗЯЛ БЫ ТЕБЯ НА ДОЛЖНОСТЬ ..., ПОТОМУ ЧТО...».

Цель. Обратная связь участников, снижение напряжения, области для индивидуальных изменений.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам организовать пространство, а именно, сесть в круг так, чтобы видеть всех. Затем проговаривает инструкцию: «Как руководители, мы строим команды и уже имеем достаточный опыт и проницательность в том, чтобы приглашать на определенные должности тех или иных людей, в зависимости от их потенциала, нашего ожидания от них. Сейчас я предлагаю Вам пригласить кого-то в свою команду. Вы будете бросать мяч кому-то из участников и говорить: «Я взял бы тебя на должность... (называете должность), потому что ты ... (называете причину/характеристику участника)».*

Когда участники высказались максимально полно и «истощили» запас обратной связи, ведущий заканчивает упражнение.

Обсуждение. В подведении итогов, тренер предлагает обсудить вопросы:

1. Ожидали ли Вы услышать именно такие предложения?
2. Что Вас удивило?
3. Что нового Вы о себе узнали?
4. Что бы Вы хотели изменить?

Участники могут говорить о том, что им предложили более ответственные

должности, чем они предполагали, или должности, которые они даже не могли предположить для себя. Напротив, участники могут получить предложения ниже своих амбиций или уже существующего опыта. Все это говорит о коррекции представления о себе. Участники проговаривают зоны дальнейшего роста и изменений. Все это говорит о внутренней вовлеченной работе.

Пассивность в подведении итогов и ответах на вопросы может быть вызвана протестом, несогласием, разочарованием своим местом. Ведущий может прокомментировать такую реакцию вопросом к «молчунам»: «А как бы Вы прокомментировали результаты? Считаете ли Вы их закономерными, или они случайны?» В зависимости от ответа, ведущий может прибегнуть к помощи группы, попросив остальных участников дать обратную связь: *что*, по их мнению, мешает участнику занимать лидирующие позиции в организации?



**Упражнение 15: ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ. ВКЛАД
В РАБОТУ ГРУППЫ.**

В конце дня ведущий предлагает подвести итоги.

Инструкция. *В начале дня мы создали премиальный фонд и договорились вечером подвести итоги, а именно проголосовать и выбрать участника, который внес наибольший вклад в работу группы и продвижение к цели. Пусть каждый напишет на карточке имя одного участника, который, по его мнению, внес наибольший вклад. Также напишите, что именно Вы считаете его особым вкладом.*

После того, как участники проголосуют, ведущий забирает карточки и подводит итог, называя имя победителя, которому достается премиальный фонд. Если лидеров одновременно несколько, тогда премиальный фонд делится поровну между ними.



Упражнение 16: ИТОГИ.

При подведении итогов участники высказывают свое мнение о групповой работе, отвечая на следующие опросы:

1. Что изменилось в группе с начала работ?
2. Насколько то, что происходит в группе, соответствует ожиданиям?
3. Чему научились участники?
4. Как себя чувствовали в группе?
5. Чем запомнился день?
6. Что бы Вы хотели изменить?

Для сбора обратной связи ведущий часто использует анкету (см. Приложение 1).



ПЯТЫЙ ДЕНЬ

Цели дня. Подведение итогов работы за 5 дней, обратная связь, закрепление полученных изменений в убеждениях и поведении как лидера и руководителя. Введение в должность, сопровождение персонала, создание команды, формирование организационной культуры.

1. Опасения/Ожидания.
2. Инструкция и рисование (по А. П. Панфиловой).
3. Идеальный персонал.
4. «Сделай то, что другие захотят повторить».
5. «Убеждения, которые я поменял»
(по К. Фопелю).
6. Введение в должность. Видеосъемка.
7. Жизненный цикл персонала.
8. Типичные ситуации управленческой коммуникации.
9. «Твоему влиянию на персонал мешает...».
10. Видение будущего. Видеосъемка.
11. Ценности предпринимателя.
12. Проект развития компании.
13. Скульптура.
14. Чему я научился в тренинге?
15. Подведение итогов группы.

Упражнение 1: ОПАСЕНИЯ/ОЖИДАНИЯ.

Цель. Уточнение индивидуальных целей, мотивация для достижения результата, концентрация усилий, обратная связь по предыдущему дню. Добавление выводов по вчерашнему дню.

Инструкция. *Ведущий просит участников после 1 минуты подготовки высказать опасения и ожидания от работы в группе и высказать то, что вчера они высказать не успели. Что они хотели бы изменить, что добавить? Затем ведущий просит добавить свои опасения и ожидания, связанные с работой в группе.*

Обсуждение. Обычно отсутствие опасений говорит о напряженности в группе. Оно может быть вызвано субъективным ощущением неуспешности, ориентацией на безопасность, стремлением сохранить о себе первоначальное представление. Ведущему нужно терпение, чтобы выдержать достаточную паузу и стимулировать участников проявлять свое отношение к происходящему. А требовательные ожидания «полезности, практичности» часто провоцируют ведущего особо прислушиваться к мнению «практиков» и таким образом создают для них особое положение в группе.

Здесь можно задать вопросы:

1. Что общего в наших ожиданиях/опасениях?
2. Как это поможет работе группы?
3. Что именно Вы сами готовы сделать, чтобы результат работы был полезен практически?

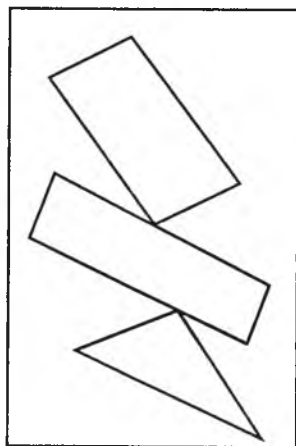
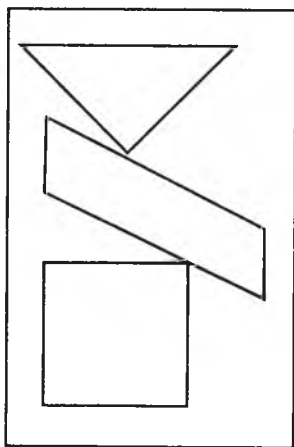
Упражнение 2: ИНСТРУКЦИЯ И РИСОВАНИЕ
(по А. П. Панфиловой).

Цель. Управление действиями группы, ин-
структивная коммуникация, обратная
связь участников.

Инструкция. Ведущий предлагает участникам на-
рисовать рисунок со слов, для этого
выбирает 3 участников, которые по
очереди будут давать инструкции по
рисованию.

У инструктора есть рисунок – его
задача, не называя фигуры (напри-
мер, треугольник круг...), управлять
действиями участников так, чтобы
участники точно повторили рисунок.

Примеры рисунков:



Всякий раз после каждого инструк-
тора ведущий просит участников без
комментариев показать свои рисунку
друг другу и инструктору. Ведущий во
время рисования следит за временем
выполнения задания, количеством
успешных рисунков.

После того, как группа выполнит рисунки по 3-м инструкциям, ведущий сообщает результаты о количестве успешных рисунков и времени выполнения задания в 3 случаях.

Обсуждение. Затем он задает вопросы группе:

1. Чьи инструкции Вам были удобнее и понятнее? В чем?
2. Что происходило с участниками, когда инструкция была неэффективной, какие чувства они испытывали, какие действия совершали?
3. Каковы причины разных ошибок и расхождений?
4. Как Вы поняли, что необходимо, чтобы инструкция была успешно выполнена?

Часто участники говорят, что наиболее важным для успешного выполнения инструкции является ее однозначность – использование общепринятых понятий, задающих расстояние, расположение, и главное – общую систему координат, ориентирующую всех в пространстве. Инструктор должен быть сориентирован на группу, чтобы быть однозначным, понятным и добиваться целей в управлении действиями других.



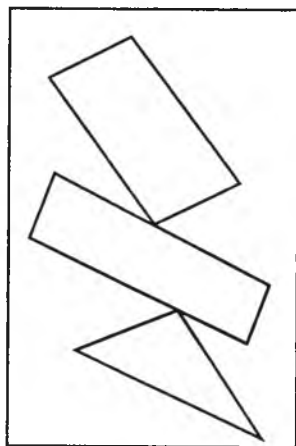
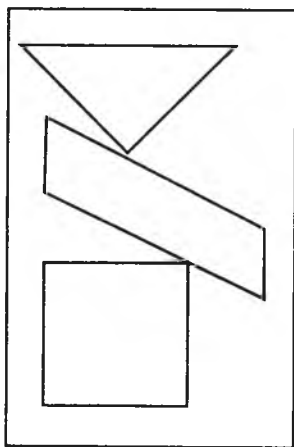
Упражнение 2: ИНСТРУКЦИЯ И РИСОВАНИЕ
(по А. П. Панфиловой).

Цель. Управление действиями группы, ин-
структивная коммуникация, обратная
связь участников.

Инструкция. Ведущий предлагает участникам на-
рисовать рисунок со слов, для этого
выбирает 3 участников, которые по
очереди будут давать инструкции по
рисованию.

У инструктора есть рисунок – его
задача, не называя фигуры (напри-
мер, треугольник круг...), управлять
действиями участников так, чтобы
участники точно повторили рисунок.

Примеры рисунков:



Всякий раз после каждого инструк-
тора ведущий просит участников без
комментариев показать свои рисунку
друг другу и инструктору. Ведущий во
время рисования следит за временем
выполнения задания, количеством
успешных рисунков.

После того, как группа выполнит рисунки по 3-м инструкциям, ведущий сообщает результаты о количестве успешных рисунков и времени выполнения задания в 3 случаях.

Обсуждение. Затем он задает вопросы группе:

1. Чьи инструкции Вам были удобнее и понятнее? В чем?
2. Что происходило с участниками, когда инструкция была неэффективной, какие чувства они испытывали, какие действия совершали?
3. Каковы причины разных ошибок и расхождений?
4. Как Вы поняли, что необходимо, чтобы инструкция была успешно выполнена?

Часто участники говорят, что наиболее важным для успешного выполнения инструкции является ее однозначность – использование общепринятых понятий, задающих расстояние, расположение, и главное – общую систему координат, ориентирующую всех в пространстве. Инструктор должен быть сориентирован на группу, чтобы быть однозначным, понятным и добиваться целей в управлении действиями других.



Упражнение 3: ИДЕАЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ.

Цель.

Упражнение позволяет участникам осознать и структурировать качества эффективного сотрудника, выработать общее мнение, обменяться обратной связью, скорректировать свою роль по отношению к эффективному персоналу.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам представить идеального сотрудника, который не только продуктивен, но и является соратником. Представьте, как он себя ведет, как реагирует на задачи/проблемы, как он их решает, как он относится к организации.*

Теперь напишите, пожалуйста, какими качествами он обладает.

Затем ведущий предлагает участникам распределиться в группы по 3–4 человека, обсудить эти качества и выработать общий портрет в течение 15 минут.

После обсуждения один представитель каждой подгруппы представляет качества, полученные в результате обсуждения.

Обсуждение.

После выступлений ведущий предлагает для обсуждения несколько вопросов:

1. Что Вы поняли о себе как о руководителе, когда писали и обсуждали качества эффективного сотрудника? К каким из них Вы готовы, к каким – нет?
2. Что от Вас потребует работа с эффективным сотрудником?

3. Что бы Вы хотели изменить в себе и в команде своих подчиненных? На что Вы можете опираться, а что бы Вы хотели изменить?

Участники удивляются, что не всегда готовы к эффективным сотрудникам, продуктивная работа предъявляет обоюдные требования и к руководителям, и к подчиненным, и задает общие принципы продуктивной работы. Некоторые проясняют личную область для роста и ограничения для роста компании, или работы отдела. Участники, привыкшие обвинять во всем персонал, корректируют свою позицию, недоверчивые и неуверенные руководители проникаются большим доверием к подчиненным и лучше осознают принципы консолидации с ними.



Упражнение 4: «СДЕЛАЙ ТО, ЧТО ДРУГИЕ ЗАХОТЯТ ПОВТОРИТЬ».

Цель.

Упражнение позволяет активизировать участников и мотивировать к работе в группе, потренировать свою способность влиять на действия группы, учитывать интересы, состояние и мотивацию участников.

Инструкция. *Давайте потренируем нашу способность понимать других, учитывать их состояние и мотивы, когда мы управляем их действиями. Пусть каждый посмотрит на группу, прочувствует состояние каждого и затем выйдет перед группой и сделает действие, которое другие участники захотят повторить. Участники группы – если действие Вам хочется повторить – вставляйте и повторяйте его.*

Для выполнения задания группа садится полукругом, а тот, кто показывает действие, выходит перед группой.

Обсуждение.

- Ведущий задает участникам вопросы:
1. Чьи действия Вам хотелось повторить?
 2. Почему? Что отличало эти действия?
 3. Какие действия Вам повторять не хотелось?
 4. Как Вы считаете, то, что Вы обнаружили в этом упражнении, Вы могли бы использовать в своей практике мотивирования и управления действиями Ваших подчиненных, Вашей команды?

Участники отмечают, что учет состояния, интересов, пронизательность руководителя увеличивают действенность его слов и распоряжений. И, напротив, отрицательно влияет примитивность распоряжений, их несвязанность с состоянием, интересами и мотивами подчиненных. Усиливает желание собственная включенность руководителя и участие группы (команды) в действии, а не одиночность/частность действий исполнителей. Большую роль играет привлекательность и общность целей подчиненного и целей задания.



Упражнение 5: «УБЕЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ Я ПОМЕНЯЛ» (по К. Фопелю).

Цель.

Упражнение помогает осознать изменения отношения к управлению подчиненными, роли руководителя, проблемам мотивации и ценностей, а также прочувствовать и подытожить приобретенные на тренинге знания.

Инструкция. *В течение жизни у нас складывается внутренняя картина мира, представление о себе и своем месте в этой жизни. При этом мы постоянно пересматриваем эти представления и отбрасываем устаревшие, не соответствующие нашему уровню зрелости. Стремлением к внутренней ревизии наших взглядов мы обязаны своим психологическим и философским наставникам, знакомым нам лично или по книгам. В ходе этого упражнения участники имеют возможность обратить особое внимание на этот процесс и получить поддержку, необходимую для дальнейшего развития их представлений о мире и о себе. Каждый из нас на протяжении всей жизни сталкивается с задачей создания адекватной картины мира, которая помогала бы жить с радостью и оптимизмом и приносить пользу.*

Представления о мире у всех очень разные, и если наш личный образ мира нам не очень подходит, мы становимся подавленными, больными, одиночками. Поэтому мы постоянно работаем над тем, чтобы наши представления

не отставали от реалий нашей развивающейся жизни. То, что нас больше не устраивает, мы считаем иллюзией и отказываемся от этого. А то, что мы приобретаем вновь, больше подходит и помогает в нашей жизни.

Любой из нас может назвать множество иллюзий, от которых он избавился в ходе своей жизни. И вполне возможно, что наша картина мира с течением времени становится проще, яснее и красивее. Учиться – это значит, помимо всего прочего, уметь от чего-то отказываться. И когда мы осознаем, от чего мы уже смогли отказаться, сколько идей потеряло для нас свое значение, у нас прибавится сил и мужества для того, чтобы двигаться дальше.

Я хотел бы, чтобы каждый из вас составил перечень своих утраченных иллюзий, стереотипов по отношению к управлению подчиненными, мотивации и ценностям, причем написал его, относясь с уважением к этим, теперь уже устаревшим, представлениям, которые некогда помогли ему жить. На это Вам отводится 15 минут...

Обсуждение.

Затем я хотел бы, чтобы Вы написали, какие новые знания Вы приобрели, которые помогут Вам в Вашей современной жизни.



Упражнение 6: ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ. ВИДЕОСЪЕМКА.

Цель. Объективировать свое поведение по отношению к новому некомпетентному сотруднику, проанализировать, что влияет на эффективное введение в должность, за счет каких действий руководителя формируется доверие, готовность и понимание со стороны подчиненного.

Инструкция. *Вы – руководитель производственной компании и приняли себе на работу помощника. Вам предстоит ввести в должность своего непосредственного помощника (должность помощника руководителя). Это – молодая девушка, которая недавно закончила престижный ВУЗ, знает 2 иностранных языка, коммуникативная, однако у нее мало опыта работы в организациях. Это – ее второе рабочее место. Вы должны уехать в командировку через неделю, и заинтересованы в том, чтобы сотрудница как можно быстрее вошла в работу. Пожалуйста, проведите инструктаж и введите сотрудника в должность.*

На роль помощника ведущий выбирает неуверенного, чувствительного участника, зависимого от мнения окружающих. Его инструктируют так: «Вы стесняетесь спрашивать и боитесь выглядеть глупой, особенно в первый день работы, которой Вы дорожите. Поэтому Вы просто молчите, улыбаетесь и с готовностью киваете голо-

вой, пока сам руководитель не перейдет на диалог и не начнет диалог с Вами. Но если Вам станет очень страшно от перегруза и ответственности, Вы можете в конце разговора сказать, что Вы не справитесь и можете уволиться. Руководители могут предлагать свои кандидатуры по желанию, важно, чтобы среди них был успешный участник, который может справиться с заданием».

Все три ситуации инструктирования/введения в должность снимаются на видеокамеру.

Участники, не задействованные в упражнении, становятся экспертами и отмечают все действия, помогающие руководителям вводить в должность подчиненного.

После съемки ведущий задает вопрос 3-м экспертам:

1. Что, по Вашему мнению, помогало/мешало руководителям в их действиях? Скажите по очереди о каждом и отметьте, кто был более эффективен, а кто – менее эффективен.

Затем он спрашивает подчиненного:

1. Кто из руководителей был понятней, доступнее? Чьи распоряжения Вам хочется выполнять больше всего, кому Вы больше доверяете? С кем чувствуете себя в безопасности? С кем Вы хотите сотрудничать и у кого остаться?

При просмотре записи ведущий запрашивает обратную связь относительно

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

действий руководителя: как он устанавливает контакт, учитывает состояние подчиненного, насколько он понятен, диалогичен, заинтересован ли в обратной связи от новичка, вызывает ли доверие или, наоборот, работа с ним внушает опасения?

Обсуждение. После просмотра ведущий задает вопросы:

1. Какое общение при введении в должность новичка эффективно? Какое – не эффективно? Перечислите все, что оказалось важным.
2. Что Вы меняете в своей управленческой практике?
3. Как вводить в должность? Опишите ключевые моменты.
4. Что влияет на доверие в рабочих отношениях? Что помогает закреплять персонал на начальном этапе?

При подведении итогов участники говорят о специфичности коммуникации с новым сотрудником, необходимости учета его состояния, опасений, некомпетентности, обязательности обратной связи, открытости и диалогичности позиции руководителя.



Упражнение 7: ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПЕРСОНАЛА.

Цель.

Сформировать представление о специфике взаимодействия с персоналом на разных этапах зрелости и особенностях управленческих действий по отношению к подчиненным.

Инструкция. «Вниманию участников предлагается следующая таблица».

Таблица 2.1. Четыре степени профессиональной зрелости работников (от R1 до R4) (по К. Родлер, Э. Кирхлеру, 2014).

Степень зрелости		Пример, заимствованный из повседневной жизни
R1	Неспособный/неготовый: сотрудник – неспособный, у него нет обязательств, и он не мотивирован.	Работник должен научиться обращаться с новым самолетом. Он не знает, как его обслуживать, и не проявляет никакого интереса к тому, чтобы научиться этому.
	Неспособный/неуверенный: работник – неспособный, и он никому не доверяет.	На первом вылете вместе со стажером присутствует еще один человек. Стажер не имеет никакого представления о том, что нужно делать в кабине самолета, и не верит, что он сможет управлять им.
R2	Неспособный/послушный: у работника нет способностей, но его можно мотивировать.	У работника нет практики управления этим самолетом, но он прилагает усилия, чтобы научиться им управлять.
	Неспособный/достойный доверия: у работника нет способностей, но ему доверяют, поскольку он точно выполняет задания руководителя.	Спустя несколько часов, курсант летной школы еще не способен сам летать в самолете, но он восторжен и постепенно чувствует себя так, как будто он управляет самолетом вместе с преподавателем.

ТРЕНИНГ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ»

Степень зрелости		Пример, заимствованный из повседневной жизни
R3	Способный/непослушный: работник должен выполнять задания, исходя из своих способностей, но он не послушен и не использует свои способности.	Теперь работник умеет обращаться с машиной, но ему надоела эта работа.
	Способный/неуверенный: у работника есть способности, но он не уверен и поэтому выполняет задания боязливо.	Перед первым самостоятельным полетом курсант летной школы нервничает и испытывает страх, хотя теперь он уже имеет необходимую квалификацию.
R4	Способный/достойный доверия: работник способен выполнять задания, и он охотно делает это.	Работник умеет управлять самолетом и испытывает радость при его обслуживании.
	Способный/достойный доверия: работник способен выполнять определенное задание. Ему доверяют выполнять задание самостоятельно.	Теперь пилот способен управлять самолетом. Ему доверяют летать самостоятельно 100 часов, как это необходимо в соответствии с бортовым журналом.

Рисунок 2.2. показывает, что управленческая коммуникация меняется в зависимости от степени зрелости сотрудника:

1. **«Инструктирование»** обозначает то, как диктуют, направляют, руководят. Этот стиль управления эффективен тогда, когда работники имеют низкую профессиональную зрелость, например, новые работники. Руководитель должен ориентироваться на задания, при этом следует изучить также исполнитель-



Рисунок 2.2. Ситуативная теория степени профессиональной зрелости по Херси и Бланшару. (К. Родлер, Э. Кирхлер, 2014).

ские навыки работников, которые необходимы для выполнения задания. Точные указания касательно правильного выполнения заданий особенно важны для работников.

2. Под «*продажей идей*» понимают аргументацию, объяснение, разъяснение или убеждение. Если работники уже некоторое время работают на предприятии или просто достигли определенного уровня профессиональной зрелости, тогда руководитель требует, чтобы они работали более интенсивно и направляли свою деятельность главным образом на выполнение задания. В этом случае,

наряду с выполнением задания, будут принимать во внимание также индивидуальные особенности и потребности работников. Правда, на этом этапе работники уже могут иметь желание и высокую готовность самостоятельно выполнять задания, но для того, чтобы выполнять эти задания успешно, им зачастую не хватает специальных знаний.

3. «*Тесное сотрудничество, участие*» может обозначать сотрудничество или доверие. Если работники достигли высокой профессиональной зрелости, то выполнение задания должно приносить им удовлетворение. Теперь, согласно этой модели, нужно поддерживать мотивацию работников и укреплять их желание успешно выполнять задания. Поэтому в этом случае подходит стиль управления, ориентированный на работника.
4. Под «*делегированием*» понимают поручение, соблюдение или передачу полномочий. Если руководитель учитывает способности и мотивацию работников, а также их высокую степень профессиональной зрелости, тогда он может ограничиться лишь поручением заданий. В таком случае руководителю не обязательно ориентироваться исключительно на работников или на задания.



Упражнение 8: ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОММУНИКАЦИИ.

Цель. Закрепить понимание специфики управленческой коммуникации с подчиненными на разной стадии зрелости.

Инструкция. Предлагаю Вам показать без слов коммуникацию с сотрудниками на разной стадии зрелости. Для этого объединитесь в группы по 3–4 человека. Выберите стиль общения на любой из 4-х стадий зрелости. Затем покажите остальным участникам группы.

После того, как инсценировка состоялась, участники-зрители определяют, что это был за тип коммуникации, и что об этом говорит. Участники-постановщики говорят, что именно они задумывали.

Обсуждение. Ведущий задает вопросы группе:

1. Где были ошибки при определении типа управленческой коммуникации?
2. Почему?
3. Какой тип коммуникации нам было сложнее всего инсценировать? Почему?

В обсуждении участники говорят, что привычка общаться с подчиненными в своем стиле управленческой коммуникации мешает переключаться и точно задавать роль себе и подчиненному. Это приводит к потере времени, перетрате сил, ошибкам при понимании поведения подчиненных.

Упражнение 9: «ТВОЕМУ ВЛИЯНИЮ НА ПЕРСОНАЛ МЕШАЕТ...».

Цель.

Обмен обратной связью, подведение индивидуальных итогов, определение зон личностных и профессиональных изменений, углубление отношений в группе.

Инструкция. *Группа организует пространство – участники внутреннего круга садятся напротив участников внешнего круга. В парах участники в течение 2 минут обмениваются обратной связью, сообщая своему партнеру о том, что мешает его влиянию на персонал. То же самое делает партнер напротив. Затем участники из внешнего круга пересаживаются по часовой стрелке.*

Обсуждение.

1. Какие чувства Вы испытывали в процессе обсуждения?
2. Что нового Вы узнали о себе?
3. Что хотели бы изменить?
4. Что думаете для этого делать?

Обычно участники отмечают, что обнаружили для себя важную личностную информацию и направления для дальнейших профессиональных и индивидуальных изменений.



**Упражнение 10: ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО.
ВИДЕОСЪЕМКА.**

Цель.

Закрепить навыки. Проговорить изменения в представлении о себе. Связать в едином выступлении позицию руководителя, принципы мотивирования и консолидации команды, обосновать лидерскую позицию. Сравнить с первым выступлением и зафиксировать изменения.

Инструкция. *Представьте, что Ваша компания в кризисе, Вы должны консолидировать людей и мотивировать на преодоление кризиса. Вы должны выступить перед своей командой/подчиненными с речью, чтобы рассказать им о путях преодоления кризиса и видении будущего компании. На подготовку у Вас есть 5 минут. На выступление у Вас есть 3 минуты.*

Ведущий снимает выступления всех участников на камеру.

Обсуждение.

1. Что изменилось в поведении выступающего по отношению к началу тренинга и первому выступлению?
2. На какие элементы выступления надо обратить особое внимание, чтобы оно оказывало мотивирующее и консолидирующее действие?
3. Как Вы себя чувствовали в этом выступлении как выступающие и как зрители?



**Упражнение 11: ЦЕННОСТИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.**

Цель. Осознать и структурировать ценности и интересы как предпринимателя.

Инструкция. *Участники объединяются в группы по 3–4 человека и обсуждают в течение 10–15 минут ценности предпринимателя и записывают результаты обсуждения. Затем выбирают кого-то, кто представит результаты всей группе.*

Обсуждение.

1. Какие из представленных ценностей Вам особенно близки?
2. Чем эти ценности полезны для организации?
3. Какие трудности и проблемы эти ценности создают?
4. Какие ценности отличают предпринимателей от всех остальных?



Упражнение 12: ПРОЕКТ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

Цель.

Подвести итоги, интегрировать полученные знания и навыки, сформировать целостное представление об актуальных изменениях. Закрепить навыки лидерского поведения.

Инструкция. *В течение 20 минут участники самостоятельно готовят проект развития своей компании, отвечая на вопрос «Как повысить продуктивность работы организации и персонала?» Затем каждый выступает с докладом не более 5 минут. Остальные участники слушают в роли экспертов. После выступления эксперты могут задать не более 3 вопросов в общей сложности одному выступающему, относительно того, что им показалось непонятным.*

Обсуждение.

1. Что бы Вы изменили в своем проекте? Что бы доработали?
2. В чем Вам помогла подготовка к выступлению о проекте?
3. Какие новые вопросы возникли перед Вами?

Участники обычно осознают приобретенную компетенцию и ставят новые вопросы, говорят о новых направлениях профессионального и индивидуального развития.



Упражнение 13: СКУЛЬПТУРА.

Цель.

Подведение итогов группы, обмен обратной связью.

Инструкция. Участники делятся на подгруппы по 3–5 человек, каждая подгруппа должна вылепить из своих участников скульптуру, которая бы символизировала итоги тренинга. Время на подготовку и обсуждение – примерно 5 минут. Затем каждая группа выходит и показывает свою скульптуру, остальные участники должны описать, что символизирует эта скульптура.

Обсуждение.

Ведущий задает следующие вопросы:

1. Что помогало Вам сделать свою скульптуру более понятной Вашим партнерам?
2. Кто из участников предложил символ, который Вы в конечном итоге и показали?
3. Кто был лидером в дискуссии? Какой стиль лидерства он, на Ваш взгляд, использовал?
4. Как связаны Ваши роли в этом упражнении и Ваше обычное поведение в группе?

В конце ведущий задает вопрос:

1. Что нового Вы узнали в результате этого упражнения?

Здесь подводят итоги и делают выводы.



Упражнение 14: ЧЕМУ Я НАУЧИЛСЯ В ТРЕНИНГЕ?

Цель.

Обобщение результатов тренинга, обмен обратной связью между участниками.

Инструкция. Участники садятся в два ряда, друг напротив друга. В парах они обсуждают 3 вопроса и делятся обратной связью:

1. Чему я научился на тренинге, что он мне дал?
2. Тебе, как руководителю, необходимо работать над... (индивидуальные качества и проявления).
3. Твои сильные стороны как руководителя ... (индивидуальные, профессиональные качества).

Сначала говорит один участник в паре, потом говорит второй. Общение в паре длится 4 минуты.

Группа пересаживается несколько раз по «часовой стрелке».

Обсуждение.

1. Что нового и важного Вы вынесли из обсуждения?

Чаще всего участники отмечают ценность информации о себе и важность выводов о работе в тренинге.



Упражнение 15: ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ГРУППЫ.

Все участники садятся по кругу.

Инструкция. *Ведущий предлагает участникам сесть поудобнее, опереть ступни полностью о пол и положить руки на колени. Закрывать глаза и сконцентрироваться на дыхании, мысленно направив его в ту часть своего «Я», которая напряжена. Сделать это еще и еще, а потом посмотреть фильм о тренинге от конца к началу.*

Обсуждение. Ведущий предлагает открыть глаза и поделиться своими впечатлениями. В конце можно попросить ответить на вопросы:

1. Чем запомнился тренинг?
2. Что он дал участнику?

Затем ведущий благодарит участников за работу, высказывает свои соображения по поводу работы группы и желает всего наилучшего всем участникам в личной и профессиональной жизни.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

«Анкета для оценки работы за день»

Дата _____ Имя _____

1. Сегодняшний тренинг

произвел на меня
большое впечатление

5	4	3	2	1
			не произвел впечатление	

2. Я чувствовал себя

свободно 5 4 3 2 1 неловко

3. Кто из участников тренинга оказал самое большое влияние на ход тренинга?

1 2 3

4. Поведение кого из участников ближе всего к цели тренинга?

1 2 3

5. Поведение кого из участников больше всего Вам мешало?

1 2 3

6. С кем из участников группы Вы хотели бы провести ролевую игру?

1 2 3

7. С кем из участников группы Вы однозначно не хотели бы провести ролевую игру?

1 2 3

Литература

1. *Власов П.К.* Партнерское общение. Тренинг. Игры и упражнения. – «Гуманитарный центр», Харьков, 2014.
2. *Власов П.К.* Психология замысла организации. Принципы формирования стратегии. – «Гуманитарный центр», Харьков, 2003.
3. *Докучаева И.И.* Ценность и экзистенция. Основоположение исторической аксиологии культуры. – СПб, Наука, 2009.
4. *Йеттер В.* Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью. – «Гуманитарный центр», Харьков, 2011.
5. *Каган М.С.* Философская теория ценностей– СПб, 1997.
6. *Келлетт П.* Конфликтный диалог. – «Гуманитарный центр», Харьков, 2010.
7. *Кирхлер Э., Родлер К.* Мотивация в организациях. – «Гуманитарный центр», Харьков, 2008.
8. *Киселева П.К., Власов, А.А.* Замысел и организационная реальность. Структура смыслопроизводства в организациях. – «Гуманитарный центр», Харьков, 2010.
9. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М., 1997.
10. *Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - СПб, 1999.
11. *Пезешкиан Носсрат.* Торговец и попугай. Восточные истории и психотерапия. – М., 2004.
12. *Плаус Скотт.* Психология оценки и принятия решений. – М., 1998.
13. *Психология в рекламе:* коллективная монография под ред. Власова П.К. - «Гуманитарный центр», Харьков, 2017.
14. *Родлер К., Кирхлер Э.* Управление в организациях. – «Гуманитарный центр», Харьков, 2014.
15. *Розеншиль, Л. фон, Мольт В., Рюттингер Б.* Организационная психология. – «Гуманитарный центр», Харьков, 2014.
16. *Сидоренко Е.В.* Мотивационный тренинг. – СПб, 2000.
17. *Филлипс Л.Дж., Йоргенсен М.В.* Дискурс-анализ. Теория и практика. – «Гуманитарный центр», Харьков, 2008.
18. *Фопель К.* Психологические группы. Рабочие материалы для ведущего. – М., 1999.
19. *Фопель К.* Создание команды. Психологические игры и упражнения. – М., 2002.
20. *Bandura, A.* Self-efficacy. The exercise of control, 1997. – 425pp.
21. *Roqueach, M.* The nature of human values. - New-York, 1973. - 477 pp.
22. *Ross, M., Schwartz, H., Surkiss S.* Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work//Applied Psychology, an International Review, 1999, 48 (1), pp. 49-73.
23. *Schwartz, H.* Theory of Cultural Values and some implications for work// Applied Psychology, 1999, vol. 48, pp. 45-52.
24. *Shye, S., Elizur, D.* Introduction to facet theory: content design and intrinsic data analysis in behavioral research, 1994. – 553 pp.
25. *Super, D.A.* A life span approach to career development//Journal of Occupational Psychology, 1980, vol. 52, pp. 91-99.
26. *Waldo, D.* Organization theory: An elephantine problem, Public Administration Review, 1961, vol.21, pp. 210-225.
27. *Weick, K.* Making sense of the organization. - Blackwell, 2001.- 571pp.

А. А. Киселева

**Управление по ценностям
Методические материалы
по тренингу**

**Management by values
Methodical materials for the training**

Главный редактор: *Оксана Викторовна Гритчина*
Технический редактор: *Александр Владимирович Коченгин*
Дизайн обложки: *«Гуманитарный Центр»*
Компьютерная верстка: *Андрей Юрьевич Каменев*

Свидетельство ДК №2009 от 10.11.2004

Подписано в печать 06.03.2017
Формат 60x90 1/16. Печать офсетная.
Усл. печ.л. 11. Тираж 1350 экз. Заказ № 93

Институт Прикладной Психологии
«Гуманитарный Центр»
61002, Украина, Харьков
отдел продаж (Россия, Украина) тел. (057) 719-52-40,
e-mail: huce@iap.kharkov.ua
www.iap.kharkov.ua

Отпечатано
в типографии «Полиарт»
Тел. (057) 759-11-35

ИНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОЛОГИИ

представляет профессиональную библиотеку по теме



Г. Левинсон. Ассесмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию

Ассесмент — это один из наиболее популярных и пользующихся успехом методов комплексной оценки организаций. Особенно он актуален для современных организаций, которым приходится работать в условиях нестабильной рыночной среды. Правильно организованная и проведенная процедура ассесмента гарантирует организации правильное направление развития и конкурентное преимущество. Книга Гарри Левинсона и направлена именно на то, чтобы «вооружить» организационных психологов и консультантов своего рода «пошаговым руководством», которое поможет им на каждом этапе проведения ассесмента. Поэтому в этом смысле выбор темы, безусловно, актуален, а сама книга — практична и полезна.

В книге автор сконцентрировал внимание на процессе построения взаимоотношений между ассессором и организацией-клиентом, эта стадия ассесмента изложена от «а» до «я». Однако поскольку процедура ассесмента носит комплексный характер, то она не ограничивается исключительно построением системы взаимоотношений «ассессор-клиент». Она предполагает полное «погружение» ассессора в организацию и изучение всех тех элементов организационной жизни, которые делают из организации то, чем она является и обещивают ее уникальность на фоне других. Поэтому данная книга может послужить «руководством» к началу работы с организацией, она поможет ассессору обрести опыт, который будет необходим для более углубленной работы.

Книга предназначена, прежде всего, для организационных консультантов и психологов, а также для руководителей компаний, перед которыми стоит задача провести необходимые изменения или решить насущные организационные проблемы.



С. Титц, Л. Коэн, Дж. Массон. Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений

«Язык организаций» — это книга об интереснейшем процессе создания значений в организациях, который составляет основу управления, лидерства, корпоративной культуры, лояльности, решения проблем. Авторы новаторски применяют такие лингвистические категории, как интерпретация, метафора, дискурс, значение — к проблемам создания социальной и организационной реальности. Это дает новый взгляд и объясняет причины сложных организационных проблем. Книга представляет интерес для исследователей, практиков и руководителей организаций, а также для всех тех, кто интересуется проблемами языка в организациях.



Р. Ван Дик. Преданность и идентификация в организациях

В работе профессора Рольфа ван Дика представлены основные научные положения и результаты исследования идентификации в организациях, а также их использование на практике. Анализируется взаимосвязь идентификации, удовлетворенности работы и причин увольнения. Приведены конкретные рекомендации по формированию системы управления и имиджа в организациях, чтобы повысить лояльность сотрудников. Книга представляет интерес для предпринимателей, руководителей организаций и менеджеров по персоналу.



Э. Кирхлер, Э. Хельцл. Дизайн работ в организациях

Это третья книга из серии «Психология труда и организационная психология» известных австрийских ученых Венского университета Кирхлера и Хельцла, которые специализируются в организационной и экономической психологии. Книга о том, как лучше всего распределить задания между персоналом. Эта проблема хорошо знакома каждому практику в области управления. Здесь представлены основные теоретические идеи, практические методы эффективного распределения работ внутри организации и способы анализа продуктивности деятельности. Книга имеет большое прикладное значение, т.к. содержит практические рекомендации для оценки удовлетворенности работой, трудовой нагрузки, стресса, его последствий и факторов, влияющих на здоровье персонала в процессе работы. Книга представляет ценность для руководителей разного уровня, менеджеров по работе с персоналом и специалистов в психологии труда и организационной психологии.



Анна КИСЕЛЕВА – кандидат филологических наук, руководитель тренингового центра «Института Прикладной Психологии».

Научные интересы: организационная коммуникация и ценности, поведение потребителей и реклама.

Практика: автор тренинговых программ «Управление по ценностям», «Проблемная коммуникация», «Рациональности», «Интенсивное продвижение» для предпринимателей и менеджеров. Руководитель проектов организационного развития, повышения продуктивности и качества.

Член международных ассоциаций: *International Association of Applied Psychology, International Association for Research in Economic Psychology.*

Автор более 60 научных публикаций.

HUMANITARIAN CENTRE

Ценности – это основа любой организационной деятельности, ценности, как внутренние критерии, позволяют оценивать и отличать «хорошее» от «плохого», придавать смысл реальности, это – основа для постановки целей и объединения усилий по их достижению.

А. А. Киселева

Кандидат филологических наук

(Институт Прикладной Психологии, г. Харьков)

ISBN 978-617-7022-83-0

