

Т. Зинкевич-Евстигнеева,
Д. Фролов, Т. Грабенко

ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ



РЕЧЬ
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Санкт-Петербург
2002

ОГЛАВЛЕНИЕ

Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т.

363 Технология создания команды. — СПб.: Издательство «Речь»,
2002. — 216 с.: ил.

ISBN 5-9268-0134-6

В книге описаны принципы подготовки и проведения тренинга формирования команды — программы, которая в последнее время оказалась весьма востребованной. Приводятся рекомендации относительно того, как посредством тренинга обеспечить эффективность и психологический комфорт в команде специалистов.

ББК 88.36

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ	8
Принципы создания команд.....	8
Секреты «эффекта команды».....	10
Основные сферы деятельности команд.....	11
Формы управления в команде.....	14
Недостатки команды.....	16
Эволюция команд в интеллектуальной сфере.	
Неформальные интеллектуальные и управленческие команды.....	17
«Командный» стиль управления в больших коллективах.....	21
Профилактика распада команды.....	23
Методический подход к формированию команд.....	26
Основные типы распределения функций в команде.....	28
Диагностика жизнеспособности и ролевого распределения в команде.....	32
Песочная терапия.....	33
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ	39
Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами или внешними партнерами.....	39
Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами.....	41
Планирование деятельности команды.....	42
Этапы планирования деятельности.....	44
Контроль исполнения работы в команде.....	49
Ситуационный анализ.....	51
Глава 3. ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ	53
Ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения.....	54
Игры, иллюстрирующие идею «ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения».....	55
Сотрудничество вместо конкуренции.....	77
Игры, иллюстрирующие идею «сотрудничества вместо конкуренции».....	79
Работа на общий результат вместо индивидуализма.....	101
Игры, иллюстрирующие идею «работа на общий результат вместо индивидуализма».....	102

ISBN 5-9268-0134-6

© Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов,
Т. Грабенко, 2002
© Издательство «Речь», 2002

Творчество вместо стереотипных действий.....	109
Игры, иллюстрирующие идею «творчество вместо стереотипных действий».....	113
Конструктивная самореализация вместо «борьбы за выживание».....	129
Игры, иллюстрирующие идею «конструктивная самореализация вместо «борьбы за выживание».....	130
Глава 4. ТЕХНОЛОГИИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В КОМАНДЕ.....	154
Понятие ситуационного анализа.....	154
Ситуационный анализ в контексте решения командой прикладных проблем. Технология «Восьми шагов».....	158
Шаг первый. «Туманная ситуация».....	158
Шаг второй. «Поиск дополнительной информации и фактов».....	159
Шаг третий. «Определение проблемы».....	159
Шаг четвертый. «Создание поля идей».....	160
Шаг пятый. «Оценка и отбор рациональных сценариев решения проблемы».....	161
Шаг шестой. «Выделение перспективного сценария».....	162
Шаг седьмой. «План действий».....	162
Шаг восьмой. «Действия и их оценка».....	163
Игровое упражнение для развития навыка ситуационного анализа . . .	163
Игры, подготавливающие команду к ситуационному анализу.....	169
Глава 5. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ.....	193
Диагностический этап создания команды.....	195
Тренинговый этап создания команды.....	195
Этап психологического сопровождения команды.....	196
Приложение 1.	
100 СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЮ:	
КАК СТИМУЛИРОВАТЬ ИНИЦИАТИВУ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ.....	198
Приложение 2.	
ИЗБРАННЫЕ ТЕСТЫ.....	205
Тест «Администратор или лидер».....	205
Тест «Ваша деловая ориентация».....	207
Тест оценки кандидата на рабочее место.....	208
Тест «Умеете ли вы вести деловое обсуждение?».....	209
Приложение 3.	
УПРАЖНЕНИЯ.....	212
Упражнение для эффективности использования своего рабочего времени.....	212
Упражнение для осознания руководителем команды собственного образа.....	213
ЛИТЕРАТУРА.....	214

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Цель этой книги — помочь руководителям коммерческих и некоммерческих, государственных и негосударственных организаций, психологам, менеджерам в процессе формирования эффективно работающей команды.

Проводя семинары по эффективному управлению и работе в команде в различных организациях, мы увидели, что обычный запрос руководителей заключается в следующем:

- отработать навыки конструктивного межличностного взаимодействия в команде;
- отработать навыки эффективного решения проблемы в команде;
- познакомить с приемами разрешения конфликтов;
- отработать навыки ситуационного анализа;
- отработать навыки оценки рисков;
- создать ресурс положительных эмоций для эффективной работы.

Круг вопросов относительно формирования команд можно условно разделить на три большие группы:

1. Группа организационно-управленческих вопросов (принципы организации командной формы работ, организационный «эффект команд», основные сферы деятельности команд, формы управления в команде, виды команд, циклы жизнедеятельности команд, подходы к формированию команд, организация работы команды).
2. Группа психологических вопросов (взаимодействие в команде, бесконфликтное существование, саморегуляция).
3. Группа системно-аналитических вопросов (ситуационный анализ, оценка рисков, технологии решения проблем).

Эти вопросы задали структуру книги, позволили разработать соответствующие игры и упражнения.

Возможность работать в команде дает каждому человеку огромную личную поддержку и перспективы роста. Но есть и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает теневого смысл глагола «командовать». Команда — это не группа людей, которой можно командовать. Команда — это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Она ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного ее члена. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям, каждый ощущает себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Сегодня «жизнь учит» человека работать в команде. Многочисленные чрезвычайные ситуации, природные катаклизмы предполагают наличие команд спасателей. Как показали спортивные события, отсутствие «командного духа» приводит к поражению в игре. Энергия команды позволяет начинающим фирмам «вырваться вперед», занимая достойное место на рынке. В государственных образовательных и социальных учреждениях команды администраторов и специалистов различных служб достигают результатов в процессе социализации воспитанников.

В качестве примера упомянем команду администраторов Шекснинской специальной общеобразовательной школы, которая добивается прекрасных результатов в процессе реабилитации «трудных» подростков. К пониманию ценности работы в команде приходят также руководители и специалисты муниципальных образований Ленинградской области.

Все это говорит о том, что работа в команде имеет большие организационные ресурсы, как в коммерческой, так и некоммерческой сферах.

Эта книга отражает авторский подход к технологии создания команды, основанный на многолетнем опыте управления, системного

анализа и проведения разнообразных семинаров и тренингов. Поэтому некоторые известные положения приобрели новые оттенки, а **игры** — новое содержание. Также здесь приведено множество авторских игр и упражнений.

Книга будет полезна всем, кто работает с коллективами: детскими, подростковыми и взрослыми. Ибо проблема «команды» актуальна для любого возраста и рода деятельности.

ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

В этой главе будут рассмотрены организационно-управленческие аспекты формирования команд.

ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ КОМАНД

Под командной формой организации работ, в общем случае, понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправяемый коллектив с целью решения поставленной задачи (производственной или интеллектуальной) более оперативно, эффективно и качественно, чем при обычной, традиционной организации работ.

При этом поставленная задача может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации, фирмы, предприятия, учреждения. Она может носить разовый, эпизодический характер (различного рода авральные, аварийные и аккордные работы). Это может быть постоянная работа с автономным функционально и технологически законченным циклом операций от исходного состояния до конечного результата, например, водолазные работы, буровые бригады и т. д. Наконец, деятельность команды может быть направлена на постоянное решение различных экстремальных задач (например, бригады МЧС, разведгруппы, команды каскадеров и т. д.).

Обычные формы организации работ на предприятии, в фирме, учреждении определяются традиционной вертикальной централизованной структурой организационного управления: в качестве основной формы оплаты работ применяется заработная плата, размер которой установлен штатным расписанием организации.

Командная форма организации работ является отклонением от традиционных форм, вызванным непредвиденным нарушением привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т. п.). Такое положение особенно характерно для производственной сферы. Использование командной формы организации работ, во-первых, требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного стимулирования членов команды, во-вторых, связано с определенным риском для руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

Переход к командной форме организации на каком-либо критическом участке фронта работ (производственных, исследовательских и иных) требует от руководства:

- найти таких специалистов и сформировать такую команду, эффективность самостоятельной деятельности которой выше риска руководства, передающего ей управление на этом участке;
- иметь дополнительный ресурс для сверхнормативного стимулирования членов команды;
- своевременно обеспечить команду всем необходимым для ее деятельности.

Можно выделить семь ключевых принципов организации командной формы работ:

1. Принцип коллективного исполнения работы — каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (хотя последнее не исключается и в рамках команды).
2. Принцип коллективной ответственности — вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.
3. Принцип единой для команды формы стимулирования, оплаты за конечный результат; распределение внутри команды — это внутрикандный вопрос.
4. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.
5. Принцип автономного самоуправления команды — управление деятельностью членов команды осуществляется ее руководителем, а не административным начальством организации.
6. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды.

7. Принцип добровольности вхождения в команду. Это ключевой принцип формирования команды: в состав ее может быть включен только тот, кто добровольно изъявил готовность к этому на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности.

Следует отметить, что вновь или экстренно созданная команда — еще не гарантия успешного решения поставленной задачи; она, скорее всего, — «риск заказчика», надеющегося на успех. Эффект команды, ее общественное признание приходит после длительной совместной работы и реально достигнутых успехов. Иными словами, каждая команда должна завоевать в организации, в обществе «сертификат доверия», чтобы достойно носить общепризнанный и уважаемый имидж «команды».

СЕКРЕТЫ «ЭФФЕКТА КОМАНДЫ»

Эффективность командной формы организации работ базируется на максимальном использовании «человеческого фактора» за счет:

- неограниченной интенсификации труда (для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда нормирует свой рабочий день сама в зависимости от темпов достижения намеченной цели);
- сокращения потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды (взаимозаменяемость, повышенная личная инициатива, активное взаимопонимание, рациональное распределение ролей, работа на опережение и т. п.);
- использование коллегиальных форм принятия решений, что еще более повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Максимальное использование «человеческого фактора» возможно только при высоком уровне мотивации всех членов команды. Мотивация — «становой хребет» любой команды в любой сфере деятельности.

Высокий мотивационный фон образуется на основе реализации двух ключевых условий образования команд:

- неординарный уровень стимулирования (более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки; перспективы карьеры, приобретения привлекательного имиджа, общественно-го признания и прочее);
- исключение традиционных форм административного управления и перевод членов команды на внутрикомандное управление.

Создаваемый при организации команды мотивационный фон должен достигать такого уровня, который в состоянии:

- «нейтрализовать» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на ненормированный характер работ;
- «перекрыть» ожидаемые внешние и внутренние риски торможения хода работ;
- вызвать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Однако, создавая команду, организатор должен знать и о теневой стороне «эффекта команды». Важно помнить, что команда — самостоятельный сплоченный коллектив, который можно и «перекупить», предложив большие деньги и возможности... В этом случае остановить команду могут только высокие нравственные качества ее членов, а также их личная преданность организаторам.

ОСНОВНЫЕ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНД

Как организационная форма профессиональной деятельности, команды специалистов действуют в различных отраслях экономической, производственной, социальной, интеллектуальной, культурной и иных сферах жизнедеятельности общества. В каждой сфере есть своя специфика условий и требований к организации команд.

В ряде сфер командная форма организации является основным или **единственным** типом организации технологического процесса и выполнения работ, и никаким выдающимся явлением не считается.

Возьмем, например, деятельность судовых команд Морфлота, рыболовных бригад, геологических экспедиций, вахтовых бригад, бурильщиков нефти на прибрежном шельфе, полевых бригад врачей разных специальностей на сложных операциях, туристических или альпинистских групп на нахоженном маршруте, бригад МЧС и т. п.

То есть существует достаточно много сфер жизнедеятельности общества, где командная форма организации работ является технологически наиболее рациональной или даже единственно возможной. Это, как правило, области, где необходима дистанционно удаленная, или технологически замкнутая, или опасная для жизни работа автономных групп специалистов (например, команды космонавтов в полете). В этих сфе-

рах командная форма организации не считается каким-либо особым отклонением от обычной практики. Там — команда и есть обычная практика организации работ. Так что никаких уникальных мер по дополнительному повышению мотивации здесь и не требуется, если все члены команд достаточно заинтересованы, чтобы остаться на своих местах и не уйти в другие области деятельности.

Особую форму организации работ команды представляют в тех сферах, где обычной практикой является стационарный многофункциональный технологический процесс, обслуживаемый организациями, предприятиями и учреждениями с обычной линейной организационно-административной структурой управления теми работниками и специалистами, которые постоянно заняты в этом конкретном технологическом процессе. Это может быть любое промышленное производство, научно-исследовательская деятельность, торговля, сфера обслуживания, банковское дело, учреждения системы образования и социальной защиты и т. п.

Целесообразно выделить из них две наиболее обобщенные и крупные сферы деятельности, где условия и деятельность команд определенным образом различаются. Это:

- О производственная сфера, где конечным результатом является типовая продукция (услуга) и где расходы на организацию команд целесообразны в основном на технологически автономных участках или при возникновении нестандартных ситуаций. Примером могут служить аварийные бригады при обслуживании тепло-водогазо-коммуникаций, производственные участки и бригады с аккордно-подрядной формой оплаты труда, артели строителей и заготовителей и т. д.;
- интеллектуальная сфера, где присутствует или является ключевым элементом творческой, креативной деятельности, связанный с исследованием, экспериментом, анализом и поиском рациональных решений.

Организация производственных и интеллектуальных команд имеет свои особенности в следующих областях.

1. Постановка команде целевой задачи. Для производственных команд постановка целевой задачи всегда отличается высоким уровнем конкретизации конечного результата, условий и сроков выполнения работ, характером обеспечения и формой оплаты конечного результата. «Для рабочего человека все должно быть предельно ясно, понятно, осязаемо и убедительно», — говорят управленцы «со стажем».

Интеллектуальные задачи, такие, как разработка стратегии развития фирмы, поиск рациональных проектных решений, разработка обосно-

ваний нового законопроекта, реструктуризация РАО ЕС и т. п., подчас могут быть обозначены лишь в общем виде с указанием требуемых качеств и параметров. Сроки исполнения назначаются приблизительно с промежуточными этапами контрольных проверок.

2. Формы стимулирования. Для производственных команд основной формой стимулирования является, как правило, материально-денежная форма с элементами общественного признания и морального стимулирования.

Для интеллектуальных команд материально-денежная форма нередко является не основной; большую мотивацию могут иметь престижно-карьерные стимулы и морально-сертификационные факторы общественного признания.

3. Квалификационный уровень членов команды. Общее требование — любая команда должна быть командой профессионалов. Однако в ряде производственных команд при наличии ведущих специалистов ключевым становится требование повышенной исполнительской дисциплины.

В интеллектуальных командах при наличии «высоких» профессионалов ключевым становится требование к единству ценностных ориентаций и подбору единомышленников в стратегии развития.

4. Уровень креативности и коммуникативной культуры членов команды. В производственных командах это требование может не быть ключевым, **если** уровень материальной заинтересованности всех членов команды достаточно высок.

В интеллектуальных командах это требование является базовым условием успешного функционирования команды, т. к. материальные стимулы и конкретные сроки могут быть весьма «размыты».

5. Долговечность команд. Общее положение — чем дольше существует команда, тем выше ее уровень сработанности и профессионализма, тем успешнее и результативнее она действует.

Однако в производственной сфере высок процент недолговечных, а то и разовых команд, что обусловлено локальным и краткосрочным характером большинства производственных задач. Так, по завершении крупной стройки многие строительные бригады прекращают существование. Также нередко распадаются сезонные артели сельскохозяйственных рабочих и заготовителей. Аварийные бригады часто формируются случайным образом под давлением внешних обстоятельств.

Интеллектуальные задачи и проблемы, как правило, долгосрочны и, соответственно, требуют формирования команд на длительный срок. Отсюда вытекает требование более тщательного и основательного подбора членов интеллектуальной команды.

Важно отметить, что в интеллектуальной сфере редко формируются команды под одну конкретную интеллектуальную задачу. В интеллектуальной сфере под термином «команда» нередко понимается скорее коммуникативный дух, «командный» стиль взаимодействия сотрудников-единомышленников, нежели форма организации работ. Такая ситуация в интеллектуальной сфере возникает вследствие сложности количественного определения точных сроков решения какой-либо проблемы, формы представления конечного результата и формы «оплаты» полученных результатов. Кроме того, в интеллектуальной сфере команды складываются не столько для решения конкретной проблемы, сколько для длительного совместного сотрудничества в работе над единой проблематикой. Яркий пример в науке — существование различных научных школ, пример в политике — подбор премьер-министром команды единомышленников в формируемый Кабинет министров, пример в бизнесе — команда единомышленников-менеджеров исполнительного директора фирмы (банка), или группа единомышленников-учредителей малой инжиниринговой фирмы в любой сфере (информационные технологии, социально-психологические услуги, образовательные структуры и т. п.).

ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КОМАНДЕ

Формы управления в команде достаточно многообразны и специфичны. Они зависят оттого, насколько сбалансированы следующие показатели:

- 1) специфика сферы деятельности команды;
- 2) поставленная перед командой задача;
- 3) уровень сработанности команды;
- 4) уровень индивидуального профессионализма членов команды;
- 5) наличие конструктивных лидерских качеств у руководителя команды;
- 6) характер межличностных отношений в команде;
- 7) равнозначность мотивации всех членов команды;
- 8) численность команды;
- 9) соответствие основного объема работ узкой специализации части коллектива.

Из всего многообразия вариантов и оттенков управления в команде можно выделить три основные формы, модификации которых широко

распространены во всех сферах производственной и творческой деятельности! команд.

1. Первая форма управления в команде — «Театр одного актера». Эта форма используется в командах, имеющих общепризнанного талантливую лидера-профессионала «уникальной пробы», которому команда полностью доверяет, полагая, что никто не предложит более рациональных и продуманных решений, чем он. Его распоряжения не подлежат сомнению и критике. Лидер и руководитель команды осуществляет единоличное управление ее деятельностью, периодически советуясь с различными членами команды по своему усмотрению. Такая команда исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непрерываем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне. Примеров тому существует огромное количество, особенно в интеллектуальной сфере (научные школы различных научных авторитетов, театры-студии гениальных режиссеров, команды МЧС Шойгу, криминальные команды и т. д.)

2. Вторая форма управления в команде — «Команда согласия». Такая форма наиболее приемлема для малочисленных команд «высоких профессионалов», в которой каждый член команды «закрывает» автономный участок работ, и мнение каждого крайне значимо для команды в целом. В таких командах все ответственные решения принимаются коллегиально, руководитель команды проводит их в жизнь, являясь одновременно одним из ключевых специалистов команды. Такая организация наиболее характерна для различных творческих команд, управленческих команд, команд каскадеров, узкоспециализированных производственных команд, аварийных команд, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров.

3. Третья форма управления в команде — «Совет». Она занимает промежуточное положение. В советские времена в широком обиходе был употребим термин — совет бригады. Подобная форма уместна для команд большой численности, ядро которых составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, мнение которых является определяющим для остальных членов команды. В таких командах ответственные решения принимаются после обсуждения ведущими специалистами команды на совете (планерке, оперативке) Команды. Эта форма внутри командного управления наиболее приемлема для крупных производственных бригад, научно-исследовательских, педагогических коллективов. Собрание всех членов команды в этих случаях может больше походить на «новгородское вече», чем на оперативное принятие управленческих решений.

В общем случае, форма управления в команде является одним из важнейших условий эффективности команды, и она специально оговаривается с каждым членом команды до начала ее функционирования.

Принимаемая командой форма управления определяет основу высокого уровня исполнительской дисциплины в работе команды.

НЕДОСТАТКИ КОМАНДЫ

Как и все реальное в мире, команда имеет не только свои достоинства, но и свои недостатки. Казалось бы, если командная форма работы так эффективна, почему бы ее не сделать везде основной формой организации любых работ? Для ответа на этот вопрос необходимо проанализировать не только достоинства, но и недостатки «командного феномена».

- Во-первых, командная форма требует высокой концентрации специалистов на узком фронте работ, что в обычных условиях не экономично, нерентабельно, а подчас и невозможно, так как высококлассных специалистов не так уж и много, и они «на вес золота».
- Во-вторых, для команды требуется повышенный фонд стимулирования и более интенсивный ритм работ всех служб обеспечения (занятых обслуживанием работ команды материалами, сырьем, энергетикой, информацией и т. д. и т. п.), что в обычных условиях не требуется.
- В-третьих, собрать специалистов в одну группу и назвать их командой еще недостаточно, чтобы снять риск для руководства, передающего свою функцию организационно-административного управления команде. Команда должна еще за определенное время зарекомендовать себя как надежный коллектив, которому может быть делегировано право управления работами на своем участке работ. Поэтому для организации эффективной команды требуется дополнительное обучение или тренинговая работа с ее членами, что всегда представляется затратным для организаторов.
- В-четвертых, важный элемент эффективной деятельности команды, это ее численность. Поскольку при работе неизбежно сопряжение характеров, то необходимое условие отбора членов команды — психологическая совместимость. И чем больше людей в команде, тем труднее обеспечить выполнение этого условия. Нельзя весь завод или крупную фирму объявить единой командой. Объявить, конечно, можно, но только ради самого объявления.

Общеизвестно, что чем малочисленнее команда, тем она сплоченнее и тем выше эффективность ее работы. Наиболее рациональный состав команды это 7+2 человека. То есть классический норматив управляемости (7 человек) и здесь проявляет себя самым радикальным образом.

- В-пятых, необходимо иметь в виду, что команды могут не только создаваться, но и ... распадаться иногда самым неожиданным (или незапланированным) для руководства образом. Причем наиболее характерно это для команд, действующих в интеллектуальной сфере (управленческая деятельность, искусство, наука, культура, образование и др.). В производственной сфере, как правило, четко определены задачи, сроки, условия деятельности команды. Поэтому распад команды в производственной сфере всегда логичен, понятен, прогнозируем и, соответственно, не является трагедией, как для членов команды, так и для руководства. Иное дело — интеллектуальная сфера, где целью деятельности команды обычно является не конкретная задача, а проблема, где сроки четко не определены, а условия могут меняться в зависимости от внешних обстоятельств и от результативности команды. Соответственно, и поведенческая мотивация отдельных членов команды может меняться, или же они перестают быть адекватными изменившимся внешним условиям деятельности команды. Тому много примеров в творческих коллективах, в фирменных управленческих командах, в политических партиях и др. Поэтому при создании, выращивании, «выпестовывании» команд важно оценить ожидаемый жизненный цикл команды в конкретной сфере деятельности и заранее оговаривать «правила игры» при возможных форс-мажорных обстоятельствах.

ЭВОЛЮЦИЯ КОМАНД В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СФЕРЕ. НЕФОРМАЛЬНЫЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМАНДЫ

Каждая форма организации трудовой деятельности имеет глубокие исторические корни. Изначально она зародилась в производственной сфере и, в первую очередь, в сельскохозяйственной среде, поскольку

промышленное производство возникло значительно позднее. Рискнем привести пример из известного исследовательского труда К. Маркса «Капитал», где описана внутренняя организация артелей сезонных сельскохозяйственных работников в Германии, которые нанимались немецкими помещиками в уборочную страду. В те времена такая кочевая сельскохозяйственная артель называлась в Германии «банда». Помещики считали выгодным нанимать те банды, которые состояли, в основном, из женщин, а возглавляли их мужчины. Расчет у крупных землевладельцев был достаточно прост: такая организационная структура артели была для них более прибыльной, поскольку женщины способны более качественно, чем мужчины выполнять однообразную и трудоемкую сельскохозяйственную работу, а руководство мужчины для них более приемлемо, чем руководство женщины-лидера. Название «банда» впоследствии стало нарицательным из-за тех вольных нравов внутренней самоорганизации, которые были характерны для этих артелей.

У нас и сейчас распространены в сельской местности сезонные команды «шабашников», занимающиеся строительными, мелиоративными, наладочными и другими видами подрядных работ. В нашей стране в производственной сфере большой популярностью пользовалась бригадная форма организации труда. Согласно Словарю социально-политических понятий это была коллективная форма организации и оплаты труда, обеспечивающая возможность повышения эффективности трудовой деятельности за счет объединения усилий и способностей членов бригады, кооперации и координации их деятельности.

В интеллектуальной сфере в советское время ярким примером служили исследовательско-проектные группы, создаваемые с целевой задачей по разработке новых образцов военной техники или для решения какой-либо технологической проблемы государственной важности.

Уже в «перестроечные времена», когда М. Горбачев выдвинул, в основном, словесный тезис о важности «человеческого фактора» для перестройки экономики, в стране проснулся широкий интерес к командной форме организации труда.

«Лик» этого интереса, особенно в интеллектуальной сфере, пришелся на вялотекущий переходный период становления рыночных форм экономики и продолжается сейчас, в начале нового тысячелетия.

Наиболее острый интерес к ней проявляется в управленческой среде организаций, фирм и учреждений как коммерческой, так и некоммерческой сферы. Во многом это обусловлено своеобразием перевода экономики на рыночные рельсы в нашей стране. Общеизвестно, что для начала какой-либо деятельности в рыночных условиях необходим

стартовый капитал. Но наше номенклатурное руководство легко проигнорировало эту аксиому. Всем, ранее государственным, предприятиям страны предложено было начать функционировать в рыночных условиях абсолютно без стартовых оборотных средств, которые в советское время «аккуратно» изымались у них в рамках централизованно-плановой экономики. Единственный стартовый капитал, который у них остался, это был кадровый потенциал работников, оборудованные и... стены. Поэтому естественен их интерес к формам организации повышающим эффективность трудовой деятельности «человеческого фактора».

С другой стороны, вновь создающиеся фирмы, банки, компании, заинтересованные в стабилизации и повышении уровня доходов при ограниченном росте численности персонала, также обращают свое внимание к различным формам командной организации. Базовый постулат менеджерской деятельности гласит: «Создай свою команду!»

И теперь пора более тщательно разобраться — в каких условиях о каких командах идет речь, и что следует теперь понимать под термином «интеллектуальная команда».

Здесь важно отметить, что в интеллектуальной сфере в настоящее время термин «команда» эволюционировал и сейчас нередко понимается в несколько расширенной трактовке. Описание принципов организации команды сохраняет свою силу для конкретных задач и целей прикладного характера. Расширенное толкование термина «команда» относится к проблематике и реализации целей стратегического характера (разработка и реализация стратегии развития, исследовательская и аналитическая работа по многоаспектной проблеме, формирование и проведение в жизнь какой-либо определенной концепции действий и другие подобные долгосрочные программы и цели).

Когда мы говорим о подобной работе, рассчитанной на долгий срок надо учитывать характерные для командной формы организации плюсы активизации «человеческого фактора» и исключить жесткие организационные рамки сжатых сроков, автономного самоуправления и однозначных форм стимулирования.

Например, в управленческой среде крупной фирмы (или, например, в государственном образовательном учреждении) под командой понимается группа специалистов — руководителей разного уровня, связанных (неформально!) единством понимания перспективы организации и методов ее достижения, проводящих в своих коллективах единую согласованную политику по достижению поставленных целей. Такая группа может сложиться стихийно (это подарок судьбы для руководств!), но

в большинстве случаев это результат большой кропотливой и архиважной работы первого лица по созданию «своей» команды. Причем роль первого лица может также брать на себя и узкая группа учредителей-единомышленников, или руководящее ядро предприятия, политической партии, общественной организации и т. п.

Можно выделить основные условия формирования подобной «неформальной» команды первого руководителя, которую он создает для осуществления своей долговременной политики.

Условия формирования интеллектуальной команды являются одновременно критериями отбора в команду и выглядят следующим образом.

1. Члены команды должны быть единомышленниками по трем ключевым моментам взаимодействия.

- Единство цели и методов ее достижения; целевое триединство интеллектуальной команды должно дополняться триединством личностных качеств членов команды:
 - активная позиция и высокий уровень личной инициативы и ответственности;
 - профессионализм;
 - коммуникативная культура.
- Единство мотивационных стимулов: мотивация членов интеллектуальной команды может быть различной (в зависимости от должностного положения и личных стартовых возможностей), но обязательно — взаимосогласованной и поддерживаемой всеми членами команды.
- Единство ценностных ориентаций.

2. Члены команды должны пользоваться взаимным уважением и иметь высокий уровень психологической совместимости, по крайней мере, с неформальным лидером команды.

Такая неформальная интеллектуальная команда обладает всеми достоинствами «классически прикладной» команды по повышению эффективности деятельности и самоотдаче каждого члена команды и не обременена ее организационно-управленческими рамками.

Организация деятельности неформальной интеллектуальной команды осуществляется в рамках управленческой деятельности всей организации в целом и дополняется различными неформальными встречами всех или отдельных членов команды.

Главной задачей руководителя неформальной интеллектуальной команды является поддержание высокого мотивационного уровня эффективной деятельности команды за счет:

- укрепления положительного психологического климата взаимного сотрудничества всех членов команды;
- последовательной реализации мотивационных стимулов (различного характера) отдельных членов команды.

Следует отметить определенную разницу между неформальной интеллектуальной командой и просто группой специалистов—единомышленников.

Суть различия заключается в том, что неформальная интеллектуальная команда является определенной неформальной организационной структурой, планомерно и целенаправленно действующей в интересах стратегического развития конкретной организации, учреждения, предприятия, фирмы.

Просто группа единомышленников представляет собой скорее определенный информационный клуб по интересам, чем действенный механизм развития какой-либо организации. Примеров такого типа клубов или объединений единомышленников особенно много в гуманитарной сфере, начиная со знаменитой российской композиторской «Могучей кучки» и заканчивая Санкт-Петербургским деловым клубом.

При формировании команды руководитель должен не забывать главное правило классического менеджмента: «Создавай команду не на основе дружеских (родственных) связей, а дружеские связи формируй на основе успешного командного сотрудничества».

«КОМАНДНЫЙ» СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В БОЛЬШИХ КОЛЛЕКТИВАХ

Метод организации неформальных интеллектуальных и управленческих команд хорошо зарекомендовал себя и в больших коллективах, численностью до 60—80 человек. Это могут быть крупные и средние функциональные подразделения (службы, отделы, лаборатории, сектора) различных фирм, банков, проектно-исследовательских и образовательных организаций, предприятия всех сфер производства и обслуживания, общественные организации, политические движения и партии, муниципальные образования и т. п.

Кадровая стратегия руководства в этом случае строится таким образом, чтобы управляющее, профессиональное и уважаемое ядро коллектива

ПРОФИЛАКТИКА РАСПАДА КОМАНДЫ

При формировании и реализации своей кадровой стратегии руководство организации озабочено, в основном, политикой создания и опечения нормального функционирования формальных и неформальных команд (разумеется там, где это необходимо и целесообразно). Оно обычно мало задумывается о возможном распаде успешно действующей команды в ближайшее время. А зря. Последствия могут оказаться непредсказуемыми для организации в целом. И речь здесь идет не о различных случайностях (уход из команд каких-либо членов по объективным причинам, возникновение аварийной или нестандартной ситуации и т. п.). Речь идет о классической «модели успешности» развития любой фирмы и организации.

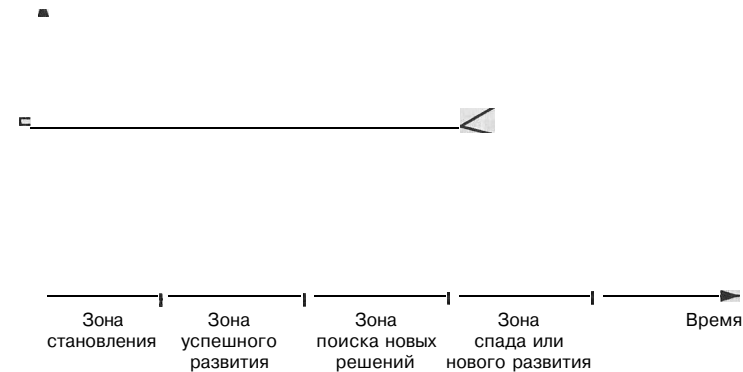
образовывало в конечном итоге неформальную интеллектуальную команду. В нее войдут руководители нижнего звена, ведущие менеджеры, ключевые специалисты и обязательно — неформальные лидеры коллектива, формирующие в нем психологический климат и общественное мнение. Они не обязательно являются руководителями или ведущими специалистами, но в силу своих личностных качеств (решительность, убежденность, повышенная эмоциональность и болезненное самолюбие, коммуникативные и лидерские данные), они часто «задают тон» и пользуются большим влиянием в коллективах. Если такие неформальные лидеры имеются в конкретном коллективе, но не вписываются в проектируемую руководством команду, они должны быть «под благовидным предлогом выведены из коллектива» до того, как будет сформирована команда. В противном случае они (даже если по-человечески — неплохие люди) рано или поздно нанесут непоправимый вред, вольно или невольно создадут конфликтную ситуацию, или «альтернативную команду».

Численность неформальной интеллектуальной команды не играет большого значения, ее классический ориентир 7+2 человека действует и в большом коллективе. Главное — чтобы команда пользовалась человеческим и профессиональным влиянием в коллективе, была бы уважаемой когортой специалистов, к которым бы тянулись остальные сотрудники. Важно, чтобы в коллективе не было других центров психологического влияния и противодействия: тогда остальные сотрудники, представляя довольно разрозненную и психологически не консолидированную массу, будут тянуться к неформальной команде коллектива, идти за ней и вдохновлять ее результатами.

Это и называется на языке менеджеров — «создай команду!»

Безусловно, создание такой команды — достаточно длительный, кропотливый и психологически «тонкий» процесс, но он является стержневым в общей стратегии устойчивого развития организации. Ее успех в любой сфере определяют не новые технологии и оборудование, а «эффективный человеческий фактор». Если он не создан, то никакие оригинальные продукты и современные технологии не помогут: они являются лишь средством достижения успеха, а максимально выгодное использование этих средств осуществляется слаженной работой команды.

Многолетний опыт западных и отечественных фирм и организаций неустанно подтверждает известную управленческую истину: «Психологический и мотивационный настрой сотрудников — фактор более значимый, чем все вложения фирмы в ту или иную перестройку».



Любая организация, находясь в зоне успешного развития, в итоге достигает какого-то максимума, соответствующего ее ресурсам и возможностям, а также занимает полностью свою нишу в данном виде деятельности. После этого следует спад. Или новый виток поступательного движения, если организации удастся найти удачный путь дальнейшего развития. Аналогичный закон действует и для отдельных личностей и коллективов людей, в том числе — для команд.

Команда — это, в первую очередь, группа людей, каждый из которых профессионально растет и развивается в личностном плане по своей индивидуальной кривой успешности. Одни обладают более высоким уровнем адаптации к изменяющимся условиям работы и жизни, другие — средним и даже низким. Также изменяются и их мотивационные стили под воздействием бытовых, семейных и общесоциальных факторов окружающей жизни.

В результате один член команды успешно продвигается по «карьерной лестнице», другой не может выйти из состояния «головокружения от успехов», третьи семейные драмы выбили их рабочей колеи и т. д. и т. п., наступает период разлада или распада команды.

С внешней стороны все легко объясняется случайным стечением обстоятельств. Но на самом деле суть заключается в различии личностных кривых развития и адаптационных возможностей у разных членов команды. И прогнозируемый разлад обязательно наступит, если не сейчас, то позже. Прекрасно, если в организации работает опытный психолог — специалист по персоналу, а если его нет? Кто будет принимать надлежащие профилактические меры?

За время успешной деятельности члены команды часто связываются более тесными узами на личностном и семейном уровне. Поэтому разлад команды нередко влечет за собой и личностные трагедии ее членов.

Каким образом команда и организация могут застраховать себя от негативных последствий возможных сбоев в работе команды? Конечно, единого рецепта не существует, так как «все счастливые семьи — одинаковы, но каждая семья несчастна по-своему».

Однако один рецепт, может быть, самый важный, есть. Важно, чтобы организация и/или команда имела «Библиотеку защитных механизмов». Безусловно, невозможно заранее составить рецепты рациональных действий на все случаи жизни. Тем более что и все «случаи жизни» заранее просто не предусмотреть...

На помощь приходит знаменитый метод проб и ошибок, когда по результату какой-либо ситуации немедленно составляется правило (формула, механизм) рациональных (или даже обязательных) действий в аналогичной ситуации в будущем. Постепенно в организации (или команде) накапливается свод (библиотека) защитных правил и механизмов поведения в различных нестандартных или стрессовых ситуациях.

Простой пример. Руководитель команды поручил группе (или одному члену) увязать со смежной службой до конца квартала какой-то вопрос, влияющий на конечный результат планового задания.

Впереди — целый квартал, вопрос — известный и несложный, член команды за «текучкой» оперативных дел отложил его «на потом». За неделю до конца квартала еще не поздно решить вопрос, и сотрудник направился к руководителю смежной службы. Но тот оказался в командировке (больнице, отпуске и так далее) и, вероятно, вернется через два-три дня. Сотрудник тяжело вздохнул и стал ждать три дня, чтобы решить вопрос самостоятельно, не беспокоя руководителя: ведь поруче-

ние-то было дано в начале квартала... Итог печальный: руководитель смежной службы появился через пять дней, но затем были выходные (или праздничные) дни. Сотрудник не успел согласовать вопрос и с «чужими глазами» доложил руководителю, что так получилось (то есть именно так получилось) и вроде никто не виноват. Но плановая позиция команды в итоге оказалась невыполненной в требуемом объеме, и на руководителя были наложены справедливые санкции.

Конечно, руководитель устроил члену команды «разнос». Затем собрал всех членов команды и объявил обязательный механизм действия в таких случаях. Свое указание он завершил предупреждением, что новый запретный механизм поступает в «копилку» команды, и впредь: нарушение его будут применяться самые жестокие санкции.

Так, команда через собственные (а лучше через чужие) пробы ошибок формирует свою библиотеку защитных правил и механизмов. Ценность такой библиотеки неопределима:

- в организации, команде формируется уникальный набор механизмов (формул) самостоятельного и рационального выхода членов команды из различных стрессовых и «тупиковых» ситуаций;
- из обихода членов команды изживаются ложные представления, расхожие заявления типа «так оно случилось», «обстоятельства сильнее нас», «кто же мог подумать» и т. п.;
- новые члены команды быстро осваивают практику самостоятельных и эффективных действий в нестандартных ситуациях;
- библиотека отражает реальные условия функционирования специфику команды, поэтому все механизмы конкретны и легко воспринимаемы;
- библиотека содействует быстрому профессиональному росту членов команды, создает благоприятный управленческий фон в команде и высвобождает руководителя от временной и хлопотливой «текучки».

По сути дела такая библиотека представляет собой должностную инструкцию, только отработанную на реальных ситуациях в конкретной команде.

В некоторых западных компаниях существует обязательная практика формирования команд, специализирующихся на разработке и апробации конкретных защитных механизмов по возникающим на практике проблемам. Для профилактики распада команд может быть организована специальная «команда сопровождения», состоящая из квалифицированных психологов.

Итак, в контексте профилактики распада команды необходимо при ее создании оговорить с членами (и с каждым вновь подключаемым в команду членом) возможные механизмы разрешения всех нестандартных ситуаций и форс-мажорных обстоятельств в будущем. В этом случае команда будет застрахована от «шоковой терапии», так как каждый член команды знает согласованную линию поведения команды в экстремальных условиях.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНД

Процесс создания формальных и неформальных команд является достаточно сложным и длительным кадровым процессом.

При подборе кандидатов в первую очередь надо определиться, какие их характеристики являются в каждом конкретном случае приоритетными, первичными, а какие — вторичными, поскольку рассчитывать на быстрое нахождение кандидатов, полностью удовлетворяющих всем требованиям, по меньшей мере наивно и не профессионально.

Во-первых, команду изначально целесообразно формировать не из специалистов «со стороны», а из кадрового потенциала сотрудников организации, которые знают специфику работы и сами хорошо знакомы коллективу.

Во-вторых, в зависимости от конкретных условий и требований приоритет в отборе может быть отдан либо высокому уровню профессиональной квалификации, либо личностным характеристикам кандидатов.

В первом случае нередко возникают сложности в налаживании взаимодействия между членами команды, а также между командой и всем коллективом, поскольку специалисты высокой квалификации, как правило, уже достаточно сложившиеся индивидуумы, ко многим из которых нужен персональный подход. К тому же и мотивационные запросы у них достаточно высоки.

С другой стороны, при приоритетной опоре на личностные характеристики кандидатов можно собрать неплохую команду, но есть опасность, что она не будет иметь необходимого влияния в коллективе из-за недостаточного высокого квалификационного уровня.

Истина, как говорят, всегда находится посередине. Целесообразно подбирать двух-трех ключевых специалистов, исходя из высоких про

фессиональных требований и с приемлемыми личностными характеристиками. Остальных членов команды определять им «под плечо», обязательно с их участием, уделяя внимание в первую очередь личностным характеристикам кандидатов. При этом уместно использование так называемой японской технологии «чистого листа». Когда кандидаты отбираются, в основном, исходя из высоких требований к личностным характеристикам. Считается, что организации (фирме) выгоднее самому ввести их до требуемого профессионального уровня с учетом специфики и условий самой организации. Такие кандидаты более преданы делу данной организации, да и их мотивационные запросы изначально достаточно скромны. Организация или фирма также учитывает, что развить коммуникационные способности своих кандидатов она успешно может с помощью специальных психологических тренингов, методики которых уже достаточно хорошо отработаны на практике.

Отдельно необходимо остановиться на требованиях, предъявляемых кандидатам при формировании управленческих команд. Потребность в управленческих командах в настоящее время наиболее высокая во всех сферах жизнедеятельности общества, и в этой области уже накоплен достаточный опыт.

Хотелось бы акцентировать внимание на тех группах навыков и умений, которыми в профессиональном плане должны обладать (или стремиться к освоению) потенциальные кандидаты в управленческие команды в любой сфере — от малого бизнеса до политической партии.

1. Первая группа требуемых навыков — *навыки системного мышления и владения ситуационным анализом*. Эти навыки необходимы для анализа, планирования своей деятельности в условиях ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия.

В этом отношении целесообразно оценить такие способности кандидатов, как:

- умение выделять из разнообразных источников полезную информацию по сравнительным данным, технологиям, методам, рыночной конъюнктуре, потенциальным конкурентам и т. п.;
- умение системно анализировать имеющуюся информацию с целью формирования определенных прогнозов, стратегии действий выработки новых направлений деятельности;
- умение оценивать риски возможных действий, объективно анализировать все «за» и «против» различных сценариев развития событий

2. Вторая группа требуемых навыков — *коммуникативные данные кандидатов*.

По этой группе требований обычно оцениваются способности кандидатов:

- создавать атмосферу доверия, ценить идеи, выдвигаемые другими, вовлекать коллектив в активную работу, не концентрируя все задачи на себе;
- формировать мотивационные стимулы для сотрудников, обеспечивая их ресурсами, обратной связью, обучением и тренингом, необходимыми для их личностного и профессионального роста;
- ясно и убедительно аргументировать свои предложения и предложения других, направленные на рациональный путь достижения конечного результата.

3. Третья группа необходимых навыков — *лидерские способности кандидатов*.

Здесь выявляются такие качества, как:

- уверенность, умение четко определить наиболее рациональный вариант действий и заразить других уверенностью в успехе выбранного пути,
- умение наладить партнерское взаимодействие даже с теми службами и партнерами, с которыми традиционно складываются конфликтные отношения,
- нацеленность на действие и результат, способность брать на себя ответственность за реализацию поставленных целей, преодолевая внешние трудности и бюрократические барьеры.

Важно отметить, что если формирование производственных и целевых интеллектуальных команд может производиться достаточно официально и открыто, то создание неформальных и управленческих команд целесообразно проводить естественным образом без излишнего ажиотажа и открытости, поскольку такие команды — не конкурсные мероприятия для широкой публики, а *рабочий* инструмент руководства организации, фирмы, партии и т. п.

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ В КОМАНДЕ

Удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из совместимых, уважающих друг друга специалистов в процессе со-

вместной работы и неформального общения достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой установкой, единой системой ценностных ориентаций, и, как правило, с высоким профессиональным уровнем. В работе, на отдыхе, в совместных неформальных мероприятиях члены команды хорошо узнают друг друга, учатся взаимно уважать и учитывать сильные и слабые стороны каждого. Общеизвестно, что нет двух абсолютно похожих людей. Мы все имеем различную внутреннюю энергетику, силу характера, способности и склонности к различным непрофессиональным видам деятельности: к общению, к искусству и т. п.

Таким образом, в команде постепенно проявляются собственные Признанные всей командой, затейники, умельцы, поэты, «пройдохилы» (хорошем смысле), мыслители. Личностные способности различных членов команды в итоге обретают форму неформального ресурса команды, который она целенаправленно использует в различных ситуациях. Таким образом, в команде возникает, на основе добровольности и согласия, неформальное распределение между членами команд различных ролевых функций для решения различных ситуаций в благоприятном для команды направлении.

Для типовых, часто повторяющихся ситуаций в команде складываются стереотипы соответствующих ролевых распределений. Для спонтанных ситуаций команда оперативно определяет наиболее целесообразное ролевое распределение по принципу «у тебя лучше всех это получится».

Выделим три основных типа ролевого распределения в команде — соответствия со следующими тремя разновидностями наиболее характерных и важных для команды ситуаций:

- I тип ситуаций — «Профессиональная деятельность»;
- II тип ситуаций — «Взаимодействия с внешней средой»;
- III тип ситуаций — «Решение сложных проблем».

I тип ролевого распределения:

«Профессиональная деятельность»

Для этого типа определяющим является место каждого члена команды в технологическом цикле основной профессиональной деятельности (производственной, управленческой, научной, гуманитарной); основные роли здесь вполне очевидны:

G «организатор-координатор» — как правило, это руководитель команды;

- «главный специалист» (2–3 чел.) — члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности;
- «напарник» — (1–2 чел.) члены команды, работающие в связке с «главными специалистами» под их руководством;
- «завхоз-ремонтник» — член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;
- «агент по снабжению» — член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

II тип ролевого распределения:

«Взаимодействие с внешней средой»

Здесь ролевые функции определяются всей командой (и только командой!) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды. Основные роли:

- «аналитик» — наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;
- «переговорщик» — член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;
- «скептик» — член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;
- «лоббист-доставала» — наиболее «пробивной» член команды, который «все может достать», у которого обширные внешние связи;
- «душа команды» — наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, его Импульс и Совесть.

III тип ролевого распределения: «Решение сложных проблем»

Здесь также ролевые функции определяются неформально в виде поручений различным членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Основные роли:

- «генератор» — член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором, «генератор идей» с хорошо развитым творческим мышлением;
- «концептуализатор» — член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; он умеет придать идее «законченный вид», сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и «обычным» людям;

- «оптимизатор» — член команды, обладающий способностью выделением выделением критериальных признаков и проведения сравнительных оценок различных сценариев действий; он умеет сопоставить идею и потребности практики, продумать технологический цикл реализации идеи, оценить риски и последствия, составить общий план совместных действий;
- «реализатор» — член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно это — руководитель команды), умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно «расставить всех по местам»;
- «критик» — тот же «скептик» из II типа ролевого распределения.

Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде.

Поскольку II и III типы ролевых распределений являются неформальными ресурсом команды, то внешние установки и рекомендации руководства в этом плане крайне нежелательны, так как могут привести к консолидации команды, а к ее разобщению и предубежденности против тех членов команды, неформальные ролевые функции которых «не вызываются сверху». Тем не менее подбор кандидатов в команду производится руководством (а лучше самим руководителем команды!) с учетом их личностных способностей и возможного места в неформальных ролевых распределениях II и III типа.

Вот, на наш взгляд, каким образом распределялись роли в известной команде мушкетеров А. Дюма (д'Артаньян, Атос, Портос и Арамис)

I. Профессиональная деятельность

1. «Организатор-координатор» — Атос
2. «Главный специалист» — все четверо в равной степени
3. «Напарник» — все четверо в равной степени
4. «Завхоз» — Портос
5. «Агент по снабжению» — д'Артаньян

II. Взаимодействие с внешней средой

1. «Аналитик» — Атос
2. «Переговорщик» — Арамис, д'Артаньян
3. «Скептик» — Портос
4. «Лоббист-доставала» — Портос
5. «Душа команды» — д'Артаньян

III. Решение сложных проблем

1. «Генератор» — д'Артаньян
2. «Концептуализатор» — Атос
3. «Оптимизатор» — Арамис
4. «Реализатор» — Портос
5. «Критик» — Атос, Портос

И — «детский пример» из команды всеми любимого Винни-Пуха (Винни-Пух, Пятачок, Сова, Ослик Иа-Иа)

I. Профессиональная деятельность

- «Организатор-координатор» — Винни-Пух
- «Главный специалист» — Винни-Пух, Сова
- «Напарник» — Пятачок
- «Завхоз» — Пятачок
- «Агент по снабжению» — Винни-Пух

II. Взаимодействие с внешней средой

- «Аналитик» — Сова
- «Переговорщик» — Винни-Пух
- «Скептик» — Ослик Иа-Иа
- «Лоббист-доставала» — Винни-Пух, Пятачок
- «Душа команды» — Винни-Пух

III. Решение сложных проблем

- «Генератор» — Винни-Пух
- «Концептуализатор» — Пятачок
- «Оптимизатор» — Сова
- «Реализатор» — Винни-Пух, Пятачок
- «Критик» — Ослик Иа-Иа

Как видно, Винни-Пух совмещает одновременно несколько функций, что делает его незаменимым членом команды.

ДИАГНОСТИКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ И РОЛЕВОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В КОМАНДЕ¹

Предположим, что на основании собеседования и тестирования предложены кандидаты в члены новой образуемой команды. Все они соот-

¹ Раздел предназначен специально для психологов.

ветствуют требованиям: имеют высокий уровень интеллекта, обладают достаточными лидерскими и коммуникативными способностями. Насколько кандидаты «совместимы» друг с другом? Смогут ли они результативно работать именно в таком составе? Как они влияют друг на друга? Как бессознательно могут быть распределены между ними ро-

На эти вопросы может ответить только психолог, после того как он проведет серию наблюдений за кандидатами в контексте неструктурированной творческой совместной деятельности.

Как организовать такое наблюдение? Есть испытанный метод «парня в горы тяни, рискни; не бросай одного его; пусть он в одну сторону, а ты — одной с тобой, там поймешь — кто такой». Действительно, члены команды, оказавшись в экстремальных обстоятельствах, проявляют наилучшим образом. Однако не каждая фирма имеет возможность организовать для потенциальных членов команды испытание в духе «ледного героя».

Одним из эффективных научных методов определения совместности членов команды является метод песочной терапии. Научный подход к игре с песком был обоснован Карлом Густавом Юнгом и его последователями. Сейчас песочная терапия получает довольно широкое распространение среди практических психологов и нашей страны.

Наблюдение за кандидатами в процессе создания ими совместных песочных картин дает богатую диагностическую информацию о взаимодействии между ними и позволяет сделать прогноз относительно жизнеспособности команды. Совместное рисование также является формативным, но уступает по точности прогнозирования методу песочной терапии.

ПЕСОЧНАЯ ТЕРАПИЯ

Организация песочной терапии

Метод песочной терапии широко используется в психологической консультации детей, подростков и взрослых. Для анализа совместности кандидатов в члены команды и прогноза ее жизнеспособности из метода песочной терапии используются только среда и диагностический инструментарий.

Для организации среды наблюдения необходимо иметь:

- деревянный ящик размером 100x140 сантиметров, глубиной 8 сантиметров. Внутренняя поверхность ящика окрашивается любой цвет (борта символизируют небо, дно — воду);

- чистый просеянный песок (заполняется одна треть ящика);
- разнообразные миниатюрные фигурки высотой не более 15–20 сантиметров (дома, человечки, животные, растения, живая и искусственная зелень, все, что есть в природе — камни, ракушки и прочее).¹

Коллекция миниатюрных фигурок расставляется на столах или стеллажах комнаты для занятий, песочница устанавливается посередине комнаты. Психолог приглашает кандидатов в члены команды к песочнице, просит их познакомиться с песком: прикоснуться к нему, прислушаться к своим ощущениям, потом погрузить в него руки, перетереть песок между ладонями. После небольшого знакомства с песком (отметим, что эта процедура позитивно влияет на психоэмоциональное состояние и нейтрализует негативную психическую энергию), психолог просит кандидатов расположиться в креслах (стульях) вокруг песочницы, расслабиться и послушать инструкцию.

Инструкция для создания песочной картины

«Вы — великие мудрецы. Однажды вы отправились в странствия. Вам хотелось отыскать такое место на земле, которое было бы еще не освоено человеком. Вы долго путешествовали, встречали разных людей, видели разные места на земле. И вот однажды вы увидели перед собой бескрайнюю пустыню. Сомнений не было — вы нашли то, что искали. Откройте глаза и оглянитесь вокруг: перед собой вы видите песок, но рядом с вами — коллекция миниатюрных фигурок. Эти герои, дома, животные, растения, машины, камни, раковины и многое другое помогут вам преобразить пустыню. Вы можете вызвать дождь — полить песок водой, и тогда из песка могут появиться горы, холмы, долины. Вам подвластно раздвинуть пески — и обнаружить голубую воду. Так могут появиться реки, озера, моря и океаны.

О, мудрейшие! Превратите пустыню в цветущую страну и населите ее теми, кто достоин жить в ней!»

Кандидаты подходят к песочнице и начинают процесс преобразования пустыни. Во время игры может негромко звучать музыка. В среднем это занимает 15–20 минут, в течение которых психолог внимательно наблюдает за играющими.

¹ Подробнее о методе песочной терапии вы можете прочитать в книгах авторов «Практикум по креативной терапии» (СПб.: Речь, 2001), «Практикум по песочной терапии» (СПб.: Речь, 2002).

Наблюдение за совместной игрой

Наблюдая за совместной игрой в песочнице, психолог собирает информацию по четырем показателям:

- характер взаимодействия участников игры между собой;
- распределение ролей в группе;
- стиль поведения каждого участника игры;
- ценности, объединяющие участников игры.

Эти показатели входят в понятие «**стиль ситуативной коммуникативной системы (ССК)**». Он отражает многообразие взаимодействий между членами команды в процессе создания ими песочной композиции или иной совместной деятельности, а также при ее обсуждении. Мы рассмотрим последовательно каждый из показателей, входящих в понятие ССК.

Характер взаимодействия участников игры между собой. Участники игры могут сотрудничать между собой. Они могут предварительно договориться о том, кто какую территорию занимает, что они строят. Таким образом, каждый имеет свою территорию в песочнице, но инфраструктура картины создается авторами коллегиально, бесконфликтно. Такой характер взаимодействия мы обозначим как «сотрудничество», далее нам это потребуется для заполнения «Протокола наблюдений».

Участники группы могут строить картину, объединенную общей идеей. Территории членов группы не выделены, размыты; всё подчинено единой идее и царит полное взаимопонимание. В этом случае можно наблюдать так называемую «ассимиляцию».

Допустим, в песочнице появляются несколько автономных групп, которые друг другу не мешают (все или некоторые участники игры обособленно друг от друга). Иногда между ними есть средства коммуникации (дороги, мосты, проходы), но бывает, что они существуют обособленно. Случается, что два члена группы находятся между собой в конфронтации, а остальные спокойно строят свои миры. Иногда одна группа создает свою «параллельную страну», тогда как другие участники взаимодействия демонстрируют сотрудничество друг с другом. В подобном случае в «Протоколе» можно фиксировать «параллельную игру».

Но нередко скрытый конфликт переходит в явную конфронтацию. И тогда мы говорим о конфронтации между участниками игры. Иногда отдельные ее члены. Если в группе находятся два или более участников, может наблюдаться открытое противостояние, напряжение; может возникнуть конфликт. При этом вероятно, что группа может спо-

разделиться на подгруппы. В данном случае в «Протоколе» фиксируется «конфронтация».

«Борьба за территорию» может проходить как драматично, так и мирно. Например, один участник игры расставляет свои фигурки по всей территории песочницы, говоря о том, что он улучшает этот мир. Но тем самым он фактически «контролирует территорию».

Отметим, что психолог только безоценочно наблюдает за кандидатом, и старается определить ресурсы их взаимодействия друг с другом.

Распределение ролей в группе. Наблюдая за игрой в песочнице, можно определить распределение ролей в группе. Обычно сразу проявляются лидеры. Они начинают предлагать, диктовать, нормировать и прочее. Таким образом, проясняется не только лидер, но и его направленность: созидательная или разрушительная, а также стиль руководства: демократичный или авторитарный.

Наблюдая за спонтанным распределением ролей, специалист выявляет также и связи между членами группы. Таким образом, набирается материал для социометрии.

Стиль поведения каждого участника игры. В группе человек может проявить себя с неожиданной стороны. Этот показатель будет информативен в случае, если психолог имеет возможность индивидуального общения с кандидатом.

Ценности, объединяющие участников игры. Обычно фигурки или элементы ландшафта, символизирующие общегрупповые ценности, располагаются в центре. Что может объединить разных людей? Удовольствия и развлечения — тогда в центре мы увидим развлекающиеся фигурки. Духовные устремления — в центре будет расположен Ангел, Храм, Мудрец, Учитель. Стремление к успеху и проявлению себя — в центре мы увидим гору и дополняющие ее фигурки. Так или иначе, в центре групповой картины располагается нечто общее для всех. Важно также, кто предложил центральную композицию и фигурки. Как правило, этот человек будет играть особенную роль в жизни команды.

Если центр групповой композиции пуст, значит либо группа еще не нашла общие ценности, либо уровень взаимодействия между ее участниками достаточно поверхностен, либо происходит нечто, что нуждается в дополнительном изучении психолога.

Все наблюдения психолог может фиксировать в «Протоколе наблюдения», форма которого приводится ниже.

Протокол наблюдения

« _____ » _____ 200__

1. Имена участников группы

2. Стиль ситуативной коммуникации (общие комментарии относительно того, как взаимодействовали члены команды между собой)

Характеристика взаимодействия участников группы	Распределение ролей в группе	Стиль поведения каждого участника группы	Ценности объединяющие участников группы
сотрудничество ассимиляция параллельная игра конфронтация борьба за территорию (нужное подчеркнуть)			Центральная фигура и комментарии участников игры

Прогноз относительно жизнеспособности группы (заполняется после окончания обсуждения игры)

Подпись психолога _____

Когда кандидаты закончат процесс создания общей композиции психолог может переходить к ее обсуждению.

Обсуждение песочной картины

Расскажите о стране, которую вы создали, и об истории ее создания.

Здесь интересно, кто начинает рассказ о картине. Как правило, либо лидер группы, либо тот, кто был максимально вовлечен в процесс создания композиции. Первым начинает рассказ тот, кто берет на себя ответственность за группу.

Хотелось бы вам оказаться в этой стране?

Ответ на этот вопрос покажет, насколько кандидаты готовы создавать для себя комфортные условия. Бывает, что некоторые участники игры говорят о том, что им не хотелось бы попасть в эту страну. Это сигнал того, что им некомфортно в группе. Насколько это серьезно, покажут другие совместно созданные песочные картины.

Хотелось ли вам что-либо изменить в этом мире?

Если большинство кандидатов имеют желание что-либо изменить в этом мире, это свидетельствует об их неудовлетворенности общим результатом. Данное обстоятельство, естественное для других групп, в случае работы с кандидатами в члены одной команды является фактором риска. По-видимому, кандидаты недостаточно совместимы друг с другом. Подвергается ли это обстоятельство коррекции или нет, покажут последующие совместные игры. Если и после третьей-четвертой совместной игры кандидаты по-прежнему будут не удовлетворены общим результатом, можно будет говорить о нежизнеспособности данного состава команды.

Другой важный аспект этого вопроса. Если внести изменения захотел один кандидат, как он себя поведет дальше? Будет ли он настаивать на изменениях, будет ли советоваться с командой или предпочтет внести свои изменения сразу, пока комментирует их? Если кандидат начинает «навязывать» свою линию, это может говорить о том, что перед нами потенциальный источник напряжения в команде, ее «слабое звено».

Что бы вам хотелось взять для себя из этой страны в реальный мир: идею, состояние, мысль, ощущение, впечатление?

Ответ на этот вопрос покажет ценность происходящего для кандидатов, уровень их вовлеченности в групповую деятельность.

Участники игры могут обменяться и другими впечатлениями, после чего психолог просит их разобрать картину и разровнять песок.

Для того чтобы сделать общее заключение относительно жизнеспособности группы, психологу потребуется 4-7 аналогичных занятий.

Отметим, что совместные игры в песочнице не только **диагностичны**, но и тренируют навыки взаимодействия друг с другом, формируют коммуникативную культуру членов команды.

Песочные композиции также подскажут интересные идеи в практике работы команды, поэтому песочница может стать важным элементом оборудования офиса.

Глава 2

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

Допустим, что команда создана, психологи провели с ее членами занятия, направленные на эффективное взаимодействие, и теперь настало время ее продуктивной работы. Для этого члены команды должны уметь следующее:

- Организовать и скоординировать все работы в команде.
- Планировать свою деятельность и осуществлять контроль за ее исполнением заданий.
- Осуществлять ситуационный анализ.

Рассмотрим это подробнее.

ОРГАНИЗАЦИЯ И КООРДИНАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ КОМАНДАМИ ИЛИ ВНЕШНИМИ ПАРТНЕРАМИ

Одно из трех условий продуктивной деятельности команды — организация и координация работы. Для реализации данного условия необходимо:

- организовать работу по выполнению командой задания;
- координировать работу членов команды;

- обеспечивать взаимодействие с другими командами, службами или внешними партнерами.

Организация работы в команде включает:

- мотивацию деятельности всех ее членов;
- рациональную расстановку и распределение работ между членами команды;
- обеспечение условий, средств, материалов и ресурсов, необходимых для текущей деятельности команды.

В данном случае особую значимость приобретает деятельность руководителя (лидера) команды. Распределение работ и обеспечение необходимых условий являются обязательными действиями руководителя, но не ключевыми.

Основным содержанием работы руководителя команды является повседневное решение следующих управленческих задач:

- установление и поддержание доброжелательной спокойной рабочей атмосферы в команде;
- получение достаточных подтверждений того, что члены команды правильно поняли задание и прониклись необходимой ответственностью за его качественное выполнение в срок;
- формирование у членов команды стремления к самостоятельной работе в среде доброжелательного взаимодействия с другими и без постоянного обращения к руководителю по вопросам, которые могут быть решены самостоятельно;
- организация профессионального роста членов команды;
- формирование у членов команды «чувства тревожной сигнализации» при возникновении непредвиденных обстоятельств, грозящих срывом работ.

Хороший руководитель — это тот руководитель, при котором команда работает в нормальных условиях самостоятельно и ответственно, освобождая руководителя для решения его главной задачи — поиск, организация и обеспечение возможности нормального функционирования и развития команды в последующие календарные периоды и в перспективе.

Результативная работа «на опережение» и инициативная нейтрализация возникающих помеховых факторов — вот основное назначение и критерий ценности любого руководителя. В противном случае он становится обычным администратором, вязнет в «текучке» ежедневных забот и обрекает на провал подготовку и реализацию стратегических целей развития команды и организации в целом.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ КОМАНДАМИ ИЛИ ВНЕШНИМИ ПАРТНЕРАМИ

Основные проблемы по организации взаимодействия между командами возникают в ситуациях, когда они находятся на одном уровне управления в организационной структуре и подчинены разным руководителям или непосредственно руководителю всей организации.

При отсутствии доброжелательных отношений между руководителями различных команд взаимодействие между ними может стать постоянным источником конфликтов и срывов нормальной жизнедеятельности организации в целом. Конфликтные ситуации могут возникать и между взаимно доброжелательными руководителями вследствие несовпадений точек зрения, разной трактовки общей задачи, избыточной принципиальности и стрессовых условий складывающейся обстановки.

Равенство должностных управленческих прав и полномочий руководителей взаимодействующих команд всегда будет постоянным источником «головной боли» для руководства организации, особенно если конфликтующие руководители являются квалифицированными специалистами в своей области и в равной степени нужны и полезны для организации в целом.

Наиболее тривиальный путь организации взаимодействия между командами — решение возникающих спорных ситуаций вышестоящим руководителем. Этот часто встречающийся на практике путь является порочным и тупиковым по следующим причинам:

- руководство теряет массу драгоценного управленческого времени на подобные «разбирательства» и налаживание отношений;
- при отсутствии руководства на месте вся работа останавливается и... никто не несёт за это ответственности;
- постоянные «разбирательства» формируют дух соперничества и устойчивые негативные отношения между сотрудниками взаимодействующих команд;
- наличие таких «узлов постоянной конфронтации» парализует весь коллектив организации, и она из коллектива единомышленников превращается во враждующие лагеря.

В системном плане рациональный выход из любых нестандартных ситуаций заключается в открытом и чётком установлении «правил игры» (механизмов разрешения) при последующем возникновении таких ситуаций.

Даже если вначале они будут несовершенны (практика в дальнейшем их отшлифует), они выполнят свою положительную роль: ликвидируют управленческий «тупик», укрепят веру коллектива в эффективную управляемость организации в целом.

В отношении организации взаимодействия между командами за основу принимается принцип приоритетности интересов организации в целом:

- руководитель любой команды несёт личную ответственность за своевременное согласование своих плановых позиций со взаимодействующими командами и службами;
- при участии нескольких команд и служб в выполнении планового задания (или внеплановой работы) решающей является позиция той команды или службы, которая несёт ответственность за конечный результат!

При формировании календарных планов (долгосрочных и оперативных) каждая команда представляет на утверждение руководству проект своего плана с наличием согласующих подписей руководителей взаимодействующих команд или внешних партнеров. Их отсутствие часто свидетельствует о неумении данного руководителя устанавливать нормальное деловое сотрудничество со смежными командами или иными внешними партнерами.

Соответственно, при раздаче целевых установок на календарное планирование руководство информирует всех руководителей команд и служб о структуре общих плановых позиций организации в целом и об ответственности всех руководителей за профессиональное согласование совместных позиций. В дальнейшем у руководства совместно решаются только те вопросы организации взаимодействия, которые команды по объективным обстоятельствам не могут решить самостоятельно.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ

Планирование — это процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовать поставленные задачи и достичь намеченные цели.

Планирование не является прерогативой только руководителя команды или организации. Каждый член команды составляет текущий план

распределения своего рабочего времени по осуществлению закрепленных за ним позиций общего плана.

Планирование включает следующие процедуры (выполняемые одновременно или разнесенные во времени):

- Определение стратегических и оперативных целей («Куда двигаться?»).
- Определение стратегии развития («Как двигаться?»).
- Составление долгосрочного плана достижения стратегических целей («Каким образом достичь результата?»).
- Оперативно-календарное планирование («Как конкретно решать задачи?»).
- Организация отчетности по установленным плановым позициям («Как себя проконтролировать, чтобы не сбиться с пути?»).

Необходимость планирования побуждает всех членов команды детально проработать всю схему собственных последовательных действий по выполнению плановых позиций и своих сопутствующих установок.

В награду команда получает следующие «блага»:

- более четкое представление о результате, по достижении которого цель (план) считается выполненной;
- состав и характер ожидаемых «узких мест», о которых ранее имелось расплывчатое представление;
- более ясное представление о **степени реализуемости** отдельных намеченных мероприятий;
- четкое представление о состоянии и качестве наличных ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, организационных, строительных и др.);
- перечень проблем, которые не решены на стадии формирования плана из-за недостатка информации и неопределенности ситуации;
- выбор рационального плана действий из нескольких возможных вариантов на основе анализа возможных потерь (оценка рисков) при срыве плана;
- оценка характера ряда неопределенностей на этапе формирования плана, требующих последующей оперативной корректировки плана; оценка имеющегося резерва на блокирование непредвиденных обстоятельств.

Ссылки кого-либо из членов команды на отсутствие условий для планирования обычно являются попыткой оправдать собственное неумение планировать.

Один из парадоксов рыночной экономики заключается в том, что планированию больше внимания уделяется именно во времена высо-

кой внешней нестабильности: чем больше внешнего хаоса, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий команды (надо учиться управлять обстоятельствами своей деятельности!). Составляя рациональный план действий, команда создает **собственный инструмент контроля и управления** продвижением к намеченным целям. Одновременно план является эффективным тренингом профессионального самообучения, в ходе которого приобретаются знания, опыт и профессионализм, которые не получить, не освоив эффективное планирование.

ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Целеполагание — этап разработки целей

Цель — это не что иное, как ожидаемый результат. Формулировка цели должна раскрыть этот ожидаемый результат. **Цель** есть форма представления результата. Чем конкретней цель, тем реальнее результат и перспектива его достижения.

Например: цель — освоить новую технологию ведения учебных занятий. Ожидаемый результат: основная часть преподавательского состава практически планирует и ведет свои занятия по новой технологии.

Для того чтобы сформулировать цель, необходимо записать первую подходящую формулировку цели и определить, какие явления (показатели, параметры, эффекты) явились бы доказательством, что цель достигнута. Это и будет ожидаемый результат. Найдя наиболее удобное (убедительное) явление, подтверждающее выполнение цели, необходимо скорректировать ее формулировку. И так до тех пор, пока формулировка цели-результата не будет ясна всем. **Это самый важный этап планирования**, так как в процессе формулирования цели-результата члены команды прорабатывают схему его достижения (то есть содержательную часть самого плана).

Главное — не ставить слишком далеких, абстрактных целей. Чем дальше во времени цель, тем меньше в данный момент **точной** информации о возможностях ее достижения. Кроме того, нельзя забывать и о вероятностной природе сопутствующих условий и обстоятельств.

Формулировки прежней системы типа: «усилить...», «поднять...», «углубить...» — это формулировки **не целей**, а возможных путей (направлений) их достижения. А это — не одно и то же!

Если необходимая цель не поддается конкретизации до формы представления результата, необходимо ее разделить на ряд последовательных

представимых подцелей («древо целей»). Они и составят комплекс задач, осуществление которых соответствует выполнению поставленной цели.

Не случайно в заявках на финансирование требуется раскрыть не только цель предлагаемого проекта, но и задачи (подцели), решаемые в ходе осуществления проекта. Это позволяет лучше понять общую формулировку цели и путей ее достижения. **Например:**

Цель — команда преподавателей должна освоить новую технологию ведения учебных занятий.

Задачи команды:

- приобрести и установить необходимое оборудование и наглядные пособия;
- разработать и издать необходимое количество инструктивно-методических материалов и пособий;
- овладеть методами эффективного использования оборудования и пособий;
- организовать цикл демонстрационных и пробных учебных занятий;
- перейти на плано-календарную основу учебных занятий по новой технологии.

Детализация разбиения цели на задачи определяется тем, как должен быть представлен ожидаемый результат **по каждой задаче**.

2. Определение направлений достижения намеченной цели (разработка стратегии и тактики)

Назначение этой процедуры планирования — составление набора различных вариантов выполнения поставленных задач. Для того чтобы составить набор вариантов достижения цели, необходимо проанализировать:

- фактические и ожидаемые ресурсы команды;
- реальные социально-экономические условия и конъюнктуру;
- поведение внешних партнеров и руководящих органов;
- уровень подготовки членов команды.

Далее из «пакета» вариантов осуществляется выбор (одного-двух) рациональных вариантов, удовлетворяющих следующим требованиям:

- достаточность собственных ресурсов команды;
- достаточная реальность выполнения в планируемые сроки (на уровне прогнозируемого развития внешней и внутренней ситуации);
- допустимый уровень потерь при выполнении выбранного варианта действий (оценка рисков).

Выбранные варианты действий и составят основу стратегии достижения поставленной цели. **Например:**

Задачи:

- подготовить и провести методический тренинг-семинар;
- разработать и издать необходимые инструктивно-методические материалы и пособия.

Варианты выполнения задач:

- Оплатить инструктивно-методические материалы и обучение одного члена команды в организации, владеющей новой технологией.
- Заключить договор с организацией, владеющей новой технологией на реализацию поставленных задач.
- Разработать проект реализации поставленных задач и получить финансирование в вышестоящих органах или грант у отечественных или международных фондов.

Выбор основного направления действий производится на основе оценки соотношения «важность (срочность) решения задач — допустимый для команды уровень затрат и рисков».

3. Составление долгосрочного плана

Стратегический план составляется на обозримый период времени от 3-х до 5-ти лет.

Составление 5-летних планов развития целесообразно в установившихся рыночных условиях при выходе экономики страны на стабильный уровень развития. В прежней экономической системе пятилетние планы считались нормативными, в современных условиях целесообразно опираться на трехлетние планы и набор жизненно важных стратегических целей на пятилетку.

Стратегический план должен содержать следующие сведения:

- набор стратегических жизненно важных целей по различным направлениям деятельности команды (с указанием ожидаемых результатов);
- основные пути достижения стратегических целей с указанием основных этапов промежуточных годовых результатов;
- указание членов команды, ответственных за различные этапы подготовки и реализации долгосрочного плана;
- социальные перспективы реализации стратегического плана для всех членов команды (основа мотивации его исполнения);
- ресурсы и результаты деятельности, на которые опирается разработка стратегического плана;

- варианты изменения стратегического плана при прогнозируемом возникновении негативных обстоятельств;
- плановая периодичность корректировки стратегического плана.

Основные рекомендации по составлению стратегического плана:

- При составлении плана важно исходить из того, что он не будет исчерпывающим и верным изначально на весь период планирования, так как его разработка всегда осуществляется **в условиях частичной** неопределенности.
- При разработке плана важно уметь рационально сочетать метод точных расчетов с методом укрупненных или эмпирических оценок и помнить, что основная часть затрат часто определяется не материальными ресурсами, а такими неформальными категориями, как:
 - организационные ошибки членов команды;
 - задержки и проволочки в различных структурах, что приводит к изменению исходной ситуации;
 - внешние и внутренние помеховые факторы.
- При выборе финансовой, кадровой, сбытовой стратегии необходимо сопоставлять несколько вариантов. Самый **рациональный** из них — не обязательно самый экономичный по затратам!
- Необходимо заложить определенные резервы (времени, средств и т. п.) для разрешения непредвиденных проблем. Под резервами понимаются также возможности подключения новых членов команды, нового сотрудничества, партнерства и другие неформальные действия, подготовленные и предусмотренные заранее. В противном случае составленный план станет памятником идеального планирования и рухнет при первом столкновении с реальной жизнью (тем более — в «особых» российских рыночных условиях).
- Реализация любого плана, тем более стратегического, опирается на личную ответственность всех членов команды.

Для стратегического плана развития, как и для любого плана, характерна табличная форма представления примерно следующей структуры:

Сфера деятельности команды	Стратегические цели (в календарной последовательности)	Ожидаемый результат	Сроки реализации (от-до)	Члены команды-ответственные исполнители	Используемые ресурсы	Примечание (условия, ограничения, требования)
1	2	3	4	5	6	7

4. Оперативно-календарное планирование

Определяющим для оперативно-календарного планирования является годовой план работы команды, сформированный на основе ранее разработанного стратегического плана развития.

Оперативно-календарное планирование включает в себя квартальное и ежемесячное планирование.

Недельные графики работ составляются в периоды напряженно-непрерывной работы, когда обстоятельствами установлены крайне сжатые сроки для достижения ответственного результата.

Ежедневные, еженедельные, ежемесячные графики работ команды составляются, когда необходимо создать опережающее выполнение плановых сроков с целью формирования резервов (времени, материалов и др.), необходимых для нейтрализации ожидаемых помеховых факторов.

Важно отметить, что при любом уровне планирования, в том числе и в недельных графиках, должна четко записываться **форма представления результата** на дату исполнения определенной работы. В противном случае план становится безответственным и из инструмента оперативного регулирования превращается в бюрократическую отчетность, что в работе команды недопустимо.

Планируя свою работу, члены команды должны помнить, что:

- Основная работа всегда выполняется вовремя, губят ее «мелочи» по оформлению и представлению в срок результата.
- В рыночной экономике важен результат, а не ссылки на непредусмотренные объективные обстоятельства.
- Главное внимание — к смежникам, тем, кто не входит в основной состав команды, но задействован в работе.

Оперативно-календарный план команды может быть представлен в таблице.

Этап, стадия, направление	Содержание работ	Сроки исполнения		Ответственный исполнитель	Форма представления результата	Примечание (условия ограничения)	Отметки о выполнении (согл-и)
		Начало	Окончание				
1	2	3	4	5	6	7	8

5. Плановая отчетность

Любой план теряет смысл, если не установлен порядок и форма отчетности по плановым позициям.

Формы отчетности устанавливаются внутри команды по взаимной договоренности и должны быть максимально упрощены. В отчетах чле-

нов команды содержится характеристика незавершённых позиций, значимый результат по которым должен быть получен в последующие календарные периоды.

КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

В хорошо «сработанной» или небольшой команде каждый ее член сам себя контролирует на своем «участке работ». Функция контроля исполнения командой всего объема работ лежит на руководителе.

В некоторых организациях и учреждениях управленческая функция «контроль исполнения» нередко воспринимается как функция «надсмотрщика»-администратора. Сотрудники часто с болезненным самолюбием реагируют на начальственный интерес к выполняемому ими заданию, воспринимая его как недоверие к своей квалификации и ответственности.

Команда потому и является командой, что подобное положение дел в ней недопустимо.

В чем состоит существо контроля за исполнением работ в команде? План планом, но жизнь не стоит на месте. Постепенно, по мере выполнения работы, проявляются те сложности и «узкие места», которые при формировании общего плана виделись иначе; у членов команды накапливаются соображения по поводу выполняемой работы, изменяются внутренние и внешние условия. Поэтому контроль исполнения работы в команде необходим для:

- представления руководителем команды реально складывающейся ситуации с выполнением плановых заданий (и не только плановых);
- выявления «узких мест» и возможностей их преодоления;
- выявления ожидаемых помеховых факторов;
- оценки характера взаимодействия с другими командами внутри организации и внешними партнерами;
- получения обратной связи от членов команды;
- оценки настроения и состояния членов команды осуществления поддерживающей или «мотивирующей» работы.

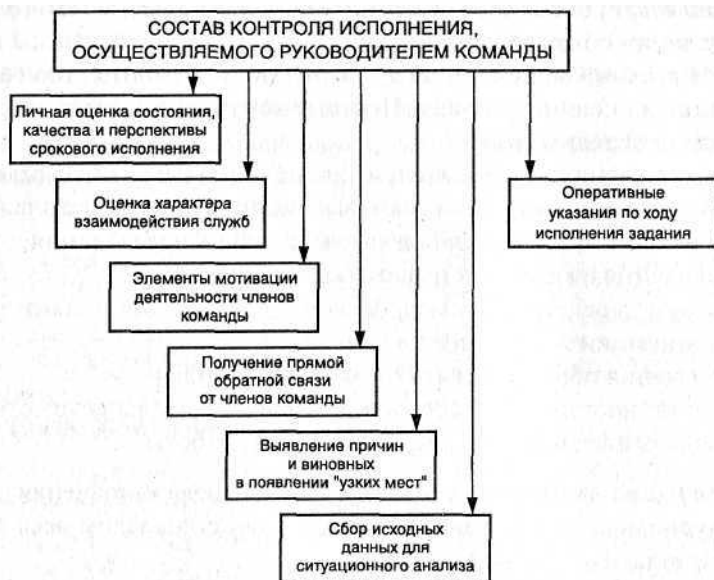
В команде возможны следующие формы контроля исполнения работы:

- ежедневные (еженедельные) совещания с докладом всех членов команды о состоянии работ;

- периодические (по ситуации) совещания ответственных исполнителей команды, связанные с «узкими местами» в деятельности команды;
- ежедневная (выборочная) работа руководителя с одним из членов команды, для того чтобы «держать руку на пульсе»;
- использование режима «автоответчика» для записи всех сообщений обратной связи и тревожных сигналов о появлении помеховых факторов;
- качественный и срокoвый анализ представленных членами команды результатов по выполненным плановым заданиям;
- итоговая оценка деятельности команды за отчётный календарный период;
- заслушивание отдельных членoв команды по тематическим заданиям.

На основании информации, собранной в процессе контроля исполнения работы, руководитель команды:

- проводит ситуациoнный анализ с прогнозированием дальнейшего хода плановых (и внеплановых) работ;
- уточняет план и стратегию дальнейших действий;
- оказывает членам команды помощь в «узких местах» и определяет дополнительные задания;
- уточняет и нормализует взаимодействие членoв команды.



СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Ситуациoнный анализ, или анализ текущих ситуаций, дополняет процесс планирования. Жизнь, реальная ситуация вносит коррективы в любой план. Задача ситуациoнного анализа — оценить текущую ситуацию и, если необходимо, внести в план коррективы. Ситуациoнный анализ осуществляет каждый член команды на своем «участке работ».

Ситуациoнный анализ осуществляется каждым членoм команды или командой в целом в следующих случаях:

- возникновение помеховых факторов;
- изменение условий работы;
- выбывание из строя отдельного члена команды;
- преждевременное исчерпание какого-либо ресурса (материалов, оборудования, финансов, учебных часов и т. п.);
- возникновение ранее непредвиденных проблем и т. д.

Ситуациoнный анализ — работа по оценке вариантов развития событий и выбора из них наиболее рационального для условий функционирования команды.

Ситуациoнный анализ состоит из следующих процедур:

- 1) выявление возникших или намечающихся отклонений от запланированного хода событий;
- 2) анализ сложившихся обстоятельств, прогнозирование и *аргументирование* наиболее реального варианта развития ситуации вокруг запланированного хода событий;
- 3) определение рациональных вариантов противодействия (или использования) возникшей (прогнозируемой) ситуации;
- 4) оценка рисков по каждому из рациональных вариантов (оценка возможных потерь и затрат, т. е. оценка выигрышности каждого варианта);
- 5) аргументирование и выбор наиболее предпочтительного для команды варианта (причём **необязательно**, что он будет наименее затратным).

Результаты ситуациoнного анализа служат основанием для:

- корректировки оперативного, годового или стратегического плана;
- перегруппировки сил и изменения взаимодействия между членами команды;
- внесения изменений в структуру деятельности команды (если требуется);
- уточнения мотивации деятельности членoв команды;

Ситуационный анализ — основа для эффективного решения проблем. Подробнее об этом в главе 4.



Глава 3

ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ

В этой главе будут рассмотрены психологические аспекты формирования команд.

Существует поговорка: «Победу надо готовить». Прежде чем команда приступит к выполнению работы, ради которой создавалась, или перейдет к новому этапу своей деятельности, важно дать возможность ее членам «отыграть» разнообразные ситуации внутрикомандного взаимодействия. Именно поэтому данная глава богата играми — они готовят членов команды к эффективной работе.

Можно ли обойтись без игрового тренинга? Можно, но в этом случае легко попасть в ситуацию, описанную А. Андреевым, который наблюдал за тем, как артель (команда) рыбаков ловит на Волге рыбу бреднем (маленьким неводом, который тащат вручную).

«...договариваясь с одним из артельщиков, что подойдет посмотреть, как они ловят, я сказал, что мы вычистили все свои тони (дно, по которому тащат бредень).

— А зачем?! — удивился он. — Там оке бродят постоянно, там все чисто!

Мы подошли к месту их рыбалки какраз, когда они начали растягивать бредень от берега в воду. Бредень был весь спутанный и полный полусохшей травы. Бросили после предыдущей рыбалки, не разобрав. Мотня, так называется кошель, в который собирается рыба в неводе, замоталась в дель — в саму сеть, из которой делается бредень. В воде такое трудно увидеть и разобрать. К тому же они, еще не начав ловлю, прямо здесь умудрились наловить коряг.

Откуда? — возник у нас вопрос, ведь они же действительно тут постоянно бродят!

И тут же пришел ответ. Артельщик залез в сеть, вытащил из нее толстенную корявую ветку и швырнул в воду сзади сети.

— На берег бы... — неуверенно предложили мы.

— А! — махнул он рукой. — Мы там дальше не ловим никогда.

Как оказалось впоследствии, именно сегодня они решили начать ловлю метров на 10-15 дальше, чем обычно. Очевидно, другие артели тоже не ловили «там дальше», потому что коряги попадались на протяжении всей рыбалки и постоянно швырялись в воду же.

Победу надо готовить, а к делу хорошенько готовиться. Везет только дуракам. Именно тебе обязательно не повезет. Хотя бы потому, что, начиная предпринимательство, ты должен подготовиться так хорошо, чтобы везению не оставалось места, как и невезению».

Итак, основная цель приводимых в этой главе игр — «подготовить победу» на основании ключевых идей работы в команде.

Ключевыми идеями работы в команде являются:

- ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения;
- сотрудничество вместо конкуренции;
- работа на общий результат вместо индивидуализма;
- творчество вместо стереотипных действий;
- конструктивная самореализация вместо «борьбы за выживание».

ОЩУЩЕНИЕ ОБЩНОСТИ И ДОВЕРИЯ ВМЕСТО ОДИНОЧЕСТВА И ОТЧУЖДЕНИЯ

«Закон джунглей» гласит: «Каждый сам за себя». Сегодня этот закон действителен не только для героев сказки Р. Киплинга, он оправдывает жесткость, агрессивность, ощущения одиночества и отчуждения. Все это связано с огромным психологическим напряжением и энергозатратами. Подумать только, сколько человек тратит жизненных сил на возведение «защитных барьеров», тогда как может расходовать их на творчество!

Что порождает «защитные барьеры» недоверия? Страх. Человек боится, что его обманут, предадут, узнают секреты, воспользуются ими и т. д. Поэтому активный идет в наступление первым, пассивный предпочитает «спрятаться» в безопасном месте или заручиться покровительством сильнейшего.

«Защитные барьеры» в повседневности крадут у человека радость жизни. В команде же «защитные барьеры» разрушают командный дух.

Командный дух основан на доверии. Чтобы позволить себе доверять человеку, нужна смелость. «Доверять людям — важно, и Воин не страшится разочарований — ибо знает мощь своего меча и силу своей любви», — учит Пауло Коэльо.

Доверие не означает перекладывание ответственности на плечи того, кому доверяешь. Доверие основано на ощущении незримой связи, существующей между людьми, близкими по духу. Доверие базируется на принятии индивидуальности другого и понимании «неслучайности» совместных действий. Все эти идеи ложатся в основу игр и упражнений, а также становятся темами обсуждений.

- Люди собираются вместе не случайно: всегда есть нечто, что их объединяет.
- Между людьми существуют невидимые связи, среди них есть более прочные и менее прочные.
- Ощущение связи с другими позволяет пережить ценность Единства.

ИГРЫ, ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЕ ИДЕЮ «ОЩУЩЕНИЕ ОБЩНОСТИ И ДОВЕРИЯ ВМЕСТО ОДИНОЧЕСТВА И ОТЧУЖДЕНИЯ»

ПЛОДЫ ДОБРЫХ ДЕРЕВЬЕВ (СЕРИЯ ИГР)

Предположим, члены команды только что познакомились друг с другом (ведущий попросил их представиться и сказать несколько слов о себе). Или другая ситуация: члены команды давно знакомы друг с другом и работают вместе. И в том, и в другом случае необходимо, с одной стороны, углубить представления участников о партнерах, с другой стороны, «разогреть группу», начать формировать привычку к игровой форме занятий.

Серия игр «Плоды добрых деревьев» как раз и предназначена для достижения этих целей.

Итак, после процедуры предварительного знакомства, ведущий рассказывает вводную историю:

— На Востоке мудрецы говорят, что люди собираются вместе неслучайно. С одной стороны, «все от Бога», но, с другой стороны, существует несколько причин, «притягивающих» людей друг к другу:

- первая причина — все собравшиеся являются плодами добрых деревьев;
- вторая причина — каждому из них при рождении дали величественное имя;
- третья причина — каждого из них взрастил искусный садовник;
- четвертая причина — каждого из них когда-то доверили бдительному наставнику;
- пятая причина — каждый из них верит в свое особое предназначение!

Сюжет первый. «Плод доброго дерева»

— Итак, — продолжает ведущий, — каждый из нас — плод доброго дерева! Питаясь его соками, прячась в тени его могучей листвы, мы мужаем и мудреем. Одерживая маленькие победы, мы сверяем их результаты с достижениями нашего рода. А когда терпим неудачу, то обращаемся к могучим корням, крепкому и сильному стволу, к упругим и гибким ветвям — они поддерживают нас, не дают упасть вниз, бережно и нежно несут к солнцу. Они учат нас благодарно принимать дождь и ветер, пережидать грозу и достойно терпеть град.

— Итак, мы — плоды добрых деревьев, — продолжает ведущий, поставив спокойную музыку. — Но каких? Давайте это узнаем. Расположитесь поудобнее. Закройте, пожалуйста, глаза, вдохните глубоко и свободно! Прислушайтесь к звучащей мелодии. Перенеситесь мысленно в тенистый парк или в цветущий фруктовый сад, в знойный аул или на взморье. Вас окружает множество деревьев. Это и плакучие ивы, развесившие сережки, готовые покрыть пылью гладь озер, это и стройные березки и величественные ели, могучие дубы и гибкий орешник-лещина, груши, сливы, вишни в цвету или уже отягощенные плодами... Рассмотрите эти деревья внимательно, не торопясь. Представьте себе, как приятно прикоснуться к шершавой или гладкой коре, вдохнуть свежий запах листвы или пряный — плодов и смолы. Попробуйте услышать то, о чем шепчет листва... Найдите свое родное дерево. Доброе дерево, плодом которого вы являетесь. Поговорите с ним. Поверьте, оно вас слышит. Вы можете находиться в тени своего дерева сколько пожелаете. Когда насладитесь беседой с ним, возвращайтесь к нам. Медленно и глубоко вдохните... Откройте глаза...

— Перед вами на столе — цветные карандаши и бумага. С их помощью вы нарисуете то дерево, с которым только что общались. То дерево, плодом которого вы являетесь!

Пока участники игры рисуют, ведущий может поддерживать их, вдохновлять, например, так:

— И вот появляются деревья. Стройные яблоньки, кудрявые вишни, могучие чинары и шелковицы, дубы со стволами в три обхвата, корабельные сосны... Глубоко в землю уходят их корни, или они широко расстилаются у поверхности земли? Они питают дерево соками и солями земли, благодаря их неустанной работе растет и мужает дерево, созревают на нем плоды... Стволы — гибкие и тонкие, могучие и негибаемые — несут к небесам свою крону. Эта крона, дающая прохладу и кров путникам, прикорнувшим в ее тени, широка. А может, она устремлена ввысь, подобно стреле, пронзающей пространство. А вот я вижу молодую, еще только начинающую формироваться крону. Как она свежа, легка, гибка и воздушна. Как трепетно она вслушивается в дуновение ветров, пытается найти свой, попутный ветер... Доброе дерево буквально усыпано плодами. Сочными, спелыми яблоками, пахнущими летом, сенокосом, детством. А на сосне появилась шишка — зеленая, клейкая, чарующая запахом смолы, морских просторов, попутных ветров... А шелковица источает ни с чем не сравнимый запах сладости, волнения и счастья. Не даром над ней вьются пчелы и бабочки. Это созрели ее плоды — иссиня-черные ягоды!..

Так ведущий не только комментирует и направляет творческий процесс участников игры, но и подбадривает их, дает им возможность почувствовать себя комфортно и защищенно. Подобные слова формируют уверенность играющих в том, что их принимают, понимают, ценят индивидуальные черты.

Сюжет второй. «Ботанический сад»

Когда рисунки готовы, ведущий продолжает:

— Добрые деревья в добрых руках! Но оглянитесь, перед вами — пустыня. Конечно, хотелось бы превратить ее в цветущий оазис. Правда, это дело долгое, поэтому начнем мы с создания Ботанического сада. Ведь именно в нем собраны деревья, кустарники и растения со всех концов света. Здесь для каждого растения можно создать тот микроклимат, который ему необходим.

— Пожалуйста, найдите то место, где вашему дереву будет достаточно света и влаги, тени или яркого света, если ему это необходимо. Вы можете посадить свое дерево в тени других деревьев, а можете поместить его на холме, чтобы и ветра обдували, и солнышко припекало. И пусть вас не смущает, что в вашем распоряжении нет плодородной почвы, лопат и ведер с водой, но зато есть стулья, столы, тумбы и... не- большое наше помещение. Вы вооружены фантазией, воображением. И самое главное, знаете потребности доброго дерева — в каких условиях оно должно расти и плодоносить!

—Итак, разместите ваши рисунки в комнате так, чтобы мы оказались в Ботаническом саду.

Когда «деревья» будут «посажены», ведущий продолжает:

— Обычно специалисты, ухаживающие за садом, заполняют регистрационные карточки своих посадок. Вот образец такой карточки:

Название:	_____
Род:	_____
Семейство:	_____
Вид:	_____
Плоды, семена:	_____

Например:

Название: *Apelsinus neobiknovennij*

Род: Цитрусовые

Семейство: Рутовые

Вид: Апельсиновые

Плоды: Сочные, крупные, цвета золота, солнца и янтаря.

Приятны и слегка терпкие на вкус

— Пожалуйста, изготовьте такие карточки для своих деревьев, заполните их и разместите у своих деревьев.

— Итак, Ботанический сад открывает свои тайны всем гостям. Дорогие друзья! Пройдитесь по Ботаническому саду. Познакомьтесь со всеми деревьями, постоит под их сенью.

Сюжет третий. «История одного дерева»

Когда все играющие познакомятся с деревьями друг друга, ведущий продолжает:

— Уважаемые посетители Ботанического сада! Сегодня в саду появились новые экземпляры. Они необычны и восхитительны. У каждого растения своя история. Пока они неведомы нам, но все мы — большие знатоки флоры. Подойдите к своим деревьям, пообщайтесь с ними некоторое время, а потом составьте, пожалуйста, историю этого дерева и рекомендации по уходу за ним. Эта история и рекомендации могут быть обращены к садовнику Ботанического сада.

— Вот пример такой истории и рекомендаций, — продолжает ведущий, показывая всем рисунок дерева. — Сегодня у вас, уважаемый Садовник, прибавилось забот. В ваш сад привезен необыкновенный экземпляр

семейства липовых, объединяющих 45 родов и 700 видов. Но этот род доселе учеными многих стран не изучен. Итак, перед вами яркий и единственный представитель 46-го рода Сердценосных и 701-го вида Любви-и-медоисточающих. Перед вами не какое-нибудь младое деревцо. Это древо-патриарх, судя по мощи его ствола, ему около 400 лет. 400 лет это дерево как магнитом притягивало к себе любящих и любимых людей. Рассказывало им сказки и пело колыбельные песни, поило медовым соком, врачевало раны телесные и душевные и обувало в лапти, давало в руки корзины и котомки, полные Добра и Любви. С благодарностью относились к этому дереву люди, правда, порой и обдирали как липку, оставляя следы своей невысказанной благодарности на теле дерева. Но странное дело, чем больше отдавала липа себя людям, тем быстрее развивалась ее корневая система, все прочнее укреплялась она на Земле. Казалось бы, от ран на стволе не должно остаться и живого места, ан нет, младенчески нежной оставалась кора этого удивительного дерева. А листья, нежные зеленые листья сердцевидной формы дарили молодость и медовый жар каждому, кто их касался. Сейчас липа в цвету, и ее соцветия-полузонттики, целый букет желтовато-белых цветов, будут радовать вас еще пару недель. И не только вы, уважаемый Садовник, сможете упиваться этим необыкновенным ароматом, тысячи страждущих потянутся к ней — весь живой мир откликается на этот дивный аромат. Аромат надежды, любви и добра. Вам же, милый Садовник, надлежит беречь Липу Сердценосную пуше глаза своего. Время от времени прикладывайте свое чуткое ухо к ее стволу, чтобы услышать биение ее сердца, да беседуйте с ней тихим голосом. Можно иногда очень уж назойливых пчел отогнать да любителей халявного лыка штрафом припугнуть!

Или другой пример «истории одного дерева»: «Перед нами представитель семейства Сосновых, род Корабельных, вид Умопомрачительных. Следует особо отметить, что данный экземпляр уникально поющий, причем сразу двумя мужскими голосами, так похожими на голоса Алексея Иващенко и Георгия Васильева. Стоя под этим уникальным экземпляром, я, признаюсь вам честно, получил несколько весьма ощутимых ударов по голове шишками, от которых, наконец, осознал, что:

Я хочу быть высокой сосною,
Чтобы жизнь не прошла впопыхах,
Чтоб знакомый орел надо мною
Ежедневно парил в облаках.

Чтоб корнями широко раздаться
И стоять, не считая года,
Чтобы шишками сверху кидаться
Без опаски попасть не туда!

Я хочу быть высокой сосною,
Чтоб бездельничать век напролет,
По утрам не расчесывать хвою
И не мыться, пока не полет!

Чтоб не ведать конца и начала
И не видеть асфальта в окне,
Чтоб шуметь о своем величаво,
Не заботясь о завтрашнем дне!

Я хочу быть высокой сосною,
Чтобы время катилось рекой,
Чтобы ты, проходя подо мною,
По коре проводила рукой!

Сосна Умопомрачительная обладает потрясающим чувством юмора. Еще бы! Ведь для того чтобы выжить на необъятных просторах России, служить материалом для молодого, но уже разваливающегося флота России, для того чтобы потчевать многие века человечество скипидаром, дегтем и канифолью и при этом так потрясающе выглядеть — для этого необходимо обладать не только юмором, но и необыкновенным запасом прочности! Тонкий аромат юмора и гротеска, которым напоена каждая сосновая хвоинка, служит удивительным лекарством от многих человеческих недугов. Эфирные масла вдохновляют на полеты, придавая человечеству летучесть, а дубильные вещества дают понять, что не стоит высоко заноситься к облакам, а то можно и «дуба дать». Ряд микроэлементов, содержащихся в хвое Сосны Уникальной, напоминают о том, что мы всего лишь «микро», хотя часто предпочитаем осознавать себя как «макро», но все же элементы, без которых никогда не бывает целого! Сосна Умопомрачительная своим существованием свидетельствует об уникальности каждого из нас, какими бы мы себя не ощущали! Спасибо тебе, Сосна! А от вас, уважаемый Садовник, требуется собирать сосновые шишки, которые помогают многим сделать жизненно важные открытия, трепетно взращивать из семян молодые мощные растения. Ибо возрождается Российский Флот, поднимаются купола церквей и часовен, крепнет Россия, и ей без Сосны не обойтись!»

Различные примеры историй, которые зачитывает ведущий, помогут раскрепостить воображение участников игры. На это задание отводится 10—15 минут. Далее ведущий просит играющих прочитать свои истории. Если ведущий располагает демонстрационной папкой, можно сразу же поместить туда все истории рядом с рисунками деревьев и регистрационными карточками. Таким образом, будет положено начало своеобразной копилке талисманов команды.

После третьего сюжета можно провести небольшое обсуждение, отвечая на следующие вопросы:

1. Увлек ли вас процесс игры?
2. Что показалось забавным, необычным?
3. Какое задание заставило задуматься?
4. Какие чувства испытывали вы, обращаясь к истории рода, выбирая свое родовое дерево?
5. Что нового внесла в вашу жизнь фраза «Я — плод доброго дерева»?
6. Что вы чувствовали, когда создавали свое дерево и выбирали для него достойное место в Ботаническом саду?
7. Трудно ли быть исследователем фауны? Если да, то почему?
8. Что испытали вы, слушая истории о деревьях?
9. Чему может научить команду эта игра?

Сюжет четвертый. «Величественное имя»

— Итак, — продолжает ведущий, — мы начали с вами с восточной поговорки «люди собираются вместе неслучайно». Мы говорили, что, с одной стороны, «все от Бога», но, с другой стороны, существует несколько причин, «притягивающих» людей друг к другу:

- первая причина — все являются плодами добрых деревьев; и мы с вами в этом убедились, а также узнали, плодами каких деревьев мы являемся;
- вторая причина — каждому из нас при рождении дали величественное имя. Давайте поговорим об этом подробнее.

— Известно, что на Руси имя для человека значило гораздо больше, чем обычное прозвание. Согласно представлениям наших предков, для того чтобы родился человек, в тело женщины должна была вернуться душа одного из умерших сородичей. Путем гадания определяли, чья душа вернулась, и ребенку давали такое же имя. Имя и душа неразрывно связаны. Взрослеет душа, и меняется имя у человека. И на протяжении всей жизни человека ведут некие силы, которые заложены в **первом звуке его имени**. Эти силы помогают преодолевать трудности и распознавать источники радости, вдохновения, мудрости. Эти силы — двигатель человеческого роста.

— Но в то же время имя может быть и источником опасности, ибо в первом звуке имени сокрыты также и те силы, которые при неумелом обращении с ними, а, порой, и невнимании к ним, могут разрушить созидательное начало. Однако принятие этих сил, пристальное внимание к ним позволяет приобрести особенную силу.

— Например, одного восточного принца звали Джумбер. Стремясь осознать скрытый смысл своего имени, он размышлял над значением

первого звука — «Д» — и понял, что его ведут по жизни Доброта и Доблесть, Дерзание и Долг. А требуют особого внимания и внутренней работы Дерзость, Драчливость и Дурь.

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — давайте поразмышляем над скрытым смыслом наших величественных имен. Для начала откроем тайну первого звука нашего имени. Что нас ведет по жизни? И что требует нашего особого внимания? Например: «Я — Михаил, и мне приходит на помощь Мудрость и Мужество. А помнить я должен о том, что частенько бываю Мелочным и Мягкотелым». Или: «Я — Игорь. Мне помогают такие силы, как Искренность и Ироничность. Мешает мне зачастую Инертность и Импульсивность». Пожалуйста, у вас есть время, чтобы понять смысл, скрытый в первой букве вашего имени.

На это задание отводится 3 минуты, по истечении которых участники игры рассказывают о своих находках. Далее ведущий продолжает:

— Спасибо вам, дорогие друзья, за искренность. Имя — это не простое сочетание букв. В нем каждый звук находится на своем особом месте, ибо они образуют нечто целое, неповторимое и ценное. Давайте попробуем открыть значение каждого звука нашего имени. Вот как это сделал в далекие времена уже знакомый нам принц Джумбер:

«Я — Джумбер.

Я — носитель гордого и светлого имени. Его дали мне при рождении, наградив меня

Добротой,

Жизненной силой,

Умом,

Мужеством,

Богатством,

Естественностью, единством с природой,

Радостью.

Мое имя ведет меня по жизненному пути, позволяет

Достоинно принимать

Жизненные уроки,

Учит быть спокойным и

Мудрым перед болезнями и войнами,

Беречь свои силы для новых дел и начинаний,

Ежедневно приумножать духовные богатства,

Рисковать обдуманно и безмятежно!

Воистину, я — обладатель величественного имени!»

— Итак, — продолжает ведущий, — какими достоинствами наградили вас ваше имя? Напишите, пожалуйста.

ПРИМЕРЫ

«Мое имя — Михаил. И, как мне кажется, я: Мудрый, мыслящий, могущий;
Ищущий, искрящийся, исполнительный;
Храбрый и хитрый;
Азартный и артистичный,
Искренний;
Ласковый!»

«Мое имя Игорь. Наверно, я:
Исполнительно-ироничный;
Гордый и громогласный,
Опрометчив и отважен,
Решителен и разумен.
Ну, а мягкий знак в моем имени указывает на мою мягкость».

— Спасибо за открытость и доверительность, — говорит ведущий после того, как все участники игры обменяются своими открытиями. — В традициях некоторых народов принято иметь несколько имен. Одни имена даются человеку при рождении, другие — выбираются самим человеком, когда он пытается осуществить задуманное, а третьи присваиваются ему современниками или потомками, которые оценивают ими содеянное. Когда принц Джумбер брал себе имя Джумбер Путешественник, он надеялся, что через годы люди смогут назвать его: Джумбер Первооткрыватель! Надо сказать, что он искренне верил в это. Легенды говорят, что так и произошло.

— Дорогие друзья, а какие имена готовы вы присоединить к своим основным? И какими именами вы бы гордились в дальнейшем? Например: «Сейчас я Михаил Ищущий, а хотел бы стать Михаилом-Основателем». Или: «Сегодня я Елена Выжидающая, а мечтаю стать Еленой Вдохновляющей!». Или: «Я Александр Осторожный, а буду Александр Решительный!» Присоедините к своим основным именам новые и расскажите об этом.

Вопросы для обсуждения четвертого сюжета:

1. Какие чувства испытывали вы, «играя» со своим именем?
2. Что нового узнали о себе и о других благодаря этим играм?

Линии обсуждения четвертого сюжета:

- Нам имя дано при рождении. Мы его не выбирали. Мы его вынуждены принимать или не принимать. Кто-то гордится своим именем. И знает о нем многое. О его происхождении, значении, о тех характерных особенностях, которым наделяет его имя. А некото-

рые люди пользуются зачастую производными от своего имени именами, которые даже отдаленно не напоминают настоящее. Что нового внесет в их жизнь эта игра?

- Как имя может подчеркнуть нашу индивидуальность и неповторимость? Оказывается, когда в значение своего имени мы вкладываем наши желания, мечты, опыт, возможности и результаты личных побед, мы и сознаем свою уникальность.
- Имя другого — тайна, загадка. Постигая скрытый смысл чужого имени, мы можем неожиданно открыть для себя неизмеримые богатства души другого.

Сюжет пятый. «Собственный Герб»

— Итак, «люди собираются вместе неслучайно», — продолжает ведущий после окончания обсуждения. — Мы с вами говорили о первых двух причинах этого: все мы являемся плодами добрых деревьев, и каждому из нас при рождении дали величественное имя. Настало время поговорить о других причинах:

- каждого из нас взрастил искусный садовник;
- каждого из нас когда-то доверили бдительному наставнику;
- каждый из нас верит в свое особое предназначение!

— Уже известного нам принца Джумбера взрастил искусный садовник. Им был визирь его отца. Рассказывают, что когда визирь впервые взял Джумбера на руки, он произнес такие слова: «О, царь! Да сохранит ему бог жизнь! Да будет сын твой счастлив и благословен отныне и во веки веков! Да будут дарованы ему смеяленность осла, верность собаки и сила муравья!» Царедворцы, услышав такие речи, возмутились: «Как ты мог проклясть царского сына!» На что визирь им ответил: «Я вовсе не проклинал царевича. Если угодно, то вы и сами в этом скоро убедитесь. Проведите осла через лужу так, чтобы он увяз в грязи, а затем велите осушить лужу. Если вам удастся заставить осла второй раз пройти этой дорогой, то осел глуп. Возьмите у бедняка его голодную тощую собаку. Отдайте ее богачу. Пускай тот откормит ее досыта. А затем пусть оба покликают ее. Если собака покинет того, у кого она голодала, и пойдет к тому, кто ее откормил, тогда собака — неверная тварь. Изловите муравья, держите его в склянке голодным, затем выпустите. И если он не поднимет тяжесть, четырежды большую, чем его вес, то муравей слаб, и я судил ложно, а если же нет, зачем же вы меня порицаете?» Дальше случилось следующее. Привели осла и собаку, принесли муравья и исполнили все в точности так, как велел визирь. И все совершилось по его

слову. Поэтому опытные наставники развивали достоинства Джумбера: смеяленность, верность и силу.

— Рассказывают также, что смеяленный Джумбер вместе с наставниками изучал гербы каждой ветви того доброго дерева, плодом которого он являлся. Он учился видеть в этих гербах силу и мощь, дерзания и вдохновение; он исследовал традиции и преемственность поколений. Пришло время, и он, осознав свое предназначение, создал собственный герб, который впоследствии украсил его щит. Этот герб олицетворял его верность дому и роду, вел его по выверенному веками пути созидания и укрепления государственности, даруя память о великих свершениях, и предостерегал от ошибок и опасностей. В том гербе была его сила. Мудрый визирь не раз упоминал о том, что щит с гербом должны держать сильные руки. И на щите с гербом Джумбера были изображены, как вы уже догадались, осел, собака и муравей.

— Наверное, — продолжает ведущий, — пришло время нам придумать гербы и поместить их на свои щиты.

Ведущий раздает участникам игры одноразовые бумажные тарелочки, которые теперь играют роль «щитов», цветные карандаши, мелки или фломастеры.

— Найдите трех животных, олицетворяющих для вас важные для вашей жизни качества, быть может, ваше предназначение, силу вашего (рода). Изобразите их на ваших щитах, свяжите и украсьте их различными элементами так, чтобы получился ваш собственный герб.

На создание гербов отводится 15 минут. Далее ведущий предлагает I играющим сесть в круг, держа в руках свои работы.

— Мы держим в руках, — говорит ведущий, — могучие средства защиты, источники силы и вдохновения — ваши гербы. В них — мудрость и прозорливость, личный опыт и опыт предыдущих поколений. В этих гербах отражены высота устремлений и жизненно важные ценности.

— Возьмите, пожалуйста, ваш герб в правую руку. Поднимите ее вперед и вверх так, чтобы герб оказался перед вашими глазами на расстоянии вытянутой руки. Рассмотрите его еще раз очень внимательно. Полюбуйтесь его красотой, ощутите его могущество.

— А теперь передайте его своему соседу справа. В ваших руках герб соратника. Какой он интересный! Сколько таит в себе силы, мудрости, ожиданий, надежд! Какое глубокое видение мира и себя в нем, какие высокие цели и устремления, какой мудрый опыт заложен в нем! Вглядитесь в этот герб. Что-то есть в нем общее и с вашим гербом.

Играющие передают по кругу свои гербы и рассматривают работы соратников. Когда гербы, пройдя круг, вернутся в руки хозяев, ведущий может предложить рассказать о своих гербах.

«Этот герб появился у меня только сегодня, благодаря рассказу о Джумбере, но кажется, что я его ношу на груди уже несколько лет. На моем гербе — мышка, лань и ласточка. О, эта мышка — суетливая и вездесущая. Она хозяйка подземных кладовых, набиваемых ею с особой любовью и ответственностью — ведь кому, как не ей, собирать урожай с необъятных полей и кормить им всю свою семью. Она хозяйка и огромных земных просторов — все поля от Запада до Востока принадлежат ей! Только бы везде успеть, поспеть, ухватить, наследить! Осторожна и боязлива мышь. Очень велика ответственность. «Ах, как бы не навредить деревьям, чьи корни я могу подрыхать, ах, как бы не ступить цветы, высаженные чьими-то заботливыми руками, как бы не лишить людей того урожая, который они так любовно взращивали!» — беспокоится мышь. Но не вредит, не причиняет зла мышь матушке природе, поскольку главная ее цель — жить в гармонии с природой и человечеством. И если не всегда ей это удастся, то дело в ее особенностях: чрезмерной суетливости и тревожности. Другое дело — лань. Стройна, красива, горделива. Каждое движение выверено и оправдано. Иногда томная, но чаще живая, подвижная, летящая как стрела, выпущенная из натянутого лука! Красоту, радость, очарование несет она в этот мир. Глядя на нее, кажется, что нет совершеннее существа. Чуткое тело, гибкий ум, мгновенно отзываются на любое изменение в природе, и реагирует лань весьма адекватно. А ласточка, порхающая в небесах, покоряющая пространства! Приносит она хорошие вести о тепле и весне, о грозном дожде и стуже. Именно ей доступно видение свыше, особое «высокое» чутье и знания. Мудрые, сильные, красивые животные украшают мой герб!»

Вопросы для обсуждения серии игр:

1. Каковы ваши впечатления от игр?
2. О чем побудили они задуматься?
3. Что нового узнали вы о себе и о других?
4. Как эти знания пригодятся в работе команды?

Линии обсуждения серии игр:

- Люди собираются вместе неслучайно. С одной стороны, «все от Бога», но, с другой стороны, существует несколько причин, «притягивающих» людей друг к другу:
 - первая причина — все собравшиеся являются плодами добрых деревьев;
 - вторая причина — каждому из них при рождении дали величественное имя;
 - третья причина — каждого из них взрастил искусный садовник;
 - четвертая причина — каждого из них когда-то доверили бдительному наставнику;

- пятая причина — каждый из них верит в свое особое предназначение.

Что это именно так, мы узнали в наших играх. Команда никогда не формируется случайным образом, и важно, чтобы ее члены знали себя и других с разных сторон.

- Человек подобен бриллианту — у него множество граней. И если мы уже знаем своего коллегу определенным образом, это не означает, что мы его знаем хорошо. Всегда есть место открытиям. Путь открытий, желание открывать в другом новые стороны — это то, что укрепляет дух команды и подпитывает интерес друг к другу.
- Команда представляет собой коллектив равноправных. В Средние века у каждого равноправного было величественное имя, он являлся плодом доброго дерева-рода и имел свой герб. Все это теперь есть и у нас. У нас есть все, чтобы эффективно работать.

НЕВИДИМАЯ СВЯЗЬ

Для проведения этой игры ведущему потребуется моток прочных толстых нитей (главное, они не должны сразу же рваться при сильном натяжении).

Ведущий просит участников игры встать в круг на расстоянии вытянутых рук и закрыть глаза. Сам ведущий заходит внутрь круга и рассказывает вводную историю.

«Известно, что давным-давно на свете жил один удивительный человек. У него были длинные седые волосы и борода, поэтому многие думали, что он стар и мудр. Другие же видели озорной блеск его глаз и говорили, что он молод. Этот человек умел то, чего не умели другие. И люди называли его мудрецом. Никто не знал, откуда он пришел, но говорили, что раньше он был обыкновенным человеком, таким как все.

Менялись поколения, а мудрец все жил среди людей. И они ощущали себя под его защитой.

И вот пришел день, когда мудрец отправился в путь. Он обошел всю Землю, и узнал многих людей. И удивился мудрец, насколько разными были эти люди, их характеры, привычки, желания и стремления.

«Как непросто всем ужиться друг с другом, — думал мудрец, — что бы такое предпринять?» — размышлял он.

И тогда мудрец сплел длинную тончайшую нить. Задумал он обойти добрых сердцем людей и связать их этой тончайшей чудесной нитью».

Далее ведущий продолжает рассказывать историю, обходя каждого участника игры и вкладывая ему в руки нить.

«Воистину, нить эта была уникальна. Гладкая, тонкая, она была совершенно незаметна для человека, но, несмотря на это, влияла на его взаимоотношения с другими людьми. Те, кому мудрец передал чудесную нить, стали добрее, спокойнее, терпеливее. Они стали более внимательно относиться друг к другу, стремились понять мысли и чувства ближнего. Иногда они спорили, но, о чудо, нить натягивалась, но не рвалась. Иногда они ссорились, и нить разрывалась, но при примирении оборванные концы нити связывались вновь. Только узелок напоминал о прошлой ссоре.

Что сделали люди с подарком мудреца? Кто-то бережно берег, передавая тайну из поколения в поколение. Кто-то, не ощущая присутствия нити, оставлял на ней множество узелков, да и характер его постепенно менялся и становился "узловатым". Но главное, у каждого появилась способность протягивать невидимые нити к тем, кого он считал близкими и друзьями, соратниками и партнерами».

Ведущий на последнем участнике игры, стоящем в кругу, отрезает нить от мотка и завязывает концы. Таким образом, нить образует замкнутый круг.

— Дорогие друзья! — обращается ведущий к участникам игры. — Сейчас вы ощущаете в своих руках чудесную нить, подарок мудреца. Какова она на ощупь? Гладкая, шелковая, тонкая, прохладная... Давайте проверим, что может произойти, если каждый потянет ее на себя... Она натянется и станет «резать» руки. Такие отношения некоторые называют «натянутыми»...

— А если, — продолжает ведущий, — кто-то потянет нить на себя, а кто-то не станет этого делать? Что будет, давайте попробуем... Равновесие круга нарушается. Кто-то оказывается в более устойчивом положении, а кто-то совсем в неустойчивом. О таких ситуациях говорят: «он тянет одеяло на себя».

— Некоторые люди, — продолжает ведущий, — предпочитают надевать эту нить себе на шею. Хотите попробовать? Те, кто сейчас сделал это, наверное, ощутили, как больно нить режет шею. В подобных ситуациях люди говорят: «посадил себе на шею».

— Разные эксперименты можно проводить с этой нитью, — продолжает ведущий, — собственно, многие люди посвящают этому целую жизнь. Натянут, разорвут, завяжут узел, наденут на шею, или вообще отпустят. На это ли рассчитывал мудрец, делая людям чудесный подарок? Наверное нет...

— Давайте сейчас найдем такое положение и натяжение нити, которое для всех будет наиболее удобным. И запомним это состояние каждой клеточкой нашего тела. Спасибо!

Игра закончена, нить можно положить на время обсуждения в круг. Потом смотать и убрать. Нить можно хранить среди ценных вещей и талисманов команды, как символ связи между ее членами.

Вопросы для обсуждения игры «Невидимая связь»:

1. Каковы ваши впечатления от соприкосновения с чудесной нитью, подарком мудреца?
2. Что было легко, что трудно, в этой игре?
3. Чему эта игра может научить команду?

Линии обсуждения игры «Невидимая связь»:

- Всегда есть нечто, что объединяет людей. Ощущение невидимой связи помогает установить доверительные отношения в команде.
- Комфортность взаимоотношений зависит от того, в каком состоянии находится нить: натянутом или свободном.
- Экспериментируя с натяжением нити, мы символически проживали различные типы взаимоотношений друг с другом. Среди членов команды бывают разные эпизоды в общении. Главное, что бы ни происходило, уметь восстанавливать комфортное состояние нити.

ТАВЕРНА «НАХОДКА»

Перед началом игры ведущий рассказывает небольшую вводную историю.

«Люди рождаются в разных городах и странах. Но по какой-то удивительной закономерности они могут оказаться в одном месте, в одно время. Зачем судьба сводит людей в одной точке? Мудрецы говорят, что люди, оказавшиеся в одном месте, в одно время, могут быть полезны друг другу. Но каждый ли знает об этом? Каждый ли умеет ценить неповторимый миг встречи?

У каждого из нас своя судьба, свой путь, но мы соприкасаемся друг с другом по каким-то неведомым законам. С одними людьми мы расстаемся, едва соприкоснувшись, с другими мы чувствуем общность и устанавливаем прочные связи. Мудрецы говорят, что мы — путники на дороге, именуемой Жизнь. Что встретится нам на пути?

Давным-давно на перекрестке путей один добрый человек выстроил таверну и назвал ее "Находка". Он верил, что на пути каждый что-нибудь для себя находит. А в таверне путешественники могли найти неизменно вкусную еду, кров и общество тех, кому будут интересны их истории...»

Сюжет первый. «Секрет таверны "Находка"»

— У хозяина таверны были свои причуды, — продолжает ведущий. — Он не обслуживал единичные заказы. Его можно понять — в этой маленькой кухне были только одна кастрюля и одна сковородка. Кроме того, дрова в этой стране были дороги, рабочих рук не хватало, да выручка с одного блюда слишком мала. Но, несмотря на причуду хозяина, таверна всегда была полна посетителей. В чем тут секрет? Как вы думаете?

Ведущий провоцирует небольшое обсуждение, обмен мнениями среди участников игры. После того как все выскажутся, ведущий продолжает:

— Оказывается, хозяин просил одиночных посетителей найти себе сотрапезника, то есть того, кто согласится есть то же самое блюдо. Поэтому желающему покушать — а таверна славилась отменной кухней — приходилось искать себе компанию. Знакомиться с другими посетителями таверны и искать среди них человека или людей, с которыми у него совпадали бы гастрономические пристрастия. К чести хозяина, он выполнял любой заказ — от самого простого до самого изысканного, от картошки в мундире до омаров в шампанском. Некоторых посетителей возмущали причуды хозяина, и они порывались уйти. Но в радиусе двухсот миль не было ни одного, даже самого захудалого, рестораника. И голодные путники возвращались. Раздраженные, они переступали порог таверны, но, о чудо, атмосфера, царившая там, была настолько теплой и дружественной, что невольная улыбка стирала печать недовольства. За столиками таверны велись непринужденные беседы, кто-то заразительно смеялся, кто-то пел песни... Замысел хозяина был прост: тот, кто нашел общность в еде, никогда не будет выяснять отношения друг с другом с помощью кулаков. И посетители, знакомясь с другими и выясняя их вкусы, с радостью понимали, как, оказывается, занятно находить точки соприкосновения с окружающими, пусть даже в таком «пустяковом» вопросе. (Хотя, когда голоден, этот вопрос вовсе не пустяковый!)

— Итак, — продолжает ведущий, — представьте себе, что вы все — одинокие путники, незнакомые друг с другом, зашедшие в таверну «Находка». Чтобы хозяин принял ваш заказ, вам необходимо найти сотрапезников. Для этого вам придется познакомиться с каждым и найти общее в своих гастрономических пристрастиях. Потом, зная о вкусах каждого и соотнеся это с собственным желанием на данный момент, вы образуете в таверне «столики». За «столиками» стоят 2–4 кресла. Помните, хозяин примет любой ваш заказ, даже самый фантастический.

Участники игры начинают, свободно передвигаясь по комнате, выяснять гастрономические вкусы друг друга. Потом они объединяются в малые группы (2–4 человека) на основании общего заказа одного блю-

[да. Участники игры рассаживаются в комнате так, как будто образуют «столики» в таверне. Убедившись, что все посетители таверны сидят за «столиками», ведущий переходит ко второму сюжету игры.

Сюжет второй. «Глухой официант»

— Господа! — продолжает ведущий. — А знаете ли вы, что в таверне «Находка» уже давно служит старый официант? Когда-то он был молод, ловок и горяч. Он так любил свою работу, что не успел выучиться грамоте, хотя обладал феноменальной памятью — он запоминал заказы, не записывая. Но теперь он потерял слух и былую расторопность. Так что, если клиент не четко объяснит ему свой заказ, он может принести все, что угодно — и лягушку на вертеле, и дамские туфли в шоколадном соусе. Поэтому вам, господа, придется объяснить глухому, не умеющему читать официанту ваш заказ так, чтобы он вас понял.

Роль официанта может играть любой желающий или сам ведущий. Помогать официанту могут все посетители таверны «Находка» (ведь каждый хочет побыстрее получить свой заказ!). Ведущему, безусловно, будет интересно, какие средства объяснения своего заказа глухому официанту выберут сидящие за «столиками».

После того как каждый «столик» объяснил свой заказ и удостоверился, что глухой официант его правильно понял, ведущий переходит к третьему сюжету игры.

Сюжет третий. «Блюдо в дорогу»

— Да, господа, — продолжает ведущий, — вы правы — таверна эта полна причуд! Представьте себе, посетители таверны, сытые и довольные после вкусного обеда, блаженно раскинулись в креслах, ведя неспешные непринужденные разговоры. И в этот самый момент хозяин выходит к посетителям с огромной книгой! В этой книге — удивительные рецепты, каждый из них придуман посетителями таверны, оказавшимися в ней одновременно, как вы все сейчас.

— Через некоторое время, — продолжает ведущий, — каждый из вас отправится в дорогу. Не в правилах хозяина таверны «Находка» отпускать посетителей с «пустыми руками». Тем более что вам предстоит длинный путь. Блюдо, которое вы унесете с собой, объединит гастрономические пристрастия каждого из вас и будет приправлено душевной атмосферой таверны «Находка».

— Итак, вам предстоит создать рецепт общего «блюда в дорогу». Вы знаете, как составляются рецепты? На этой доске хозяин обычно запи-

сывает предлагаемые ингредиенты и их количество от каждого посетителя. Когда все ингредиенты блюда будут названы, вам предстоит разработать технологию его приготовления.

Каждый участник игры предлагает свой ингредиент и его количество, а ведущий записывает все предложения на доске. Когда все составляющие будут названы, ведущий интересуется, как это блюдо можно приготовить, тем самым провоцируя обсуждение среди участников игры. Посетители таверны приходят к согласию, и ведущий под их диктовку записывает технологию приготовления блюда на доске.

— Спасибо, господа! — говорит ведущий. — Теперь совершенно ясно, как готовить это блюдо. Но как же оно называется? Пожалуйста, дайте ему название, под которым оно займет достойное место в книге рецептов хозяина таверны «Находка».

Участники игры, перебрав множество идей названия, должны прийти к общему мнению и сообщить его ведущему, после чего название блюда также записывается на доске.

Сюжет четвертый. «Приготовление блюда»

— Господа! — продолжает ведущий. — Хозяин таверны «Находка» сражен вашей гениальностью и допускает вас в «святая святых» этого дома — на кухню. Он позволяет вам самим приготовить придуманное вами блюдо.

— Итак, мы на кухне таверны «Находка». Не удивляйтесь, что перед вами всего лишь большой лист бумаги и цветные карандаши. Для того чтобы приготовить блюдо в этой таверне, достаточно нарисовать его готовым.

Участники игры все вместе рисуют готовое блюдо и аплодируют самим себе.

Сюжет пятый. «Благопожелание в дорогу»

— Господа! — продолжает ведущий. — Дорога зовет! Отрежьте себе в дорогу по куску вашего чудесного общего блюда. Оно подкрепит ваши силы в дороге. А вместо ножа в таверне «Находка» сегодня используют ножницы!

Ведущий торжественно вносит на подносе одни ножницы. Участники игры спонтанно делят блюдо, давая ведущему возможность наблюдать за этим увлекательным процессом.

— Друзья! — говорит ведущий, после того как каждый взял свою долю. — В таверне «Находка» существует еще одна традиция. Посетители пи-

шут друг другу благопожелания в дорогу на обороте рисунка дорожного блюда. Давайте поддержим эту традицию и — в добрый путь!

Участники игры пишут друг другу добрые слова на обороте рисунков. Потом все символически прощаются друг с другом. Игра закончена.

Вопросы для обсуждения игры «Таверна "Находка"»:

1. Итак, вы побывали в таверне «Находка»; каковы ваши впечатления?
2. Удалось ли вам заказать то блюдо, которое в действительности хотелось отведать?
3. Если не удалось, то что этому помешало?
4. Легко ли было объяснять свой заказ глухому официанту?
5. Легко ли было создавать общее блюдо? Какие трудности и радости вы испытывали в этом процессе?
6. Часто ли ваши личные интересы, предпочтения входили в противоречие с интересами других?
7. Каким образом вам удавалось преодолевать эти противоречия?
8. Какие ощущения вызвала у вас традиция писать благопожелания в дорогу?
9. Как вы будете употреблять «блюдо в дорогу»?
10. Полезны ли для вас те пожелания, которые вы получили?
11. Что вы нашли для себя в таверне «Находка»?

Линии обсуждения игры «Таверна "Находка"»:

- Если люди собираются в одном месте, в одно время, они имеют возможность получить нечто большее, нежели имеют в данный момент. В нашей игре — это возможность найти в каждом человеке нечто общее с собой. Зачем это нужно? Может, чтобы найти ведущих единомышленников. Может, чтобы просто провести приятно вечер. Может, затем, чтобы обогатить свой опыт опытом и знаниями другого. Может, для того, чтобы начать формировать умение работать в команде...
- Как часто встречаются нам люди, говорящие «на разных языках»? Нередко приходится переводить с «русского на русский». Что нужно сделать для того, чтобы человек нас понял? Искусство доносить свои мысли до другого необходимо в команде. В команде формируется так называемое общее «терминологическое поле», когда все члены команды одинаково понимают действия, события и прочее. Кроме того, в сработавшейся команде существует система условных жестов, значение которых сразу понятно всем. Объясняя заказ глухому официанту, мы учились доносить друг до друга свою

идею. При достаточном уровне развития этого навыка можно понимать друг друга с «полужеста», с «полуслова».

- Между людьми существуют невидимые связи. Но в нашей игре эти связи стали видимыми благодаря общему блюду и благопожеланиям в дорогу. Соприкасаясь друг с другом, люди могут подарить частицу тепла и добрую мысль. И это то, что может оказать существенную поддержку в трудный момент. Вы заметили, что обмениваться благопожеланиями приятно и необременительно. Чем глубже понимание чувств, желаний, мотивов, притязаний адресата, чем искреннее пожелание, тем сильнее оно «работает» как на получателя, так и на дарителя. Чтобы подставить в нужный момент плечо товарищу по команде, необходимо научиться «благожелать» ему. Так формируются взаимоотношения понимания между людьми, в особенности между членами команды. Так формируется то, что называют «командным духом».

ЕНОТОВ КРУГ

Для этой игры ведущему потребуется прочная корсажная лента длиной примерно 3,5 метра, концы ленты крепко связываются друг с другом.

Ведущий приглашает участников игры встать в круг и, показывая круг из корсажной ленты, говорит:

— Вы видите в моих руках обыкновенную корсажную ленту. Ее концы связаны у меня в руках — круг из корсажной ленты. Я прошу вас взяться за него обеими руками и потянуть на себя. Займите такое положение, чтобы вы держались за наш круг вытянутыми руками. Расслабьтесь, чувствуете, он вас держит? Так, все вместе, мы можем образовать круг, который поддерживает нас. Мы можем настолько ему доверять, что даже закроем глаза... Держит? Конечно, ведь мы привели его в состояние равновесия! Вот чудо — благодаря тому, что мы все доверяем ему держать себя, он держит нас! Оказывается, доверие способно поддерживать и того, кто доверяет, и того, кому доверяют.

— Попробуем отпустить одну руку и держаться за круг только одной рукой. Удобно? Нет? Уже чувствуете себя как будто «связанными»? Вас это обременяет? Неудивительно! Разве можно доверять наполовину? «Половинное доверие», как вы убедились, вызывает напряжение.

— Давайте снова возьмемся за круг двумя руками, откинемся назад, держась за него вытянутыми руками, установим его равновесие и закроем глаза. Давайте запомним каждой клеточкой нашего тела ощущение взаимного доверия и поддержки.

— Этот круг называют «енотовым», — продолжает ведущий, пока участники игры поддерживают круг. Зоологи заметили, что еноты решают важные для них дела, становясь в круг. Вы чувствуете, что круг действительно объединяет нас всех. Давайте запомним это чувство и будем вызывать его в себе всякий раз, когда нам предстоит совместная работа! Спасибо!

Эту игру можно не обсуждать, достаточно того, что она дает опыт переживания группового доверия. Если на определенном этапе работы команды возникнут разногласия, конфликт, можно использовать эту игру в качестве приема нормализации взаимоотношений.

ТАЛИСМАН КОМАНДЫ

Для этой игры ведущему потребуются:

- разноцветный пластилин (хотя бы по кусочку на каждого члена команды); пластилин можно заменить на глину или воск;
- зубочистки;
- плоские камешки или деревянные пластины на каждого члена команды (если подготовлены камешки, то дополнительно потребуется яркий лак для ногтей);
- коробка для хранения талисмана команды.

Перед началом игры ведущий рассказывает участникам вводную историю:

«Вы, конечно, знаете, что каждая команда должна иметь свой талисман?

В древности особо важные, тайные знания принято было зашифровывать. В наше время принято зашифровывать секретную информацию. Говорят, что тот, кто обладает информацией, обладает властью. Так, символы получили особую силу благодаря тому, что было зашифровано с их помощью.

Талисманы великих команд были покрыты причудливыми символами, что они обозначали, знали только сами члены команды. Ведь если об этом будут знать все — талисман потеряет свою силу.

Чем сильна команда? Способностями, возможностями, умениями, навыками, силой характера и другими качествами каждого ее члена. Но это — секретная информация, которую необходимо зашифровать».

— Сейчас, дорогие друзья, возьмите, пожалуйста, бумагу и ручку, — просит ведущий, — и разделите лист на две части. В одной части вы будете записывать свои качества, способности, возможности, которые окажутся полезными в работе команды и помогут ей эффективно решать все вопросы и проблемы. В другой части листа, напротив каждого выде-

ленною вами качества, вы нарисуете некий знак (пиктограмму), который будет его обозначать и одновременно зашифровывать. Так рядом с каждым качеством у вас появится тайный знак. Старайтесь придумать такие знаки, которые потом легко было бы воспроизвести.

— Итак, — продолжает ведущий, когда все закончили выполнять задание, — перед вами самый настоящий шифр и ключ к нему. Эта бумага остается у вас и должна бережно храниться.

— Вы знаете, что самые надежные шифры-талисманы запечатлялись на специальных глиняных или восковых дощечках? — продолжает ведущий. — Сегодня их можно сделать из разноцветного пластилина. Пожалуйста, возьмите сейчас по кусочку пластилина и приготовьте дощечки, на которые можно будет перенести ваш шифр. Вы можете сочетать разные цвета. Формы дощечек могут быть самыми разнообразными.

— Теперь, когда ваши дощечки готовы, возьмите специальные тонкие палочки, — предлагает ведущий и раздает участникам зубочистки или деревянные шпажки. — Острым концом вашей палочки перенесите знаки, шифрующие ваши достоинства, на дощечки.

— Ваши достоинства теперь в зашифрованном виде создают на дощечке интересный орнамент. Пожалуйста, расположите ваши дощечки с шифрами рядом друг с другом, чтобы мы могли их внимательно рассмотреть.

— Видите, некоторые символы повторяются. Давайте выпишем на доску те символы, которые встречаются хотя бы на двух дощечках.

Участники игры внимательно разглядывают дощечки, ищут повторяющиеся символы. Ведущий выписывает их на доску друг под другом,

— Друзья, — говорит ведущий после того, как все повторяющиеся символы выписаны на доске, — у нас есть общие символы, и это прекрасно! Давайте их расшифруем. Я прошу авторов этих символов назвать их значение. Я выпишу на доске весь набор значений напротив символа.

— Итак, у нас есть общая символика и ее значение. Прошу вас, перепишите для себя общие символы и их значение.

— Теперь я прошу вас соединить ваши дощечки между собой так, чтобы они образовали интересную композицию. Эта композиция и станет нашим главным талисманом команды.

Когда участники игры создадут общую композицию из пластилиновых «дощечек», ведущий просит аккуратно уложить ее в коробку, где она и будет храниться. Команда может договориться о месте хранения коробки с главным талисманом.

— Итак, талисман команды готов. В древние времена эта композиция считалась святыней и никуда не выносилась, только если не требо-

валось переехать на другое место. Мы знаем, где лежит главный талисман, и по общему желанию всегда можем к нему обратиться. Ведь в жизни команды бывают разные ситуации, иногда бывает важно вспомнить о том, что всех нас объединяет.

— У нас есть общие символы. Это те качества, которые нас объединяют, это наши точки соприкосновения. Возьмите себе по деревянной пластине и с помощью ручки начертайте на ней наши общие знаки (если заготовлены плоские камешки, рисовать общие знаки можно с помощью лака для ногтей). Теперь часть талисмана команды есть у каждого из нас!

Эту игру можно не обсуждать, на бессознательно-символическом уровне она объединяет всех членвв команды и помогает создать общий позитивный символический ряд.

СОТРУДНИЧЕСТВО ВМЕСТО КОНКУРЕНЦИИ

Считается, что в основе конкуренции лежит принцип выживания. Выживает сильнейший, достойный продолжать род. Именно семя «выжившего» породит хорошее потомство. Когда-то, как считал Чарльз Дарвин, отбор производился естественным путем. В архаические времена честная схватка решала многое. И действительно, побеждал лучший, честнейший, сильнейший, храбрейший, более удачливый. Но времена менялись. Уже из мифов мы узнаем о том, как победа одерживалась с помощью коварства. Соответственно, выживал не достойнейший, а коварнейший. Уже на заре человечества Каин убил Авеля, быть может, тем самым заложив основы конкуренции и соперничества между людьми.

Каин и Авель

Феликс Кривин

На заре человечества Каин убил брата своего Авеля. Каину удалось породить многочисленное потомство, которое заселило землю. Видя, как его дети небрежно относятся к миру, Каин часто удрученно говорил им:

— Берегите, дети, этот мир, за который погиб ваш дядя!

Однако соперничество и конкуренция не являются «биологически целесообразной» характеристикой человека. Еще Карен Хорни отмечала, что феномен конкуренции, как правило, является компенсаторным. Человек, имеющий психологические проблемы, нередко утверждает себя «за чужой счет».

Сюжеты мифов, сказок, легенд показывают созидательное качество сотрудничества и разрушительные последствия соперничества. Действительно, поступки, мотивированные соперничеством, дают результат. Но какой? Часто кратковременный. В долгосрочной перспективе мифологические сюжеты демонстрируют трагичность событий, порожденных нездоровым соперничеством и конкуренцией.

Конкуренция и нездоровое соперничество порождаются сравнением. Кто лучше? — вот, пожалуй, самый коварный вопрос. Этот вопрос угнетает индивидуальность. Ибо нет «лучших» и «худших» — есть разные люди со своими особенностями. У одного лучше получается то, у другого — это.

К сожалению, сравнению и оценке человека учат с раннего детства. Правда, сегодня уже не так, как прежде. Однако те, кто составляет ныне трудоспособную часть населения, воспитаны именно так. Нередко стремление «быть лучшим» любой ценой приводит человека к психологическому и нравственному кризису, разрушительно воздействует на него самого и ближайшее окружение.

Но чем же можно заменить «систему оценивания»? «Системой принятия»!

«Система принятия» предполагает наличие у каждого человека определенных особенностей, склонностей, возможностей. В «системе принятия» необходимо находить то, что у человека получается лучше всего, то, что доставляет ему особенную радость. Естественно, родителям, педагогам, руководителям строить отношения с воспитанниками и подчиненными в «системе принятия» намного сложнее. Но в долгосрочной перспективе это дает лучший результат и постепенно входит в привычку. Надо сказать, что люди с большим жизненным опытом, талантливые педагоги и руководители действуют в «системе принятия» даже не подозревая об этом.

«Система принятия» учит сотрудничеству. В команде у каждого свое место в соответствии с его индивидуальностью. Каждое место значимо. Понимание уникальности вклада каждого члена команды в общее дело является ключевым фактором сотрудничества.

С пониманием и принятием индивидуальности другого связан ключевой фактор сотрудничества — доверие. Если в команде есть доверие — эта команда непобедима и эффективна.

Итак, *сотрудничество* — это наиболее гармоничный стиль межличностных отношений, основанный на понимании уникальности каждого и доверии.

Три тысячи лет назад Чжуан-цзы советовал: «Учись выбирать себе союзников и сражаться плечом к плечу с ними, ибо в одиночку никто не сможет выиграть войну».

Воин знает, что человек — это не остров. Он не может бороться в одиночку; каков бы ни был его замысел, он зависит от других людей. Он нуждается в том, чтобы обсудить с кем-то свои намерения, чтобы попросить у кого-то помощи и содействия и — в минуты отдыха, присев у костра, — рассказать кому-то о былых битвах.

Воин Света делится с другими тем, что ему известно о пути.

Тот, кто помогает другим, может рассчитывать на помощь. Тот, кого научили, должен учить других. И потому воин, сидя у костра, рассказывает, как проходил его бранный день.

«Зачем раскрывать свои стратегические секреты? — шепчет ему друг. — Разве ты не понимаешь, чем рискуешь, — тебе придется разделить свои победы с другими?»

Воин в ответ лишь улыбается, не произнеся ни слова. Он знает, что, если рай, который он обретет в конце пути, будет пуст и безлюден, то значит, борьба не имела никакого смысла.

Итак, ключевая идея сотрудничества — принятие индивидуальности другого. Поэтому упражнения и игры, формирующие взаимоотношения сотрудничества между членами команды, направлены на осознание следующих проблем:

- Все люди разные, каждый обладает своими способностями, возможностями, «ахиллесовыми пятнами» и ресурсами.
- Необходимо внимание к себе и внимание к другому; понимание ценности заботы о себе и о ближнем.
- Человек многогранен: если ты уже знаешь о его недостатках, можно потрудиться найти его достоинства.
- Что можно сделать для того, чтобы «подстраховать» другого?
- Как можно создать условия для того, чтобы проявились способности другого?

Эти мысли являются темой обсуждения игр и упражнений.

ИГРЫ, ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЕ ИДЕЮ «СОТРУДНИЧЕСТВА ВМЕСТО КОНКУРЕНЦИИ»

ЛАДОНИ (Серия игр)

— Мудрецы говорят, — начинает ведущий, — что все люди разные, каждый обладает своими способностями, возможностями, «ахиллесовыми пятнами» и ресурсами. С давних времен люди с особым внимани-

ем и почтением относились к тем неповторимым рисункам, которые нанесены природой на наши ладони. Так, например, говорил Учитель своему ученику: «Твои дороги начертаны на твоей ладони. Ладонь — карта твоего жизненного пути. Нет в мире в точности такой ладошки, нет в точности такой судьбы, нет в точности такого пути, как твой. А значит, нет и не может быть у тебя поводыря. Есть и будут помощники, наставники, учителя. Есть и будут попутчики, соратники, партнеры. Есть и будут искусители, неприятели, скрытые и явные враги. Но ведешь себя по жизненному пути ты и никто иной. Учись изучать себя, учись изучать других. И только те знания, которые ты приобретешь, станут твоим богатством. Вот твоя рука. Обыкновенная, ничем не выделяющаяся. Так кажется только на первый взгляд. Пять пальцев, в каждом три фаланги, за исключением одного — большого. Есть ногти, линии на ладони. Все как у всех. Да не скажи! Приглядишься к своей руке. А теперь внимательно рассмотри мою. Видишь разницу? И дело здесь не только в различии величины и силы, нежности и грубости кожи. На ладони каждого особые знаки, и будь к ним внимателен. Мы с тобой не хироманты и гадалки, предсказывать судьбу по руке не станем. Мы будем учиться искать в себе и в другом особые, индивидуальные черты, дабы не только осознавать многообразие и неповторимость человека, но и научиться это принимать и использовать в благих целях. Ладонь человека расскажет нам о многом, стоит только внимательно в нее взглянуть».

— Рассказывают также, что тот Учитель учил своего ученика искать сходства и различия в ладонях других людей. И на всех без исключения ладонях видел ученик особые миры — звездные дали и рельефы горных хребтов, рисунки океанического дна и нити разных дорог.

Сюжет первый. «Моя ладонь»

— Расположитесь поудобнее, — продолжает ведущий. — Рассмотрите свою правую ладонь. Какого она размера, какой ширины? Погладьте ее. Какова она на ощупь? Обратите внимание на рельефный рисунок кожи. Исследуйте все линии, морщинки, родинки, следы от «трудов праведных» и «шалостей детства». Постарайтесь все это запомнить.

— А теперь закройте глаза. Постарайтесь на «внутреннем экране» воспроизвести изображение ладони. Удалось ли вам это? Если нет, то не отчаивайтесь! Снова взгляните на ладонь, не торопясь, изучите ее и вновь закройте глаза! Некоторым из вас это действие покажется несложным, а кому-то потребуется более длительное время. Но приобретенный таким

образом навык работы с «внутренним экраном» принесет неоценимую пользу.

Очень важно постепенно добиться того, чтобы видеть на «внутреннем экране» ладонь довольно отчетливо, со всеми подробностями. Этот процесс может оказаться для кого-то достаточно длительным, но он прекрасно тренирует внимание и память. Поэтому полезно проявить терпение и настойчивость, ведь результат дорогого стоит.

Например, исследование своей руки вдохновило Давида Самойлова на такое открытие:

Подставь ладонь под снегопад,
Под искры, под кристаллы.
Они мгновенно закипят,
Как плавкие металлы.
Они растают, потекут
По линиям руки.

И станут линии руки
Изгибами реки.
Другие линии руки
Пролягут как границы,
И я увижу городки,
Дороги и столицы.

Моя рука как материк —
Он прочен, значающ.
И кто-нибудь на нем велик,
А кто-нибудь печален.

Как ты просторен и широк,
Мирок на пятерне.
Я для тебя, наверно, бог,
И ты послушен мне.

Я берегу твоих людей,
Храню твою удачу.
И малый мир руки моей
Я в рукавичку прячу.

— Давайте попробуем составить рассказ о своей ладони. Назовите, пожалуйста, десять существительных, которые первыми приходят на ум в связи с нашими «исследованиями». Например, такими словами могут быть: линия, родинка, шрам, ноготь, история, судьба, тайна, цвет, кольцо, человек. Используя эти слова, попробуйте описать свою ладонь.

ПРИМЕР

Описание ладоней

«Линия, ноготь — два слова, а уже начало. Начало человека с его судьбой и историей... Вроде бы шрам — нет, тайна. Родинка — нет, загадка. Так кто же он? Как разгадать его? Бездонного, как прозрачный цвет, и закрытого, как круглое кольцо? А, собственно говоря, зачем? Пусть будет тайной!»

«Линии на ладони как карта, по которой можно прочесть судьбу человека. Его прошлое, настоящее, будущее. Шрамы говорят о моем прошлом опыте, ошибках и плате за них. У каждого шрама своя история. А каждая моя родинка свято хранит мои тайны. Одна — о моей прошлой жизни, другая — о будущей любви/а третья — роковую дату конца, смерти, если хотите. Цвет моих ногтей, если к ним присмотреться, расскажет вам о состоянии здоровья тела, в котором заключена моя душа. Ах, если б я была волшебницей, я бы одарила людей кольцами,

в которых заключена сила Мудрого Внимания. И тогда люди смогли бы увидеть в каждом Человеке целую необъятную и неопознанную Вселенную, смогли погрузиться в нее и путешествовать по ней как по карте, которую Высший разум начертил на руке каждого из нас. А начал бы человек свой путь по той карте, что в его руках, продолжил бы путешествие по карте руки любимого человека, своих детей, друзей и близких, объединяя осколки Вселенной в единое целое. Видимо, в этом и есть секрет бессмертия». (Хомякова Елена. Оренбург, 1999)

На это задание отводится 10 минут, после чего участники «озвучивают» свои рассказы.

Сюжет второй. «Десять отличий»

— Дорогие друзья! — продолжает ведущий. — Выберите себе партнера. Сядьте рядом. Протяните друг другу правые ладони. Рассмотрите их. Ваша задача — совместными усилиями найти в них десять различий. Это не составит особых трудностей. А затем представьте, пожалуйста, ваши находки в литературной форме. Жанр может быть любым — от белого стиха, ироничной пародии, частушки до оды. Например, вот как тонко, иронично подметил особенности людских ладоней Александр Житинский.

Ладони
Александр Житинский

По ночным улицам летали белые ладони, похожие на чаек. Они ласкали друг друга, собираясь в небольшие группы, они плавно кружились, светясь в темноте длинными электрическими пальцами с неоновыми фонариками ногтей.

Мои ладони тянулись к ним, мелко трепеща суставами, но им никак не удавалось включиться в хоровод других ладоней. Узкие и независимые, эти другие ладони подчинялись своему ритму и уплывали куда-то вдаль.

Лишь одна из ладоней, размерами побольше других, имеющая к тому же на тыльной стороне редкие изогнутые волосы, приблизилась ко мне, на лету сжимаясь в кулак, и повисла на уровне носа. Она повисела с минуту, как маленькая теплая луна, пахнущая табаком, и это было более чем убедительно.

— Чтобы создать шедевр, вам необходимо внимательно приглядеться к ладоням ДРУГ друга и совместными усилиями воспеть ваши различия!

ПРИМЕР

— Ах, до чего странны ладони
Они узки и широки!
— Имеют родинки — четыре,
Нет, — две! Протри глаза свои!
— О, сколько мысли, вдохновенья
В твоих искусанных ногтях,
— И божества и дерзновенья
В твоих острейших коготках!

Описание ладоней

— Какая широта души в клубочке рек
И их разливе.
— Мы насчитали уж четыре
Различья, черт их подери!
— Твой шрамчик — милый, озорной,
От детской шалости невольной!
— А у тебя такой большой,
Наверно, от пилы огромной.
— Твоей мозолистой руке
Подвластны все пути земные!
— Твоей же пухленькой, младой
Качать ребенка в колыбели!
— Мне так легко свой крест нести
Вот он начертан на ладони.
— А мне к горам еще идти,
Тропинкой пробираться в поле.
— Рисунок кожицы младой
Напоминает оперенье,
— А у тебя — ствола сеченье
Могучей ели золотой.
— Какие странные ладони!
О, как же стали мы близки,
— Хотя искали мы отличья,
Но сколько сходства
В нас нашли!

На это задание отводится 12–15 минут. Далее пары озвучивают свои шедевры.

Сюжет третий. «Семь сходств»

— Действительно, в каждом из нас значительно больше талантов, чем мы можем себе представить! — продолжает ведущий. — Дорогие друзья, а теперь протяните друг другу левую ладонь. И найдите на ладонях семь схожих черт. Затем поведайте нам о своих находках в научном трактате, который явится результатом ваших совместных исследований.

ПРИМЕР

«Как известно, человеческая ладонь имеет пять пальцев. И это объединяет каждого индивида со всем человечеством. Общее число фаланг может колебаться от 12 до 15, в зависимости от ареала обитания, наличия особых условий жизнедеятельности, наличия или отсутствия вредных привычек. Ученым нашего института несказанно повезло. Ими были обнаружены два индивида, у которых оказалось равное число фаланг, а именно — 15.

Сходные условия существования данных индивидов обусловили наличие:

- а) мозолей — от постоянных поднятий и ношения тяжестей;
- б) расслоение ногтевых пластин — от мытья посуды в холодной воде;
- в) наличие следов ожогов от излишней вспыльчивости и воспламеняемости ближних;
- г) колец различной толщины, но изготовленных из одного металла, означающих принадлежность этих индивидов к основателям семейных кланов;
- д) готовность протягивать руку каждому встречному при любых обстоятельствах.

На выполнение этого задания отводится 12–15 минут, после чего пары озвучивают свои трактаты.

Сюжет четвертый. «История одной отметины»

— Наверное, — продолжает ведущий, — рассматривая ладони коллеги, вы обратили внимание на какую-то яркую, необычайную особенность на его руке. Рассмотрите ее еще раз внимательно и попробуйте сочинить романтическую историю, проливающую свет на обстоятельства появления этой отметины на ладони вашего партнера.

ПРИМЕР

Рассказ

«Мое внимание привлекло маленькое розовое пятнышко, которое расположилось на ладони моей партнерши чуть ниже основания среднего пальца. Это позволило возникнуть такой истории. Есть поверие, что человек один раз в жизни встречается со своим Ангелом-Хранителем. В ночь на свой день рождения, в ту волшебную ночь, когда число рождения совпадает с количеством прожитых лет. И вот однажды, когда моей подруге должно было исполниться 11 лет, 11 июля к ее постели на легких крыльях спустился Ангел. Он присел на краешек кровати. Всю ночь длился разговор девчушки с Ангелом-Хранителем. Он рассказал о чудесных мирах, о необъятных просторах вселенной и выслушал ее детские откровения. А когда на небе зажегся первый луч солнца, Ангел простился. А на прощание слегка дотронулся крылом до девичьей ладошки, оставив ярко розовый след. "Знай, девочка, я всегда с тобой! И в тяжелые для тебя минуты я подниму тебя на своих крыльях, а в радостные часы ты будешь ощущать прикосновение Ангела!" — сказал он на прощание».

На выполнение этого задания отводится 12-15 минут. Далее истории озвучиваются. После чего партнеры дарят друг другу свои истории. Ведущий благодарит всех участников, и специально не обсуждает эти игры.

«ДАВАЙТЕ ГОВОРИТЬ ДРУГ ДРУГУ КОМПЛИМЕНТЫ!»

Добрые искренние слова признания, признательности, восхищения всегда противостоят «системе оценивания». Нередко комплименты сегодня используют в качестве приемов манипуляции собеседником и превращают их в лесть. В данной игре участникам предлагается обратиться к изначальному позитивному смыслу комплимента.

Игра начинается с небольшого информационного блока о «системе оценивания» и «системе принятия».

— Дорогие друзья! Вы, наверное, не раз задавали себе вопрос — отчего люди конфликтуют друг с другом. Причем часто это происходит «по мелочам».

— Действительно, — продолжает ведущий после того, как все участники обменяются мнениями, — это происходит из-за усталости, повышающей раздражительность, из-за общей неудовлетворенности жизнью, из-за антагонизма между людьми... Когда люди работают вместе, они, естественно, замечают профессиональные, деловые качества и особенности друг друга. Нередко люди начинают сравнивать себя с другими — кто лучше, я или он. В чем я лучше, в чем я хуже... Особенно, если они получают разную зарплату и занимают разные должности. Встречались ли вам такие люди?

— К сожалению, таких людей немало, иногда и за собой мы можем заметить тенденцию к оцениванию, — продолжает ведущий после того, как участники игры обменялись мнениями, — как только начинается сравнение, сразу же вступает в силу так называемая «система оценивания», в которой мы существуем с детства. Оценки школьных учителей, оценки родителей, приятелей, значимых людей... Оценивают внешность и интеллектуальные возможности, деловые качества и способности организовать свою личную жизнь... Легко ли жить в постоянной ситуации оценивания?

— Да, это невероятно трудно, но... привычно! — продолжает ведущий после того, как участники игры обменялись мнениями. — К чему же это приводит? К чему может привести ситуация постоянного напряжения? К срыву, стрессу, конфликтам и так далее. Но некоторых людей ситуация постоянного оценивания закаляет и формирует у них дух конкуренции. Некоторые считают, что только конкурируя, доказывая, кто лучше, можно сделать успешную карьеру. Как вы считаете, возможно это?

— Иногда да, — продолжает ведущий после того, как участники игры обменялись мнениями, — но тогда вопрос в другом: приносит ли это счастье, покой, легкость, воодушевленность?

— Действительно, слишком редко, — продолжает ведущий после того, как участники игры обменялись мнениями, — Жизнь в состоянии «оценивания», конкуренция с другими, быть может, и добавляют остроты в жизнь, но сколько за это нужно платить?! Как правило, цена конкуренции — духовная жизнь и свобода человека, именно это обычно приносится в жертву... Но как же быть? — спросите вы, если конкуренция так «плоха» (заметим, что это тоже оценка!), как же делать карьеру и успешный бизнес?

— Сегодня, — продолжает ведущий после того, как участники игры обменялись мнениями, — все больше крупных фирм делают ставку на сотрудничество друг с другом. Но как можно сотрудничать, если фирмы выпускают одну и ту же продукцию, предоставляют одни и те же услуги?

— Действительно, это возможно, — продолжает ведущий после того, как участники игры обменялись мнениями, — если знать **ОСОБЕННОСТИ** продукции другого. Конкуренция кончается там, где начинается внимание к особенностям другого. Основной вопрос «системы оценивания», порождающей конкуренцию, — «кто лучше?». Основной вопрос, порождающий сотрудничество — «каковы особенности другого?» На этом вопросе построена «система принятия». Научившись внимательно наблюдать за другим и понимать его особенности, возможности, способности, мы можем понять сильные и слабые стороны другого. А зачем это нужно?

— Знание сильных сторон, — говорит ведущий после обмена мнениями, — поможет нам разработать стратегию совместной работы. Знание слабых сторон поможет спрогнозировать ситуации риска, в которых нужно будет «подставить плечо». На этом строится взаимопомощь и взаимная поддержка. И это то, без чего не бывает команды!

— Но как тренировать в себе способность принимать другого и видеть его особенности? В этом нам поможет обучение искусству комплимента.

Всем хорошо известно, что такое комплимент. Это так? И конечно, всегда приятно его слышать? Иногда неприятно? Вам кажется, что это звучит неискренне? Может быть и так, но в таком случае речь идет не о комплименте, а о лести. Лыстцы, как известно, всегда имеют «заднюю мысль». Мы же сейчас поговорим о комплименте.

— «Давайте говорить друг другу комплименты — ведь это все любви счастливые моменты!» — рекомендовал Булат Окуджава. Действительно, настоящий комплимент способен сказать только человек с добрым, любящим сердцем. Комплимент — это приятные, искренние слова, подчеркивающие особенности другого. Говоря такие слова, мы можем:

- расположить к себе;
- снять напряжение;

- отметить достоинства;
- сгладить оплошность;
- оказать поддержку;
- создать настрой на совместную работу.

— Комплимент поможет отметить особенности внешности, интеллекта, душевных качеств, таланта, стиля поведения и реагирования, жизненного и профессионального опыта, а также проявить внимание к объектам любви и гордости человека.

В зависимости от ситуации и наших переживаний мы можем использовать разные виды комплимента (листы с приведенной ниже таблицей раздаются участникам игры):

«Прямой комплимент» - здесь мы напрямую обращаемся к человеку. Говорим ему комплимент прямо в глаза.	«Косвенный комплимент» - в этом случае мы обращаемся к третьему лицу или лицам и рассказываем им об особенностях человека.
Восхищение. Например: «Ты - чудо!», «Вы - удивительная красавица!»	«Этот человек не перестает удивлять своими талантами», «Это - душа нашей команды».
Антитеза. В данном виде комплимента мы сознательно приуменьшаем собственное достоинство, чтобы подчеркнуть его у другого. «Как это у тебя так получается? Научи меня», «Я думал, что прекрасно умею делать это, но у тебя получается просто виртуозно».	«Не перестаю удивляться его способностям, у меня так не получается». «Куда нам до него! Он - лучший в своем деле».
Инверсия. Данный вид комплимента незаменим, когда нужно сгладить оплошность, «подставить плечо». Идея инверсии - превратить «минус» в «плюс», то есть перевернуть ситуацию, посмотреть на нее с другой стороны. «Спасибо тебе, благодаря тому, что ты совершил, как ты считаешь, ошибочное действие, мы все получили бесценный опыт, и эта ситуация войдет в нашу "Библиотеку защитных механизмов команды". «Несмотря на то, что ты здорово «напахал», мы все получили хороший урок, который пойдет всем на пользу». «Спасибо тебе, несмотря на отрицательный результат, мы получили положительный опыт и знаем, как делать не надо!» «О том, ЧТО делать не надо, мы знали и раньше, а о том КАК делать не надо, получили опыт сейчас, благодаря тебе! Для нашей перспективы это очень важно».	«Благодаря тому, что он вспоминает об обеде, мы имеем возможность не превращаться в трудоголиков». «Она постоянно опаздывает! Но как прекрасно, что у нас есть в команде счастливый человек, который часов не наблюдает!»
Парадокс. Данный вид комплимента заинтриговывает человека. Строится парадоксальный комплимент следующим образом. После настораживающей информации выдерживается пауза и далее следует основная часть позитивной информации: «Честно говоря, лучше было бы, если бы в нашей команде не было критика. Эти риски, темные стороны ситуации, лучше о них не знать, тогда можно хоть уверенно идти вперед, и... прийти к краху... Вот ведь критик, не даёт пропасть команде!»	«Этот человек постоянно меня напрягает, не дает расслабиться... правда, благодаря этому у нас дела идут в гору!»

— Итак, дорогие друзья, — продолжает ведущий, — теперь, когда мы знаем довольно многое о комплименте, начнем совершенствовать это искусство. Для этого мы разделимся на группы из трех-четырёх человек и сядем так, чтобы не мешать друг другу. «Внешних» задач у групп нет. Просто в течение десяти минут вы имеете возможность приятно пообщаться друг с другом о чем угодно. Важно только, чтобы все участвовали в беседе.

— У каждого члена группы есть «внутренняя» задача — наблюдать за своими собеседниками, подмечая их достоинства: внешний вид, умение говорить, интонации, содержание речи и прочее.

По истечении десяти минут ведущий останавливает все беседы и предлагает задание:

— Прошу вас опять образовать общий круг так, чтобы вы не сидели рядом с теми, с кем только что общались.

— Итак, вы беседовали, подмечая достоинства ваших собеседников. Теперь у вас есть время на то, чтобы написать несколько комплиментов каждому из них. Прошу вас взять отдельные листы, на которых вы напишите комплименты каждому вашему собеседнику. Когда будете готовы, передайте лист с комплиментами адресату и возвращайтесь, пожалуйста, на свое место.

Хотя время выполнения задания не ограничивается (чтобы не внести напряжение в этот тонкий процесс), обычно не требуется более 10–12 минут. После того как участники игры отдадут и прочитают полученные комплименты, ведущий продолжает.

— Дорогие друзья! Наверное, сейчас вы держите в руках бесценные подарки. Ничто так не радует наше сердце, как доброе слово. Но нередко мы смущаемся, когда нам говорят комплименты, также нам бывает неловко произнести эти слова вслух. Именно поэтому мы писали комплименты письменно. Кроме того, «что написано пером, не вырубишь топором», и оно останется с нами.

— Но нам предстоит дать ответ на комплимент, — продолжает ведущий. — Подумайте, как можно ответить на эти слова... А теперь, пожалуйста, вновь создайте ваши малые группы и ответьте вашим собеседникам на их комплименты.

На этот процесс отводится 12–15 минут.

Вопросы для обсуждения игры «Давайте говорить друг другу комплименты»:

1. Приятно ли получать комплименты?
2. Легко ли делать комплименты?
3. Легко ли отвечать на комплименты?

4. Изменилось ли отношение друг к другу после игры, появились ли новые чувства?

5. Чему может научить команду эта игра?

Эту игру необходимо повторять несколько раз, так, чтобы каждый член команды смог сделать комплимент и ответить на него всем членам команды.

Опыт показывает, что задание «озвучить» комплименты вызывает напряжение. Это и неудивительно, в начале пути команды этот процесс довольно интимен. Привычка письменно составлять комплименты постепенно перейдет в способность их говорить.

ЧУДЕСНЫЙ КОВЕР

Эта игра поможет участникам группы озвучивать комплименты. Для игры ведущему потребуется моток ярких ниток. Лучше, если нитки будут золотого цвета или «радужные». Золотой цвет ассоциируется с теплом, солнцем, энергией, — все это позитивно влияет на формирование отношений сотрудничества в команде.

Ведущий просит участников игры встать в круг и сам занимает место рядом с ними. Держа в руках моток ниток, ведущий рассказывает вводную историю.

— Дорогие друзья! Припомните, пожалуйста, все наикрасивейшие, Наипрекраснейшие, сотканые вручную ковры... От них веет особым теплом и очарованием. В чем секрет рукотканых ковров?

В древности искусство тканья ковров считалось чуть ли не магией. Мастерница как будто держала в руках нить судьбы, соединяла ее с другими судьбами в причудливые орнаменты. Действительно, когда судьбы переплетаются красиво, получается чудесный рисунок. Когда члены Команды сотрудничают друг с другом, их общий рисунок гармоничен... В те давние времена к процессу тканья ковра не допускали мастериц злых, сварливых, суетливых. Считалось, что только с добрыми намерениями И сердцем можно создать настоящий ковер... Будем следовать древнему Обычаю и при создании нашей команды.

— Вы видите у меня в руках моток ниток. Если нить намотать на палец, наши пальцы смогут удерживать нити в натяжении, как катушки. Таким образом мы можем соткать общий ковер. Намотав нить на палец, мы будем передавать моток другому. Но чтобы ковер действительно получился чудесным, есть один секрет: передавая моток другому, нужно Сказать ему доброе слово. Это может быть комплимент, доброе пожела-

ние, выражение добрых чувств. Передавать моток можно как угодно — и тем, кто стоит напротив, и тем, кто рядом, и тем, кто стоит через несколько человек. Можно говорить добрые слова всем ткачам, тогда моток будет пущен по кругу; каждый наматывает нить себе на палец, и моток вернется обратно. Постепенно все наши пальцы окажутся занятыми, а ковер сотканным.

— Позвольте, я начну, — продолжает ведущий и наматывает на палец конец нити. — Я восхищаюсь вашей открытостью и готовностью сотрудничать друг с другом. Я прошу пустить моток по кругу, чтобы каждый наматывал нить себе на палец.

Когда моток вновь вернется к ведущему, он продолжает.

— Нить вновь вернулась ко мне, а у нашего ковра появилась форма, — говорит ведущий, наматывая нить на другой палец. — Я хочу передать моток вам, Мария (имярек)! Ваша улыбка озарила солнечным светом сегодняшнее хмурое утро.

Ведущий передает моток участнику игры, адресату комплимента. Если он находится далеко, другие передают моток адресату. Далее участник, которому передали моток и доброе слово, наматывает нить себе на палец и передает моток другому участнику, говоря ему добрые слова. Постепенно между всеми участниками образуются нити. Игра может продолжаться довольно долго: либо пока нитки не закончатся, либо пока участники не устанут. Здесь ведущему важно поймать настроение группы, ибо «все хорошо в меру».

— Посмотрите, — говорит ведущий, когда ковер становится прочным, — какой красивый ковер у нас получился! Похоже, что почти все наши пальцы задействованы в поддержании его формы? Попробуйте, пошевелите пальцами! Чувствуете, какой резонанс это вызывает?

— Мы уже с вами говорили о том, что между нами протянуты невидимые нити, теперь мы видим, что они образуют интересные рисунки. Видите, достаточно нам пошевелить пальцами, как мы можем быть услышанными. Мудрецы называют это ЧУТКОСТЬЮ. Давайте сохраним это ощущение.

— Итак, наш ковер соткан. Теперь мы аккуратно опустим его вниз, на пол, и снимем с пальцев.

— Теперь, когда ковер лежит на полу, если хотите, можно снять обувь и по очереди пройти по нему.

— Чудесный ковер, сотканный нами сегодня, символизирует добрые отношения между нами. Давайте скатаем его в клубок и положим к нашему талисману. Пусть этот ковер, свернутый в клубок, также стане¹ нашим талисманом.

После можно обсудить впечатления участников игры, или оставить этот опыт без обсуждения.

ОЖЕРЕЛЬЕ БЛАГОПОЖЕЛАНИЙ

Эта игра также поможет членам команды вербализовать добрые чувства и пожелания другому, оказывать поддержку.

Ведущему потребуется моток или мотки разноцветных нитей (лучше золотого, оранжевого или алого цвета). Заранее ведущий подготавливает длинные и короткие нити. Длинные нити — примерно 70 сантиметров. Короткие нити — примерно 10 сантиметров. Количество длинных нитей соответствует количеству участников игры. Коротких нитей должно быть как можно больше.

Все участники садятся в круг, и ведущий читает вводную сказку — С. Калдупе «Гора Великана».

Гора Великана *Скайдрите Калдупе*

За высоким забором из серого камня жили трое братьев. Днем у каждого была своя работа, ночью — у каждого свои сны.

У Старшего брата сны были тяжелые, точно **каменные** глыбы, холодные, как его сине-серые узкие глаза. Надумал он обнести двор еще двумя заборами. Первый поставлен — людей не пускать, чтоб не лезли туда, где их не ждут. Второй будет от ветров заслоном, чтоб не шныряли попусту, где их все равно не боятся. Ну, а третьим он захотел отгородиться даже от шума деревьев, от запаха цветов и трав.

У Второго брата сны были желтовато-коричневые, шустрые, как куницы. Днем **он** пек желтые пирожки, коричневые лепешки и крендельки, обсыпанные золотистым миндалем. Днем запрягал солового коня в желтую телегу и увозил все, что Вапек, на рынок. Во сне в его карманах звонко позвякивали золотые монетки, и Глаза его точь-в-точь две желтых осы, зорко следили, чтобы ни одна монета не Вздумала закатиться прочь, за забор. Всякий знает — у денег бродяжий нрав.

А у Младшего брата сны походили на только что расцветший луг. Тихие, душистые, они ложились у него в изголовье.

Мальчик каждый вечер прислушивался к пению пчел в зарослях подмаренника, хоть и далеко был тот луг от жилья трех братьев. А ночью сны уводили Младшего брата в лес, и деревья одаряли песнями его дудку. Ночью дудочка пела звонко, весело, а днем — тихо, печально, как мелкий осенний дождик. Песни тщетно **пытались** перелететь через высокий забор — вблизи холодных камней застывали и Песня, и дудочка, и ее хозяин.

Неподалеку от жилья трех братьев виднелась Серая гора. Чудилось: на краю **неба** огромный кот выгнул спину.

И вот однажды, весной, сбежались соседские кумушки и давай друг дружке **наперебой** небывалые вести пересказывать. С утра до вечера языками треплют так же радиво, как треплют шерсть после стрижки овец. Гора-то, люди слышали, поет! Гора-то, люди видели, искры мечет!

Порешили было хозяйюшки пойти посмотреть на диковинные чудеса, да ни одна не отважилась. Порешили их мужья пойти к горе, да на полдороге остановились. Так и валят им навстречу снопы алых искр, так и валят. Поди знай, зорче ли от такого огня глаза видят или вовсе слепнут.

А гора поет... А гора искры мечет...

Тут повстречался им какой-то путник и рассказал, что на Серой горе Великан поселился. И будто у Великана есть волшебное точило. Топоры, косы, ножи — все наточит и превратит в волшебные. Люди смекалится, говорит он, к Великану уже ходили и чем только не запаслись! Топоры у них сами рубят, косы одним махом девять валков скашивают, ножи из пустого воздуха толстые ломти хлеба нарезают, пилы по ночам сами в лес работать уходят.

Наутро синицы разнесли эту новость по всей округе. И все узнали, что снопы искр с горы оттого летят, что Великан огромное свое точило крутит.

Прослышали старшие братья про Великана и только об одном думают: пускай Младший пойдет глянет, что там на горе делается. Сможет под снопами искр туда добраться, пускай попросит Великана-точильщика их поприветствовать.

— Скажи, на днях к нему важные богатые гости пожалуют, — наказывали они Младшему брату. — Не угодно им огненной дорогой идти.

— Ладно, скажу, — ответил Младший брат и обул залатанные лапти.

Еще и полдороги не пройдено, а уже на мальчика алые искры сыпятся. На плечи, на шапку слетают, на залатанные лапти. Но ему ничуть не страшно. Он с искрами разговор заводит, совсем так же, как иной раз на лугу с дикими пчелами. А потом еще и дудку свою просит, пусть и она заговорит с ними ласково. Но вот несколько искорок опустились ему на ресницы, и тотчас глаза его обрели небывалую зоркость, и он издалека увидел все, что есть на Серой горе.

Великан, как все великаны, ростом с высоченный могучий дуб, борода — налитые колосья пшеницы, руки — лопаты, на которых хлеб в печь сажают. И точило у Великана диковинно огромное. При каждом повороте во все стороны рассыпаются золотые искры.

— Что хочешь наточить, сынок? — спросил Великан у путника, и тот передал ему все, что старшие братья наказывали.

— Ладно, ладно, — говорит Великан, — просьбу таких почтенных заказчиков уважу, огоньки поприветствую. А разве тебе, сынок, на этой горе ничего не надобно, хотя бы на память?

Мальчик прижал дудку крепче к груди, по сторонам оглядывается: и земля, и гора, и небесная синева полнятся птичьим щебетом.

— Добрый Великан, если не жалко, подари мне птицу. Старший брат окружил наш двор высоченным забором. Птицы боятся к нам прилетать.

И Великан подарил мальчику лесную малиновку, и тот на радостях вприпрыжку-вприскочку домой прибежал. Даже искорки на лаптях не успели погаснуть.

На другой день пошел к Серой горе Старший брат. Идет ходок, нигде ни одной искры не видать. А на вершине горы Великан сидит, угрюмый, хмурый, как дождливый вечер.

— Говори скорей, чего наточить принес, — торопит он гостя, — а то руки от безделья устают и ноют.

Старший брат протягивает ему топор. Сделай его, говорит, таким сильным и острым, чтобы он сам по себе даже камни рубил. Великан тотчас взялся за работу и спустя час-другой чудо-топор был готов. Он сверкал, как молния, и даже старое топоричье теперь золотилось, точно его сделали из молодого ясеня.

В тот же день пришел на гору и Средний брат. Просит нож наточить. И чтобы Великан сделал этот нож волшебным, пускай из пустого воздуха ломти хлеба нарезает. Взаялся Великан за работу, и спустя час-другой чудо-нож был готов.

Пришли старшие братья домой довольные, младшего и не вспоминают. А малец тем временем с малиновкой никак не наговорится. Она не только петь умеет звонко, но и говорить, и зовет его опять к Великану пойти, помочь ему точило вертеть.

— Отчего ж не пойти! Пошли! — паренек от радости прыгает, скачет, ну прямо как бельчонок. Снова под яркими искрами пробежит, снова с добрым Великаном потолкует — так это ж праздник! А праздниками жизнь его не балует!

Улыбнулся Великан гостю и говорит:

— То-то я гляжу какой-то малыш сюда катится, не ежик ли? Ну, показывай, что принес наточить?

— Мы с малиновкой пришли тебе подсобить, а ты отдохни.

Синие глаза Великана — два цветущих льняных поля под летним солнцем. Глянул он на помощника-невеличку добродушно, взял его за руку и подвел к точило. Покрути, говорит, просто так, натачивать сейчас нечего. Начал мальчик точило крутить и видит — во все стороны золотые молнии вылетают, и тут же искрами рассыпаются, на дудочку его слетают, на крылья малиновки.

Целый день маленький помощник точило крутил, а когда на серый точильный камень опустился алый луч закатного солнца, Великан сказал:

— А теперь выбирай, какое чудо подарить тебе за подмогу.

— Спасибо, Великан, никакого мне чуда не надо. А вот если еще одну птицу подаришь — не откажусь. Средний брат и близко птиц не подпускает, боится — они его лепешки поклюют.

И тогда Великан подарил мальцу кукушку.

— Всякий раз примечай, в какую минуту кукушка золотым колокольчиком авентит, — сказал Великан. — Старайся, чтобы минуты эти превратились в долгие Часы, а лучше всего постарайся сделать так, чтобы кукушка не затихала.

Взял паренек подарок и домой бегом побежал. А дома переполох. Как приказал Старший брат чудо топору камень разрубить, тот и кинулся на каменный забор и давай его охаживать. Что ни удар — синие молнии во все стороны скачут. Ни отозвать топор, ни отогнать, ни упросить, ни остановить.

— Вот тебе и чудеса Серой горы! — завыл волком Старший брат.

И в глазах Среднего брата запылала черно-красная уголья гнева: чудо-ножик, Подлый обманщик! Как начал из воздуха хлеб резать, так и режет без остановки. И каждый ломоть, коричневым или золотистым, тотчас мчит за дверь, а со двора Прочь, прямо соседям в руки. В тот день даже каждый прохожий чудо-хлебом Наелся.

Средний брат стоит, кулаками машет, не знает, что и делать. Ни отозвать ножик, ни отогнать, ни упросить, ни остановить.

А Младший брат смотрит на развалины каменного забора и улыбается. На одной руке малиновка, на другой кукушка.

Когда от забора остались лишь груды мелких камней, а на соседских дворах Выросли горы нарезанного хлеба, топор и нож устало привалились на пороге. Затупевшие, тусклые.

Но у Старшего и Среднего братьев на плечах головы, не капустные кочаны. Мигом надумали Младшего брата, дурачка этого, дудочника, на Серую гору послать. Пускай Великан наточит, пускай исправит топор и нож.

Дважды повторять не пришлось. Припустил паренек бегом, точь-в-точь ново-Летний лосенок мчится — ноги длинные, шаг размашистый. И обе птицы с ним рядом летят. На этот раз дорога показалась и вовсе короткой. Бежит он под снопами алых искр и слышит — над ухом вроде золотой колокольчик позвякивает.

— Скажи, кукушечка, где ты такой колокольчик взяла? Братья меня редко-редко в лес отпускали, я твоего колокольца никогда не слышал.

— Великан приказал отмечать такой песенкой каждую счастливую минуту твоей жизни.

— Спасибо, кукушечка!

Только теперь понял Младший брат, какую чудесную птицу подарил ему Великан.

— Это кто же ко мне прикатился в сумеречный час? Может, ежик? — пошутил Великан, встречая гостя добродушной улыбкой. Но тут же нахмурился, как только услышал, чего хотят от него старшие братья мальчика. Сказал — на эту гору каждый должен сам взойти. Великан размахнулся и метнул нож и топор под гору в долинку. И по краю неба промелькнула рыжая полоска, да во мшарнике крикнул болотный лунь.

— Сыграй мне, а я буду точило крутить, — сказал Великан. — Люди говорят, песни у тебя очень грустные. Вот я и хочу понять — отчего.

Робко, несмело завела свою песню дудочка, но как только с точильного камня слетели на нее резвые искры, она загудела бойко, радостно, как поют и пляшут веселые языки пламени в большом костре.

— Знаю, отчего твоя дудочка пела печально, — вздохнул Великан. — Печалило ее серый каменный забор, что твой Старший брат выстроил. Печалило ее тарыхтение телеги, на которой Средний брат свой товар на рынок отвозит. — Великан кинул на дудочку горстку искр и спросил:

— Какую птицу сегодня подарить тебе?

— Добрый Великан, подари мне такую птицу, чей голос хоть немного напоминает голос твоего точила.

В тот чудесный вечер Великан подарил маленькому музыканту коростеля:

— Ты сейчас к братьям не возвращайся. Сперва исходи трижды по девять разных путей-дорог. Примечай всё в тех местах, куда поведут тебя твои птицы. Они знают и леса, и поля, и людские сердца.

Так на прощанье говорил Великан невеличке-музыканту и еще раз коснулся его дудочки.

— Поначалу обойдем все ближние и дальние леса, те, что так часто тебе во сне виделись, — сказал коростель, и они отправились в путь.

— Прислушайся к песне каждого дерева, музыкант, — сказала малиновка, когда они вошли в шелестящий густой лес.

И Младший брат стал слушать песни деревьев. В песне Рябины и Черемухи мальчик-музыкант услышал горечь. Малиновка рассказала ему, что эти деревья мечтали цвести вблизи людей, но ими пренебрегли, оставили в лесу. Песня Липы, тихая, нежная, обнимала мальчика, как ласковые руки матушки. Пел свою песню и колючий Можжевельник, но так, будто он кого-то сердито бранит. И вот запели белые березы. И почудилось — весеннее солнце пляшет по мерзлomu снегу, сейчас его растопит.

— Собери все песни деревьев в свою дудочку, — учила музыканта малиновка.

И мальчик, чутко вслушиваясь в голоса деревьев, играл на дудочке их песни.

Несколько дней музыкант и его птицы провели в лесу, а потом малиновка повзвала его в путь.

Двор первого жилья, которое им встретилось по дороге, мало чем отличался от двора старших братьев. Ни деревца на нем, ни единого цветка. У высокого истрепанного ветром плетня чахла квелая полынь.

«Верно, горькая тут у людей жизнь, раз они ни дерева, ни куста и близко к дому не подпускают», — подумал музыкант и заиграл песенку Рябины и Черемухи.

Вот так чудеса! Откуда ни возьмись у плетня появилась гурьба рябин и цветущей черемухи. Деревья переступили через плетень и вошли во двор.

Сбежались люди, смотрят, любуются, радуются и музыканту, и лесным гостям. Разве можно таких красавиц прогнать?

А малиновка опять зовет музыканта в дорогу. На другом дворе увидели они седую старушку. Плачет горемычная, сетует. Никто ее добрых слов тут не слушает, кроме камней, что на дворе валяются. Приложил музыкант к губам дудочку и Привела его песня во двор длинную вереницу цветущих лип. Прислушаются домохадцы к их ласковым нежным голосам и научатся слушать и понимать добрую старушку.

А малиновка музыканта в дорогу зовет. Вот подходят они ко двору неогороженному. Повсюду сор да грязь. Видно, люди тут живут нерадивые, вздорные, и в душе у таких, как и во дворе, сору полно. Тут нужна колючая, хлесткая песня Можжевельника. Пусть послушают, пусть одумаются, повыветут сор со двора и из души.

Много дорог исходил мальчик-музыкант со своими спутниками. Много повидал, многое узнал. Привел он песней к домам людей и дубы, и ясени, и цветущие кусты калины. Как-то раз на коротком привале с ним заговорил коростель:

— Я ведь знаю и луга и поля, и мы могли бы отнести людям их песни. И разве худо будет, если в чьем-нибудь саду зацветут васильки или подмаренник?

— Ладно, коростелек, пойдем опять в дорогу, позволю к людям и луговые цветы! — весело откликнулся музыкант. Ведь он понял — за дальними дорогами откроются еще более дальние, потому что ни дороги, ни песни не кончаются.

Однажды мальчику-музыканту повстречался путник, который всю жизнь искал дорогу на гору Великана.

— Как же ты можешь играть да играть без усталости, без передышки? — спрашивает музыканта путник.

— Ради кукушки. Нельзя мне останавливаться, нельзя попусту время терять. Разве похвалил бы меня Великан, если б узнал, что кукушка вдруг потеряла свой золотой колокольчик? — ответил мальчик и заиграл новую песню.

А Великан той порой следил за музыкантом с высокой горы и мысленно сказал ему: «Если когда-нибудь в песне твоей иссякнет радость, приходи на гору, и я позволю тебе крутить точило. Приходи, музыкант, ты же знаешь: у того, кто пройдет дорогой волшебных искр, глаза и сердце станут светлее и зорче».

Ведущий показывает участникам группы разноцветные нити.

— У меня в руках, — говорит ведущий, — чудесные искры точила Великана. Есть те, что подлиннее, есть те, что покороче. Из длинных искр можно сделать нить ожерелья, если накинуть нить на шею, а на груди связать ее концы. Пожалуйста, сделайте это, — предлагает ведущий и раздает участникам игры длинные нити, они их завязывают на груди, как нить ожерелья.

— А вот искорки поменьше, их можно завязывать на длинную нить, (но прежде чем ее завязать, нужно что-то доброе пожелать. Сейчас мы возьмем себе маленьких искорок, обойдем каждого члена нашей команды, и, сказав ему что-то доброе, завяжем искорку на нить ожерелья.

Участники игры обходят друг друга и завязывают короткие нити на ожерелье, говоря друг другу добрые слова и пожелания.

Эта игра не обсуждается, а ожерелья бережно хранятся.

ЦЕННОСТИ КОМАНДЫ

Для игры потребуются 14 карточек, на которых описаны ценности, необходимые для эффективного взаимодействия в команде. Приводим тексты, которые в первую очередь необходимо будет перенести на карточки.

Успех

Успех приходит тогда, когда вся команда работает в едином ритме, когда каждый, не думая о собственной выгоде, видит общую цель. Сила и успех каждого — в том удивительном ощущении единства, которое дает совместная работа. Пройдут годы, и вы, радуясь успехам своих близких, с теплом и радостью будете вспоминать об ощущении успеха вашей команды. Но помните, успех не является вашей единственной целью, он лишь показывает, что вы на правильном пути.

Мысли

Думайте только о позитивном, поскольку любая мысль касается окружающих. Наполняйте свои мысли силой любви и таланта, а иначе они будут сухими. Мысль — это семя, а любовь и талант — это вода, которая питает его. Если вы не добиваетесь успеха, поразмышляйте об этом, и вы увидите причину. Овладейте искусством созидания хороших мыслей, и вы сможете навсегда избавиться от пустоты. Осознайте ценность своих мыслей.

Время

Находите время для себя. Выработайте привычку ставить точку на пустом, чтобы сэкономить время и энергию. Вы не должны растрчивать попусту время, мысли и даже дыхание. Время не будет нас ждать. Поэтому почему бы не использовать это бесценное время, чтобы быть счастливым? Нельзя ждать, что в будущем наступит момент, когда вы изменитесь: если не сейчас, то никогда. Если вы сделаете это сейчас, вы получите силу, а также вдохновите других.

Сотрудничество

Сотрудничество основывается на вере, понимании и доверии. Это не сделка, в которой успех одного достигается за счет другого. Истинное сотрудничество бывает там, где есть добрые пожелания и чистые чувства друг к другу.

Ответственность

Мир — это сцена, а мы — актеры. Каждый актер играет свою уникальную роль и несет ответственность за свои действия. Быть ответственным — значит играть точно свою роль, какой бы трудной ни была задача.

Каждый из вас играет огромную роль в эффективной работе команды. Просто пробудите скрытые в вас способности и возьмите на себя ответственность.

Уважение

Истинное уважение — ценить свое существование и существование других. Это не связано с ролью человека, его социальным положением, а также его способностями и талантами. Это осознание ценности и уникальности каждого. Когда есть уважение — есть взаимопонимание, и отношения строятся на основе доверия. Только если вы уважаете других, вы получаете уважение взамен.

Честность

Говорите честно, и у вас будет шанс учиться. Смело высказывайте свое мнение, и вас услышат. На ваших соратников произведут впечатление не ваши слова и даже не ваше лицо, а ваша честность и искренность. Честность означает говорить то, что вы думаете, и делать то, что вы говорите.

Единство

Единство — это внутренняя гармония и гармония с окружающими. Единство строится на общем представлении об общей цели команды. Единство — это значит признавать ценность каждого и его уникальный вклад в общее дело. Единство возникает, когда есть внутреннее желание принять других такими, какие они есть. Когда я делаю первый шаг, чтобы сломать преграды, другие тоже изменяются.

Терпимость

Когда вы обладаете терпимостью, вы способны оставаться внутренне спокойными и счастливыми. Тот, кто обладает терпимостью, имеет силу притяжения всех ситуаций. Терпимость может прийти только тогда, когда есть внутренняя удовлетворенность. Когда вы удовлетворены, то вашей терпимости не будет границ.

Достоинство

Относитесь с уважением к себе. Не давайте другим повода говорить о ваших недостатках. А сами проверяйте себя. Разглядите особенности в себе и других. Имейте стремление и желание учиться. Глубинное терпение — почва для проявления всех добродетелей. Признайте добродетели в каждом и дарите добродетели. Будьте удовлетворены собой, и другие будут удовлетворены вами. Всегда улыбайтесь и будьте жизнерадостны.

Ум

Говорят, что ум — это необузданная лошадь. Постарайтесь обуздать ее. Беспокойство не приносит никакой пользы, а, наоборот, делает нас

слабыми и приводит в замешательство. Ваши мысли должны отражать веру в успех. Пусть не останется места ни для чего отрицательного. Храните в уме только драгоценности. Зачем думать о прошлом? Поговорите со своим умом с любовью, как если бы вы говорили с ребенком, и он станет послушным. Наполните ваш ум чистыми мыслями и добрыми пожеланиями каждому.

Легкость

Будьте легкими в общении и легко воспринимайте любые ситуации. Не становитесь напряженным, не нервничайте и не пугайтесь. Все это — просто игра. Смысл есть во всем происходящем. Не беспокойтесь из-за мелочей, не делайте из мухи слона. Учитесь понимать и принимать. Беспокойство делает вас тяжелым. Пусть прошлое будет прошлым. Пусть все течет естественным образом. Сосредоточьтесь на настоящем. Реализуйте свои возможности, и вы обретете легкость.

Простота

Простота — это умение чувствовать себя комфортно в сложных ситуациях, которые встречаются в жизни, то есть не волноваться и не усложнять все. Для этого надо уметь встречать любые сложности с ясностью и легкостью в уме. Простота начинается внутри нас и распространяется на все окружающее. Тот, кто живет простой жизнью, всегда удовлетворен. Его жизнь вдохновляет других.

Неутомимость

Неутомимость может прийти только тогда, когда есть глубокая любовь к выполняемой работе. Любовь — это сила, которая помогает вам просто делать то, что необходимо, забыв об усталости и напряжении. Если любовь сильная, то больше ничто вам не будет казаться тяжким трудом, а будет приносить вам радость и удовольствие. Неутомимость делает вас постоянно дарующим и дает осознание, что каждая мысль, слово и действие имеют важность и могут принести благо, если не всем, то многим.

Карточки с ценностями команды ведущий выкладывает перед участниками игры текстом вниз и говорит:

— Самый важный тип совместимости в команде — это совместимость на уровне ценностных ориентаций. Для того чтобы команда была жизнеспособной, эффективной, нам необходимо прояснить жизненные ценности, которые лягут в основу нашего взаимодействия. Поразмышлять над ними, обсудить их, найти им место в контексте работы нашей команды.

— Перед вами карточки, на которых записаны ценности команды и некоторые размышления относительно их значения для нас. Прошу вас

наугад взять одну карточку, прочитать то, что там написано, и несколько минут поразмышлять об этом.

— Далее я прошу вас взять цветные карандаши и бумагу. Положить перед собой чистый лист и взять простой карандаш или ручку. Прикройте глаза и позвольте вашей руке свободно скользить по листу и оставлять след. Когда ваша рука захочет остановиться, сделайте это.

— Рассмотрите ваш рисунок. Раскрасьте его цветными карандашами.

— Этот рисунок навеян вашими размышлениями о ценности, которую вы вытаскивали. В течение 7 минут напишите, пожалуйста, каким образом эта жизненная ценность может быть включена в работу команды. Если вы не согласны с тем, что эта жизненная ценность должна быть включена в работу команды, эти 7 минут вам даются для того, чтобы объяснить, почему вы так считаете.

— Теперь, когда вы закончили, пожалуйста, положите ваши рисунки в круг так, чтобы мы могли их рассмотреть. Расскажите о той ценности, о которой вы размышляли, о вашем рисунке, и прочитайте свои размышления.

Таким образом члены команды формируют общее «ценностное поле». После обсуждения ведущий может спросить:

— Все ли ценности, необходимые нам, учтены этими карточками? Быть может, вы хотите дополнить копилку ценностей? Тогда назовите эту ценность или это качество и дайте ему общее определение.

Карточки с ценностями хранятся вместе с другими талисманами команды.

НОВОЕ ИМЯ

В давно работающих командах известна практика закрепления за каждым ее членом некоторого прозвища. Как правило, оно метко отражает его особенности, стиль или функциональные обязанности. В этой игре также используется практика переименования, но с другим подтекстом.

В начале игры ведущий зачитывает участникам игры, сидящим в кругу, отрывок из романа Пауло Коэльо «Пятая гора».

— Один из самых известных в мире современных писателей — это Пауло Коэльо, — говорит ведущий. — Одна из его книг, «Пятая гора», посвящена библейским временам, жизни пророка Илии. Эпизод, который я хочу вам прочитать, рассказывает о том времени, когда ассирийское войско уничтожило город Акбар. Из всех жителей остались вдовы, старики и дети. Илия вдохновил их на то, чтобы поднять город из руин, и попросил каждого из них взять себе новое имя...

Отрывки из романа «Пятая гора»

Пауло Коэльо

Много, много лет назад стояла ночь, подобная этой. В ту ночь Иаков не отпустил Бога, пока Он не благословил его. Только тогда Господь спросил его: «Как имя твое?».

Вот в чем дело: в имени. Когда Иаков ответил, Бог окрестил его Израилем. У каждого человека с младенчества есть имя, но важно найти имя для своей жизни — слово, которое должно сообщить этой жизни смысл.

...С этой минуты мы должны забыть страх, ...и начать возрождение.

Отныне пусть каждый из вас даст себе новое имя. Это будет священное имя, которое в одном слове выразит все то, за что вы боролись. Для себя я выбрал имя «Освобождение».

Примирение, Мудрость, Любящий, Паломник — нет счета именам, как звездам в небе.

На время площадь погрузилась в молчание. Затем поднялась одна женщина, первая из тех, кто помогал Илию.

— Мое имя — Воссоединение, — сказала она.

— Мое имя — Мудрость, — заговорил старик.

Сын вдовы, которую так сильно любил Илия, выкрикнул:

— Мое имя — Алфавит.

Люди на площади разразились смехом. Мальчик, пристыженный, снова опустился на место.

— Как может человек называть себя Алфавитом? — крикнул другой мальчуган.

Илия хотел было вмешаться, но решил, что мальчику нужно уметь самому постоять за себя.

— Это было дело моей матери, — сказал мальчик. — Каждый раз, глядя на буквы, я буду вспоминать о ней.

На этот раз никто не смеялся. Один за другим сироты, вдовы и старики Акбара приносили свои новые имена.

— Итак, — продолжает ведущий, — новое имя может придать жизни и работе новый смысл. Сейчас у вас будет время, чтобы поразмышлять об этом и найти себе новое имя, которое лучше всего отразит смысл вашей работы в команде или в жизни вообще. В основу нового имени может быть положено качество, способность или жизненная ценность.

— Пожалуйста, устройтесь поудобнее, закройте глаза, сейчас будет звучать простая музыка. Сейчас вы имеете время поразмышлять о своем новом имени, а потом рассказать нам о нем.

Ведущий ставит спокойную музыку и приглушает освещение. Время для релаксации 12—15 минут. Далее участники группы рассказывают о том, как происходил процесс поиска имени, какое имя они решили себе взять, и почему. После этого ведущий задает вопрос, как новые имена повлияют на работу команды, в чем они могут команде помочь.

В контексте этой игры также можно затронуть и тему прозвищ в команде.

— Часто члены команд дают друг другу прозвища, — говорит ведущий. — Иногда прозвище настолько крепко «прилипает» к человеку, что

начинает влиять на его жизнь. Благодаря этому опыту мы знаем наши новые, позитивные, осмысленные имена. Теперь можно придумать для них сокращения, которые и станут добрыми «прозвищами».

РАБОТА НА ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ ВМЕСТО ИНДИВИДУАЛИЗМА

Мудрецы говорят: «Смысл существования человека — участвовать в замыслах Бога». В этом изречении подразумевается глобальная работа на общий результат.

Работа на общий результат связана с пониманием собственной «зоны ответственности» и Доли участия в общем деле. Однако это не означает, что по достижении результата происходит «сбор дивидендов». Ожидаемый «дивиденд» в данном случае — ощущение общего успеха.

Успех команды связан с взаимодействием, которое всегда направлено на совместную или общую цель. Интересное наблюдение делает А. Андреев:

«...большинство людей не имеют даже смутного понятия о взаимодействии, когда доходит до дела. При этом они могут хотеть взаимодействовать и даже стараться. Но что-то в их сознании делает их противоположными взаимодействию, его разрушителями... Простейший инструмент для изучения взаимодействия — это двуручная пила. Двое держатся за рукоятки и пилят бревно. Задача — напилить как можно больше чурбаков. При этом подспудной стоит задача сделать это наименее легким способом, потому что «как можно больше» предполагает некий запас силы: пилить, пока силы не кончатся. Значит, пилить надо как МОЖНО легче и производительнее — это становится главной задачей взаимодействия.»

Следовательно, суть взаимодействия при пилке дров — тратить как можно меньше сил самому и одновременно делать все, чтобы напарник тоже потратил как можно меньше сил. А для этого надо понять простейшую и, в силу этого, недоступнейшую вещь: когда вы пилите двуручной пилой, вы — одно из двух человек, и сила, отведенная вам на двоих, одна совместная.

Получается, что вопрос о взаимодействии при пилке, как и любом другом взаимодействии, — это вопрос о самом рачительном использовании совместной силы.»

Таким образом, основным условием работы на общий результат является понимание членами команды существа взаимодействия и умелое использование общей силы. Именно эта созидательная идея приве-

дет команду к конечному результату. В реальных условиях работы чрезвычайно важно, чтобы члены команды были едины в понимании подхода к решению общего задания группы, в противном случае не образуется «общей силы» команды.

Тренировка способности работать на общий результат содержит два этапа.

- Этап первый: формирование единого понимания подхода к решению задания всеми членами команды. Для этого важно прийти к согласию в видении существа проблемы, найти возможные пути решения вопроса и определить конкретный путь выполнения задания. Все это связано с формированием навыков ситуационного анализа, более подробно об этом пойдет речь в гл. 4. Иными словами, это этап формирования «общей силы» команды.
- Этап второй: тренировка умения совместно и слаженно достигать результата. Иными словами, это этап тренировки умения согласованно и разумно расходовать «общую силу» команды. Именно эти качества станут основным предметом тренировки в направлении идеи «работа на общий результат».

ИГРЫ, ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЕ ИДЕЮ «РАБОТА НА ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ ВМЕСТО ИНДИВИДУАЛИЗМА»

Чтобы согласованно достичь результата, необходимо:

1. Услышать и понять задачу.
2. Оперативно распределить функции между членами команды (кто руководит, кто в чем помогает).
3. Каждому подготовить свой участок работ.
4. Совершить общие действия.

В обсуждении игр, направленных на тренировку способности команды достигать общего результата, важно обратить внимание на следующие вопросы:

1. Впечатления от игры.
2. Что необходимо для согласованного достижения общего результата?
3. Что мешает достижению общего результата?
4. Как команда может противостоять тому, что мешает достижению общего результата?

ГЛАВНЫЕ ДЕЛА ЖИЗНИ

Три сюжета этой игры ассоциируются с известной поговоркой: «Настоящий мужчина должен сделать в своей жизни три главных дела: построить дом, посадить дерево и вырастить сына».

Сюжет первый. «Построить дом»

В течение 15 минут членам команды предлагается построить дом из эго, что есть под рукой, то есть находится в зале для занятий (стулья, олы, вешалки, бумага и пр.). Также можно использовать и «самих себя»: изображать отдельные части дома.

— Мудрая поговорка гласит: «Настоящий мужчина должен сделать в своей жизни три главных дела: построить дом, посадить дерево и вырастить сына», — говорит ведущий. — Сейчас мы займемся первым главным делом. У команды есть 15 минут для того, чтобы согласованно и слаженно построить красивый дом из подручных материалов, в том числе из самих себя. Дом должен быть удобным, просторным, функциональным. В нем должно найтись место для каждого из вас. В состав дома входят:

- фундамент;
- стены;
- крыша;
- дверь;
- окна;
- внутреннее пространство: комнаты, мебель, интерьер;
- небольшой садик около дома.

— Вам необходимо быстро определиться с руководителем строительства, — продолжает ведущий, — и распределить обязанности: кто и что строит. Строить можно, повторяю, из того, что есть в этой комнате, включая самих себя. Через 15 минут ваш дом будет готов!

Сюжет второй. «Посадить дерево»

Для этой игры потребуется:

- просторный горшок или ящик для цветов;
- земля;
- семя или луковица цветка (лилия, тюльпан) или плодоносной культуры (фасоль, например);
- вода для полива.

— И так, — продолжает ведущий, — дом вы построили. Теперь важно посадить дерево. Перед вами: ящик для цветов, пакет земли и вода, — словом, все, что необходимо. И, самое главное, — семья. Мудрецы говорят, что прежде чем посадить семя в землю, важно отстраниться от суеты, поразмышлять о высоком, напитать семя своей любовью, держа его в руках. Посадите же дерево!

Когда «дерево» будет посажено, важно найти для него место и поговорить о том, как о нем заботиться (регулярность полива, удобрения, добрые мысли и пр.)

Сюжет третий. «Вырастить сына»

— Растить сына — все равно, что растить дерево, — продолжает ведущий, — и ребенок и растение нуждаются в заботе. Мать дает ребенку жизнь. Что может сделать для ребенка отец?

— Мудрецы говорят, — продолжает ведущий после небольшого обмена мнениями среди участников, — что настоящий отец должен рассказать сыну о жизни. Поэтому любящие отцы рассказывают своим детям поучительные истории. Сейчас вам предстоит:

- Договориться о том, какую поучительную историю вы выберете, чтобы рассказать сыну; это может быть история из вашей жизни, небольшая сказка, притча или анекдот.
- Выбрать «главного отца» — он же будет являться режиссером постановки спектакля.
- Выбрать жанр постановки: пантомима, драма, трагедия, комедия или смешанный жанр.
- Дать название спектаклю.
- Осуществить театральную постановку вашей истории в выбранном вами жанре.

Этот сюжет можно снять на видео для обсуждения и для архива команды.

СЕТЬ УДАЧИ

Для проведения этой игры ведущему потребуется веревка из расчета по 7–10 кусков длиной один метр (чуть больше или чуть меньше — не существенно) на каждого участника игры. Все куски веревки перепутываются друг с другом и образуют общий ком. Ведущий просит участников игры сесть в круг и рассказывает вводную историю.

— Существует легенда о чудесной сети, в которую можно поймать удачу. Она соткана из золотых нитей, но тонка и легка. Она настолько тонка, что ее даже трудно заметить. Когда-то она была подарена богам одному герою за его храбрость, честность, благородство и доброту. В те далекие времена он поймал этой сетью удачу, и она никогда не покидала его. Сеть удерживала удачу и у его потомков. Однако завистливые соседи тоже хотели поймать свою удачу, но для этого им требовалась волшебная сеть. И вот однажды им удалось выкрасть сеть у потомков героя. Но... сеть действительно была волшебной, и в руках завистливых людей она порвалась и превратилась в комок простых веревок, который вы сейчас видите перед собой. Однако известно пророчество: если соберутся вместе люди с горячими сердцами и благими устремлениями, то распутают они узлы, отделят части сети друг от друга и свяжут сеть вновь.

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — этот ком из веревок — то, что было когда-то чудесной сетью. Распутайте этот клубок, отделите веревки друг от друга и свяжите из них сеть удачи. И пусть ячейки ее будут такой величины, чтобы поймать удачу и сохранить ее.

Когда сеть будет связана, участники группы растягивают ее, держась двумя руками за ее края. Потом они делают движение, как будто ловят удачу в сеть и плотно ее закрывают, как мешок. Далее можно присоединить сеть удачи к ценным вещам, талисманам команды, или использовать сеть в игре «Перевал».

ПЕРЕВАЛ

Ведущий начинает игру словами:

— Хорошая команда срабатывается в экстремальных условиях. Как говорил Владимир Высоцкий:

Если друг оказался вдруг
И не друг и не враг, а так,
Если сразу не разберешь,
Плох он или хорош, —
Парня в горы тяни — рискни,
Не бросай одного его,
Там он в связке с тобой одной,
Сам поймешь, кто такой.

— В жизни любой команды, — продолжает ведущий, — достаточно своих перевалов, перекатов, препятствий. Главное для команды — пройти эти перевалы без потерь, в одной связке, приобретя опыт совместного преодоления трудностей. И так, перед нами перевал.

Ведущий натягивает шерстяную нить через комнату на высоте 150 сантиметров от пола (или на высоте уровня груди среднего по росту члена команды), закрепляя ее концы скотчем на противоположных стенах. Участники игры располагаются с одной стороны натянутой нити.

— Вы оказались на одном из высокогорных перевалов, — продолжает ведущий. — Вам необходимо «взять высоту», преодолеть перевал, будучи в одной связке. Поэтому я прошу вас образовать цепь, взявшись за руки. Помните, что камни в горах очень подвижны:

Здесь вам не равнина,
Здесь климат иной,
Идут лавины одна за одной,
И здесь за камнепадом
Ревет камнепад.
И можно свернуть,
Обрыв обогнуть,
Но мы выбираем
Трудный путь..
Опасный, как военная тропа...

— Поэтому, если вы дотронетесь до линии перевала (ее обозначает эта нить), это вызовет камнепад или лавину, и всей группе придется вернуться в безопасное место, в котором вы сейчас находитесь. Можно всю жизнь простоять в безопасном месте, но стоит ли, когда есть возможность увидеть новые горизонты и поймать удачу?

— Вы должны продумать свою стратегию перехода через перевал в одной связке. Единственная ваша помощница из материалов — это сеть удачи, она может удлинить связку. Если необходимо, вы можете передавать ее друг другу, но не разрывая связки.

— Для удобства и безопасности перехода вы можете «оставить на земле» все, что может вам помешать: очки, украшения, часы, неудобную обувь и прочее. Итак, в путь!

Во время перехода ведущий следит за безопасностью играющих и соблюдением условий игры: если будет задета натянутая нить, он возвращает группу обратно, в «безопасное место», начиная игру заново. Игра продолжается до тех пор, пока все ее участники в связке не «перейдут перевал».

Вопросы для обсуждения игры «Перевал»:

1. Ваши впечатления от перехода через перевал?
2. Помогало или мешало вам то, что вы находились «в связке»? В каких моментах помогало, в каких — мешало?
3. Чему может научить команду этот переход?

Линии обсуждения игры «Перевал»:

- Идея игры — совместное преодоление трудной ситуации. Насколько быстро и продуктивно удается построить стратегию совместных действий, настолько эффективно работает команда.
- В данной игре тренируется навык всех членов команды работать на общий результат, оставляя собственные желания на втором плане. Взаимопомощь, поддержка, генерация идей и стратегий перехода — это то, что позволяет прийти к общему результату.

ДРЕВО УСПЕХОВ

Для этой игры потребуются следующие материалы:

- небольшой горшок для цветов (без дырки в дне) или ящик;
- песок;
- несколько крупных камней (можно щебень);
- сухая прочная ветка для ствола дерева;
- сухие веточки, «зимние цветы», другие природные материалы, из которых можно сделать ветки дерева;
- цветная бумага или картон;
- пластилин;
- прозрачный скотч;
- ножницы;
- разноцветные короткие (не более 10 сантиметров) тесемки или нити.

Ведущий просит участников игры выложить в круг все подготовленные материалы и рассказывает вводную историю:

— Согласно легенде, в мире существуют чудесные деревья, приносящие удачу и исполняющие желания. Многие храбрецы пытались найти их, но возвращались ни с чем. Тогда они объявили истории о чудесных деревьях выдумкой и перестали искать их. Но люди так хотели верить в [эту легенду! Поэтому они наделяли обычные деревья особыми способностями, веря, что те принесут им удачу. А чтобы закрепить свое желание, люди привязывали к деревьям кусочки ткани. Но вскоре выяснилось, что многие деревья от этого гибнут. То ли узелки оказывались **слишком** крепкими, и это мешало течь древесным сокам, то ли желания **людей** были такими неумными, что дерево не справлялось с ними... **Стремясь** быстрее реализовать свои желания, люди пропустили в легенде главный секрет, который гласил: «И дерево сие человек сам делает, а питает его успехами и достижениями своими». Наверное, эта фраза была **слишком** мудреной, чтобы увидеть в ней ключ к разгадке...

— Так или иначе, но сейчас мы сможем сделать то чудесное дерево сами. Для этого мы возьмем ящик, наполним его песком, воткнем туда ветвь, которая будет стволом нашего дерева, и укрепим ствол камнями. Потом мы возьмем пластилин и скотч и будем привязывать к стволу ветви, украшая их листочками или цветами из разноцветной бумаги, если это необходимо. Так у нас получится общее дерево.

Когда дерево будет готово, ведущий берет в руки разноцветные тесемки и продолжает:

— Это общее дерево успехов. Давайте сейчас вспомним все ваши общие успехи и достижения. Каждая тесемка будет символизировать названную вами общую победу. Вы вспоминаете о каком-то достижении, берете тесемку, еще раз громко называете это достижение и завязываете тесемку на дерево.

Если команда новая и не имеет общих достижений, можно использовать в качестве достижений предшествующий игровой опыт. Например, достижениями команда может считать следующие:

- Нашли точки соприкосновения друг с другом.
- Ощутили доверие друг к другу.
- Осознали пользу сотрудничества.
- Нашли имена друг для друга.
- Сделали талисман для команды.
- Вместе преодолели перевал.
- Создали копилку ценностей команды и пр.

— Мудрецы говорят, — продолжает ведущий, — что тот, кто не запоминает своих достижений, рано или поздно перестанет добиваться успеха, так как суeta будней размоет у него внутри ощущение Победителя. Это ощущение должно быть постоянно с вами, и вы будете его подкреплять новыми результатами и победами.

— Позвольте привести отрывок из «Книги Воина Света» уже известного нам Пауло Коэльо. Воин Света — это каждый из нас. «Выиграв битву, воин празднует победу. Она стоила ему дорого — были трудные минуты, ночи мучительных сомнений, дни нескончаемых ожиданий. С древнейших времен обычай отмечать победу входил в ритуал самой жизни и обставлялся особыми церемониями. Товарищи, глядя, как ликует Воин Света, недоумевают: «Зачем он утраивает такое торжество? Ведь в следующем бою его, быть может, ждет разочарование». Но Воин знает, чем объясняются его действия. Он хочет сполна насладиться уверенностью в себе, ибо это — самый драгоценный дар, приносимый победой. Сегодня он празднует победу, одержанную вчера, и в нынешнем триумфе черпает силы для завтрашних сражений».

Пусть это дерево стоит в вашем офисе, и за каждую свою победу, результативное действие, достижение, вы будете привязывать к нему новую тесемку.

ТВОРЧЕСТВО ВМЕСТО СТЕРЕОТИПНЫХ ДЕЙСТВИЙ

Творчество характеризуется нестандартным подходом к деятельности. Используемые в контексте творческой деятельности методики, правила, технологии часто отличаются от привычных. Творческий подход в команде всегда более эффективен, результативен, рационалистичен, экономичен, чем деятельность по принятым правилам. О творчестве сегодня немало написано, существуют прекрасные тренинги развития креативности. Однако пониманию творчества в команде уделено, на наш взгляд, еще недостаточно внимания.

Если в команде собрались одни творческие личности, это замечательно. Правда, при одном условии — творческие действия должны быть направлены на достижение общего результата.

Каждый член команды может иметь индивидуальную направленность творческой активности. Для одних характерна невероятная самоотдача, увлеченность делом, и в этом реализуется их творческая энергия. Другим свойственно совершенствовать имеющиеся технологии и подходы. Третьи придумывают, изобретают что-то принципиально новое. Все это ипостаси творчества.

Для того чтобы знать, какое задание поручать команде и прогнозировать результат его выполнения, важно понимать, носителями каких форм творчества являются члены команды.

Чаще всего, в контексте работы команды, ее члены проявляют три формы творчества (креативности):

- «Энтузиазм».
- «Рационализаторство».
- «Изобретательство».

Рассмотрим подробнее каждую из них.

1. «Энтузиазм»: использование в работе обычных методов, но с необычной самоотдачей, душевной теплотой, «не формальным подходом». За счет такой нестандартности заметно повышается авторитет, влияние

и как следствие — качество и надежность результата, на получение которого направлена деятельность. Для такого «душевного подхода» характерно ненормированное привлечение собственных ресурсов: эмоциональных, духовных, моральных, физических, материальных. Для того чтобы выполнить задание, человек может пожертвовать собственными деньгами, не спать, не есть, «разбиться, но сделать». Человек «болеет за дело», и делает все возможное и невозможное для того, чтобы оно «двигалось».

Энтузиазм имеет свои плюсы и минусы.

Плюсы энтузиазма:

- 1) максимальное человеческое, душевное, «тщательно-заботливое» отношение к заданию, ситуации, ее объектам;
- 2) перспективная польза для развития ситуации и ее объектов;
- 3) эксклюзивность результата.

Минусы энтузиазма:

- 1) подход реализуется за счет самоотверженности и душевных качеств члена команды;
- 2) нестандартность подхода делает его носителя единственным и незаменимым; другой человек, не обладающий этими качествами, не сможет выполнять работу так же эффективно и с такой же самоотдачей;
- 3) малая приемлемость энтузиазма для большинства;
- 4) большой расход используемых ресурсов (жизненная энергия, финансы, материалы, время, оборудование и пр.);
- 5) «сгорание» человека: тот, кто «болеет за дело», или все стремится сделать сам, «с душой», — тот больше переживает, больше затрачивает энергии и быстрее «сгорает».

Наиболее распространенный пример энтузиазма — это эксклюзивные рукотворные вещи, продукты, материалы. Они всегда дороги и предполагают наличие Мастера.

2. «Рационализаторство»: совершенствование и рационализация отдельных элементов используемых методик (правил, механизмов, технологий и т. п.). Эффект должен проявляться:

- 1) в облегчении методик;
- 2) в повышении их результативности;
- 3) в экономии какого-то ресурса (времени, материалов, повышенной квалификации сотрудника и т. п.);
- 4) в качестве и надежности планового результата усовершенствованной методики.

Рационализатор стремится что-либо улучшить, усовершенствовать, «обновить».

Плюсы рационализаторства:

- 1) экономия ресурсов;
- 2) упрощение технологии в целом, что делает ее доступной для освоения многими;
- 3) выигрыш во времени выполнения или объемах освоения.

Минусы рационализаторства:

- 1) снижение уровня «душевной отдачи» и «подпитки» для развития ситуации;
- 2) появление «рисков», обусловленных вводимой рационализацией;
- 3) сокращение рабочих мест.

Классический пример — замена ручной дойки коров машинной. Повысились надои, но молоко потеряло некоторые свои свойства. Когда процесс усовершенствования достигает серьезных масштабов, «рационализаторство» может перейти в «изобретательство».

3. «Изобретательство»: предложение принципиально новых приемов, способов, методов, правил, форм организации, форм взаимодействия (учета, контроля) и т. п. Естественно, что новое предложение должно очевидным (для основного состава команды) образом превосходить по конечному результату привычно действующий механизм (методику, технологию, порядок и т. п.).

Плюсы изобретательства:

- 1) максимальное содействие техническому прогрессу;
- 2) выигрыш во времени, объемах, расходах;
- 3) выигрыш в экономии ресурсов.

Минусы изобретательства:

- 1) повышение «рисков» не апробированных, новых предложений;
- 2) сокращение рабочих мест;
- 3) возможные нарушения в привычном «ходе вещей».

Но нередко гениальные предложения и изобретения обладают обратной стороной, неся в мир разрушение (ядерное оружие, загрязнение окружающей среды и пр.).

Важно, чтобы в команде органично сочетались все три формы творчества: и энтузиазм, и рационализаторство, и изобретательство. Для эффективной работы команды достаточно одного-двух «изобретателей» и примерно равного соотношения «энтузиастов» и «рационализаторов».

Если команда состоит из одних «энтузиастов», она будет трудиться с невероятной самоотдачей. Однако в заданиях, связанных с поиском новых идей, созданием новых продуктов, технологий, концепций, ей будет непросто. «Команда энтузиастов» — это коллектив отменных исполнителей.

Команда, состоящая преимущественно из «рационализаторов», будет прекрасно справляться с заданиями, связанными с усовершенствованием, модернизацией уже имеющихся технологий и продуктов.

Команда «изобретателей» продуктивна в областях, требующих постоянного притока свежих идей и комбинаций (творческий и рекламный бизнес, научные лаборатории, биржи и пр.).

Способности к «рационализаторству» легко тренируются с помощью специальных игр, используемых в тренингах креативности. Таким образом, команду «энтузиастов» можно обогатить «рационализаторскими» чертами. «Изобретательский» же подход предполагает особый склад ума. Так же как «энтузиазм» требует наличия определенных личностных качеств (альтруизм, самоотверженность, преданность и пр.) и высокой мотивации.

Итак, в групповых играх и упражнениях, направленных на развитие творчества в командной деятельности, мы будем обращать внимание на три ключевых момента:

- диагностика форм творчества (креативности): какую форму творчества проявляет каждый член команды («энтузиазм», «рационализаторство», «изобретательство» или их различные комбинации); понимание форм творчества позволит правильно распределять нагрузку между членами команды и прогнозировать качество результата совместной деятельности;
- тренинг креативности: развитие творческих возможностей членов команды;
- результативность творческого процесса: творческие версии членов команды должны существовать не сами по себе, а быть ориентированными на наиболее эффективный путь достижения конечного результата.

ИГРЫ, ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЕ ИДЕЮ «ТВОРЧЕСТВО ВМЕСТО СТЕРЕОТИПНЫХ ДЕЙСТВИЙ»

«СЕМЬ ИСПЫТАНИЙ ЦАРЯ»

(Диагностика форм проявления творчества членами команды)

Преобладание той или иной формы проявления творчества у разных членов команды позволяет наиболее рационально распределять между ними функциональные обязанности, зоны ответственности или задания.

Совокупное преобладание определенной формы проявления творчества в команде позволяет использовать ее потенциал адекватно имеющимся задачам.

Диагностика форм проявления творчества членами команды проводится в непринужденной игровой форме. Всем участникам раздаются листы бумаги и ручки, их просят удобно расположиться и послушать вводную историю.

«В некотором царстве, в некотором государстве жил-был один Мастер, и было у него три сына. Все трое — красавцы, как на подбор. Все трое — талантливые, точно в отца.

Смотрел на них отец, нарадоваться не мог. Но временами ему грустно становилось, ведь таких красивых и талантливых грех у себя, в безвестности, держать. Их на царскую службу отправлять надобно.

Собрал отец каждому сыну котомку со всем необходимым, вывел в чистое поле, на дорогу, и сказал:

— Сыновья мои любимые! Красивыми и талантливыми вы уродились! Такие должны царю служить, государству помогать. Отправляйтесь же ко двору. Царь наш, батюшка, человек мудрый. Он, верно, испытать вас надумает. Все его задания выполняйте да меня вспоминайте. Ну, с Богом! — закончил Мастер и, расцеловав сыновей, пошел к дому.

Долго ли, коротко ли, прибыли братья к царскому двору. Вышел государь, посмотрел на них зорко. «Сразу видно, толковые ребята», — решил про себя царь, а вслух сказал:

— Ну, зачем пожаловали на царский двор? Службы искать или почестей снискать?

— Службы искать и почестей снискать, царь-батюшка, — с поклоном отвечали братья. — Отец наш, Мастер, нас к тебе отправил, велел все задания выполнять. Так мы готовы!

— Что готовы — хорошо, а отца вашего я знаю. Лучше его нет мастера в нашей стране. Верно, и сыновья в него пошли? Проверим! Знаете ли вы, какое число счастье человеку приносит?

— У каждого человека, царь-батюшка, свое счастливое число! Но мудрецы говорят, что семерка всем удачу и счастье приносит, — отвечают братья.

— Ага, образованные, значит, — обрадовался царь. — Так вот, коли семерка — число счастливое, дам я вам семь заданий. Только, чур, между собой — не совещаться. Каждое задание должен выполнить по-своему. Вот я и посмотрю — одинаково вы мыслите аль по-разному. Если одинаково — только одного на службу оставлю, остальные отцу помогать отправятся. Если по-разному, — всех приму на царскую службу. Согласны ли вы с моими условиями?

— Согласны, царь-батюшка, — ответили братья.

Вот каждому брату отвели по дому отдельному. Через три дня вызывает их к себе царь и говорит:

— Вот вам мое Первое задание. У каждого из вас в саду, что рядом с домом, пень старый и сухой имеется. Вот я и хочу, чтобы вы сделали его зеленым и цветущим. Как вы этого добьетесь — меня не касается. Все, что нужно вам для работы, — спрашивайте. А как зазеленеет пень у кого — сразу ко мне бегите, только братьям своим про успех не рассказывайте. Обмениваться удачами будем, когда пень у каждого зацветет! Задание понятно?

— Понятно, — ответили братья и разошлись по своим домам».

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — а вам понятно первое задание царя? Если это так, пожалуйста, на листе бумаги поставьте цифру «1». Подумайте, что бы сделали вы на месте братьев, как бы вы добились того, чтобы пень зазеленел. У вас есть 3 минуты. Запишите свое решение рядом с цифрой один.

— Интересно вам узнать, что сделал каждый брат? Тогда слушайте.

— «Первый брат решил, что пень нужно поливать как можно чаще, разговаривать с ним, отнестись к нему с любовью и заботой. День и ночь, забыв про отдых, он его обихаживал, все свое внимание посвящал заботе о пне. Подолгу сидел рядом с ним, рассказывал ему о жизни в отчем доме, о полях пшеницы, об отцовской кузнице, о девушке с глазами, как два голубых чистых озера. И — о чудо! — через некоторое время на пне появились зеленые росточки!»

— «Второй брат точно знал, что сухим пень становится из-за отсутствия достаточного количества воды и удобрений. Он попросил у царя шланг, насос и будильник. Он сделал замечательное приспособление для

полива: насос качал воду из колодца, она по шлангу поступала в лейку. Специальный механизм переворачивал лейку точно по звонку будильника. Второй брат составил расписание поливов, удобрил землю, и пошел на рыбалку. Пока он разными делам занимался, система полива сама работала. Прошло некоторое время, и — о чудо! — на пне появились зеленые ростки!»

— «Третий же сын внимательно осмотрел пень и пришел к выводу, что ему не хватает свежих сил, обновления. Он заказал у царского садовника несколько полезных культур и привил их пню. Через некоторое время пень зацвел разными сортами растений!»

— Вот как поступили братья, — продолжает ведущий, обращаясь к участникам. — А теперь прошу вас ответить на вопрос: путь какого брата наиболее близок вам? Под цифрой «1», рядом с вашим вариантом решения, напишите, путь какого брата вам ближе всего — первого, второго или третьего. Спасибо! А теперь послушайте, что было дальше.

— «Царь порадовался за братьев, что каждый из них успеха достиг, а когда узнал, что все они действовали по-разному, так всех троих расцеловал и наградил. Прошло некоторое время, и снова царь вызывает к себе трех братьев».

— «Вот, — говорит, — вам мое Второе задание. Наш придворный агроном вывел репку диковинную, выросла она больше человеческого роста. Корни у нее — дай Бог каждому, мощные, как у дуба. Никак не вытянешь. Всего в нашем царстве три экземпляра имеется. Вам нужно придумать, как эти репки из земли достать. Выросли они в разных местах, так что вы мешать друг другу не будете. Задание понятно? Ну, с Богом, приступайте!»

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — вам понятно второе задание царя? В таком случае, поставьте на своих листах цифру «2». У вас есть 3 минуты, чтобы записать свой способ решения этой задачи.

— Вы, наверное, хотите узнать, что сделал каждый из братьев? — спрашивает ведущий, когда все закончат выполнять задание. — Итак...

— «Первый брат взял лопату. День и ночь, аккуратно, чтобы не повредить, откапывал он каждый корешок и главный корень. Репка накренилась и вылезла из земли. Так первый брат достал репку целехонькой. А образовавшуюся от корней яму снова землей наполнил.

— Второй брат репу внимательно осмотрел, обвязал веревками, а веревки к мощному коню привязал. Дернул конь раз, дернул другой, дернул третий, и, наконец, вытащил репку.

— Третий брат окопал корневую систему репки, огородил ее и стал насосом интенсивно качать воду и наполнять ею землю. Земля около

корней стала такой жидкой, что корни репки освободились, и репка всплыла».

— Вот как поступили братья, — продолжает ведущий, обращаясь к участникам. — А теперь прошу вас ответить на вопрос: путь какого брата наиболее близок вам? Под цифрой «2», рядом с вашим вариантом решения, напишите, путь какого брата вам ближе всего — первого, второго, или третьего. Спасибо! А теперь послушайте, что было дальше.

— Царь порадовался за братьев, что каждый из них репку вытащил, а когда узнал, что все они действовали по-разному, так всех троих расцеловал и наградил. Прошло некоторое время, и снова царь вызывает к себе трех братьев.

— Вот вам мое Третье задание. Ураган у меня амбар зерновой разрушил. В нем в отдельных отсеках хранилась греча, пшеница и горох. Вот все и перемешалось. Мы ее уже на три части разделили, каждому из вас мешки выделили. Спасайте урожай, и я вас награжу! Задание понятно?

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — вам понятно третье задание царя? В таком случае, поставьте на своих листах цифру «3». У вас есть 3 минуты, чтобы записать свой способ решения этой задачи.

— Вы, наверное, хотите узнать, что сделал каждый из братьев? — спрашивает ведущий, когда все закончат выполнять задание. — Итак...

— Первый брат день и ночь, без сна и отдыха, по зернышку все крупы перебрал, по мешкам разложил, спас свою часть урожая.

— Второй брат замерил величину зерна каждой крупы и изготовил три сита с диаметром сетки, соответствующей величине зерна каждой культуры. Все просеял и по мешкам разложил, спас свою часть урожая.

— Третий сын долго трудился над специальным сепаратором. Изготовил его и пропустил через него все культуры. Чудесный сепаратор отделил зерна друг от друга, и они высыпались в отдельные мешки. Так третий сын спас свою часть урожая.

— Вот как поступили братья, — продолжает ведущий, обращаясь к участникам. — А теперь прошу вас ответить на вопрос: путь какого брата наиболее близок вам? Под цифрой «3», рядом с вашим вариантом решения, напишите, путь какого брата вам ближе всего — первого, второго или третьего. Спасибо! А теперь послушайте, что было дальше.

— Царь обрадовался, что братья урожай спасли. А когда узнал, что все они действовали по-разному, так всех троих расцеловал и наградил. Прошло некоторое время, и снова царь вызывает к себе трех братьев.

— Вот, — говорит, — вам мое Четвертое задание. Подарил мне сосед три золоторунных стада, в каждом стаде по двадцать овец. Сейчас при-

шло время стрижки. Каждый волос — на вес золота. Да вот беда, — характер у золотых овец норовист, никто их подстричь не может. Сделайте милость, решите вы эту задачу, подстригите овец. А я вас награжу.

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — вам понятно четвертое задание царя? В таком случае, поставьте на своих листах цифру «4». У вас есть 3 минуты, чтобы записать свой способ решения этой задачи.

— Вы, наверное, хотите узнать, что сделал каждый из братьев? — спрашивает ведущий, когда все закончат выполнять задание. — Итак...

— Первый брат, будучи человеком терпеливым, долгое время наблюдал за повадками овец, проводил с ними дни и ночи. Он изучил их характер, овцы привыкли к нему и полюбили. Они стали совсем ручными и с радостью дали себя остричь.

— Второй брат придумал станок с приманкой. Овца сама заходила в станок за лакомством, станок закрывался, и специальные приспособления надежно и безболезненно для овцы фиксировали ее ноги и голову на время стрижки.

— Третий брат изобрел особый витаминизированный препарат, вызывающий линьку у овец. Препарат добавлялся в воду, овца ее выпивала и уже через несколько дней сама сбрасывала шерсть. Препарат был основан на целебных травах, включал в себя множество других полезных для здоровья овец веществ и стимулировал у них рост шерсти.

— Вот как поступили братья, — продолжает ведущий, обращаясь к участникам. — А теперь прошу вас ответить себе на вопрос: путь какого брата наиболее близок вам? Под цифрой «4», рядом с вашим вариантом решения, напишите, путь какого брата вам ближе всего — первого, второго или третьего. Спасибо! А теперь послушайте, что было дальше.

— Царь обрадовался, что братья остригли овец. Теперь его казна существенно наполнилась. А когда узнал, что они делали, чтобы руно добыть, так всех троих расцеловал и щедро наградил. Прошло некоторое время, и снова царь вызывает к себе трех братьев.

— Вот вам мое Пятое задание. В трех местах моего сада растут чудесные стелющиеся розы. Но у меня одна забота — земля в саду такая плодородная, что сорняки забивают мои розы и заслоняют им свет. Освободите розы от сорняков.

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — вам понятно пятое задание царя? В таком случае, поставьте на своих листах цифру «5». У вас есть 3 минуты, чтобы записать свой способ решения этой задачи.

— Вы, наверное, хотите узнать, что сделал каждый из братьев? — спрашивает ведущий, когда все закончат выполнять задание. — Итак...

— Первый брат аккуратно, вручную прополоч розы. Перебрал всю землю вокруг них и удалил все корешки сорняков. Розы ему благодарно поклонились.

— Второй брат использовал плоскорез, специальное приспособление, позволяющее срезать все сорняки вокруг кустов.

— Третий брат положил между кустами роз толстый слой соломы, она не давала возможность сорнякам расти.

— Так братья справились с пятым заданием царя, — говорит ведущий. — А теперь прошу вас ответить на вопрос: путь какого брата наиболее близок вам? Под цифрой «5», рядом с вашим вариантом решения, напишите, путь какого брата вам ближе всего — первого, второго или третьего. Спасибо! А теперь послушайте, что было дальше.

— Царь обрадовался, что его любимым розам помогли. А когда узнал, что они делали, чтобы розам помочь, так всех троих расцеловал и щедро наградил. Прошло некоторое время, и снова царь вызывает к себе трех братьев.

— Вот вам мое **Шестое задание**. Есть у меня три старых конюшни. Никто их вычистить не может, а помещений у нас не хватает. Попробуйте, приведите в порядок конюшни, а я вас награжу. Чтобы вычистить конюшни, просите у меня, что хотите, любую вам помощь окажем. Задание понятно?

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — вам понятно шестое задание царя? В таком случае, поставьте на своих листах цифру «6». У вас есть 3 минуты, чтобы записать свой способ решения этой задачи.

— Вы, наверное, хотите узнать, что сделал каждый из братьев? — спрашивает ведущий, когда все закончат выполнять задание. — Итак...

— Первый брат работал день и ночь, выносил из конюшни грязь да в поле закапывал, да так аккуратно, что красоту поля не нарушил. Потом все очистил, помыл, где надо доски приколотил. И засияла конюшня как новенькая.

— Второй брат вырыл рядом с конюшной яму глубокую. Потом направил в конюшню из нескольких шлангов мощные струи воды. Вода всю грязь вымыла и в яму слила. Закопал второй брат яму, утрамбовал. А остальную уборку уже вручную закончил. И засияла конюшня, как новенькая.

— Третий брат взял несколько домкратов и поднял конюшню повыше. А вся грязь на земле осталась. Добавил он туда песка, камней, опилок, — и получилась земля ладная. Положил он сверху камней огромных, связал их, зацементировал, — и получился фундамент крепкий. Опустил он на домкратах конюшню обратно. Только теперь она уже на новом фундаменте стоит, высокая, красивая, как новая.

— Так братья справились с шестым заданием царя, — говорит ведущий. — А теперь прошу вас ответить себе на вопрос: путь какого брата наиболее близок вам? Под цифрой «6», рядом с вашим вариантом решения, напишите, путь какого брата вам ближе всего — первого, второго или третьего. Спасибо! А теперь послушайте, что было дальше.

— Царь обрадовался, что у него теперь еще три конюшни появилось. А когда узнал, что братья делали, чтобы конюшни очистить, так всех троих расцеловал и щедро наградил. Прошло некоторое время, и снова царь вызывает к себе трех братьев.

— Вот вам мое **Седьмое, последнее задание**. Оно все решает. Подарил мне английский король семена чудо-пшеницы. Мы засеяли ими три поля. Взошла пшеница, такая красивая, ладная, уже и колосья почти налились. Но вот беда, кто-то по ночам приходит, да пшеницу поедает. Кто — неизвестно. Все мои сторожа на службе засыпают. Вот скоро убирать урожай надо. А уберем мы урожай, или кто-то за нас постарается — пока не ясно. А жаль, так мне охота аглицкого хлеба покушать! Уберегите мои поля до жатвы, а я вас награжу. Задание понятно?

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — вам понятно седьмое задание царя? В таком случае, поставьте на своих листах цифру «7». У вас есть 3 минуты, чтобы записать свой способ решения этой задачи.

— Вы, наверное, хотите узнать, что сделал каждый из братьев? — спрашивает ведущий, когда все закончат выполнять задание. — Итак...

— Первый брат дни и ночи глаз не смыкал, все ходил по полю, воров отгонял. Так и уберег пшеницу.

— Второй брат быстро организовал команду часовых. Составил расписание 20-минутных вахт. За 20 минут заснуть не успеют. Так он сохранил пшеницу.

— Третий брат придумал «живое пугало». Специальный механизм позволял пугалу двигаться и издавать звуки, оставаясь на месте. Он расставил эти пугала по всему полю, они размахивали «руками» и как будто переговаривались. Так он уберег пшеницу.

— Так братья справились с седьмым заданием царя, — говорит ведущий. — А теперь прошу вас ответить на вопрос: путь какого брата наиболее близок вам? Под цифрой «7», рядом с вашим вариантом решения, напишите, путь какого брата вам ближе всего — первого, второго или третьего. Спасибо!

— Итак, братья выполнили все испытания царя.

— Царь был очень доволен братьями и принял их на службу. Первого брата он назначил наставником царевича. Как вы думаете, почему?

— Царь подумал: «Этот брат терпелив, с душой, с любовью, основательно и не шадя своих сил относится к делу. Он научит царевича быть заботливым и трудолюбивым, поможет понимать нужды подданных и быть внимательным к ним. А это для будущего государя — первое дело!

— Второго брата царь сделал своим советником. Как вы думаете, по чему?

— Царь рассуждал так: «Этот брат умен и сообразителен. Он быстро сообразит, что нужно, и как можно улучшить жизнь в нашем государстве. Подскажет, как облегчить труд строителям и оружейникам, крестьянам и придворным.

— Третьего брата царь назначил главным изобретателем в государстве. Как вы думаете почему?

— Царь рассуждал так: «Этот брат выдумщик искусный. Вот кто прогресс в моем государстве двигать будет! Дам ему помощников надежных, и тогда он быстро придумает как решить все проблемы в государстве!

— Так закончилась эта история, — продолжает ведущий. — Братья заняли достойное место при дворе и принесли много пользы своему государству. А теперь давайте обсудим, какие варианты решения царских заданий выбрали вы, и какие варианты трех братьев оказались вам ближе всего.

Группа переходит к обсуждению, в результате которого выясняется преобладающая форма проявления творчества у каждого члена команды. Три брата символизируют три формы проявления творчества:

- первый брат — «энтузиазм»;
- второй брат — «рационализаторство»;
- третий брат — «изобретательство».

Ведущий знакомит членов команды с существом каждой формы проявления творчества, рассказывает об «энтузиазме», «рационализаторстве», «изобретательстве». После чего участники игры проговаривают свои способы решения задач царя и, с помощью группы, относят свой вариант к одной из форм проявления творчества. Таким образом, из семи заданий можно увидеть, какая форма проявления творчества преобладает у каждого участника.

Далее обсуждается путь решения задания того брата, которого выбрал каждый участник. В этом случае члены команды делали выборы из трех альтернатив, как посторонние наблюдатели. Совпадает ли собственный вариант решения задания с выбором альтернатив или нет? Например, собственный вариант решения первого задания царя («цветущий пень») соответствует «энтузиазму», а из трех альтернатив был выбран путь

второго брата, соответствующий рационализаторству. Это говорит о гибкости человека, склонности к «рационализаторству», но важно развивать его способности в этом направлении.

Соединив собственные варианты с выборами из трех альтернатив, каждый участник игры получит общую картину проявления у него форм творчества. Эту картину можно представить в процентном отношении.

Например, участник А. имеет следующую картину:

Задания	Собственный вариант решения	Выбор из трех альтернатив братьев
Первое («цветущий пень»)	Соответствует «энтузиазму»	Путь второго брата соответствует «рационализаторству»
Второе («репка»)	Соответствует «рационализаторству»	Путь второго брата соответствует «рационализаторству»
Третье («зерна»)	Соответствует «энтузиазму»	Путь второго брата соответствует «рационализаторству»
Четвертое («золотое руно»)	Соответствует «рационализаторству»	Путь второго брата соответствует «рационализаторству»
Пятое («розы»)	Соответствует «энтузиазму»	Путь третьего брата соответствует «изобретательству»
Шестое («конюшни»)	Соответствует «рационализаторству»	Путь второго брата соответствует «рационализаторству»
Седьмое («пшеничное поле»)	Соответствует «рационализаторству»	Путь третьего брата соответствует «изобретательству»

Итого: путь «рационализаторства» выбран в общей сложности 9 раз, путь «энтузиазма» — 3 раза, путь «изобретательства» — 2 раза.

Участник А имеет следующую картину:

64% — «рационализаторства»;

21% — «энтузиазма»;

15% — «изобретательства».

Картину процентного соотношения трех форм проявления творчества можно составить и для команды. Благодаря этой игре можно узнать направленность творческой мысли команды в целом и каждого ее члена в отдельности.

Замечание. В процессе тестирования может оказаться, что собственный вариант решения задачи связан с привлечением к работе придворных царя (они и поливают пень день и ночь, и перебирают семена, и держат овец, и пропальвают розы), то есть задание царя выполняется «чужими руками». Если это наблюдается в более 50% случаев, можно

говорить об интересной тенденции, связанной с проявлением организаторских способностей. Правда, если один член команды имеет тенденцию все делать «чужими руками», это не всегда радует его коллег...

ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ПУСТЫНИ

Эта игра связана с «двигательным творчеством». Ведущий просит всех участников игры встать у одной стены комнаты.

— Представьте себе, — говорит ведущий, — что перед вами безводная пустыня. Оазис с водой далеко, на том конце комнаты. Вам предстоит пересечь пустыню и оказаться у противоположной стены. Но пустыня не прощает повторов. Поэтому пересекать ее можно только по очереди, причем своим, неповторимым способом. И каждый авторский вариант пересечения пустыни мы будем сопровождать аплодисментами, а на повторы реагировать унылым свистом.

Двигается один из участников игры; когда он достигает противоположной стены, движение начинает следующий. И так происходит до тех пор, пока вся группа не окажется у противоположной стены. После этого движение продолжается в противоположном направлении. Группа возвращается обратно, так же демонстрируя разные способы пересечения «пустыни». Игру можно продолжать до тех пор, пока у игроков подерживается интерес, и играют они с азартом.

Вопросы для обсуждения игры «Пересечение пустыни»:

1. Удалось ли немного размяться?
2. Трудным ли было для вас задание?
3. В какой момент вы стали задумываться над его выполнением?
4. Постоянный поиск нового решения утомлял, раздражал или увлекал вас?
5. Чему может научить команду эта игра?

При обсуждении должна быть подчеркнута мысль о необходимости преодоления стереотипов.

ТВОРЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ

(Задания для развития креативности)

Эти упражнения предназначены для актуализации и тренировки творческих способностей.

1. Назовите 10 любых нарицательных существительных. Напишите историю, которая объединила бы единым сюжетом все эти слова. На-

рицательные можно превращать в имена собственные, а также использовать их во всем многообразии значений.

2. В течение 5 минут придумайте как можно больше способов использования шариковой ручки (граненого стакана, отвертки, зубочистки, скрепки, пуговицы, игральные карты, чехла от женского складного зонтика и пр.). Обсудив идеи с группой, коллегиально выберите наиболее оригинальный способ ее использования и придумайте историю, в которой будет применен выбранный вами способ.

3. Придумайте как можно больше способов поимки льва. Напишите историю о наиболее оригинальном варианте.

4. Придумайте другие способы, с помощью которых принц может найти Золушку. Напишите продолжение сказки «Золушка» на основании наиболее оригинального способа.

5. Если бы вы были директором автомобильного завода, что бы вы предприняли для повышения конкурентоспособности ваших машин. Придумайте как можно больше способов.

6. Если бы вы были директором сельскохозяйственного кооператива, что бы вы сделали для увеличения прибыли вашего хозяйства. Придумайте как можно больше способов.

7. Если бы вы были директором школы, что бы вы сделали, чтобы уровень подготовки выпускников был максимально высоким. Придумайте как можно больше способов.

8. Если бы вам предстояло выучить японский язык, что бы вы предприняли. Придумайте как можно больше способов.

9. Возьмите цветные карандаши и бумагу. Возьмите в руку простой карандаш. Закройте глаза и позвольте вашей руке нарисовать что угодно. Откройте глаза и раскрасьте получившийся рисунок.

10. Все вместе сочините частушки на тему «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что».

11. Все вместе сочините частушки на тему «Вместе справимся мы с делом».

12. Возьмите большой лист ватмана, цветные карандаши, фломастеры или краски. Нарисуйте общую картину на тему «Наш общий успех».

СОТВОРЕНИЕ МИРА

Эта игра направлена на актуализацию созидательных творческих способностей и связана с идеей ощущения себя в роли Творца. Для проведения игры потребуется:

- разноцветный пластилин (или глина) из расчета минимум 4—5 разноцветных кусков пластилина на каждого участника;
- дощечки для лепки (на каждого участника);
- музыка (для фона), она должна содержать динамический элемент и не быть слишком «релаксационной»;
- салфетки или полотенца для рук.

Игра имеет три сюжета, плавно перетекающие один в другой.

Ведущий просит участников игры сесть в круг. В центре располагается столик с пластилином, дощечками и салфетками.

Сюжет первый. «Сотворение мира»

— Каждый из нас имеет внутри себя Творца, — говорит ведущий. — Но в каждом из нас он проявляется по-своему. Каждый день мы создаем внутри и вокруг себя новый мир, часто даже не замечая этого. Мудрецы говорят, что человек несет в себе частицу Бога, создавшего мир. Но как это произошло в те далекие от нас времена? Давайте вспомним. Вы можете устроиться поудобнее и прикрыть глаза...

Ведущий включает негромко музыку и рассказывает миф о сотворении мира из любой мифологии. Наиболее известные у нас мифы — греческие, поэтому мы приводим менее знакомый скандинавский вариант.

Скандинавская легенда о сотворении мира

Сначала не было ничего: ни земли, ни неба, ни песка, ни холодных волн. Была лишь огромная черная бездна. К северу от нее лежало царство туманов, к югу — царство огня. Тихо, светло и жарко было в царстве огня, так жарко, что никто, кроме детей этой страны, огненных великанов, не мог там жить. В царстве туманов, напротив, господствовали вечный холод и мрак.

Но вот в царстве туманов забил родник. Двенадцать мощных потоков взяли из него свое начало и стремительно потекли к югу, низвергаясь в бездну. Жестокий мороз царства туманов превращал воду этих потоков в лед, но родник бил не переставая, ледяные глыбы росли и все ближе и ближе подвигались к царству огня. Наконец, лед подошел так близко к царству огня, что стал таять. Искры, вылетающие из царства огня, смешались с растаявшим льдом и вдохнули в него жизнь. И тогда над бескрайними ледяными просторами из бездны вдруг поднялась исполинская фигура. Это был великан Имир, первое живое существо в мире.

В одно время с великаном из таявшего льда возникла гигантская корова. Четыре молочные реки потекли из сосков ее вымени, давая пищу Имиру и его детям. Зеленых пастбищ еще не было, и корова паслась на льду, облизывая соленые ледяные глыбы. К концу первого дня на вершине одной из этих глыб появились волосы, на другой день — целая голова, к исходу же третьего дня из глыбы вышел могучим гигант. Его сын взял себе в жены великаншу, и она родила ему трех сыновей-богов: Одина, Вили и Ве.

Братьям-богам не нравился мир, в котором они жили, не пожелали они сносить и господство жестокого Имира. Они восстали против первого из великанов и после долгой и жестокой борьбы убили его.

Имир был так огромен, что в крови, хлынувшей из его ран, потонули все остальные великаны и корова.

Теперь уже никто не мешал богам устраивать мир по своему желанию. Они сделали из тела Имира землю в виде плоского круга и поместили ее посреди огромного моря, которое образовалось из его крови. Затем боги взяли череп Имира и сделали из него небесный свод, из его костей они сделали горы, из волос — деревья, из зубов — камни, а из мозга — облака. Из искр, вылетающих из царства огня, боги сделали звезды и украсили ими небесный свод. Часть звезд они укрепили неподвижно, другие же, для того чтобы узнавать время, разместили так, чтобы они двигались по кругу, обходя его за один год.

Сотворив мир, боги надумали его населить. Однажды на берегу моря они нашли ясень и ольху. Боги срубили их и сделали из ясеня мужчину, а из ольхи — женщину. Затем один из богов вдохнул в них жизнь, другой дал им разум, а третий — кровь и румяные щеки. Так появились первые люди.

— Так, дорогие друзья, согласно древней скандинавской легенде, был создан мир, — продолжает ведущий. — Есть немало других мифов о сотворении мира, но сегодня нам предстоит создать свой собственный миф, сотворив свой собственный мир.

— Вы видите перед собой разноцветный пластилин. Разнообразные субстанции в руках богов подобны пластилину или глине, они легко воплощают любую идею богов.

— Итак, сначала создали боги землю. Возьмите, пожалуйста, пластилин, подержите его в руках. И, разминая и придавая ему форму, создайте свою землю.

— При этом, — комментирует ведущий, пока участники игры заняты, — боги думали о том, какой плодородной будет земля. Они знали, что она даст будущему человеку ощущение уверенности, прочности, научит его создавать предметы материального мира, строить дома, устраивать свой быт. Они знали, что земля научит человека трудиться и получать от этого удовольствие. Они знали, что земля даст человеку богатство и научит правильно им распоряжаться. Итак, боги создали землю.

— Они любовались своим творением, показывали его другим богам, и боги восхищались искусству каждого. Но затем они подумали, надо же что-то удобрить землю, и пусть это будет вода. Они отложили землю, взяли другой кусочек вещества (пластилина) и начали творить.

— Создавая воду, — комментирует ведущий, пока участники заняты водой, — боги думали о том, какой живительной и чистой она будет. Они знали, что вода напитает землю, и та даст богатый урожай. Они знали, что вода будет дарить человеку очищение; она наполнит его внутренний

мир разнообразными переживаниями и разовьет его чувственность...

Итак, боги создали воду.

— Они любовались своим творением, показывали его другим богам, и все восхищались искусством друг друга. Затем они соединили землю и воду в чудесную композицию и показали ее другим.

— Затем боги отложили землю и воду, для того чтобы посвятить себя творению огня. Они взяли по кусочку соответствующего вещества (пластилина) и начали создавать огонь...

— Создавая огонь, боги думали о том, как он подарит человеку тепло, поможет приготовить пищу. Они знали, что огонь сможет поселиться в душе каждого человека и помогать ему жить и творить. Они знали, что огонь укрепит дух человека и питает его высокими устремлениями... Итак, боги создали огонь.

— Они любовались своим творением и показывали его другим богам. Огонь нисколько не обжигал божественные руки. Они соединили землю, воду и огонь. Казалось бы, мир создан... Но нет, для жизни необходим еще один элемент — воздух. Боги отложили свои композиции и взяли по кусочку вещества (пластилина), необходимого для создания воздуха.

— Боги думали о том, что воздух будет связывать все элементы. Они знали, что он подарит человеку легкость дыхания, поможет ощущать ароматы этого мира. Они знали, что воздух сможет переносить мысли людей, а значит, поможет им учиться и узнавать новое. Итак, боги создали воздух.

— Они любовались своим творением, показывали его другим богам. А потом они соединили воедино землю, воду, огонь и воздух.

— Так были созданы эти миры, и боги любовались ими и показывали друг другу. Они поражались и восхищались тем, насколько разными были сотворенные ими миры.

После небольшого спонтанного обмена впечатлениями можно переходить ко второму сюжету.

Сюжет второй. «Сотворение человека»

— Итак, боги полюбовались созданными мирами. Теперь пришло время населить их. И задумали боги создать человека. Им хотелось, чтобы человек нес в себе весь мир, который они сотворили. Поэтому они решили создать человека из того вещества, из которого создали мир.

— Боги не *привязывались к результатам своего труда*. Они хотели, чтобы созданный ими мир был внутри человека. Поэтому они взяли тот мир, который только что создали, в руки, согрели его своим божественным теплом и... скатали в шар.

— В руках богов оказался разноцветный шар, в котором теперь перемешались и земля, и вода, и огонь, и воздух. «Из этого теперь можно создать человека!» — решили боги.

— Они разделили шар на две части: одну чуть больше, другую чуть меньше. И скатали два шара. Но этого было недостаточно для создания человека. Тогда они взяли больший шар и опять разделили его на две части: одну побольше, другую поменьше. Теперь у них было уже три шара, ко и этого было недостаточно. «Жизнь размножается делением», — подумали боги и разделили тот шар, который побольше, еще на две неравные части и скатали из них шары. Теперь у богов было уже четыре шара.

«Но этого мало», — решили боги и разделили больший шар еще на две части и превратили их в шары. Теперь у них было уже пять шаров. Но богам так понравилось заниматься делением, что они разделили **большой шар** еще на две части.

— Теперь перед ними лежали шесть шаров. «Надо знать меру», — подумали боги и напоследок отщипнули от большего шара маленький кусочек, скатав еще один шар...

— Перед богами лежали семь шаров разной величины. «Это хорошее Число», — решили боги и слепили из шаров человека. Самый большой шар стал туловищем, самый маленький — шеей, остальные шары стали руками, ногами и головой.

— Человек, слепленный из шаров, развеселил богов. «Он должен быть **подобен нам**», — решили боги и стали вытягивать части тела человека, прочно соединяя их друг с другом. Так появился первый человек...

«Главное, он должен стоять на своих ногах», — решили боги и долепили своих человечков так, чтобы они прочно стояли на ногах.

— Потом боги поставили своих человечков в круг и долго рассматривали их.

После небольшого спонтанного обсуждения и обмена впечатлениями можно переходить к третьему сюжету.

Сюжет третий. «Подарок первому человеку»

— Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — в каждом этом человечке — весь мир, который вы также создали своими руками. Но все эти человечки — новорожденные. А новорожденным боги обычно дарят подарки. Подарки богов не просты, в каждом из них скрыт особый смысл. Главный подарок — подарок от бога-творца. Поэтому подумайте, что вам **хотелось бы** подарить своему человечку, какими качествами его наделить, Какой судьбы пожелать. Потом возьмите кусочек пластилина и вылепите **символ** вашего подарка, а затем подарите его вашему человечку.

КОНСТРУКТИВНАЯ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ ВМЕСТО «БОРЬБЫ ЗА ВЫЖИВАНИЕ»

Итак, члены команды — единомышленники. Однако как среди единомыслия, объединенности общим результатом можно сохранить индивидуальность? Как можно самореализоваться, если ты подчинен общим интересам?

С другой стороны, в команде, как и в любой другой группе людей, бывают разные ситуации. Могут столкнуться личные интересы и амбиции, проявиться плохое самочувствие и настроение, может нагнетаться напряжение в «полосе неудач», и... конфликт разгорается быстрее и интенсивнее лесного пожара. Если столкновение интересов между членами команды еще можно преодолеть за счет понимания значимости работы для общего результата, то есть нечто, с чем бороться чрезвычайно трудно. Это — обида, или ощущение несправедливости. Дороги обид очень запутанны и полны ловушек. Обиды всегда порождают конфликты. А конфликты порождают «борьбу за выживание», после чего команда перестает быть командой.

Разбираться с личными обидами в команде — дело неблагоприятное. Даже при успешном разрешении конфликта всегда остается рубец, теряется доверие. Поэтому для конструктивной самореализации всех членов команды чрезвычайно важно **НЕ ДОПУСКАТЬ ОСТРЫХ КОНФЛИКТОВ**, особенно основанных на личных обидах. Если команда имеет психолога, сопровождающего ее деятельность, это одна из его основных задач.

Аксиома, которую так сложно выполнять на практике! Призрак конфликта, явного или скрытого, всегда ходит где-то рядом. Что можно ему противопоставить? Работу под девизом «Ребята, давайте жить дружно»? Однако каждый, кто работал в коллективе, знает, что это утопия.

Конфликту можно противопоставить только конфликт, но... **КОНСТРУКТИВНЫЙ!**

Клаус Фопель, говоря о «конструктивном конфликте», предполагал, что в команде единомышленников каждый имеет право на собственное мнение. Истина рождается в споре, участники которого не стремятся добиться поражения партнера. В контексте конструктивного конфликта каждый член команды имеет возможность совершенствовать искусство аргументации своей позиции, проявляя смелость, ответственность и понимание конечного результата.

Главное отличие «конструктивного конфликта» — акцент на разностороннее исследование проблемы на фоне отсутствия личных обид.

Когда каждый подарит своему человечку подарок, ведущий продолжает:

— Пожалуйста, внимательно рассмотрите человечков, найдите среди них того или тех, кому вам хочется сделать подарок. Заметьте, подарок делается не богу-создателю, а человечку. Вы можете даже не знать, творенью рук какого бога принадлежит человечек. Подумайте о смысле своего подарка, потом изготовьте из пластилина символ этого подарка. И когда все будут готовы, мы снова соберемся вокруг наших человечков.

Обычно время, необходимое на изготовление подарка, занимает 5—7 минут. В это время ведущий может также изготовить 2—3 подарка, на тот случай, если кто-то из человечков случайно останется без подарка. Далее участники игры, боги, собираются вокруг человечков с подарками в руках.

— Пришло время дарить подарки, — говорит ведущий. — Мы будем дарить подарки со словами: «Я хочу подарить этому человечку нечто (вы называете свой подарок), что будет, на мой взгляд, для него полезным. Мой подарок принесет в жизнь человечка... (вы говорите, что принесет ваш подарок). Как ты смотришь на это, бог-создатель?» И бог-создатель этого человечка должен сказать свое решение. Оно может быть положительным — тогда подарок с благодарностью принимается, или отрицательным — тогда подарок с благодарностью не принимается. Если подарок отвергается, бог-создатель должен найти форму корректного и достойного отказа, такую, чтобы не обидеть дарителя. Итак, давайте подарим наши подарки!

Если кто-либо из человечков остался без подарка, ведущий дарит ему подарок сам. Например, «факел мудрости», или «посох силы», или «птицу удачи» и пр.

В обсуждении важно обсудить впечатления от творчества, подарки, подаренные человечкам, а также смысл даров. В заключение игры ведущий может предложить превратить человечка вместе с подарками в шар. В дальнейшем из этого же пластилина можно снова лепить человека, наделяя его новыми качествами и возможностями. Постепенно пластилин от долгого вымешивания станет однородным, как бы символизируя гармоничность человека.

Искусству моделирования «конструктивного конфликта» и поведения в его условиях необходимо специально учиться.

Чтобы смоделировать «конструктивный конфликт», нужно придумать тему спора, сформулировать тезис и антитезис, настроить участников спора на всестороннее исследование проблемы, поиск веских аргументов и контраргументов.

Чтобы приобрести навыки поведения в условиях «конструктивного конфликта», необходимо научиться:

- внимательно слушать партнера,
- овладеть искусством аргументации и контраргументации,
- строить беседу, находя общее в разных позициях.

ИГРЫ, ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЕ ИДЕЮ «КОНСТРУКТИВНАЯ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ ВМЕСТО "БОРЬБЫ ЗА ВЫЖИВАНИЕ"»

ПРОХОЖИЙ-ПОСРЕДНИК

Эта игра моделирует конфликтные взаимоотношения, что позволит участникам игры увидеть и осознать природу конфликта. Это важно, чтобы в дальнейшем избегать подобных ситуаций и выработать стратегию предотвращения конфликта. Кроме того, игра позволит ведущему ввести понятие «конструктивного конфликта», а последующие игры помогут отработать навыки и приемы поведения в подобной ситуации.

Ведущий просит участников игры разделиться на тройки и распределить между собой роли:

1. Крестьянин-земледелец.
2. Спешащий Прохожий, он же — посредник.
3. Сборщик податей.

— Представьте себе, — говорит ведущий, — что на одном хуторе, в собственном доме, имея крепкое хозяйство, живет крестьянин с семьей. Он занимается земледелием, продает зерно, овощи, фрукты. Ведет хозяйство и платит налоги. Естественно, он хочет платить как можно меньше налогов, и это понятно, ведь и расходы на хозяйство у него немалые. Он знает, что налог составляет 13%. Но также он знает, что есть налоговые

льготы, отсрочки платежей и так далее. Сборщик же податей должен **взять** с крестьянина положенные 13% без всяких разговоров и поблажек, — ведь его зарплата зависит от величины собранных налогов.

— Естественно, крестьянин видеть не может сборщика налогов и поэтому притворяется заразным больным. Чтобы выйти из положения, хитрый сборщик налогов, который очень хочет видеть крестьянина, просит прохожего стать посредником между ним и крестьянином, не информируя прохожего о болезни своего клиента. Задача прохожего передавать информацию от сборщика крестьянину, и наоборот. Прохожий спешит, у него множество собственных планов и дел, но отказать он не может, и вынужден помогать крестьянину и сборщику прийти к какой-либо договоренности. Крестьянин и сборщик могут быть эмоциональны и спонтанны. Прохожий старается быть объективным настолько, насколько ему это позволяют те дела, по которым он спешит.

— Итак, прошу вас распределить между собой роли — кто из вас будет крестьянином, кто сборщиком податей, а кто — прохожим.

— Теперь, когда роли распределены, у вас есть 3 минуты, чтобы внести некоторые изменения в свой костюм, привести его в соответствие с **вашей** ролью.

— Итак, крестьянин, сборщик податей и прохожий занимают свои места. Помните, что крестьянин и сборщик податей не могут общаться — ведь они друг друга не видят. Каждый из них общается только с прохожим. Прохожий передает крестьянину слова сборщика податей, а затем — сборщику податей слова крестьянина. Фактически прохожий является посредником между ними, несмотря на то, что сам спешит по «делам». Так происходит до той поры, пока сборщик и крестьянин не придут к какой-либо договоренности.

По согласованию с тройками играющих, может проводиться видеосъемка для последующего обсуждения.

Вопросы для обсуждения игры «Прохожий-посредник»:

1. Как вы чувствовали себя в тех ролях, которые исполняли?
2. Легко ли быть прохожим-посредником? Какого результата вы хотели достичь своими действиями? Удалось ли этого добиться?
3. О чем позволила задуматься эта игра?
4. Чему может научить команду эта игра?

Линии обсуждения игры «Прохожий-посредник»:

- Основной источник конфликта — столкновение интересов, подкрепленное желанием оппонентов унижить друг друга и отстоять «свою правду» во что бы то ни стало.

- В жизни команды бывают ситуации, когда сталкиваются интересы ее членов. Это может привести к конфликту. Иногда для понимания друг друга нужен посредник, «переводчик с русского на русский». Оказывается, что успех дела во многом зависит от того, кто переводит и как переводит. Некоторые желают примирить спорщиков, сгладить острые углы; другие, наоборот, используют ситуацию, чтобы «подлить масла в огонь»; третьи передают оппонентам собственное видение ситуации.
- В ситуации конфликта у оппонентов могут быть разные ожидания от посредника. Один видит в нем «покровителя», который «возьмет под крыло» и защитит от нападков. Другой видит в посреднике «конструктивного интерпретатора», который разберется в путаных мыслях одного и другого участника спора и приведет их к компромиссу. Третий видит в переводчике «палочку-выручалочку», или «третейского судью», который сам разрешит конфликт. Четвертый хочет, чтобы посредник был «котом в сапогах» и рисовал перед оппонентом привлекательный образ своего «хозяина». Нередко спорящие снимают с себя ответственность за результат и последствия спора. В команде это недопустимо, так как все ее члены работают на общий конструктивный результат.
- При неблагоприятном течении конфликта из посредника могут сделать «козла отпущения». Поиск виноватого — тупиковый путь разрешения конфликтных ситуаций в команде.
- Должен ли быть в команде конфликт? Или все члены команды должны мирно сотрудничать для достижения общего результата? Конфликт всегда добавляет остроты в работу команды, активизирует ресурсы ее членов. Главное, чтобы конфликт был **КОНСТРУКТИВНЫМ**. Основное отличие обычного конфликта от конструктивного: в конструктивном конфликте основная задача члена команды — не унижая оппонента, аргументированно донести свою идею, позицию, мнение.
- Нужен ли посредник при «конструктивном конфликте»? Нужен, если члены команды не владеют техниками активного слушания, аргументации и контраргументации. И не нужен, если члены команды владеют и совершенствуются в этих техниках.

МУДРОСТЬ ВНИМАНИЯ

— Первое условие предотвращения конфликта и гармоничного взаимодействия — «быть внимательным»: к себе, другому, окружающему

миру, — начинает ведущий. — На Востоке есть особая традиция ведения споров. Каждый оппонент рассказывает историю, иллюстрирующую его мысль, его внимательно выслушивают и рассказывают историю в ответ. Так спорщикам удается постепенно разрядить конфликт, ведь большая часть эмоциональной энергии уходит не на обвинения партнера, а на **вспоминание**, воспроизведение или придумывание историй.

— Так вот, в одной восточной истории рассказывается о том, чему **учил** мудрый наставник будущего царя. Царевич учился слушать и слышать себя. Ловить, распознавать, различать свои ощущения, понимать и принимать свои чувства, наслаждаться ими и мудро проживать их. **Так же** он учился управлять своими мыслями. Наставник говорил, как важно осознанно и внимательно совершать все то, что обычно человек **делает** бессознательно: дышит, моргает, двигается. Он учил царевича использовать это в минуты смятения, растерянности или гнева. Именно так будущий монарх сможет освободиться от напряжения и открывать дорогу своей интуиции. Если научиться вовремя переключать внимание с объекта гнева или страха на созерцание, то страхи, страсти и желания не будут вмешиваться в работу мысли. Так царевич сможет решить вопросы, казавшиеся неразрешимыми, а страдания, которые он, быть может, считал непереносимыми, исчезнут без следа. Об этом царевиче, ставшем могущественным царем, известно также, что он, попадая **в** трудное положение или стремясь найти мудрое решение, всегда использовал этот метод. Давайте научимся этому и мы.

— Но прежде я прошу вас взять листы бумаги, ручки и начертить такую таблицу:

Объекты внимания	Мои ощущения и чувства	Мои наблюдения за партнером	Ощущения и чувства партнера (обратная связь от партнера)	Выводы и впечатления
Слушаю себя				
Слушаю комнату				
Слушаю улицу				

— Теперь прошу вас удобно устроиться, ибо нам предстоит учиться **слушать** себя, — продолжает ведущий. — Что значит слушать себя? Зачем это нужно? Не умеешь слушать себя — не услышишь другого, пропустишь важную идею. И главное, не сможешь оценить свое **собственное** отношение к информации, ситуации, событию, соответственно не сможешь совершить то действие, которое наиболее целесообразно в данных условиях, как для себя, так и для команды в целом.

— Итак, устраивайтесь поудобнее, закройте глаза, сосредоточьтесь на собственных ощущениях. Что вы чувствуете сейчас? Биение сердца, учащенное или замедленное дыхание, дрожание век, покалывание в пальцах рук или ног... Откройте глаза, запишите свои ощущения в таблицу.

— А теперь вновь устраивайтесь поудобнее, закройте глаза, сосредоточьтесь на том, что происходит в комнате. Что вы слышите и чувствуете сейчас? Шорохи, звуки, дыхание ваших соседей. Постарайтесь отделить звуки и другие ощущения, связанные с комнатой, от того, что происходит внутри вас или на улице... Откройте глаза, запишите свои ощущения в таблицу.

— Теперь вновь устраивайтесь поудобнее, закройте глаза, сосредоточьтесь на том, что происходит за пределами комнаты. Что вы слышите и чувствуете сейчас? Шаги по коридору, сигналы машин на улице, музыке... Постарайтесь отделить звуки и другие ощущения, связанные с улицей, от того, что происходит внутри вас или в комнате... Откройте глаза, запишите ощущения в таблицу.

— А теперь, пожалуйста, разделитесь на пары. Один из вас будет Наставником, другой — Учеником. Ученик удобно устраивается и закрывает глаза. Наставник говорит Ученику, на чем он должен сосредоточить внимание: на своих ощущениях, или на том, что происходит в комнате, или на том, что происходит на улице. Это три «круга внимания»: первый — я сам, второй — комната, третий — улица. При этом Наставник внимательно наблюдает за Учеником: за его мимикой, движениями. Наставник произвольно переключает внимание Ученика с разных «кругов внимания»: в любом порядке и с любым интервалом. Потом можно поменяться ролями. На все пара имеет 12 минут. После этого, пожалуйста, обменяйтесь друг с другом впечатлениями.

Желательно, чтобы все участники игры побыли в парах со всеми. Это упражнение впоследствии может стать ритуалом начала работы команды, поможет настраивать ее на работу.

Далее происходит обмен впечатлениями и зачитывание того, что участники игры записали в таблицу.

Линии обсуждения игры «Мудрость внимания»:

- Внимание к мелочам. У Пауло Коэльо можно найти следующее: *«Важно быть внимательными к мелочам, ибо они способны нарушить привычный ход событий. Крохотная заноза может заставить путника прервать путь. Невидимая невооруженным глазом клетка — разрушить здоровую плоть. Воспоминание о мгновении страха, пережитом в прошлом, приведет к тому, что страх будет возвращаться ежеутренне. Промедление, длящееся лишь долю секунды, откроет*

грудь воина для разящего удара противника. Воин никогда не пренебрегает мелочами».

Иногда мелочь может стать причиной непонимания и обиды, привести к конфликту. Держа в голове множество фактов, информации, планов, можно пропустить эту мелочь. Поэтому очень важно тренировать свое внимание к мелочам. Учить его быть мудрым. И это одна из целей данного упражнения.

- Решения должны приниматься в спокойном состоянии ума — это важное правило для команды. Принятие ответственных решений впопыхах, «на эмоциях», «под давлением обстоятельств» часто имеет неблагоприятные последствия. Наша сила не только в быстром реагировании, но и в продуманности, осмысленности решений. У Пауло Коэльо об этом говорится так: *«Воину нужно время для самого себя. Он использует это время для отдыха, для созерцания, для общения с Душой Мира. Даже в разгар схватки воину удастся медитировать. Когда это происходит, воин садится наземь, отшившись от всего, и не препятствует тому, чтобы события вокруг него шли своим чередом. Как зритель, он взирает на мир и не стремится ничего прибавить к нему или отнять от него. Он хочет лишь покорно и безропотно предаться движению жизни. Постепенно все то, что казалось сложным, становится простым. И тогда душа воина исполняется радости».*

Это упражнение также тренирует навык медитации «в разгар сражения», который позволит вовремя остановить себя в сложной или стрессовой ситуации.

- Наблюдение Наставника за Учеником развивает умение наблюдать за собеседником, чувствовать ход его мыслей, отслеживать его реакцию, на основании этого опыта можно научиться предвосхищать реакцию другого. Наблюдение позволяет быть внимательным к другому.

ВНИМАТЕЛЬНЫЙ СЛУШАТЕЛЬ

Многие ошибки команда совершает из-за того, что чья-то интересная идея, предложение, мнение не были услышаны или были неверно поняты. Главная проблема здесь — несформированность умения слушать партнера.

Задача этой игры — отработать у членов команды навык внимательного слушания и понимания партнера. Участники игры делятся на пары. Ведущий дает инструкцию:

— В паре: один является Рассказчиком, другой — Внимательным Слушателем. Договоритесь между собой, кто из вас будет Рассказчиком, а кто Слушателем. После выполнения задания вы сможете поменяться ролями. Задача Рассказчика что-либо рассказывать на любую тему: о новом кинофильме, книге, сортах цветов на участке, о погоде, о политике. Задача Слушателя — внимательно его слушать, стараться не перебивать. Периодически Слушатель кивает головой, говорит «угу», «да-да», «как интересно», «это просто удивительно». Словом, любые короткие фразы, демонстрирующие вашу реакцию и соответствующие тому, о чем рассказывает вам Рассказчик. На это вам отводится 12 минут. После чего Рассказчик замолкает и отдыхает в течение 5 минут, которые нужны Слушателю, чтобы как можно подробнее записать то, что сообщил ему Рассказчик.

В процессе игры, если не возражают участники команды, можно проводить видеосъемку отдельных пар. В этом случае при обсуждении сначала просматривается все, что говорил Рассказчик, потом группа узнает то, что записал Слушатель.

Вопросы для обсуждения игры «Внимательный слушатель»:

1. Легко ли рассказывать, когда вас внимательно слушают?
2. Легко ли внимательно слушать?
3. Что мешало точно воспроизвести все то, о чем говорил Рассказчик?
4. Что необходимо для того, чтобы внимательно слушать?
5. Что необходимо для того, чтобы быть услышанным?

Обычно внимательно слушать партнера мешают собственные ассоциации, эмоции, суждения и прочее. Данное упражнение необходимо повторять многократно, чередовать его с другими заданиями, пока участники игры не скажут, что им легко слушать и понимать партнера, и не научатся максимально «близко к тексту» передавать то, о чем рассказал партнер.

ЖЕЛАЮЩИЙ ПОНЯТЬ

На основании умения слушать партнера можно сформировать навык понимания. Тот, кто хочет понять другого, постоянно задает себе вопрос: «Что он имеет в виду?» Желание понять, что имеет в виду собеседник, позволяет сформулировать уточняющий вопрос и получить на него ответ.

Задачи этой игры:

- Познакомить членов команды с приемами активного слушания;
- Сформировать у членов команды навыки активного слушания.

В начале игры ведущий знакомит участников с приемами активного слушания:

— Для того чтобы понять суть идей другого, нужно иметь уверенность, что ты правильно его услышал и понял. Здесь нам на помощь приходят техники активного слушания. Давайте с ними познакомимся и потренируемся активно слушать партнера.

— Первая техника — «эхо». Она позволит вам лучше запомнить то, что сказал партнер. Чтобы лучше запомнить — нужно просто это повторить! Как эхо. Только в нашем случае перед тем, как повторить высказывание партнера, мы будем использовать короткую вводную фразу: «Ты сказал...», «Ты говоришь...», «Вы говорите...». Азаканчивать повторение фразы партнера можно коротким вопросительным словом: «Так?» или «Это так?», «Я тебя правильно понял?». То есть формула фразы-эхо выглядит следующим образом:

«Вводная фраза (вы говорите); повторение того, что сказал партнер, короткое вопросительное слово (это так)?»

Эту формулу можно выписать на доске

Вы говорите,....., я вас правильно понял?

Например:

«Для команды главное — сотрудничество» — «Вы говорите, что для команды главное это сотрудничество, я вас правильно понял?»

— Техника вторая — «поддержка». Эта техника незаменима, когда ваш партнер чрезвычайно эмоционален, возбужден, расстроен. Слушая его, вы используете вводные фразы, оказывающие эмоциональную поддержку и демонстрирующие понимание вами чувств собеседника:

«Я понимаю твои чувства...»

«Как, должно быть, это непросто...»

«Это так прекрасно, что...»

«Да, тебе пришлось нелегко...»

«Я очень рад за тебя...» и другие.

После поддерживающей вводной фразы вы повторяете то, о чем говорил ваш партнер. В этом случае допустимо слегка видоизменять фразу собеседника.

Например:

«Ну как же так! Они опять ссорятся, каждый пытается доказать, что он прав! Это просто невозможно! Они разрушают командный дух!» — «Как, должно быть, вам нелегко наблюдать за этими ссорами! Ведь вы болеете за дух команды!»

— Техника третья — «интерпретация». Эта техника необходима, когда у вас уже есть гипотеза относительно сути того, о чем говорит ваш

партнер. Но вам необходимо проверить свою гипотезу. В этом случае вы используете такие вводные фразы:

«Если я тебя правильно понял, ты хочешь сказать...»

«Правильно ли я понял, ты имеешь в виду...»

«То есть ты хочешь сказать, что...»

— В конце вашей гипотезы вы употребляете вопросительное слово, как и в случае с техникой «эхо»: «так ли это?», «это ли ты имел в виду?» и пр. Таким образом, формула интерпретирующего вопроса выглядит так:

«Ты имеешь в виду, ... (гипотеза), правильно ли я тебя понял?»

Например:

«Что делать с моими людьми, просто не знаю... Надо придумать что-то такое, чтобы они поняли, что дела лучше делать вместе. А то каждый мнит себя "пупом земли", каждый хочет, чтобы успех принадлежал только ему одному!» — «Если я вас правильно понял, речь идет о сотрудничестве между вашими людьми, о формировании эффективно работающей на общий результат команды, правильно ли я вас понял?»

Все три техники выписываются на доску. Далее участники игры делятся на пары.

— Один из вас становится Рассказчиком, а второй Активным Слушателем. Задача Рассказчика — познакомить слушателя с какой-либо своей проблемой или идеей. Например, рассказать о том, как повысить мотивацию сотрудников или как улучшить жизнь в команде, семье, государстве, решить важную политическую проблему, усовершенствовать какую-либо технологию и пр. Задача Слушателя — постараться как можно точнее понять идею Рассказчика. При этом Слушатель может задавать уточняющие вопросы, используя техники активного слушания. На это вам дается 15 минут. После чего Слушатель должен записать, как он понял существо идей Рассказчика.

По согласованию с участниками, игра одной пары может быть записана; на видео и просмотрена всей группой перед тем, как послушать гипотезу Слушателя. Это упражнение необходимо проводить многократно, пока члены команды не научатся точно понимать смысл идей партнеров.

ЗОЛОТАЯ РЫБКА

Когда навыки активного слушания будут сформированы, можно переходить к отработке навыков аргументации и контраргументации.

Играющие делятся на две команды. Ведущий рассказывает вводную историю:

— У самого синего моря жили-были Старик со Старухой. Однажды пошел Старик на море, закинул невод и, о удача, вытащил Золотую рыбку. Старик немало пожил на своем веку, был он добр и мудр. Сразу смекнул, что рыбка эта не простая, и к ней особый подход нужен. «Надо бы сделать так, чтобы она сама захотела в моем доме жить», — подумал Старик. А рыбка тоже была добра и мудра, не хотела она Старика разочаровывать. «Надо бы доказать ему, что мне лучше живется в синем море, тогда он поймет меня и отпустит», — подумала рыбка. Положил Старик рыбку в ведро с водой, сам сел рядом и задумался: «Какие аргументы привести ей, чтобы она со мной пошла?». Рыбка обрадовалась, что у нее появилось время подумать и подобрать аргументы, чтобы Старик захотел ее в синее море отпустить. Думали они, думали и придумали. Мы с вами можем озвучить их диалог, находя аргументы и контраргументы, соответствующие позиции каждого.

— Одна команда помогает Старика, другая — Рыбку. У каждой команды есть по 12 минут для того, чтобы найти аргументы в пользу своей позиции и записать их.

Через 12 минут ведущий останавливает игру и предлагает следующее задание:

— Теперь вам необходимо посоветоваться и выбрать от каждой команды по одному человеку, которые будут играть роли Старика и Рыбки. Начинает аргументировать свою точку зрения Старик, Рыбка его внимательно слушает; если необходимо, она тактично задает уточняющие вопросы, используя навыки активного слушания. Старик заканчивает свое выступление вопросом: «Как ты смотришь на мое предложение, Золотая Рыбка?» Наступает очередь Рыбки аргументировать свою позицию. Она начинает словами: «Твое предложение, Старик, очень интересно, но прежде чем его рассмотреть, позволь высказать тебе мое встречное предложение!» И далее Рыбка излагает свои аргументы. Она заканчивает выступление словами: «Как ты смотришь на мое предложение, Старик?» Остальных членов команд Старика и Рыбки я прошу записывать аргументы противоположной стороны!

Для первой игры можно приготовить карточки с начальными и конечными фразами для Старика и Рыбки и дать их тем, кто исполняет эти роли. Когда Старик и Рыбка закончат изложение аргументов, ведущий предлагает следующее задание:

— Итак, Старик и Рыбка достаточно убедительно изложили друг другу свои предложения. Теперь они возвращаются к своим командам для того, чтобы в течение 8 минут обсудить аргументы для отказа от предложения. То есть — контраргументы. Через 8 минут Старик и Рыбка встре-

тятся снова и должны будут обоснованно отказаться от предложения. Первой начинает Рыбка словами: «Твое предложение очень интересно, и вот, что я хотела бы сказать по этому поводу». Далее Рыбка называет аргумент Старика, отмечает его заботу и приводит к нему свой контраргумент. Например: «Ты говорил, что сделаешь для меня у себя дома прекрасный аквариум, и мне очень приятна твоя забота, однако я привыкла к простору, и какой бы чудесный ни был аквариум, мне там будет тесно!» Рыбка заканчивает выступление словами: «Старик, ты добрый и мудрый человек, посуди сам, полезно ли для меня твое предложение? Наверное, нет!» Далее начинает контраргументацию Старик: «То, что ты говоришь, Рыбка, действительно обоснованно и серьезно, но прежде чем ты примешь окончательное решение, позволь я скажу несколько слов!» И Старик называет аргумент Рыбки, отмечает его значимость и выдвигает свой контраргумент. Например: «Вот ты, Рыбка, говорила, что всю жизнь провела в синем море, это прекрасно, и я уважаю твой стиль жизни, но пойми, ведь надо вносить в привычный мир хоть какое-то разнообразие! Жизнь у меня — это новый этап твоего пути!». Старик заканчивает выступление словами: «Так что, дорогая Рыбка, не спеши с окончательным решением, подумай!»

Во время выступления Старика и Рыбки ведущий следит за тем, чтобы выступающие соблюдали вербальную культуру контраргументации: проявляли уважение к оппоненту, четко называли его аргумент, прежде чем изложить свое возражение. Для первой игры можно заготовить карточки с «дежурными речевыми оборотами» и дать их исполняющим роли Старика и Рыбки.

После окончания процесса контраргументации ведущий предлагает следующее задание:

— Итак, у нас есть над чем подумать. Прошу Старика и Рыбку вернуться к своим командам и продумать вариант компромиссного решения. Помните, компромиссное решение предполагает взаимные уступки с учетом интересов обоих. У вас есть 3 минуты, после чего я прошу Старика и Рыбку озвучить свои варианты решения проблемы.

После того как высказались обе стороны, Старик и Рыбка договариваются между собой и приходят к согласию. Группы аплодируют друг другу.

Эту игру можно снимать на видео. Это облегчит разбор игры. Просмотр позволит выявить ошибки и находки в аргументации и контраргументации. В обсуждении игры важно обратить внимание на поиск вербальных «формул», позволяющих тактично и изящно аргументировать свое мнение. Важно, чтобы все члены команды побыли в роли Старика или Рыбки.

ПРИМЕР

Сюжет первый. «Аргументация»

Старик начинает первым.

— Как ты смотришь, Рыбка, на мое предложение пойти со мной и пожить у меня дома? Во-первых, это внесет немного разнообразия в твою жизнь. Во-вторых, жить в аквариуме безопаснее, чем в море, ведь в море полным-полно хищников. В-третьих, у меня дома ты будешь жить в роскошном аквариуме, я буду тебя кормить, и тебе не нужно будет заботиться о пропитании. В-четвертых, сейчас в синем море такая плохая экологическая ситуация, что находиться в нем небезопасно. В-пятых, у меня есть подозрение, что в море твои достоинства и способности не оценены по заслугам, в аквариуме же тобой будут восхищаться тысячи людей. Как ты смотришь на мое предложение пойти жить ко мне, Рыбка?

Слово предоставляется Рыбке.

— Твое предложение, Старик, очень интересно, но прежде чем его рассмотреть, позволь высказать тебе встречное предложение. Оно заключается в том, чтобы отпустить меня в синее море. Во-первых, я привыкла жить в море — это моя Родина. Во-вторых, моим детям будет сложно без матери. В-третьих, мой долг хранить морские сокровища от пиратов, я должна его выполнять. В-четвертых, мои подданные нуждаются в постоянном руководстве. В-пятых, я привыкла питаться определенным составом микроэлементов, которые содержатся в морской воде. Поэтому мне лучше жить в море. Как ты смотришь на то, чтобы меня отпустить, Рыбак?

Сюжет второй. «Контраргументация»

Рыбка начинает первой.

— Твое предложение очень интересно, и вот что я хотела бы сказать по этому поводу. Ты говоришь, что мне нужно внести немного разнообразия в жизнь, я благодарю тебя за заботу, но морские просторы настолько многообразны, что мне никогда не бывает скучно в море, каждый день я могу открывать что-то новое. Далее ты говоришь, что жить в аквариуме безопаснее; может быть, это и так, однако в аквариуме, хоть и безопасно, но не свободно. Потом ты сказал, что жизнь в аквариуме гарантирует мне пропитание, это замечательно, но если я буду постоянно получать пищу от тебя, это притупит во мне инстинкт добывания пищи, и я уже не смогу прокормить себя на свободе. Ты сказал, что в море, быть может, не все мои достоинства оценены по заслугам, а у тебя мною будут восхищаться тысячи людей. Я признательна тебе за внимание и понимание моих достоинств. Но я не тщеславна, для меня важнее приносить пользу моим подданным, чем вызывать восхищение. Еще ты справедливо подметил, что сейчас в море плохая экологическая ситуация. Да, это большая наша боль. Но экология все ухудшается, и нам,

рыбам, нужно формировать иммунитет. А для этого надо жить в естественных условиях. Старик, ты добрый и мудрый человек, посуди сам, полезно ли для меня твое предложение? Наверное, нет!

— То, что ты говоришь, Рыбка, действительно обоснованно и серьезно, — начинает Старик, — но, прежде чем ты примешь окончательное решение, позволь я скажу несколько слов. Ты говоришь о привычке жить в море — действительно, это серьезный довод. Но я предлагаю тебе посмотреть на тот мир, который ты никогда не видела. Пусть он, может, и не такой гармоничный, как жизнь в подводном мире, но он есть, и важно его знать. Потом ты сказала о своих детях, которым будет нелегко без матери. Это, действительно, весомый аргумент. Но, с другой стороны, дети проявляют себя более самостоятельно, когда матери нет рядом. Они быстрее научатся жизни, кроме того, у них ведь достаточно помощников. Далее, ты говорила об охране морских сокровищ. На земле немало корыстных людей, которые охотятся за морскими сокровищами, не собираясь что-либо давать морю взамен. Я тебя хорошо понимаю. Но охранять сокровища от пиратов — тяжелый труд. Пираты ведь живут на суше. Значит, на суше и нужно с ними бороться. Пресечь, как говорится, проблему на корню. Если ты будешь жить у меня, мы вместе составим план борьбы с пиратами. Далее, ты говорила, что подданные нуждаются в твоём руководстве. Да, подданные всегда нуждаются в руководстве. Но чем они еще занимаются? Насколько я знаю, редкие подданные не плетут интриг. И, конечно же, не все подданные ценят своего правителя. Им будет даже полезно побывать без тебя, чтобы осознать, как много они имели, когда ты была рядом. Еще ты говорила о специальной пище, в которой ты нуждаешься, определенном составе микроэлементов, которые содержатся только в морской воде. За это ты можешь не беспокоиться! Я наполню аквариум морской водой и, если пожелаешь, каждый день буду ее менять. Кстати, если она будет загрязняться, то ты постепенно разработаешь иммунитет к плохой экологии. Так что, дорогая Рыбка, не спеши с окончательным решением, подумай.

Сюжет третий. «Компромисс»

— Уважаемый Старик, — говорит Рыбка, — ты очень заботлив и действительно желаешь мне добра. Ты меня поймал, внимательно выслушал, сделал свои предложения и должен быть вознагражден. Я исполню три твоих желания, в любое время. Хочешь сразу, хочешь постепенно. А сейчас ты меня отпустишь. Вот какое у меня к тебе новое предложение.

— Дорогая Рыбка, — говорит Старик, — у меня сегодня счастливый день. Спасибо тебе за предложение и возможность исполнить три желания. Но я тоже имею новое предложение. Погости у меня в аквариуме, сколько хочешь, а когда пожелаешь, я отнесу тебя в море.

— Мне нравится твое предложение, Старик. Когда мне захочется уединения, я попрошу тебя отнести меня в аквариум, если не будет сроч-

ных дел в морском царстве. Должна сказать тебе, что беседа с тобой меня многому научила. Но могу ли я попросить тебя о помощи относительно экологии? I

— Конечно, Рыбка, после разговора с тобой я больше не буду со Старухой смотреть сериалы по телевизору, я все свободное время буду посвящать экологическим проблемам и сделаю все, что смогу.

— А я исполню три твоих желания.

— Спасибо, и доброго тебе возвращения!

— До встречи!

ДЕБАТЫ

В этой игре члены команды могут применять и совершенствовать навыки внимательного и активного слушания, аргументации и контраргументации.

Играющие делятся на две команды. Первая команда условно называется «Командой Утверждения», вторая — «Команда Отрицания». Для игры подбирается некоторое утверждение, мысль, идея, и Команда Утверждения ищет аргументы и контраргументы для отстаивания данного тезиса. Команда Отрицания подбирает аргументы и контраргументы для защиты антитезиса. Например, выбирается утверждение: «Каждый человек — кузнец своего счастья». Этот тезис защищает Команда Утверждения. Команда Отрицания защищает антитезис: «Человек не является кузнецом своего счастья, он зависит от обстоятельств».

Перед началом игры каждая команда выбирает из трех представителей так называемых «спикеров»:

- Первый спикер — «докладчик», задача которого грамотно и четко изложить в защиту отстаиваемого тезиса все аргументы, которые сформулировала его команда. Время выступления — не более 5 минут.
- Второй спикер — «оппонент», его задача внимательно слушать «докладчика» другой команды, фиксировать его аргументы и быстро найти контраргументы. Время выступления не более 8 минут.
- I • Третий спикер — «мотиватор», это артистичный «адвокат» команды, его задача защищать свой тезис как можно более эмоционально, он имеет право рассказывать истории, анекдоты, если они являются дополнительным аргументом в защиту своей позиции; приводить не аргументированные, но эмоционально убедительные аналогии; апеллировать к жизненному опыту собравшихся и историческим фактам; провозглашать общественные лозунги и пр. Время выступления не более 8 минут.

Кроме того, перед началом игры можно выбрать «присяжных» — двое-трое играющих. Или, если группа немногочисленна — одного «главного арбитра». «Присяжные» или «главный арбитр» не участвуют в игре. Они следят за временем обсуждения и выступлениями спикеров. После окончания всех выступлений они, посоветовавшись (в случае с «присяжными») выносят окончательный вердикт. Они либо присоединятся к более убедительной команде, либо принимают компромиссное для обеих команд решение, которое уравнивает тезис и антитезис. Фактически все дебаты проводятся для того, чтобы «присяжные» или «главный арбитр» задумались о проблеме, услышали разнообразные аргументы с разных сторон и вынесли свое суждение, отражающее тот взгляд на проблему, который сформировался у них в процессе дебатов.

На обсуждение аргументов и контраргументов командам отводится от 15 до 45 минут (в зависимости от трудности темы). Если есть необходимость «пропустить» через дебаты важную рабочую тему из реальной деятельности команды, на подготовку можно отводить до нескольких дней.

После окончания обсуждения спикеры выступают в следующем порядке:

1. Докладчик от Команды Утверждения.
2. Оппонент от Команды Отрицания.
3. Докладчик от Команды Отрицания.
4. Оппонент от Команды Утверждения.
5. Мотиватор Команды Отрицания.
6. Мотиватор Команды Утверждения.
7. Главный Арбитр (или представитель «присяжных»).

После всех выступлений организуется обсуждение игры, где участники обмениваются впечатлениями, анализируют находки и ошибки, сложности и радости, отвечают на вопрос, чему могут научить команду такие игры.

Варианты игровых заданий для «Дебатов»:

- «Каждый человек сам кузнец своего счастья». — «Счастье человека зависит от обстоятельств».
- «Благосостояние сельского населения следует поднимать в первую очередь за счет повышения доходности личного приусадебного хозяйства». — «Проблему благосостояния сельского населения следует решать, в первую очередь, путем повышения его занятости на промышленных и сельскохозяйственных предприятиях области».
- «Реклама в СМИ — двигатель прогресса». — «Реклама на СМИ — "опиум" для народа, информационное "зомбирование" людей на дорогую продукцию не лучшего качества».

- «Автомобиль не роскошь, а средство передвижения». — «Автомобиль — роскошь в современных условиях непрерывного удорожания бензина, сервиса и дорожных налогов».
- «Экологические проблемы — ключевые проблемы нашего общества». — «Экологические проблемы не самые важные сейчас, гораздо важнее благосостояние людей».
- «Свобода слова в СМИ — это приоритет информационных интересов населения». — «Свобода слова в СМИ — это "свобода слова", обусловленная интересами правящих кругов».
- «Чтобы семьи были крепкими, необходима адресная финансовая поддержка молодой семьи государством или старшим поколением». — «Чтобы семьи были крепкими, молодым людям необходимо самим совместно заработать свое состояние».

ПРИМЕР

Игра «Дебаты»

Команда Утверждения защищает тезис «Каждый человек сам кузнец своего счастья». Команда Отрицания защищает тезис «Счастье человека зависит от обстоятельств».

В е д у щ и й. Итак, обсуждение закончено, приветствуем команды и ее спикеров (ведущий представляет каждого спикера, аудитория аплодирует). Слово предоставляется докладчику от Команды Утверждения.

Д о к л а д ч и к от Команды Утвержден и я. Друзья! Известная поговорка гласит: «Каждый человек сам кузнец своего счастья». Мы это прежде принимали за аксиому, но сегодня задумались, что за этим стоит. И вот к чему мы пришли. Во-первых, счастье для каждого индивидуально, только сам человек знает, ЧТО ему «ковать». Во-вторых, только сам человек может определить приемлемые для него пути к личному счастью, и это, безусловно, связано с его ценностями и отношением к социуму. В-третьих, только сам человек может раскрыть свои ресурсы и преодолеть невозможное для достижения своего счастья. В-четвертых, только сам человек имеет могучий стимул, чтобы следовать по пути, ведущему к счастью. В-пятых, индивидуальное счастье не есть только частно-эгоистическое понятие. Им может быть и счастье других. Для этого человек в состоянии привлечь единомышленников и добиваться своего счастья не в одиночку. В-шестых, с развитием человека как личности меняется его представление о собственном счастье. Соответственно, только он сам способен скорректировать свои дальнейшие действия. В-седьмых, увлеченный, целеустремленный человек может почти всегда повлиять на обстоятельства, мешающие его продвижению к счастью. Таковы наши аргументы, господа!

В е д у щ и й. Спасибо уважаемому докладчику от Команды Утверждения. Слово предоставляется оппоненту от Команды Отрицания.

О п п о н е н т от Команды Отрицания. Господа! То, что говорил уважаемый докладчик от Команды Утверждения, достойно аплоди-

сментов. Однако позвольте мне сделать ряд замечаний по этому поводу. Конечно, счастье каждого индивидуально, как индивидуальные фамилия и характер человека. С этим никто не спорит. Однако это не означает, что представления о счастье людей, принадлежащих к одной социальной категории, абсолютно различаются. Например, люди с низким доходом сочтут за счастье повышение их доходов в пять, скажем, раз. Но в этом случае их счастье зависит от обстоятельств — повысят им зарплату или пенсию или не повысят, сами они себе ничего повысить не могут. Пойдем дальше. Уважаемый докладчик говорил, что только сам человек может определить приемлемые для него пути к счастью, но вот сможет он пойти по этим путям или нет, во многом зависит от обстоятельств. Следующий момент, который нуждается, на мой взгляд, в комментариях — уважаемый докладчик говорил, что человек может высвободить свои ресурсы. Позвольте, а за счет чего он, собственно, их будет высвобождать?! За счет поддержки окружающих, за счет чудесных событий, благодаря которым у него укрепитя вера в успех и счастье? Так что на одном энтузиазме ресурсы не разбудишь! Спасибо за внимание к моим комментариям.

В е д у щ и й. Спасибо уважаемому оппоненту от Команды Отрицания. Слово предоставляется докладчику от Команды Отрицания.

Д о к л а д ч и к о т К о м а н д ы О т р и ц а н и я. Спасибо уважаемому коллеге, который блестяще подготовил почву для моего выступления. Да, мы считаем, что достижение человеком счастья преимущественно зависит от обстоятельств, других людей, средовых факторов. И вот почему мы так думаем. Во-первых, человек — это существо общественное, и он нуждается в том, чтобы другие также участвовали в его счастье, иначе он будет несчастлив. Во-вторых, счастье людей имеет общие черты для многих, и, соответственно, от многих зависит. Ведь если каждый начнет добиваться своего счастья, то на всех его, как всегда, не хватит. Что, собственно, у нас и получилось в годы перестройки. В-третьих, нельзя забывать об объективной реальности. Человек ведь живет в государстве, и на пути к его счастью может встать закон, чиновник, правила игры в социуме. В-четвертых, утверждение «с милым рай и в шалаше» справедливо только для медового месяца. Кратковременное счастье человек может себе «сковать», а долговременное — нет. В-пятых, настоящее счастье для человека — быть полезным другим, делать их жизнь лучше. Получается, пока жизнь других не улучшишь — полностью счастлив не будешь. А разве можно в одиночку сделать жизнь людей лучше? В-шестых, каждый человек в общественной и административной иерархии занимает свою «ячейку», и без участия вышестоящих «ячеек» он не в силах сам решить многие проблемы, а тем более добиться счастья. Может, дорогие друзья, наши аргументы покажутся вам пессимистичными, но должен ведь кто-то вернуть нас к реальности! Спасибо!

В е д у щ и й. Спасибо уважаемому докладчику от Команды Отрицания. Слово предоставляется оппоненту от Команды Утверждения.

[Оппонент от Команды Утверждения. Мой уважаемый коллега сказал, что его доклад возвращает нас к реальности. В определенной мере это так. Но к какой реальности он нас возвращает? Ощущение такой реальности разве добавит нам энергии в стремлении достичь счастья? Поэтому позвольте мне сделать несколько комментариев относительно услышанного. Здесь было сказано, что человек — существо общественное. Однако это не означает, что он не может достичь своего счастья, если оно не затрагивает интересы других. Потом, здесь говорилось об общих представлениях о счастье. Однако в данном примере речь идет не о счастье, а о благосостоянии. Личное же счастье — понятие, связанное только с духовной сферой человека. В духовной сфере человек является Гражданином Мира, и ему совершенно не обязательно приходить в противоречие с законодательством государств. Кроме того, чтобы быть полезным для других, человек сначала должен САМ многого добиться. Особенно меня насторожили слова о «ячейках общества». Считаю, что подобное утверждение некорректно, так как оно порождает социальную инертность, иждивенчество, убивает инициативу. Кроме того, для достижения своего счастья в рамках общества совершенно не обязательно подрывать общественные и государственные устои. Более того, счастливый человек их может укреплять и совершенствовать. Спасибо за внимание!

В е д у щ и й. Спасибо уважаемому оппоненту от Команды Утверждения. Слово предоставляется Мотиватору Команды Отрицания.

М о т и в а т о р К о м а н д ы О т р и ц а н и я. Друзья мои! Зачем весь этот сарказм? Мы же говорим о счастье. Поэтому и настроение у нас должно быть благожелательное! А то, что наша группа утверждает, что счастье человека зависит не только от самого человека — это незыблемая истина. Друзья мои, мы ведь нисколько не умаляем индивидуальные достижения каждого, просто мы говорим, что все люди — партнеры. Как сказал Мао: «Пусть расцветут сто цветов!» Он имел в виду, что в стремлении к своему счастью люди не должны «толкаться локтями на дистанции». Они должны помогать и поддерживать друг друга, содействовать продвижению каждого. Вот что можно понимать под «зависимостью от обстоятельств!» Здесь речь идет о зрелом общественном сознании. Если каждый будет ковать свое счастье, люди будут конкурировать друг с другом. Если каждый будет ковать общественное счастье — все будут счастливы. Не подумайте, что я оживляю коммунистические идеи! Просто я считаю, что если каждый займет конструктивную активную позицию, все общество начнет двигаться к процветанию. Спасибо!

В е д у щ и й. Спасибо уважаемому Мотиватору Команды Отрицания. Слово предоставляется Мотиватору Команды Утверждения.

М о т и в а т о р К о м а н д ы У т в е р ж д е н и я. Друзья! С замечательной речью моего коллеги трудно не согласиться. Тем более что в ней столько патетики, столько веры в «золотой век» общества. Поэтому я тоже начну с громких заявлений. «Человек — это звучит гордо!» Поэтому нашей общественной, государственной идеей должен стать Человек. Нам нужно уловить, чем живет простой человек, и создать все условия для

достижения большинством личного счастья. В рыночных условиях каждый сам должен проявить инициативу в его достижении. А задача государства — максимально содействовать этому. Мы не поддерживаем тезис «Кто смел, тот и съел». Мы поддерживаем мысль, сформулированную в старой английской поговорке: «Ваша свобода заканчивается там, где начинается кончик носа вашего соседа». Но каждый сам регулирует свою свободу и свое счастье адекватно имеющимся у него возможностям, средствам и, безусловно, обстоятельствам. Поэтому нас нельзя упрекнуть в эгоизме или индивидуализме. Но, с другой стороны, стоит ли тратить жизнь на то, чтобы соответствовать обстоятельствам, общественному мнению? Помните, у Андрея Макаревича: «Не стоит прогибаться под изменчивый мир, *однажды* он прогнется под нас»? Под кого он прогнется? Под человека тревожного, робкого, зависимого от обстоятельств? Конечно, нет! Он прогнется только под того, кто считает себя кузнецом своего счастья! Спасибо!

В е д у щ и й. Спасибо уважаемому Мотиватору Команды Утверждения. Все спикеры высказались. Я прошу Главного Арбитра сказать о своих впечатлениях, вынести окончательное решение в этом споре.

Г л а в н ы й А р б и т р. Скажу честно, я всегда придерживался тезиса Команды Утверждения и считал, что каждый сам кузнец своего счастья. Но сегодняшний спор заставил меня задуматься над этим высказыванием. Что значит быть кузнецом своего счастья? С одной стороны, действительно, только я знаю, что мне нужно, а если слушать всех доброжелателей — жизни не хватит. С другой стороны, а если я не знаю, что мне нужно для счастья? Как я его буду ковать? Я буду смотреть на других. Постепенно у меня появятся похожие желания.захочется денег, власти, славы, я буду этого добиваться во что бы то ни стало. Добьюсь, и что же? Буду ли я счастлив? Некоторое время — да. Приятно ощущать себя победителем. А дальше? Новая погоня? Сложно ковать самому счастье, если не знаешь, чего хочешь. Поэтому мой вердикт таков: каждый сам кузнец своего счастья, если знает, чего хочет; и каждый зависит от обстоятельств, если не знает истинной цели своего пути.

В е д у щ и й. Большое спасибо уважаемому Главному Арбитру. Похоже, вам удалось примирить оба тезиса. Спасибо всем участникам дебатов.

Дополнительным аргументом для дебатующих, Главного Арбитра или ведущего (пожелавшего внести свою лепту в дебаты) может стать сказка Андрея Гнездилова «Талисман».

Талисман
Андрей Гнездилов

Хотелось бы знать, кто создал и для чего существуют в мире талисманы. Как возникает возможность творить чудеса и исполнять желания? Самый лучший способ — это найти драгоценное кольцо, которому служит Джинн и спросить его обо всем. Куда труднее ходить по берегу и искать бутылку с Джинном. К тому же он может оказаться сердитым,

Так вот, однажды одна милая девушка, которую звали Алина, нашла волшебное кольцо. Примеряя его на пальчике, она трижды повернула его вокруг оси, и тотчас перед ней явился Джинн.

— Загадывай желание, о госпожа! Скажи, что мне сделать? Построить или разрушить, прославить или опорочить, спасти или уничтожить?

— Ответь мне, о Джинн, ты, верно, многим служил за свою жизнь, многие ли становились счастливыми, когда ты исполнял их желания? — спросила Алина.

— Увы, нет, — отвечал Джинн.

— А какие желания чаще всего загадывали?

!— Ну, прежде всего, богатства! Людям кажется, что с помощью золота можно достигнуть всего. Но в мире существует закон равновесия. И если кто-то становится чрезмерно богатым, другие завидуют ему, пытаются отнять у него сокровища, ненавидят его. И, конечно же, о счастье и помышлять не приходится.

— Хорошо, а еще чего желают люди?

— Ну, славы, конечно! Один хочет быть знаменитым полководцем, другой — ученым, третий — художником, четвертый — музыкантом и так далее. Однако и слава не дает счастья. В конечном счете люди хотят, чтобы ими восхищались, любили, преклонялись, а за славой, как за облаком, живой человек забывается и вовсе не виден.

— А что еще выбирают люди?

— Красоту. К сожалению, она тоже не дает счастья, хотя уже приближается к нему. Беда в том, что красота начинает играть роль то богатства, то славы, то силы и власти. А это не дает понять, что же надо, чтобы стать счастливым.

— А что надо, чтобы стать счастливой?

— Не знаю, но думаю, у каждого свой секрет.

— Как же ты служишь волшебному кольцу и не знаешь, что надо для счастья?! — возмутилась Алина.

— Но ведь нельзя же дать другому того, чего сам не имеешь, — отвечал Джинн.

— Так и ты несчастлив... А что если бы я пожелала тебе стать счастливым самому? Чтоб ты для этого сделал?

— Для этого я должен сделать хоть кого-то счастливым.

— Попробуй же! Я этого хочу!

Джинн помялся и исчез. Через мгновение перед ней явился ее умерший отец, а она стала маленьким ребенком. Радостная, бросилась она в отцовские объятия и чувствовала себя счастливой. Быстро прошло время, и прекрасный юноша остановился у порога ее дома. Он пел, и глаза его пылали любовью. И она снова почувствовала себя счастливой. И снова, как одно мгновенье, пронеслось время. На руках у женщины покоился ребенок, и она была счастлива его смехом и любовью.

И Джинн явился к ней и спросил, счастлива ли она?

— Да, — отвечала Алина, — только грусть томит меня, когда я не могу разделить свое счастье с бабушкой и дедушкой. Верни их на землю.

И Джинн так и сделал.

Но и на этот раз она не могла быть полностью счастлива, так как и дед, и бабушка не были счастливы без своих родителей...

— Кого же мне явить тебе, чтобы ты почувствовала полноту счастья? — воскликнул Джинн.

— Отца Небесного, от которого был сотворен мир!

Джинн упал на колени и просил ее поднять глаза к небу, так как сам не смел **этого** сделать.

Алина увидела яркий свет, и в его немеркнущих лучах не было места для смерти. Любовь и счастье переполнили ее и излились на Джинна.

Он стал счастливым и из камня превратился в неувядаемый цветок.

Эту историю ведущий может рассказать по окончании дебатов.

НАЙТИ ОБЩЕЕ

Эта игра поможет отработать навык находить общее в разных темах, идеях, подходах. Она поможет совершенствовать навыки внимательно-го слушания, постановку уточняющих вопросов, а также научит делать «связки» между различными темами и идеями.

Идея игры проста — каждый из пары собеседников должен говорить только на свою тему. Темы для разговора подбираются таким образом, чтобы они как можно меньше соприкасались друг с другом. Между тем, говоря на свою тему, участник игры должен определить тему партнера и постараться найти общие точки соприкосновения.

Для игры ведущему потребуются карточки с темами беседы. Для пары играющих карточки должны быть одного цвета.

Варианты заданий (тем для беседы) в паре:

Возможный цвет карточек	Тема первого собеседника	Тема второго собеседника
Красный	Поговорите о погоде	Поговорите об итальянской кухонной мебели
Желтый	Поговорите об экологических проблемах	Поговорите о моделях автомобилей
Синий	Поговорите о внешней политике нашей страны	Поговорите об апельсинах
Зеленый	Поговорите о предназначении человека	Поговорите о столовом серебре
Фиолетовый	Поговорите о современном детективе	Поговорите об отдыхе на море
Коричневый	Поговорите о породах деревьев	Поговорите о парфюмерии, духах
Серый	Поговорите о возможности существования веземных цивилизаций	Поговорите о качестве различных стиральных порошков
Черный	Поговорите о государственной идее	Поговорите о выращивании овощей на личном участке
Белый	Поговорите о спорте	Поговорите о кулинарии
Оранжевый	Поговорите о цветах	Поговорите о бытовой технике
Салатный	Поговорите о живописи	Поговорите о футболе
Голубой	Поговорите об экономических проблемах	Поговорите о поисках духовного пути
Золотой	Поговорите о проблеме наркотиков	Поговорите о животноводстве
Темно-зеленый	Поговорите о литературе	Поговорите о разведении канареек в домашних условиях

Возможный цвет карточек	Тема первого собеседника	Тема второго собеседника
Бежевый	Поговорите о проблемах материнства и детства	Поговорите о покупках на рынке
Лиловый	Поговорите о семейной жизни	Поговорите о покупках на рынке
Бордовый	Поговорите о моде	Поговорите об отдыхе на даче
Розовый	Поговорите об экстремальных видах спорта	Поговорите о сериалах, «мыльных операх»
Алый	Поговорите об искусстве управлять людьми	Поговорите о булочках
Темно-синий	Поговорите о качестве воды	Поговорите о «боевиках» (кинофильмах)

Участники игры разбиваются на пары. Ведущий предлагает каждой паре выбрать свой цвет. Выбрав цвет, собеседники выбирают карточку с темой для беседы, не показывая их друг другу. Ведущий формулирует перед играющими задачи.

Задачи собеседников:

1. Деликатно начать беседу.
2. Подвести разговор к своей теме.
3. Поговорить на свою тему.
4. Понять тему партнера.
5. Найти «связки» между темами.
6. Найти общую тему.
7. Корректно закончить беседу.

Ведущий дает участникам 3 минуты на обдумывание своей темы, после чего они приступают к беседе. Беседа может сниматься на видео.

ПРИМЕР

Беседа

Мария говорит о качестве воды, Иван о «боевиках» (кинофильмах).
 — Здравствуйте, Мария, рад вас видеть!
 — Здравствуйте, Иван, мне тоже приятно вас видеть!
 — Вы знаете, Мария, вчера вечером мне принесли кассету, и я посмотрел неплохой фильм. «Захват» называется, смотрели?
 — Честно говоря, нет. Я вчера целый вечер устанавливала на кран фильтр для воды. У вас есть дома фильтр для воды?
 — Нет, я предпочитаю покупать воду...
 — Неужели? Ведь это очень дорого!
 — Но не дороже здоровья. Вот вчера интересно было в фильме. Главный герой, его играет Стивен Сигал, кок на корабле, один справился со всеми бандитами.

— А, скажите, они там в фильме пили обычную воду из-под крана или специально очищали?

— По правде, я даже не заметил. Там такое творилось! Террористы захватили военный корабль, ракеты с боеголовками, но Сигал всех замочил...

— Ну, если всех замочил, тогда точно он пьет хорошую воду. Если бы он выпил нашей воды прямо из-под крана, он бы точно был не здоров и потерпел поражение.

— Может быть. Я вообще очень люблю смотреть боевики — они «заряжают». Там всегда побеждает самый достойный. А вы, Мария, любите боевики?

— Я предпочитаю что-нибудь менее напряженное, где есть чистые отношения. Чистые, как вода.

— А, кстати, во многих боевиках присутствуют чистые отношения. Во вчерашнем тоже была девушка, которая помогала Сигалу. В боевиках всегда четко ясно — кто плохой, кто хороший. И хороший всегда чист.

— Я думаю, «чистый» характер может быть только у того, кто пьет хорошую воду. А кто пьет неочищенную воду из-под крана, рано или поздно либо заболеет, либо станет негодяем.

— Послушайте, Мария, вы сейчас сказали о негодяе, и мне пришла в голову мысль: а давайте вместе напишем сценарий боевика! Рабочее название «Чистая вода». Представьте, группа негодяев хочет запустить в водопровод ужасную бактерию, а главный герой все делает для того, чтобы этого не допустить.

— Идея неплохая, только по-моему, у нас в водопроводную воду уже запустили эту бактерию. Теперь лучше снять фильм о том, как бы ее нейтрализовать.

— Отлично! Тогда это будет классный боевик об ученом, который нашел противоядие от бактерий, портящих водопроводную воду. А группа бандитов, нанятых крупным производителем фильтров для воды, похищает противоядие. Главный герой вместе с дочерью ученого, с которой у него чистые отношения, выслеживает бандитов, забирает противоядие и запускает его в водопровод. Вода очищается, люди ликуют и перестают тратить деньги на фильтры и покупку воды.

— А тратят деньги на покупку видеокассет с боевиками?

— Почему бы и нет?

— Мне нравится ваша идея, Иван. Когда садимся за сценарий?

— Давайте завтра?

— Отлично, я принесу пару бутылок очищенной воды для вдохновения!

— А я — пару кассет с боевиками для поддержания творческой мысли!

— До встречи!

— До встречи!

Вопросы для обсуждения игры «Найти общее»:

1. Поделитесь, пожалуйста, своими впечатлениями от беседы.
2. С какими вы столкнулись трудностями в процессе беседы?

3. Какие находки были у вас в ходе беседы?

4. Кто явился инициатором «сближения» тем?

5. Что нужно для того, чтобы найти общее в разных темах, идеях?

6. Чему эта игра может научить команду?

Линии обсуждения игры «Найти общее»:

- Как находить общее в разных мыслях, идеях, суждениях? Нередко, слушая партнера, возникает непонимание его мыслей, суждений, идей; или ощущение, что то, что он говорит, «не из той оперы». И, недослушав до конца, мы можем отмахнуться — «сейчас не до этого». Бывает, что таким образом теряются важные идеи. В команде — первое правило: внимательно слушать и постараться понять, о чем говорит партнер. И дальше попробовать связать то, о чем он говорит, с актуальными задачами деятельности команды. Для этого необходимо тренировать воображение, выстраивать разнообразные аналогии. Ибо, как говорили древние, «все связано со всем». При желании можно связать «и козла с апельсином». *«Любая гениальная идея — это не что иное, как новая аналогия, когда два очень далеких явления вдруг оказываются рядом в то время, как о их родстве никто и не подозревал. Но вот человек указал на это родство, и оно сразу стало очевидным для всех... От нас зависит насколько легко наше воображение может перенести нас с травинки на облако... Предположим, что наше воображение привыкло двигаться так: с травинки на цветок, с цветка на кустик, с кустика на дерево, с дерева на облако. Но что-то воображение вспорхнуло с травинки на облако — сразу, вдруг осознав их нечаянную близость»,* — так говорит Евгений Клюев. Даже в самых далеких, на первый взгляд, идеях можно найти близость. И если команда этому научится, она будет эффективна.
- Важно развивать в себе способность «делать связи» между темами, идеями, суждениями. В этом случае личный опыт существенно обогащается идеями других, а в команде формируется общее поле идей, связанных друг с другом.

Глава 4

ТЕХНОЛОГИИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В КОМАНДЕ

В этой главе будут рассмотрены системно-аналитические аспекты работы команд.

ПОНЯТИЕ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

Ситуационный анализ (или анализ актуальных ситуаций) любой человек осуществляет сознательно или неосознанно, но повседневно — от младенчества до глубокой старости. Без него человек не может сделать ни шагу. На бытовом уровне это анализ текущей ситуации с целью определения своих сиюминутных перспективных действий и поведенческой линии. Процесс ситуационного анализа «запускают» самые разнообразные события: появление у подружки новой игрушки, прогноз погоды, обострение отношений в рабочей группе, изменение ситуации на валютном рынке, выбор жениха и т. д. и т. п.

Таким образом, ситуационный анализ представляет собой процесс оценивания внешних и внутренних обстоятельств (в прошлом, настоящем и будущем времени) с целью определения наиболее рациональной поведенческой линии. Ситуационный анализ прошлых событий дает неоценимый опыт оценки степени правильности своих предшествовавших рассуждений и действий. Ситуационный анализ текущих событий необходим нам, чтобы определиться, как себя вести. Ситуационный анализ ожидаемых событий называют прогнозированием.

Но прежде чем мы перейдем непосредственно к ситуационному анализу, необходимо сказать несколько слов о терминологии. В обиходе термины «ситуация» и «проблема» употребляются в несколько более ограниченном диапазоне, чем в теории.

Термин «ситуация» часто используется в жизни просто для указания состояния основных внешних (или внутренних) обстоятельств и условий, в соответствии с которыми мы выбираем ту или иную поведенческую линию.

Термин «проблема» обычно определяет не локальное, а принципиальное изменение линии поведения, вплоть до корректировки прежних стратегических ориентиров деятельности.

Проблема никогда «не сваливается с неба». Она является результатом:

- изменившихся внешних условий;
- изменившихся внутренних условий (состояний);
- появления неожиданного препятствия;
- проявления новых аспектов, перспектив, открывшихся в результате наших действий;
- нашего намерения заняться новой тематикой, новой сферой отношений (деятельности, производства), т. е. заняться тем, в чем нет ранее сложившегося опыта.

Также термин «проблема» используется для освоения ранее неизведанных данным лицом (организацией) новых «ниш» в производстве, в исследовании, в управленческой деятельности и в личной жизни.

В ситуационном анализе под «ситуацией» понимается описание тех обстоятельств, факторов и условий, результатом взаимодействия которых является анализируемая проблема.

Итак, почему же необходимо специально заниматься формированием навыков ситуационного анализа, если мы им и так постоянно пользуемся?

Дело в том, что так называемый бытовой ситуационный анализ часто нас подводит, и мы не слишком доверяем результатам собственного анализа и обращаемся за помощью к сведущему человеку (к подруге, начальнику, старому другу, в юридическую консультацию, к психологу). В чем основные недостатки бытового ситуационного анализа?

- 1) Недостаточная развитость «дисциплинированного» мышления: хаотичность рассуждений, постоянное перескакивание с одних обстоятельств на другие, не законченный анализ предшествующих, «зацикливание» на деталях, блуждание в собственных ассоциациях;
- 2) анализ, как правило, одного, наиболее очевидного сценария действий (так как большее число сценариев «не удерживается» в голове);
- 3) недостаточное внимание к «второстепенным» обстоятельствам (фактам, условиям, личностным состояниям), которые, может быть, попали у нас в разряд «второстепенных» из-за недостатка информации о них, а не из-за их действительной незначительности;

- 4) поспешное стремление выйти на конечный результат анализа, пренебрежение к видимым «мелочам»;
- 5) сильный эмоциональный фон, на котором и под воздействием которого осуществляется хаотичный (или даже истеричный) анализ ситуации;
- 6) отсутствие внутренней уверенности и убежденности в надежности результатов своего анализа.

Поскольку грамотное выполнение ситуационного анализа крайне важно не только в быту, но и в производственной деятельности (особенно в управленческой), нам необходимо сформировать у членов команды навыки профессионально грамотного подхода к ситуационному анализу.

Ситуационный анализ — это не что иное, как системный анализ в приложении к исследованию динамично меняющейся во времени и во взаимном воздействии друг на друга совокупности различных внутренних и внешних факторов. При этом сами факторы обычно именуется обстоятельствами (условиями), а анализируемая их совокупность — ситуацией. Темп изменения ситуации, ее динамика может быть в реальной жизни любой — от вялотекущей до стрессовой. А раз ситуационный анализ есть разновидность практического приложения системного анализа, то и аппарат (инструмент) исследования используется один и тот же. Соответственно, технологически «классический» ситуационный анализ включает в свой состав три последовательных автономных этапа (процедуры).

I этап ситуационного анализа — «Создание поля идей, вариантов, сценариев». Этот этап предполагает составление полного множества (перечня) возможных сценариев развития анализируемой ситуации. Причем отбираются только те возможные сценарии, которые представляют интерес для того, кто анализирует. Термин «сценарий» здесь более уместен, чем термин «варианты», так как предполагает определенные действия (поведенческую линию в сценарном развитии данной ситуации).

Условия выполнения I этапа:

1. Не отвлекаться на экспресс-анализ наиболее интересных, простых или предпочтительных сценариев.
2. Перебрать все в принципе возможные сценарии.

Первый этап ситуационного анализа необходимо (особенно на начальном этапе формирования навыка) выполнять письменно даже для простых ситуаций, так как:

- письменное изложение дисциплинирует мышление;

- наглядность всего набора возможных сценариев даёт возможность не держать их в памяти постоянно;
- появляется возможность вернуться к прерванному анализу (даже в будущем — для проверки качества своего анализа).

Первый этап завершается, когда перед глазами членов команды (или же руководителя) имеется исчерпывающий набор сценариев. Безусловно, легче составить полный список сценариев всей команде, чем одному специалисту, пусть и высококвалифицированному.

II этап ситуационного анализа — «Оценка и отбор». Этот этап предполагает проведение экспресс-анализа всех сценариев с целью отбора наиболее вероятных (перспективных, желательных). По окончании этапа должно быть оставлено не менее двух и не более трех-четырех рациональных сценариев. Исключение из рассмотрения остальных сценариев или перевод их в промежуточную память осуществляется на основе оценки рисков их отбрасывания. Критерий риска в каждой ситуации — общий объединяющим для них свойством является высокая значимость для анализирующего лица или членов команды.

III этап ситуационного анализа — «План действий». На этом этапе происходит следующее:

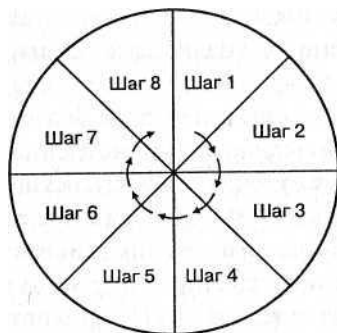
1. Сопоставление отобранных рациональных сценариев по ключевым параметрам их динамического развития.
2. Поиск дополнительной информации по второстепенным факторам, которые потенциально могут в реальном ходе событий из второстепенных «перекочевать» в ключевые.
3. Оценка возможных последствий по каждому варианту в перспективе развития.
4. Выбор и обоснование окончательного сценария действий по уровню надежности наибольшей вероятности и наименьшего риска негативных последствий.
5. Перевод на перманентный контроль остальных сценариев с целью оперативного переключения на них в случае негативного изменения прогнозируемого хода событий.
6. Составление согласованного плана действий, направленных на реализацию наиболее рационального сценария.

Все этапы ситуационного анализа необходимо протоколировать с целью:

- формирования навыка «дисциплины» мышления;
- последующего анализа ошибок и открытий.

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В КОНТЕКСТЕ РЕШЕНИЯ КОМАНДОЙ ПРИКЛАДНЫХ ПРОБЛЕМ. ТЕХНОЛОГИЯ «ВОСЬМИ ШАГОВ»

Для удобства формирования навыка ситуационного анализа в команде мы используем технологию «Восьми шагов». Идея этой технологии была предложена М. Басадуром.



ШАГ ПЕРВЫЙ. «ТУМАННАЯ СИТУАЦИЯ»

Здесь каждый член команды отвечает на вопросы:

- В чем, на ваш взгляд, состоит проблема?
- Как бы вы определили существо проблемы?

Если на эти вопросы сложно ответить, тогда вопрос переформулируется:

- Что, на ваш взгляд, затрудняет развитие организации?
- Чего на данный момент больше всего не хватает команде, фирме, организации?

Если известно, что проблема состоит в выполнении определенного задания, вопросы формулируются в соответствии с ним.

- Что вас радует в связи с этим заданием?
- Что вас тревожит в связи с этим заданием?

Ответы на эти вопросы позволят сформулировать проблему в общем, или «туманном», неконкретном виде. Например, «на первый взгляд, проблема заключается в нехватке денег», или «на первый взгляд, проблема заключается в текучести кадров», или «на первый взгляд, проблема заключается в том, что дальше так работать нельзя!», или «на первый взгляд, проблема заключается в том, что вы должны выполнить неинтересное задание».

ШАГ ВТОРОЙ. «ПОИСК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ И ФАКТОВ»

Здесь необходимо определить, каким образом проявляется названная проблема. Члены команды отвечают на вопросы:

- Как отражается названная проблема на жизни команды, организации и ее членах?
- Перечислите события, ситуации, в которых названная проблема проявляется наиболее остро?
- Какие чувства вы испытываете в связи с этой проблемой?
- Как будут развиваться события, когда названная проблема разрешится?

Все варианты ответов на вопросы аккуратно записываются. В результате проблема может быть сформулирована более конкретно. Например, «проблема заключается в том, что из-за нехватки средств невозможно приобрести необходимое оборудование», или «проблема заключается в том, что в связи с большой текучестью кадров невозможно организовать работу», или «проблема заключается в том, что вы вынуждены выполнять неинтересное задание, а неинтересное оно потому, что вам, оказывается, не хватает информации для его выполнения».

ШАГ ТРЕТИЙ. «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ»

Чтобы определить истинную проблему, членам команды предлагается ответить на вопросы:

- Почему мы имеем эту проблему?
- В чем вы видите причины этой проблемы?
- Если бы причины, породившие проблему, были устранены, проблема была бы решена?

Главное — назвать как можно больше вариантов причин названной проблемы. Например, варианты ответов на вопрос: «В чем вы видите причины большой текучести кадров, из-за которой невозможно нормально организовать работу?» могут быть такими:

- платят мало;
- много сплетен;
- работаешь, а благодарности не получаешь;
- новые не придут, потому что перспектив нет;
- на работу неудобно добираться.

Можно «проверить» каждый вариант:

- Если бы платили много, «текучки» бы не было?

- Была бы!
- Почему, ведь платят достаточно?
- А работать неприятно!
- Если было бы работать приятно, но платили бы на том же уровне, что и сейчас, «текучка» осталась бы?
- Возможно, нет!
- Можно ли сказать, что текучесть кадров связана, в основном, с тем, что «работать неприятно»?
- Да!

Итак, теперь можно определить проблему следующим образом: «Что можно сделать для того, чтобы работать было приятно?» Эту проблему и будет решать команда. Она связана с заботой о сотрудниках и повышением уровня мотивации к труду.

При определении проблемы важно сформулировать ее в виде, привлекательном для решения. Желательно избегать частицы «не» в формулировках.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ. «СОЗДАНИЕ ПОЛЯ ИДЕЙ»

Здесь члены команды осуществляют «мозговой штурм», собирая всевозможные варианты решения проблемы. Они отвечают на вопрос:

- Что можно сделать для того, чтобы проблема была решена?

Главное условие «мозгового штурма» — не оценивать возникшие идеи. Любые варианты, даже самые фантастические и сумасбродные, выписываются на доску (лист ватмана и пр.) перед глазами членов команды. Бывает, самая «нереальная» идея при «ближайшем рассмотрении» оказывается наиболее интересной или на ее основе «вырастает» конструктивный вариант решения проблемы.

Обычно перед тем как начать работу по созданию поля идей команде предлагается выполнить 2—3 разминочных задания. Они очень просты и актуализируют способность к «генерации идей».

Разминочные задания для четвертого шага:

1. В вашем распоряжении пять минут. Перед вами — веревка. В течение пяти минут придумайте, пожалуйста, как можно больше вариантов ее использования. Главное, не оценивайте то, что пришло вам в голову. Записывайте все идеи, которые пришли вам в голову.

2. В вашем распоряжении три минуты. Перед вами — кирпич. В течение трех минут придумайте как можно больше вариантов использования кирпича. Пожалуйста, записывайте все, что приходит вам в голову.

3. В вашем распоряжении две минуты. Перед вам пустая пластиковая бутылка. В течение двух минут придумайте как можно больше способов ее использования.

Члены команды называют сначала количество вариантов, потом зачитывают наиболее оригинальные из них. Предметы для разминочных упражнений подбираются самые простые, относительно которых имеется четко сформировавшийся стереотип использования. Разминочные упражнения значительно облегчают мозговой штурм, делают рабочий процесс занимательным, создают хорошую настройку на эффективное решение проблем.

Хотим отметить, что нам довольно часто приходилось сталкиваться с тем, как люди, проводя «мозговой штурм», объединяют процессы генерации идей и их оценку. Это совершенно недопустимо, поскольку так блокируется творческий процесс поиска решений. На четвертом этапе ведущий строго следит за тем, чтобы идеи не подвергались оценке, критике или какому-либо дополнительному обсуждению. Процесс «мозгового штурма» должен идти в достаточно быстром темпе, и ведущий, заметив дополнительные разговоры между членами команды, увеличивает темп, говоря: «Пожалуйста, еще варианты!»

Когда поле идей становится большим и разнообразным, члены команды переходят к пятому шагу.

ШАГ ПЯТЫЙ. «ОЦЕНКА И ОТБОР РАЦИОНАЛЬНЫХ СЦЕНАРИЕВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ»

Здесь члены команды должны оценить каждую идею со следующих позиций:

- насколько реально осуществить идею в имеющихся на данный момент условиях;
- действительно ли реализация идеи приведет к ожидаемому положительному результату;
- если идею воплотить в жизнь в данных условиях, насколько трудоемким будет этот процесс (иными словами, «стоит ли овчинка выделки?»);
- не породит ли реализация этой идеи дополнительных проблем?

Иногда для облегчения процесса членам команды предлагается оценить каждую идею по трехбалльной шкале:

1 балл — идея замечательна, но абсолютно неосуществима в данный момент или порождает большое количество дополнительных проблем.

2 балла — идея замечательна, но в данный момент нет условий для ее реализации, она слишком трудоемка или в данный момент приведет не к тому результату, который нужен (породит дополнительные проблемы).

3 балла — идея замечательная и при данных условиях вполне реализуема, не слишком трудоемка (или ее трудоемкость себя оправдает), и ее реализация приведет к положительному результату; кроме того, реализация этой идеи не порождает каких-либо существенных новых проблем.

После оценки отбираются одна-две, максимум — три идеи. Остальные поступают в «копилку» команды.

ШАГ ШЕСТОЙ.

«ВЫДЕЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНОГО СЦЕНАРИЯ»

На этом этапе члены команды для каждой отобранной идеи составляют укрупненный сценарий реализации.

На доске (листе ватмана) каждая из отобранных идей занимает свой широкий столбец. Члены команды последовательно работают с каждой идеей, отвечая на следующие вопросы:

- Что нужно сделать, чтобы реализовать эту идею (какие мероприятия провести)?
- Какие ресурсы нужны для этого привлечь?
- Какие существуют препятствия и последствия реализации данной идеи?
- С кем необходимо установить взаимоотношения и пр.?

Таким образом, перед глазами членов команды появляются укрупненные сценарии воплощения идей, которые теперь можно проранжировать по трем критериям:

- доступность, легкость воплощения;
- результативность;
- низкая степень риска или негативных последствий.

В результате один из сценариев окажется на первом месте. Для него на седьмом шаге членами команды создается технология реализации.

ШАГ СЕДЬМОЙ. «ПЛАН ДЕЙСТВИЙ»

Члены команды составляют конкретный план действий, направленный на практическое воплощение выбранного сценария. Для удобства на доске (листе ватмана) заполняется таблица:

Что нужно сделать?	Кто будет этим заниматься?	Когда это нужно сделать?	Каким образом это делать?	Где?
Список мероприятий, действий, необходимых для реализации задуманного	Возле каждого мероприятия (действия) появляется ответственное лицо	Возле каждого мероприятия про- ставляются кон- кретные сроки исполнения	Возле каждого мероприятия выписываются необходимые средства, ресурсы, схемы действия	Обозначается место проведения меро- приятия (или дей- ствия)

ШАГ ВОСЬМОЙ. «ДЕЙСТВИЯ И ИХ ОЦЕНКА»

Это шаг практической реализации и последующей оценки действий. После достижения результата команда отвечает на вопросы:

- Достигнут ли ожидаемый результат?
- Какие трудности встретились в процессе реализации сценария?
- Все ли трудности и риски были учтены в начале? Если нет, то почему?
- Какие интересные открытия были сделаны в процессе реализации сценария?
- Чему может научить команду этот опыт?

Данная технология ситуационного анализа может быть апробирована как в игровой, так и в практической форме. При подготовке команды тренинг, основанный на технологии «Восьми шагов», проводится не менее пяти-семи раз. За основу берутся как реальные для команды проблемы, так и отвлеченные. Подобные игры, помимо обучения ситуационному анализу, дисциплинируют мышление каждого члена команды и работают на групповое взаимодействие.

ИГРОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАВЫКА СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

Тренер излагает членам команды ситуацию, породившую серьезную семейную проблему.

— Представьте себе, что у вас есть свой загородный дом и усадьба в 12 соток где-то в 80 км от Санкт-Петербурга. Место тихое, небольшой поселок, не садоводство. Противоположная сторона вашей улицы — про- 1 сто лес. Соседка слева — местный житель, пенсионерка, живет одна и с трудом справляется с хозяйством. Соседи справа и сзади — такие же, как вы, горожане — воскресные садоводы, наезжают по выходным и в

отпуск. Телефон в поселке отключили, но электричество на вашей улице и у вас есть. Отделение милиции — в 10 км в крупном поселке, там же располагаются поселковый Совет и магазины. Среди местного населения есть законченные «пропойцы», готовые «пошерстить» усадьбы, пока хозяев нет. Ваша усадьба ограждена ветхим деревянным забором, везде замки, на окна поставлены решетки. Соседка слева периодически уезжает — к родне, за продуктами, в больницу... Вашу дачу периодически «чистят», замки отбивают, решетки отгибают, в заборе делают проломы: место безлюдное, особенно в будни, по ночам.

Проблема: кражи в отсутствие хозяев.

Шаг первый. «Туманная ситуация»

Неприятно, когда в твой дом заходят посторонние, создают беспорядок. Надо что-то делать, как-то себя обезопасить. Решетки на окнах не спасают, соседи за дачей не смотрят. Непонятно, что можно еще сделать в этом случае. Покориться судьбе? Оставлять «одноразовую вермишель» в прихожей, чтобы взяли еду и ушли? Надо узнавать, искать, думать, что делать с этими кражами.

Шаг второй. «Сбор дополнительной информации»

Сначала надо понять, что, в принципе, делают люди в таких случаях. Для этого нужно составить перечень всех разумных точек сбора информации. Потом их оперативно и планомерно охватить. Не торопиться с окончательным решением, пока не охвачены все стоящие точки сбора. В нашем случае к возможным точкам сбора дополнительной информации следует отнести:

- соседи и их знакомые;
- свои друзья и знакомые;
- охранные структуры и фирмы;
- лагеря, пансионаты;
- садоводства;
- милиция (вневедомственная охрана);
- интернет, специализированные разделы СМИ;
-

Шаг третий. «Определение проблемы»

В данной ситуации проблема, в принципе, уже определена и может быть сформулирована следующим образом: «Найти надежный способ защиты дома».

Шаг четвертый. «Создание поля идей»

Что может защитить дом?

1. Железная входная дверь с ненавесным замком.
2. Изготовление ложной входной двери с крыльца (в стену), а рабочая дверь из гаража или подвала.
3. 2-метровый забор с колючей проволокой.
4. Установка «ревуна» и прожектора.
5. Нанять сторожа с собакой.
6. Сделать ставни со сквозным креплением.
7. По проволоке в заборе пустить электрический ток (щадящий).
8. Договориться о присмотре с кем-то из местных (соседка слева не хочет связываться).
9. Установить суточные дежурства с соседями-горожанами (как в садоводствах).
10. Применить распрыскивающее краску устройство, чтобы потом найти преступника по следам краски.
11. С соседями-горожанами «в складчину» заказать в милиции и поставить по периметру своих объединенных участков дистанционную охранно-сигнализационную систему.
12. Купить соседке «мобильник» и договориться с ней о том, чтобы она «сигнализовала» о покушениях на дом.
13. Найти местную «мафию» и заключить с ней «охранное соглашение».
14. Оставить в доме «приманку» из «плохой» водки и закуски.
15. Поставить внутри дома охотничьи капканы и взводить их при отъезде.

Шаг пятый.

«Оценка и отбор рациональных сценариев решения проблемы»

Сначала устанавливается комплексный критерий исключения негодных вариантов.

Критерий:

- 1) опасные последствия (судебная тяжба за членовредительство воров, возможность пожара, поджога или умышленного разрушения всего хозяйства);
- 2) сверхвысокая стоимость;
- 3) недостаточная надежность.

В соответствии с выбранным критерием из рассмотрения исключаются варианты № 2, 4, 7, 9, 13, 14, 15.

Оставленные для более глубокого изучения варианты лучше записать в табличной форме:

Номер варианта	Уровень надежности	Суммарные затраты (единовременные и ежегодные)	Наличие возможностей для реализации	Прочие недостатки
Вариант № 1	Хорошо, но недостаточно, надо совмещать в другим вариантом	Приемлемо	Легко реализуемо	Защищается только входная дверь
Вариант № 3	Против «кусачек» не устоит. Надо делать бетонный с колючкой, как на «зоне»	Только единовременные, но крупные	Трудно реализуемо технически и может быть не разрешено властями	
Вариант № 5	Сторожа можно подкупить и напоить (в т. ч. собаку)	Сверхнормативный вариант	Мало реализуемо в этой местности	
Вариант № 6	Очень хороший вариант в сочетании с вар. № 1	Приемлемо	Легко реализуемо	Не исключается доступ на участок, защищается только дом
Вариант № 8	Зависимость от реального окрестного окружения	Приемлемо	Обычно мало реализуемо из-за нежелания местных брать ответственность и обузу	Надо их оснащать связью
Вариант № 9	Допустимый	Приемлемо	Мало реализуемо из-за невозможности для многих часто сутками бывать на месте, в т. ч. и зимой	
Вариант № 10	Малонадежно, т. к. подталкивает преступника к разрушительным действиям (поджог и т. п.)	Приемлемо		
Вариант № 11	Надежно, ответственность на милиции и она сама отгонит известных ей, конечно, бомжей от охраняемого периметра	В складчину приемлемо и перспективно	Реализуемо, если поблизости (5-10 мин.) есть вневедомственная охрана с такими системами	
Вариант № 12	Допустимый уровень в сочетании с вариантами № 1, 6	Приемлемо, особенно в складчину с другими питерцами	Главное - уговорить соседку (или других местных) за приемлемую плату	

Наиболее перспективными оказываются:

- комплекс вариантов № 1,6, 12;
- вариант 11.

Рабочий вариант выбирается, исходя из реальных местных условий.

Шаг шестой. «Выделение перспективного сценария»

Допустим, в качестве рабочего варианта выбран вариант № 11.

Укрупненный сценарий реализации варианта № 11 представляет собой:

- во-первых, технологию объединения и взаимодействия с соседями-горожанами;
- во-вторых, технологию нахождения, взаимодействия и заключения договорных отношений с местным УВД, занимающимся охранными сигнализационными системами;
- в-третьих, установку охранной сигнализации;
- в-четвертых, организацию ежемесячной оплаты ее содержания среди «пайщиков» (соседей-горожан).

Так как с соседями-горожанами есть хороший контакт и они живо откликнулись на эту идею, остается составить план действий.

Шаг седьмой. «План действий»

Необходимо последовательно расписать действия всех объединившихся соседей-горожан в соответствии с их возможностями, опытом, связями и способностями, начиная от ознакомительной поездки в УВД и поселковый Совет и кончая заключением договора.

План составляется обычно в табличной форме.

Что нужно сделать?	Кто будет этим заниматься?	Когда это нужно сделать?	Каким образом это делать?	Где?
Узнать условия охраны	Иванов	В течение следующей недели	Лучше подъехать на машине, так как расписание автобусов нестабильно	Поселок, отделение вневедомственной охраны
Обсудить условия оплаты, составить внутренние ведомости «пайщиков», собрать деньги для оплаты первого взноса.	Петров	В конце следующей недели	Организовать общее собрание	На участке Петрова

Что нужно сделать?	Кто будет этим заниматься?	Когда это нужно сделать?	Каким образом это делать?	Где?
Заклучить договор с вневедомственной охраной	Петров	Через неделю	Подъехать с документами в отделение УВД	УВД
Произвести установку и проверку охранной сигнализации на участках «пайщиков»	Петров, Иванов	Через неделю	Согласовать условия и сроки с УВД	Участки «пайщиков»
Обеспечить «абонентскую плату» охранной сигнализации	Сидорова	ежемесячно	Установить расписание приема платежей	На участке Сидоровой

Шаг восьмой. «Действия»

Теперь, когда понятны конкретные действия можно реализовать план. И через некоторое время станет понятно — правильный ли путь был выбран. Будем помнить, что в запасе остались и другие варианты...

Варианты заданий для ситуационного анализа

Исходные условия: на продукцию (услуги) организации снизился спрос и последние два года прослеживается устойчивая тенденция к его дальнейшему снижению. Сфера, продукция, услуги могут быть любые — от банка, научного института, завода до косметической, юридической или торговой фирмы, рекламного агентства.

Экспресс-анализ ситуации на рынке продукции (услуг) показывает энергичное продвижение конкурентной продукции (или насыщение спроса). Возникает проблема: что делать? Надо что-то менять:

- технологию;
- вид продукции (услуг);
- общее направление деятельности;
- рекламу;
- кадры определенного управленческого звена;
- структуру;
- тип акционирования организации и т. д.

Члены команды для тренировки могут взять любой тип деятельности и проблематики.

Технология оценки рисков

В процессе ситуационного анализа неизбежно происходит оценка рисков, когда члены команды задаются вопросами:

— Какие последствия повлечет воплощение этой идеи?

— Чем мы рискуем, выбирая этот путь?

Главным «оценщиком рисков» в команде обычно является Скептик (Критик).

Иногда в работе команды возникают ситуации, в которых требуется конкретно оценить негативные стороны и последствия некоторых решений, а также выработать для них «формы противодействия». В этом случае ситуационный анализ осуществляется в контексте оценки рисков и включает в себя три шага.

Шаг первый — «Формирование "минного поля"». Члены команды осуществляют «мозговой штурм», отвечая на вопросы:

— Если мы идем по этому пути, если мы принимаем это решение, какие неприятности и ущерб могут нас ожидать?

— Какова вероятность каждой из этих неприятностей?

Шаг второй — «Оценка реальной угрозы». Члены команды работают с каждой идеей из состава «минного поля», отвечая на вопрос:

— Что нам грозит, если случится, произойдет...?

Шаг третий — «Поиск противоядия». Члены команды методом «мозгового штурма» ищут способы защиты и противодействия негативным факторам. При этом они отвечают на вопрос:

— Что мы можем сделать, если произойдет, случится это...?

Если «противоядие» не найдено для 70% негативных факторов, то потенциальное решение чрезвычайно рискованно. 30% риска допустимо. Однако бывают ситуации и решения, по отношению к которым справедливо и актуально крылатое выражение: «Риск — благородное дело».

Итак, ситуационный анализ важен как для личной, так и для профессиональной жизни человека. Он «дисциплинирует» мышление и позволяет эффективно, творчески решать разнообразные проблемы. В практике обучения и работы команд ситуационный анализ можно проводить по технологиям «Восьми шагов» и «Оценки рисков».

Для проведения командой ситуационного анализа конкретных практических проблем требуется подготовка. Для разогрева и подготовки к ситуационному анализу мы предлагаем несколько игр.

ИГРЫ, ПОДГОТАВЛИВАЮЩИЕ КОМАНДУ К СИТУАЦИОННОМУ АНАЛИЗУ

Сказочно-мифологический контекст предлагаемых игр неслучаен. Такой прием позволяет активизировать творческие возможности каждого

участника игры, расширить границы «обыденного сознания», обеспечить более глубокое проживание опыта. Перевоплощение в сказочных и мифологических героев полезно не только детям, но и особенно взрослым. Полет мысли взрослого человека на определенном этапе его социального развития начинают «блокировать» стереотипы, воспоминания об ошибках и неудачах, тревоги и ощущение «нереализуемости» желаний. Чтобы проиллюстрировать свою мысль, приведем небольшой отрывок из романа Пауло Коэльо «Пятая гора».

Пятая гора

Пауло Коэльо, отрывок из романа

— Дело не в надежде на будущее, а в изменении своего прошлого, — сказал пастух.

— Я не совсем понял то, что ты хотел сказать, — заметил Илия. — Об изменении своего прошлого.

— Всю жизнь мимо моего дома проходили люди. Они направлялись в Тир и Сидон в поисках лучшей жизни. Многие жаловались, что в Акбаре они ничего не добились.

Со временем они возвращались, так и не найдя того, что искали. Беда в том, что вместе со своими пожитками они уносили из Акбара и груз своих неудач. Мало кому удавалось найти себе работу и дать лучшую жизнь своим детям. Прежняя жизнь в Акбаре сделала их робкими и неуверенными.

Но были и другие люди. Они шли в Тир и Сидон полные надежд. Их жизнь в Акбаре была наполнена смыслом. Они мечтали отправиться в путешествие и усердно трудились для осуществления своей мечты. Жизнь этих людей полна радости и побед, и так будет с ними всегда.

И эти люди возвращались в Акбар. Они рассказывали много интересного. Они добивались всего потому, что им не мешали неудачи прошлого.

Превращение в мудреца, царедворца, бога дает человеку «новое прошлое» успешного, реализованного, могущественного и созидательного героя. Сказочно-мифологический контекст игр позволяет «заблокировать» негативные переживания прошлого и освободить мысль для полёта. Это помогает не только в процессе формирования навыков ситуационного анализа, это мягко меняет отношение человека к своим возможностям, способностям и окружающим людям.

«ШЕСТЬ ШЛЯП, ИЛИ НАСЛЕДСТВО СТАРОГО МАСТЕРА»

Игра основана на идеях американского исследователя творческого мышления Эдварда Де Боно. Он сформулировал основные принципы его развития:

- выделение необходимых и достаточных условий решения задачи;
- развитие способности к отказу от прежнего опыта решения аналогичных задач;

- развитие способности к видению различных аспектов одного явления;
- развитие способности к выделению и осознанию основного противоречия в проблеме;
- развитие способности к «объединению противоположностей» и использование данного ресурса для решения задачи.

Все принципы Э. Де Боно согласуются с технологией ситуационного анализа. Кроме того, Э. Де Боно разработал метод обучения «эффективно мыслить» и назвал его «Шесть шляп мышления». Надевая по очереди каждую шляпу, человек формирует навыки различных способов мышления.

- Белая шляпа учит человека беспристрастно работать только с фактами, цифрами, событиями. Благодаря Белой шляпе можно стать беспристрастным, освободившись от эмоций, которые, как известно, «туманят разум».
- Черная шляпа помогает человеку увидеть все негативные стороны события, явления, проблемы. Она позволяет оценить риски.
- Желтая шляпа, наоборот, помогает раскрыть ресурсы, положительные стороны ситуации; увидеть «плюсы» ситуации, явления, проблемы.
- Красная шляпа дает возможность человеку увидеть событие, явление, проблему в ярких эмоциональных красках. Тем самым создаются условия для выплеска эмоций, благодаря чему они больше не будут «мешать» работе.
- Зеленая шляпа актуализирует творческое мышление человека, позволяет осуществлять нестандартный подход к решению задачи, искать новые способы и приемы.
- Синяя шляпа помогает человеку находить смысл в том, что он делает, продуктивно управлять процессом мышления, обобщать накопленный опыт, вписывать проблему в контекст глобальных событий в экономике, политике, мироустройстве; философски осмысливать события и явления, понимая, что одна проблема есть проявление более общих механизмов и сил, действующих во Вселенной...

Тренировку навыков ситуационного анализа мы предлагаем начать **именно** с такой игры. Она научит рассматривать ситуацию с разных сторон, и к этому опыту мы сможем обращаться и в других играх.

Участники игры делятся на шесть групп и размещаются в комнате достаточно удаленно друг от друга. Убедившись, что все удобно устроились, ведущий рассказывает Притчу о старом Шляпнике.

Притча о старом Шляпнике

Татьяны Грбенко, Татьяна Зинкевич-Евстигнеева

Давным-давно, а может, и недавно, жил на свете старый мудрый Шляпник. Из всех земных богатств был у него только лишь цветной фетр. Но он имел золотые руки и прекрасную мудрую душу. Мастер дарил людям нечто большее, чем головные уборы — шляпы, кепки, панамы и чепчики. Просветленными и одухотворенными, решительными и воодушевленными выходили люди из мастерской старого Шляпника, унося свой заказ. Стоит ли говорить, как славился своим умением Мастер, как благодарны были ему люди за шляпы, несущие Великий секрет Великого Мастера.

Шли годы. И настало время, когда старый Шляпник покинул этот мир, оставив своим шестью сыновьям славу Великого Мастера, мастерскую, обрезки цветного фетра и... шесть разноцветных шляп — белую, черную, желтую, красную, зеленую и синюю. Шляпы были настолько изысканны, что явно должны были в будущем принадлежать очень богатому и успешному человеку.

— Наверное, основное отцовское наследство — это те деньги, которые нам заплатит заказчик разноцветных шляп, — решили сыновья мастера. — Должно быть, они стоят очень дорого, и мы будем богаты! Мы разделим деньги поровну и отправимся странствовать по свету, чтобы найти свою судьбу, — планировали сыновья.

Но время шло, а богатый заказчик так и не появился.

— Странно, — размышляли сыновья, — последний заказ мастера должен был бы иметь высокую цену. Но раз никто за ним не приходит, может, мы оставим эти шляпы себе?

И сыновья решили разделить между собой отцовское наследство.

— Я беру себе шляпу белого цвета, — заявил первый сын. — Она так изящна и восхитительна, что я смогу войти в ней в высшее общество, красоваться на балах и приемах. Я уже не буду чувствовать себя только сыном простого шляпника.

— А я выбираю черную шляпу, — сказал второй сын. — Черный цвет подходит к любому костюму. В этой шляпе я буду строг, представительен, элегантен в любой ситуации. Уверен, она принесет мне удачу!

— А я, пожалуй, выберу желтую, — сказал третий сын. — В наших краях так мало солнечных дней, я так скучаю по ним. Желтая шляпа хоть и требует особого костюма, подарит мне радость солнца и улыбку! А тот, кто улыбается — счастлив.

— Пусть моей шляпой станет красная, — воскликнул четвертый сын. — Я всегда мечтал выделяться из толпы, мне всегда нравилось, когда на меня обращают внимание. В красной шляпе я буду замечен всеми! Женщины будут любить меня и восторгаться мною!

— Зеленая шляпа так оригинальна! — заметил пятый сын. — Я еще никого не видел на улице в зеленой шляпе, даже на маскараде. Мне кажется, зеленая шляпа сделает меня законодателем новой моды. Мне нравятся неожиданные решения, я беру зеленую шляпу!

— Вы разобрали все шляпы, — молвил шестой сын. — Мне остается только взять синюю. Странно, но вы освободили меня от проблемы выбора. Я доверился судьбе и получил то, что сам бы выбрал в первую очередь! Проблема выбора... — задумался шестой сын, — надо, пожалуй, поразмышлять об этом.

И вот наследство старого мастера было разделено между сыновьями. Они заботливо упаковали обрезки цветного фетра, закрыли мастерскую и на заре отправились каждый в свою сторону.

Прошло немало времени, прежде чем, повинувшись какому-то особому внутреннему чувству, сыновья старого мастера опять собрались все вместе под крышей отцов

ской мастерской. Сидя у огня, каждый из них рассказал свою историю, и все были поражены тому, как наследство Шляпника повлияло на них.

Сын, взявший себе Белую шляпу, стал важным человеком, он занимал высокий пост советника в одной могущественной стране. Он был четок и беспристрастен. Излагая историю своей жизни, он перечислял факты и события, опуская свои переживания. Братья дивились таким переменам, но слушали с большим уважением.

Хозяин Черной шляпы стал остроумным и язвительным. Рассказывая о людях, с которыми его свела судьба, он метко и красочно описывал их слабости и пороки, создавая гротесковые портреты. Казалось, он живет в стране мелочных и туповатых людей, хотя было известно, что жители города, в котором поселился второй сын мастера, были достойными гражданами. Между тем этот сын Шляпника сделал неплохую карьеру, так как умел предупреждать ошибочные решения местного бургомистра.

Желтая шляпа сделала третьего сына Шляпника неисправимым оптимистом.

■ Оказывается, он живет в лучшем в мире городе, жители которого замечательные люди. Он радуется восходам и закатам, бегаёт трусой, разводит цветы и занимается благотворительностью.

Пока братья рассказывали свои истории, только один из них постоянно нетерпеливо вскакивал, то радостно аплодировал, то в отчаянии заламывал руки, то раздраженно бросал свою Красную шляпу. Братья наблюдали за ним с интересом — ведь не каждый так эмоционально реагирует на жизненные приключения. Оказалось, четвертый сын Шляпника стал актером, сценическое имя которого всем пятерым было хорошо известно! Хозяин Красной шляпы был актером без ампулы. Благодаря его эмоциональности и чувствительности он гениально играл и драматические, и комические, и трагические роли. Как он и хотел, он стал очень знаменитым. Но вот беда, в обычной жизни ему так и не удалось научиться сдерживать свои чувства.

Когда очередь рассказывать историю дошла до пятого сына Шляпника, тот молча разложил на столе фотографии. Братья взглянули и увидели своего брата в обществе знаменитых людей. Вот ему пожимает руку президент сильнейшего государства, вот он дает интервью знаменитому журналисту, вот он участвует в открытии своей выставки... Хозяин Зеленой шляпы был знаменит, но скромнен. Он был образован в различных областях, прекрасно рисовал, сочинял стихи и музыку. Ко всему, за что он брался, он подходил неожиданно, нетрадиционно. На его счету было немало изобретений в различных областях. Крупнейшие компании приглашали его консультантом, его идеи принесли успех многим людям.

И вот последний из сыновей Шляпника снял свою Синюю шляпу. И все братья увидели, сколько знания, мудрости и любви излучают его глаза. Он стал Учителем, многие приходили к нему за советом, а Король доверил ему воспитание наследника...

И сыновья старого Мастера поняли, какое удивительное наследство оставил им отец. И захотелось им снять свои шляпы, ведь они уже многому их научили, и примерить шляпы друг друга. Так они развили в себе новые качества, что позволило им стать счастливыми.

С тех пор прошло много, а может, и немного, времени, но разноцветные шляпы живут среди людей и позволяют надевать себя тем, кто хочет научиться чему-то новому...

— Итак, дорогие друзья, — говорит ведущий, — мы с вами сейчас переносимся в мастерскую старого Мастера, становимся его сыновьями. Нам предстоит разделить отцовское наследство. Прошу вас быстро

посоветоваться внутри команды и сказать о своем решении. Торопитесь, самые быстрые могут взять шляпу, которую для себя наметили вы.

Если у ведущего заранее заготовлены разноцветные шляпы, он их раздает командам согласно пожеланиям. Бывает, что две или три команды выбрали одну шляпу — в этом случае им придется договориться между собой. После того, как шляпы распределены между группами, ведущий дает задание.

Варианты заданий для игры:

- Перепишите с позиции каждой шляпы известную сказку («Курочка Ряба», «Колобок», «Репка», «Теремок», «Красная шапочка»).
- Все шляпы — одна команда администрации муниципального образования некой области. В области имеются прекрасные леса, реки; эти места посещали известные люди. Традиционно это сельскохозяйственный район. Но сейчас есть идея сделать основную ставку на развитие туризма. Необходимо оценить эту идею со всех сторон и прийти к решению.
- Все шляпы — одна команда менеджеров по продаже (продукцию можно выбрать, посоветовавшись с участниками игры). Один из заказчиков оказался конфликтным человеком и предъявляет претензии к качеству продукции фирмы, которую представляет команда. Что делать и как вести себя членам команды в этой ситуации? Оцените ситуацию и предложите решение с позиции каждой шляпы.
- Все шляпы — команда психологов-консультантов. Клиент — бизнесмен средних лет, исполнительный директор небольшой строительной фирмы (малого предприятия). У него проблема выбора: либо «сместить» нынешнего директора и переключить весь объем работ на себя, либо заняться выпуском сопутствующей строительной продукции (допустим, эксклюзивные гвозди по новейшей технологии) на том оборудовании, которое он приобрел на свои деньги. Если он станет директором своей фирмы, объем его прибыли будет значительно выше, чем при выпуске собственной продукции. Однако и риск больше. Оцените ситуацию клиента с позиции каждой шляпы и сформулируйте рекомендацию клиенту.
- Все шляпы — одна команда «рекламистов». Вам нужно рекламировать новое мыло (или любой другой «ходовой» продукт). Известно, что существует огромное количество разнообразных сортов мыла. Предложите идею новой рекламы с позиции разных шляп. После знакомства с идеями всех шляп постройте общее обсуждение и создайте идею рекламы нового мыла.

Можно дополнять задания игры ситуациями, с которыми будет сталкиваться команда на практике. Время выполнения задания зависит от сложности задачи. Но первую игру «со шляпами» имеет смысл посвящать переписыванию известной сказки. Это прекрасная тренировка. Приведем пример переписывания сказки «Репка».

ПРИМЕР

Игра «Шесть шляп»

Версия Белой шляпы

В хозяйстве «Последствия октября», в ее центральной усадьбе, проживает семья И. В. Пупыркина, который, по свидетельству соседей, занимается выведением новых видов овощных культур. Лицензии на данный вид деятельности г. И. В. Пупыркин не имеет.

Первого мая 2001 года г. И. Пупыркин начал эксперимент по выращиванию выведенного им семени «репы пупырчатой». Данный сорт репы получил латинское название «Репус пупыргигантикус». Товар не сертифицирован.

Согласно предположениям исследователя, данный сорт репы растет в два раза быстрее обычных сортов, и урожайность его в три-четыре раза выше имеющихся аналогов.

Пятнадцатого июня 2001 года г. Пупыркин начал осуществлять сбор корнеплодов. Репа дала такой большой урожай, что семья Пупыркиных, состоящая из трех человек и двух домашних животных, не справилась с его уборкой.

Правление хозяйства, после рассмотрения запроса г. И. Пупыркина, выделило ему репоуборочный комбайн системы «Грызун». С помощью репоуборочного комбайна урожай был убран силами семейной бригады Пупыркиных.

Версия Черной шляпы

В одной заброшенной деревне, в которой и было-то два полуразрушенных дома, жили-были дед да баба. Были они старые и хворые. В хозяйстве остались у них только облезлые да хромые кот с собакою да мышь немощная. И вот когда все были уже при смерти от недоедания, приехала из города внучка. Вся продвинутая такая — губы накрашены, пахнет дорогим парфюмом — в то время, когда кровные дедушка и бабушка помирают с голоду! У бабы с дедом глаза заблестели — надежда появилась, что внучка их накормит. Но не тут-то было! Внучка и говорит:

— Благотворительностью заниматься сейчас невыгодно! Вы и так на свою пенсию у меня треть налогов забираете, а еще говорите, что есть нечего! «Чтобы накормить голодного, не надо ему давать рыбу, надо научить его рыбу ловить!» — так говорят умные люди!

— Деточка! — взмолились дед с бабкой. — Да нам рыбу-то и есть нечем — зубов-то нет! Нам бы хоть репку вареную покушать, — просят старые.

— Нечего вам тут хандрить да придуривать, — отвечает внучка, — чай, не в загазованном городе живете, а на свежем воздухе! Вот вам семя репки — новый сорт, французский, голландского развеса. Посадите — вырастет. Если не отравитесь, семенами потом торговать будем. Хорошо, на ту пору уже снег сошел, земля вроде отогрелась. Пошел дед в огород, посадил семечко.

Сидят дед с бабкой в избе неделю, другую, третью... И видят: небо все хмурится да хмурится, солнца не видно, а дождь не идет. Решил дед все-таки из дома выйти, посмотреть, что за погоды во дворе стоят такие хмурые.

Вышел дед на улицу — солнце светит. А у окна гигантская репа вымахала! В два раза больше самого деда вместе с бабкой, если их друг на дружку поставит! Вот кто свет в избе загоразивал.

Дед и не пробовал даже ее из земли вытаскивать. Подошел так пару раз, ножичком по кусочку отрезал, бабка сварила, поели, наконец, они. На ту пору внучка опять приехала, смотрит на репу — слюни текут. Так и захлебнулась в слюне-то. А бабка с делом еще долго ту репу отрезали да варили, делились с собакой, кошкой и мышью. Только все сильно сокрушались, что наследников у них нету, не на кого семена репкины оставить...

Версия Желтой шляпы

В одной процветающей чудесной стране жила-была пара любящих друг друга уже немолодых людей. За свою жизнь они принесли много добра: родили и воспитали детей — теперь те в городе живут, пользу людям приносят; построили красивый прочный дом — он еще и правнукам служить будет; защищали окружающую природу, помогали животным. Несмотря на почтенный возраст, они не тратили время на просмотр «мыльных опер» или обсуждение сплетен и политических новостей. Все свободное время они посвящали выведению и выращиванию новых сортов фруктов и овощей. С одной стороны, это приносило им дополнительный доход к пенсии. С другой стороны, им нравился сам процесс селекции. Общее дело объединяло их и укрепляло чувства друг к другу. Однажды, собравшись вечером у телевизора, их дети, живущие в городе, увидели репортаж о вручении государственной премии родителям. Те стояли рядом с гигантской репой, которая заняла первое место на выставке достижений сельского хозяйства.

Премияльные деньги принесли большую пользу. Внучка была отправлена на обучение в Гарвардский университет, а сами супруги наконец смогли осуществить давнюю мечту и отправились в кругосветное путешествие вместе со своими любимыми животными.

Версия Красной шляпы

— Вот жизнь, елки-палки, крестьянская, — сокрушенно сплюнул дед и раздраженно пнул ком грязи. — И семян-то приличных не купить! Одна

репа осталась, — уже печально закончил он и обессиленно присел на бревно.

— Что делать, и на том спасибо, при наших-то пенсиях, — примири-тельно ворковала бабка.

— Да ты что, старая, этого негодяя агронома задумала защищать, — в гневе заорал дед. — Это он все лучшие семена захапал, а нам неходовую репу подsunул! — и дед с чувством сломал подвернувшуюся под руки ветку.

— Ничего, ничего, ты посади, может, вырастет, — сказала бабка, смахнув, пока никто не видит, скорбную слезу.

Долго ли, коротко ли, выросла репка, да такая огромная, что и солнца не видать.

— Ого! — только и смог сказать дед, удивленно почесывая затылок.

— Вот Бог послал так послал! — радостно залепетала бабка. — Услышал наши молитвы, — и слезы радости полились из ее глаз.

— А этот агроном ничего, парень толковый, — романтично протянула внучка, но так, чтобы ее никто не слышал.

— Нашли чему радоваться, не мясо же выросло, — разочарованным хором твякнули и мякнули Жучка и Мурка.

— Репка, конечно, не сыр, но есть можно, — загадочно пискнула мышь, урча брюхом.

Все вместе, каждый со своим ожиданием, они вытащили репку. И радовались урожаю, как дети.

Версия Зеленой шляпы

Когда у деда на огороде выросла невиданно огромных размеров репка, встал вопрос: как ее выкапывать и использовать. Дед, а о нем важно сказать, что он был заслуженный изобретатель и рационализатор, собрал свое семейство для проведения «мозгового штурма».

— Итак, — начал он, когда его жена, внучка, собака, кот и белая мышь были в сборе, — перед нами стоит серьезная, но приятная проблема. Урожай выведенной тобой, внучка, репы, показал жизнеспособность этого сорта! Поздравляю! Это превзошло все ожидания. Но что будем делать? Предлагаю создать поле идей по проблеме — как выкопать репку. Высказывайтесь, пожалуйста!

— Предлагаю пригласить Ваньку из соседнего села с бригадой, — потупившись сказала внучка.

— Отлично, записываю, — отреагировал дед.

— А я предлагаю отрезать от репки по кусочку, пока не кончится, — сказала бабка, потирая руки.

— Отлично, записываю, — отреагировал дед.

— Предлагаю наброситься на нее всем вместе с разбегу, — протявкала породистая Жучка.

— Отлично, записываю, — отреагировал дед.
 — А я считаю, что ее надо поливать молоком, чтобы корни захлебнулись и сами отсоединились от земли, тут мы репку и поймаем, — мяукнул кот, облизываясь.
 — Отлично, записываю, — отреагировал дед.
 — Ая, — пискнул белый мыш, — могу подточить корешок репки, если вы обеспечите меры безопасности.
 — Замечательно, — сказал дед. — А теперь проведем оценку и отбор... Так, продемонстрировав навыки ситуационного анализа, семья вытащила репку. Потом так же творчески они подошли и к проблеме ее использования.
 На рынок поступили новые консервы репы, которые принесли семье немалые доходы.

Версия Синей шляпы

Посадил дед репку, выросла репка большая-пребольшая. Захотел он вытянуть ее, да не смог один. Ему потребовалась помощь всей семьи, включая даже на первый взгляд бесполезного и вредного персонажа. Имеется в виду, конечно, мыш. В чем смысл происшедшего, не только для отдельно взятой крестьянской семьи, а для человеческого пути?

Иногда плоды наших трудов неожиданно велики. Но не надо стремиться пожинать их в одиночку, необходимо делиться. С другой стороны, сколько же нужно труда вложить, чтобы выросла репка, да еще большая-пребольшая? За этой простой метафорой скрывается колоссальный объем внутренней работы, которую делает человек, идущий своим Путем... Никто не видит этого труда, многие думают, что это так просто — вырастить репку! А вы попробуйте! Нет, не каждый на это способен. Здесь, по-видимому, имеется конфликт творца и потребителя. Дед, посадивший репку, — творец. Потребитель — тот, кто над ним смеется. Подумаешь, мол, репка! Но нет — репка это, конечно, не колбаса, но очень полезный продукт. Кстати, если посмотреть состав полезных веществ в колбасе и репке, кто выиграет?

Поэтому дед — дальновидный, заботливый хозяин. Он не станет выращивать продукт, вредный для потенциального потребителя, он — подвижник здорового образа жизни!

Перед началом первой игры со шляпами ведущий может познакомить участников игры с этими (или иными) версиями, чтобы облегчить понимание задачи.

Игру «Шесть шляп» можно использовать и в практике реальной работы команды для облегчения ситуационного анализа и оценки рисков.

«КОРОЛЕВСКИЙ ДВОР»

Преамбула ведущего: «Представьте себе, что вы являетесь приближенными Короля (или Королевы). Естественно, вы — знатные дворяне, опытные царедворцы, помогающие монарху решать важные государственные проблемы. Кто-то из вас — министр, кто-то фрейлина (а нам известно, какое влияние они имеют при дворе!), кто-то советник, кто-то — канцлер. Пока вы размышляете о том, какой пост и положение при дворе каждый из вас занимает, мы с вами разделимся на три группы:

- 1) первая группа превратит эту комнату в тронный зал, используя только подручные средства (необходимо сделать королевский трон, дорожку к трону, расставить кресла для приближенных Короля);
- 2) вторая группа продумает и изготовит знаки королевского отличия (державу, скипетр, корону);
- 3) третья группа продумает и предложит костюм для монарха».

Участники игры делятся на три группы и занимаются своим делом. Обычно на приготовления уходит не более 15 минут. Затем все собираются в круг и показывают (презентуют) свои достижения. Первая группа «рекламирует» тронный зал, вторая показывает и рассказывает о знаках королевского отличия, третья — презентует «новый наряд короля». После этого ведущий предлагает участникам игры выбрать Короля (или Королеву). Если группа большая и разнополая, можно предоставить право избранной Королеве или Королю выбрать свою половину, или вся группа выбирает и Короля и Королеву.

Когда «августейшая чета» избрана, ведущий предлагает остальным участникам выбрать свой пост при дворе. Список «вакансий» может быть следующим:

1. Шут.
2. Тайный Главный Советник Короля.
3. Тайный Главный Советник Королевы.
4. Первый Главный министр.
5. Хранитель государственной Казны.
6. Главный Пополнитель государственной Казны (сборщик налогов и податей).
7. Главный министр оборонительных, наступательных, карательных, созидательных и иных военных действий.
8. Министр по делам подданных (по социальным вопросам).
9. Главный хранитель традиций, истории и культуры Королевства.
10. Наследный принц (или принцесса).

11. Главный министр земельных угодий.
12. Главный министр по связям с другими государствами.
13. Хранитель Большой королевской Печати.
14. Главный министр королевского Закона и образцового Порядка.
15. Главный Церемониймейстер (эту роль обычно оставляет за собой ведущий игры).

Список царедворцев может быть расширен или уточнен согласно пожеланиям участников группы. Причем каждый, получивший роль, может помимо должности выбрать себе имя и сообщить его ведущему-Церемониймейстеру. Дополнительно оговаривается условие вежливого, почтительного отношения и обращения к монархам и царедворцам. Обращаться друг к другу надлежит не иначе как «Ваша Светлость», «Ваше Высочество», «Ваше Величество», «Милорд», «Миледи» и пр. Речь играющих также должна соответствовать высокому сану.

После того как все роли распределены, ведущий предлагает третьей группе нарядить Короля и Королеву, а другим придворным внести дополнения в свой костюм (заметим, что у тех, кто составляет третью группу, времени на изменение своего костюма остается немного).

Когда все приготовления закончены, ведущий просит Короля, Королеву в сопровождении Шута и Тайных Главных Советников удалиться из комнаты. Сам ведущий берет Большой жезл Церемониймейстера, список придворных и просит всех приглашенных на Большой Королевский прием образовать у дверей две шеренги. Церемониймейстер становится в конце шеренги и торжественно объявляет:

— Большой Королевский Прием! Их Величества Король Георг Четвертый (или другое имя) и Королева Елизавета Вторая (или любое другое имя)!

Церемониймейстер три раза ударяет о пол жезлом, дверь раскрывается, и под торжественную музыку в зал входят Король и Королева в сопровождении Тайных Советников и Шута (причем Шут может вести себя как угодно, нарушая субординацию). Все придворные склоняются в почтительном поклоне, пока Король и Королева занимают свои места на тронных креслах.

Далее Церемониймейстер продолжает:

— Ваши Величества! Король Георг! Королева Елизавета! По вашему указу созваны лучшие умы вашего государства! Дозволите ли вы занять вашим верным подданным достойные их места?

— Дозволяю, — говорит Король.

Церемониймейстер по очереди представляет всех придворных. Например:

— Его Светлость Первый Главный Министр Ваших Величеств — Карл Кронштадтбергский! — громко объявляет он и три раза ударяет о пол жезлом. Первый Главный Министр подходит к трону, почтительно кланяется, и Король указывает ему то место, которое он должен занять.

Когда Церемониймейстер назовет всех придворных и они займут свои места, можно начинать Государственный Совет.

Церемониймейстер достает заранее подготовленный пакет (в котором обозначена основная проблема, предлагаемая на суд царедворцам) и передает его тому из придворных, на кого укажет Король.

— Ваше Величество, — говорит Церемониймейстер, доставая пакет. — Скороход доставил этот срочный пакет. Что прикажете с ним сделать?

— Передайте его моему Главному Первому Министру! — например, отвечает Король, и Церемониймейстер выполняет приказание;

— «Ваше Величество! На южной границе государства собираются военные отряды. Это похоже на подготовку к войне. Лазутчики донесли нам о коварстве вашего южного соседа. Что нам делать? Подпись — Хранитель южной границы граф Южбанзайский», — читает Главный Первый Министр.

— Мои верные министры, царедворцы! — после паузы обращается Король к своим подданным. — Вы — лучшие умы и сердца нашей страны! Что делать нам? Прошу вас высказать свои мысли и подкрепить свою позицию вескими аргументами! Что скажете вы, Главный министр по связям с другими государствами? Известно ли вам о коварстве нашего южного соседа?

В обсуждении важного государственного вопроса каждый высказывается с позиции своей роли. Ведет обсуждение Король (или Королева; или совместно), ему помогают советники. Иногда Шут вставляет оригинальные замечания, на которые Король либо реагирует, либо нет. В ходе обсуждения могут разделиться мнения, образоваться фракции. Подводя итоги обсуждения, Церемониймейстер (или Советник) формулирует сценарии решения проблемы. И придворные просят Короля вынести решение.

После небольшого обсуждения с Королевой и Советниками Король выносит свое решение. Например, в случае «непорядка на южных границах»:

— Повелеваю! Прекратить панику и тревогу! Главному Министру по внешним связям послать к южному соседу делегацию для выяснения ситуации на южной границе! Главному министру оборонительных, наступательных, карательных, созидательных и иных военных действий послать дополнительное войско на южную границу! Хранителю госу-

дарственной Казны — выделить из казны средства, необходимые для экипировки солдат и оплаты расходов на поездку делегации к южному соседу! Главному Пополнителю государственной Казны — повелеваю продумать и объяснить нашим подданным сбор дополнительных податей на ведение военных действий; Министра по делам подданных прошу оказать ему содействие! Главному хранителю традиций, истории и культуры Королевства повелеваю поднять древние источники, обосновывающие наше право на южные земли! Главному министру королевского Закона и образцового Порядка повелеваю позаботиться об отсутствии паники в стране и нормальном течении жизни, в случае военных действий — обеспечить порядок! Главному министру земельных угодий повелеваю в случае реальной угрозы военных действий обеспечить уборку урожая в сжатые сроки! Хранителя Большой королевской Печати прошу своевременно подготовить для почтенных министров все необходимые бумаги и сопроводительные документы, а также подготовить текст Королевского Указа! Нашего Наследника прошу усиленно упражняться в военном искусстве и оказывать всемерную поддержку почтенным министрам! Общую координацию и общий контроль за исполнением возлагаю на Первого Главного министра! Тайного Главного Советника прошу поразмышлять над этой ситуацией.

Оглашая свое решение, Король старается упомянуть всех присутствующих царедворцев и каждому дать свое «повеление». После этого королевский прием заканчивается.

Церемониймейстер объявляет:

— Их Величества Король Георг Четвертый и Королева Елизавета Вторая! — Король и Королева выходят из зала в сопровождении Советников и Шута, придворные провожают их поклонами.

— Королевский прием и государственный совет окончен! — провозглашает Церемониймейстер и ударяет жезлом о пол. Игра закончена. Участники игры аплодируют друг другу.

Вопросы для обсуждения игры «Королевский двор»:

После небольшого перерыва проводится обсуждение игры. Ведущий просит участников рассказать о своих чувствах и впечатлениях. Основные темы для обсуждения:

1. Легко ли быть придворным?
2. Легко ли быть Королем (Королевой)?
3. Чему эта игра могла бы нас научить?
4. Какие качества, способности поможет развить каждому участнику игры сыгранная им роль?

Варианты заданий для обсуждения «на государственном совете»:

В любом королевстве немало проблем — внутренних и внешних. Вот некоторые ситуации, которые могут быть в «пакете» Церемониймейстера:

- В стране неурожай. Через несколько месяцев может наступить голод.
- В стране появился самозванец, который подстрекает к бунту. Он уже успел создать приличное войско и движется по направлению к столице.
- Мастера Его Величества придумали более совершенную технологию создания шелка. Теперь его так много, что избыток можно продавать в другие страны. Это существенно пополнит государственную казну. Но что делать со странами-конкурентами? И как построить рекламную кампанию для экспорта?
- Прежние войны породили проблему инвалидов. Какую государственную поддержку им можно оказать?
- Из соседней страны нелегально привезен и поступил в продажу новый алкогольный напиток. Он вызывает быстрое привыкание и потерю трудоспособности. Контрабандистов трудно отследить. Что делать, это может превратиться в эпидемию?!

Если команда только формируется и еще неясно, кто будет в ней руководителем (лидером), интересно понаблюдать за тем, как каждый член команды ведет себя в роли Короля. По результатам наблюдения можно прогнозировать поведение члена команды в руководящей позиции.

Вообще поведение царедворцев даст ценнейшую диагностическую информацию, которая поможет рекомендовать членам команды определенные роли и функции внутри группы.

«ОЛИМПИЙСКИЙ СОВЕТ БОГОВ»

Аналог «Королевского двора» — игра «Олимпийский Совет». Только главными героями являются не царедворцы, а боги-олимпийцы.

В Олимпийский Совет входят восемь мужских божеств (братья и сыновья Зевса) и семь женских (дочери и сестры Зевса).

1. Зевс (Юпитер) — верховный Бог, Громовержец. Представляет Высшую силу. Стал Верховным Богом после убийства собственного отца. Вел войну с титанами, непокорных свергнул в Тартар. Имея немало любовных приключений, старается покровительствовать и спасать своих внебрачных детей от гнева жены — Геры. Среди известнейших сыновей Зевса — Геракл.

2. Посейдон (Нептун) — брат Зевса, бог морей. Могущественный бог. Известно, что он бывает мстителен (например, преследовал Одиссея). Без его покровительства невозможно отправиться в плавание (а вода — одно из важнейших средств сообщения).

3. Аид (Годес) — брат Зевса, бог подземного царства мертвых. Олицетворяет скрытые, тайные процессы. О нем известна история похищения Персефоны, дочери богини плодородия Деметры. Аид похитил Персефону и увез ее в свое подземное царство. Деметра, потеряв дочь, забыла о своих «обязанностях» богини плодородия, и на земле наступил голод. Зевс вмешался и велел Аиду отпустить Персефону. Аид так и сделал, но на прощание дал Персефоне отведать гранатовых зерен, благодаря чему она никогда не смогла забыть Аида. С тех пор полгода Персефона живет с матерью Деметрой — и природа расцветает и плодоносит (как весной и летом), а полгода — со своим мужем Аидом. В это время Деметра печалится, и все процессы в природе замирают (как осенью и зимой). Аид не делает «лишних движений», его решения всегда хорошо продуманы, действует он «наверняка».

4. Аполлон — сын Зевса, солнечный бог, оракул, покровитель творчества, искусств, обычно появляется в окружении Муз. Дельфийский оракул был посвящен Аполлону. Бог-красавец.

5. Гермес (Меркурий) — сын Зевса, бог торговли, коммуникации, самый быстрый из богов, бог-посланник. Ловок, хитер, изобретателен.

6. Арес (Марс) — сын Зевса, бог войны, в мирное время покровительствует танцам.

7. Гефест (Вулкан) — сын Зевса, бог ремесел, бог-труженик, бог-мастер; хром и неразговорчив. Имеет довольно трагичную историю рождения. Когда он родился, его мать, богиня Гера, была настолько раздражена его некрасивостью, что сбросила его с Олимпа. Гефест рос на земле и обучался ремеслам. Став взрослым, он выковал чудесный золотой трон, который и преподнес в подарок своей матери. Как только Гера села на золотой трон, сработал невидимый механизм, и она не смогла с него встать. Таким образом Гефест получил место на Олимпе и красавицу жену — богиню любви Венеру.

8. Дионис — сын Зевса, причем Зевс родил его сам — из бедра. Любимец Зевса. Бог виноделия, увеселений. В древности существовали особые культы Диониса, в основу ритуалов которых входило так называемое «священное безумие». Поклоняясь Дионису, люди доводили себя до экстаического состояния, благодаря чему снималось напряжение, накопленное в процессе обыденной жизни. Есть версии, согласно которым современная карнавальная культура является преемницей древних культов Диониса.

9. Гера (Юнона) — жена и сестра Зевса. Богиня брака и семьи. Покровительствует родам и роженицам. Любит своего супруга и коварно мстит его пассиям и незаконнорожденным детям. Главная богиня на Олимпе.

10. Деметра — сестра Зевса, богиня плодородия. История о ее дочери Персефоне уже нам известна.

11. Персефона (Прозерпина) — дочь Деметры, жена Аида. Хранит в подземном царстве божественную красоту, которая может потребоваться даже самой Венере. Ведает тайным. О ней известно, что живет «надва дома»: полгода с матерью, полгода — с мужем.

12. Артемида (Диана) — дочь Зевса, богиня охоты. Быстрая, решительная, ловкая. Любит животных, мстит людям за скверное к ним отношение. По некоторым версиям, покровительствовала амазонкам.

13. Афина — дочь Зевса. Родилась из головы Зевса. Богиня мудрости, знаний, опыта, но также и воинов.

14. Веста (Гестия) — сестра Зевса. Богиня домашнего очага, богиня-отшельница. Покровительствует тем, кто ищет в браке и для себя лично, духовного пути.

15. Венера (Афродита) — богиня любви и красоты. Необычна история ее рождения. Семя оскопленного Крона упало в океан, и из образовавшейся пены родилась Венера.

Если участников игры больше 15 человек, можно ввести дополнительных персонажей:

- Мойры — богини, ткущие нить судьбы; они слепы, чтобы быть беспристрастными, им подвластны судьбы не только людей, но и богов.
- Музы — богини, сопровождающие Аполлона:
 - Каллиопа — покровительствует эпической поэзии.
 - Эрато — покровительствует лирической поэзии.
 - Клио — покровительствует истории.
 - » Эвтерпа — покровительствует музыке.
 - Мельпомена — покровительствует трагедии.
 - Полигимния — покровительствует пантомиме.
 - Талия — покровительствует комедии.
 - » Терпсихора — покровительствует танцам.
- Урания — покровительствует астрономии.

После распределения ролей, создания трона для Зевса и изменения костюмов начинается Олимпийский Совет. В отличие от «Королевского двора», в котором ведущий играет активную роль Церемониймейстера, в данной игре ведущий может быть просто наблюдателем или взять

роль второстепенного персонажа (мойры, например). Весь Совет ведет Зевс, и от его лидерских качеств зависит качество обсуждения.

Дополнительно оговаривается и «олимпийский этикет». Обращение к Зевсу, например, может быть таким: «О, великий и всемогущий Зевс (Громовержец)!» Обращение к богам: «О, боги! Выслушайте меня!», «О, боги, прошу вас проявить мудрость и великодушие!», «О, несравненный (несравненная)», «О, великая!» и пр.

Перед началом Совета, когда все боги заняли свои места на Олимпе, Гермес или ведущий подает Зевсу свиток, в котором указана тема Совета. Зевс выслушивает мнение всех богов, может организовать групповую дискуссию, но в конце выносит свое решение.

Возможные темы Олимпийского Совета:

- Люди перестали приносить достойные жертвы богам: вместо жертвенных животных они кладут кости, обтянутые кожей, а мясо съедают сами! Люди не уважают богов и глумятся над ними. Что будем делать, о боги?
- В наказание мы отняли у людей огонь, они болеют и умирают, что будем делать, о боги?
- Прометей коварно похитил огонь, передал его людям! Что будем делать, о боги?
- Амур полюбил смертную Психею и желает на ней жениться! Сейчас Психея спит мертвым сном, из-за своего любопытства она открыла шкатулку с подземным сном. Но Амур настаивает на женитьбе, тем более что Психея беременна. Что будем делать, о боги?

Вопросы для обсуждения игры «Олимпийский Совет»:

В игре «Олимпийский Совет» участники оказываются в роли «вершителей судеб», что существенно повышает их ответственность. При обсуждении важно обратить внимание на следующие моменты:

1. Легко ли быть богом? Особенно Зевсом?
2. Легко ли проводить обсуждение сложных проблем среди богов?
3. Легко ли богам договориться?
4. Какие качества, свойства личности поможет развить каждому участнику игры роль того бога, которого он играл?

«СОВЕТ АСОВ»

Если по тем или иным причинам пантеон греко-римских богов не подходит членам команды, его можно заменить скандинавскими богами и поиграть в «Совет Асов». Скандинавские боги имеют иной харак-

тер, их совет намного демократичнее. Верховный бог — Один — первый среди равных. Образ скандинавских богов более подходит для демократичного стиля управления в команде.

Поскольку скандинавская мифология (кстати, она ближе к нам, чем греческая) у нас менее известна, имеет смысл ввести членов команды «в курс дела».

«Высоко-высоко над облаками, так высоко, что ни один даже самый зоркий глаз не может ее увидеть, лежит прекрасная страна богов — Асгард. Тонкий, но прочный мост (люди называют его радугой) соединяет Асгард с землей. Но плохо придется тому, кто осмелится по нему подняться. Красная полоса, которая тянется вдоль моста, — это вечное, не потухающее пламя. Безвредное для богов, оно сожжет любого смертного, который осмелится к нему прикоснуться.

Посреди Асгарда поднимается вершина исполинского ясеня Иггдрасиля. Ветви его раскинулись над всем миром. На вершине Ясеня сидит гигантский орел, а около вершины, на самом высоком месте Асгарда стоит трон владыки мира и старейшего из богов — Одина. С этого трона он видит все, что делается в Асгарде, мире людей и далекой стране великанов.

Один — отец Асов и мудрейший среди них. Когда-то, еще в молодости, он пришел к грозному великану Мимиру и попросил у него напиток из источника мудрости, который тот стережет.

— Ничего не дается даром, особенно ум, — сказал великан. — Скажи, что я получу от тебя взамен?

— Все, что хочешь, — сказал Один. — Мне ничего не жаль, потому что мудрость дороже всего.

— Тогда отдай мне свой правый глаз, — потребовал Мимир.

Один задумался, а потом сказал:

— Хорошо, Мимир, я согласен. Умный и одним глазом видит больше, чем глупый двумя.

С тех пор у Одина остался один левый глаз, но зато он испил из источника мудрости и для него теперь нет тайн ни в настоящем, ни в прошлом, ни в будущем.

На плечах у владыки мира сидят два ворона, а у ног лежат два волка. Вороны каждый день облетают землю, а волки каждую ночь обегают ее и рассказывают своему хозяину обо всем, что они видели и слышали.

На голове у Одина — крылатый золотой шлем, в правой руке он держит копьё, которое никогда не пролетает мимо цели. У Одина есть любимый конь — Слейпнир — серый восьминогий жеребец, который может скакать и по земле, и по воздуху. Владыка мира часто объезжает на

нем землю или, невидимый для людей, принимает участие в их сражениях, помогая достойнейшим одержать победу.

Один любит ходить пешком. Под видом бедного странника, в старой широкополой шляпе и таком же старом синем плаще, он бродит по свету, и плохо бывает тому, кто, позабыв законы гостеприимства, оттолкнет его от своего порога.

Дворец Одина — Валгалла, самый большой и красивый в Асгарде. В нем пятьсот сорок просторных залов, в которых живут и пируют храбрые павшие воины.

Сам Один не нуждается в пище. Он никогда не ест, а живет лишь тем, что пьет мед. Кроме Одина в Асгарде живут еще двенадцать богов и деять богинь».

Итак, состав Совета Асов таков.

1. Один — старейший и мудрейший Ас.

2. Тор — старший сын Одина и богини земли Йорд. Бог грома, могучий рыжебородый богатырь. Он не так мудр, как его отец, но зато он — самый сильный из богов и совершил неисчислимое количество подвигов. Тор покровительствует хлебопашцам и зорко охраняет их дома от посягательств, особенно злобных великанов. Тор велик и тяжел, его не может выдержать ни одна лошадь. Поэтому он либо ходит пешком, либо ездит по небу в окованной железом колеснице, запряженной двумя козлами. У Тора есть волшебный пояс, который в два раза увеличивает его силу, на руках у него толстые железные рукавицы. Тор всегда носит с собой волшебный молот (Мейольнир), разбивающий вдребезги самые толстые и крепкие скалы. Тор редко бывает в Асгарде, так как все время сражается с великанами. Но если Асам угрожает опасность, стоит только произнести вслух его имя, он тотчас является на помощь.

3. Бальдр — сын Одина и богини Фригг. Он красив и чист душой настолько, что от него исходит сияние. Это бог весны, он самый добрый среди Асов. С его приходом на земле пробуждается жизнь, и все становится краше и светлее.

4. Тир — сын Одина и морской великанши. Бог войны, храбрейший и искуснейший. У него нет правой руки — он ее пожертвовал, спасая Асов от страшного чудовища. Но это не мешает ему быть прекрасным воином.

5. Хеймдалль — сын Одина, Мудрый Ас. Верный страж радужного моста. Он очень чуток: видит днем и ночью, почти не спит, слышит даже самые малые шорохи и звуки. Его зубы из чистого золота, а его золотой рог слышно во всех странах мира.

6. Браги — бог поэтов и скальдов. Слагает чудесные стихи и песни, покровительствует поэтам, музыкантам, художникам, всем творческим людям.

7. Видар — сын Одина и великанши Грид, могуч, молчалив, но мудр и храбр. Он один из тех трех богов, которые остались в живых после битвы с великанами (Рагнарек).

8. Вали — лучше всех владеет оружием, в сражениях не уступает самому Тиру, однако он не отличается мудростью и верным советом. Он также выжил после битвы с великанами.

9. Ульр — пасынок Тора, лучший стрелок из лука, все его стрелы попадают точно в цель. Быстрее всех бегаёт на лыжах, научил этому и людей. Это третий уцелевший после Рагнарека бог.

10. Ход — сын Одина. Слепой Ас. Обладает огромной силой, но никогда не покидает Асгард и редко выходит из своего дворца. После Рагнарека вместе с Бальдром вернулся из царства мертвых (Хель) и восстанавливал страну богов.

11. Нийодр — бог морей и мореплавателей. Не из рода Асов, а из рода духов Ванов. Он добр и богат.

12. Фрейр (или Инг) — сын Нийодра. Бог плодородия, бог лета. Красив, добр, чист. Посылает людям богатые урожаи. Не любит войн и ссор, покровительствует миру на земле.

13. Локи — бог огня. Происходит из рода великанов. Необыкновенно хитер и умен, а также коварен. Высокий, красивый, но злой и коварный. Постоянно подвергает Асов опасностям, но благодаря своей изворотливости умеет сделать зло «чужими руками» или умело оправдаться. Однако нередко он и помогал богам своей сообразительностью. От него можно ждать и плохого, и хорошего, поэтому на него невозможно положиться. Он был инициатором битвы богов и великанов, в которой выжили только три бога. Он является отцом коня Одина — Слейпнира, а также повелительницы царства мертвых — Хель. Страшный волк Фенрис, откусивший правую руку богу Тиру, также его сын.

14. Фригг — главная богиня Асгарда, жена Одина. Мудра, но никогда не говорит о том, что знает. Так же, как и муж, Фригг часто спускается на землю и бродит среди людей, помогая им в заботах.

15. Фрейя — дочь Нийодра. Богиня любви. Самая красивая в мире. Имеет доброе и нежное сердце, сочувствует страданию каждого. Имеет волшебное соколиное оперенье, благодаря которому часто летает под облаками, а когда она плачет, из ее глаз падают золотые слезы.

16. Идун — богиня вечной юности, нежная и кроткая, жена Браги. Благодаря тому, что Идун угощает богов яблоками вечной молодости, они и являются долгожителями. Корзина с яблоками волшебная — она никогда не пустеет. На месте каждого съеденного яблока появляется новое.

17. Эйр — богиня здоровья, покровительница врачей, она излечивает любые раны и болезни.

18. Йорд — богиня земли, мать Тора.

19. Сиф — богиня плодородия, жена Тора. Сиф очень красива и имеет уникальные волосы.

20. Лёфн — богиня брака.

21. Син — богиня домашнего очага, защищает дома от воров.

22. Сийофн — богиня согласия в доме, старается, чтобы домочадцы жили дружно.

23. Вар — богиня истины, выслушивает и записывает клятвы людей.

Поскольку Асы часто спускаются на землю и помогают людям, а также нередко умирят великанов, то состав Совета Асов может быть непостоянным. Это дает возможность играть при небольшом составе участников. Однако если группа больше 23 человек, можно ввести дополнительные божества.

Другие божества Асгарда:

- Фулла, Сага, Глин, Гна — богини, прислуживающие Фригг и выполняющие ее поручения;
- Валькирии — девы-воительницы, подчиняются Фрейе; невидимо присутствуют в бою, даруют победу тому, кому ее присуждают боги, уносят души павших храбрецов в Валгаллу.

Совет Асов демократично и мудро ведет Один. В отличие от олимпийцев, которые могут конкурировать друг с другом, разделяться на фракции, Асы внимательно прислушиваются к мнению каждого, сотрудничают, отстаивая свою позицию, но в то же время легко идут на компромисс. Асы сами вырабатывают общее решение. Задача Одина — поддерживать Асов. Он часто вступает с говорившими Асами в «обратную связь», отмечая их мудрость, оригинальность, осторожность, дальновидность, здоровую критичность и другие качества. В конце обсуждения Один не выносит собственный вердикт, а обращается к богам: «Итак, Асы, к какому же решению мы пришли?» Решение Совета Асов оглашает кто-то из богов (неформальный лидер обсуждения).

Возможные темы обсуждения на Совете Асов:

- Великан-каменщик предложил построить вокруг Асгарда стену, которую не сможет преодолеть ни один враг. Взамен он просит в жены Фрейю, в приданое хочет луну и солнце. Он будет строить стену ровно полтора года, а помогать ему будет только его верный исполинский конь. А еще он требует, чтобы Тор не причи-

нял ему никакого вреда. Соглашаться ли нам на это предложение, Асы? (В данном случае применима технология оценки рисков). **Замечание для ведущего.** Согласно мифу, боги приняли предложение великана и дали клятву выполнить свое обещание. Но чтобы помешать великану достроить стену (так как невозможно же было отдать ему Фрейю!) Локи превратился в кобылицу и соблазнил исполинского коня великана. Без помощника великан не смог достроить стену и, почувствовав себя обманутым, кинул в Асов громадный камень. Явившийся на зов Тор метнул в него молот и убил. Стену вокруг Асгарда достроили сами Асы, но они чувствовали себя невесело, так как нарушили данную великану клятву. Локи же заколдовал себя в кобылицу на такой долгий срок, что произвел в ее образе на свет восьминогую жеребенка. На котором ездит Один. Эту историю можно рассказать участникам игры уже после того, как Совет Асов будет завершен и группа перейдет к обсуждению впечатлений.

- Бог огня Локи, в очередной раз обманув нас, собирает против нас войско великанов. Согласно пророчеству, предстоит великая битва. Что будем делать, Асы?
- На земле родился герой. Он еще не знает об этом. Какой судьбой наделим его мы, Асы?
- Огромный орел похитил золотые яблоки Идун. Вернуть их уже не удастся, ибо за границей Асгарда они потеряли волшебную силу и были выброшены в море. Теперь мы, Асы, лишились вечной молодости, что нам делать?

Линия обсуждения игры «Совет Асов»:

- обмен впечатлениями;
- анализ хода Совета;
- сравнение демократического стиля ведения Совета у Асов и более авторитарного на Олимпе.

Также каждый участник проговаривает, какие качества поможет ему развить в себе сыгранная им роль Аса и каким образом это ему поможет в реальной жизни.

Время, необходимое для проведения игр, тренирующих навыки ситуационного анализа, — полтора, иногда два часа вместе с обсуждением. Первые игры могут занять больше времени, так как потребуются объяснить членам команды условия игры и ее назначение. Практика сказочно-мифологических игр актуализирует созидательные, творческие ипостаси личности членов команды, формирует культуру взаимо-

действия. А к несколько неожиданному, быть может, стилю игры быстро происходит привыкание.

Для тренировки системно-аналитических навыков можно использовать игры, направленные на творческое решение проблем (К. Фопель, 2002), а также упражнения по ТРИЗу.

Глава 5

ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

Мы рассмотрели организационные, психологические и системно-аналитические вопросы формирования команд. Пришло время поговорить о технологии ее создания.

Технология создания команды зависит от конкретного запроса «заказчика»:

- необходимо создать новую команду или организовать команду из давно работающих вместе сотрудников?
- «заказчик» готов провести полный комплекс мероприятий или имеет конкретный запрос (наладить взаимодействие между членами команды, оценить жизнеспособность команды, понять какого рода задачи под силу данной команде, сформировать у членов команды навыки эффективного решения проблем, стабилизировать климат в коллективе и пр.)?

Если перед психологом стоит задача создания новой команды, то необходимо будет провести следующие мероприятия:

1. Сформулировать общие требования к кандидатам в члены команды с учетом специфики деятельности фирмы, учреждения, команды.
2. Организовать отбор кандидатов (сроки и правила собеседования, рекламу для кандидатов и пр.).
3. Отобрать кандидатов в члены команды на основе сформулированных требований (желательно, чтобы кандидатов было на 2–4 человека больше требуемого числа членов команды).
4. Провести с кандидатами в члены команды диагностические процедуры с целью определения совместимости между ними и жизнеспособности команды.

5. Определить окончательный состав членов команды.
6. Провести с членами команды установочные тренинги по формированию общих коммуникативных навыков и навыков системного анализа.
7. Составить программу долговременного психологического сопровождения команды.

Если перед психологом стоит задача «превращения в команду» членов уже имеющегося коллектива, ему придется провести следующие мероприятия:

1. Определить состав задач и работ, которые руководство планирует поручить организуемой команде.
2. Сформулировать требования к кандидатам в члены команды в соответствии с п. 1.
3. Подобрать диагностический инструментарий для выявления необходимых качеств у потенциальных кандидатов в члены команды.
4. Организовать отбор кандидатов (либо путем «всеобщего тестирования», либо путем «всеобщего собеседования», либо для потенциальных кандидатов провести краткосрочный коммуникативный тренинг, в условиях которого можно внимательно наблюдать за ними и собрать необходимую информацию, либо путем сочетания * выше обозначенных путей).
5. Составить список кандидатов в члены команды (с учетом 2–4 «запасных игроков»).
6. Провести с кандидатами в члены команды диагностические процедуры с целью определения совместимости между ними и жизнеспособности команды.
7. Определить окончательный состав членов команды.
8. Провести с членами команды установочные тренинги по формированию общих коммуникативных навыков и навыков системного анализа.
9. Составить программу долговременного психологического сопровождения команды.

Таким образом, в процессе создания команды можно выделить три этапа:

- Диагностический.
- Тренинговый.
- Этап психологического сопровождения команды.

Рассмотрим каждый из этапов подробнее.

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

Психодиагностические мероприятия проводятся с целью:

- отбора кандидатов в члены команды;
- определения совместимости кандидатов между собой;
- определения потенциала к совместной деятельности у кандидатов;
- определения форм проявления творчества у кандидатов.

Понимание уровня совместимости, потенциала к совместной деятельности и форм проявления творчества у кандидатов позволит сделать вывод о жизнеспособности команды и о тех задачах, в решении которых команда будет наиболее продуктивна.

Для отбора кандидатов подбираются диагностические методики, позволяющие определить:

- Способность человека к эффективному гармоничному взаимодействию в коллективе (низкий уровень агрессии, низкий уровень личной тревожности, отсутствие психопатологических и асоциальных черт, отсутствие выраженных внутриличностных конфликтов).
- Лидерский потенциал кандидата.
- Интеллектуальный потенциал (если этого требует специфика работы команды).
- Уровень социального интеллекта (если это необходимо, по тесту Гилфорда–Салливена).

Для определения совместимости и потенциала к совместной деятельности лучше всего подходит проективная психодиагностика: совместное рисование, совместное создание песочных картин. В среднем, для того чтобы сделать заключение, потребуется 5 занятий по 45 минут.

Формы проявления творчества можно определять и в процессе тренинга в игре «Семь испытаний царя».

ТРЕНИНГОВЫЙ ЭТАП СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

Тренинговый этап создания команды состоит из двух программ:

- «Эффективное взаимодействие в команде», объем 40 часов. В ходе занятий группа последовательно двигается по пяти ключевым психологическим идеям взаимодействия в команде: от доверия к со-

трудничеству, от сотрудничества к работе на общий результат; к творческим действиям и конструктивной самореализации.

- «Технологии эффективного решения проблем», минимальный объем 24 часа. В ходе занятий отрабатываются навыки ситуационного анализа. Организовать тренинг можно по следующему тематическому плану:
 - Знакомство с ситуационным анализом, технологиями «Восьми шагов» и «Оценки рисков». Объем 4 часа.
 - Игровой тренинг: «Шесть шляп», «Королевский двор», «Олимпийский Совет», «Совет Асов». Объем 12 часов.
 - Тренировочные игры для отработки технологий «Восемь шагов» и «Оценка рисков» на реальных ситуациях команды. Объем 8 часа.

Содержание обоих тренингов приведено в третьей и четвертой главах.

Приведенных в нашей книге игр и упражнений вполне достаточно для проведения тренингов. Однако можно использовать и многие другие известные игры.

ЭТАП ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ КОМАНДЫ

На этом этапе команда работает самостоятельно, а психолог (или команда психологов) осуществляет ее сопровождение, которое может проявляться в следующем:

- Помощь членам команды в текущем ситуационном анализе.
- Индивидуальное консультирование членов команды.
- Проведение профилактических и образовательных мероприятий (тестирование, тренинги, тематические семинары и пр.).

В качестве заключительного благопожелания вам, дорогие читатели, приводим слова Пауло Коэльо:

*«Воины Света стремятся, чтобы не померкло сияние в их глазах.
Воин Света — доверчив.*

Он верит в чудеса — и чудеса происходят.

Он убежден, что мыслью способен преобразовать жизнь, — и жизнь постепенно становится иной.

Время от времени он испытывает горькое разочарование. Порой ему приходится страдать.

Но воин знает — он останется в выигрыше. На каждое поражение приходится две победы».

Процесс создания команды непросто, но увлекателен. Люди могут раскрыться с самой неожиданной стороны. И даже если в начале пути возникают оправданные трудности, игра «стоит свеч» и тех сил, которые Вы на это положите.

Наш электронный адрес: psi@cycla.ioffe.rssi.ru

Адрес для переписки: 197198, Санкт-Петербург, ул. Пионерская, 2—6, (812) 230—32—41.

Приложение 1

100 СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЮ: КАК СТИМУЛИРОВАТЬ ИНИЦИАТИВУ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

Постоянно стимулируемая и направляемая инициатива — главный козырь руководителя.

1. Возьмите на себя личную ответственность за создание организационного климата, где бы поощрялись нововведения. Как бы горячо вас ни поддерживали подчиненные, их активность будет проявляться только при условии выражения вашей личной уверенности и заинтересованности в стимулировании инициативы.

2. Будьте изобретательны. Постоянно ищите новые формы организации труда, стремясь максимизировать творческое взаимодействие между членами команды.

3. Сконцентрируйте ваше внимание на тех сторонах организационной культуры традиционных процедур и норм, которые душат и ограничивают инициативу.

4. Помните, что творческая атмосфера не появляется сама собой. Вы должны подготовить для нее соответствующую почву.

5. Создайте атмосферу открытости и свободы общения, чтобы ваши коллеги и соратники хотели делиться друг с другом и с вами идеями и информацией.

6. Освободитесь от уз старого, отжившего свой век стиля управления. Не занимайтесь мелочной опекой.

7. Будьте готовы к тому, что столкнетесь с инертностью и даже сопротивлением. Их можно постепенно преодолеть путем методичного и настойчивого убеждения в том, что творческая инициатива нужна для дела.

8. Формулируйте новые задачи четко, понятно и наглядно. Постоянно держите их выполнение под контролем.

9. Особенно выделяйте те задачи, решение которых требует творческого подхода.

10. Беспощадно избавляйтесь от груза старых продуктов, услуг, мероприятий, которые пожирают ценные ресурсы, время и силы, но не способствуют развитию вашего бизнеса.

11. Распределите время и ресурсы адекватно требованиям внедрения нововведений.

12. Организуйте или научите своих коллег большей восприимчивости к новым идеям и передовому опыту.

13. Изучайте и учитывайте индивидуальные особенности своих коллег. Цените способности каждого в отдельности. Относитесь к члену команды как к эксперту в своей области.

14. Формируйте цели и задачи так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам коллег, которые будут участвовать в их выполнении.

15. Выявите и сделайте упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения члена команды и его желанию добиться выполнения поставленной задачи.

16. Делайте все возможное для проявления индивидуальности и компетентности членов команды. Чем выше компетентность, тем больше трудовая мотивация, степень самостоятельности, ценность трудового вклада, гибкость, сфера специализации.

17. Поручайте членам команды такую работу, выполнение которой вызывало бы в них чувство профессионального и личного удовлетворения. Без этого они не будут по-настоящему увлечены делом.

18. Отдавайте предпочтение проектам, которые не выходят за рамки профессиональных интересов членов команды.

19. «Бросайте вызов» членам команды, поручая задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем тот, который они уже успели проявить.

20. Гарантируйте инициативным исполнителям, что они будут поощрены не хуже, чем в прошлый раз.

21. Помогите членам команды воспринять новую задачу как вызов их профессиональным качествам. Это подзадорит их в работе и поможет преодолеть трудности.

22. Убедите всех, что успешная карьера светит только тем, кто проявляет творческую активность.

23. Поощряйте плюрализм. Выбранный вами стиль работы не обязательно означает лучший.

24. Поймите, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми.

ми. Хороший управляющий — это хороший психолог, который в нужный момент выбирает либо либеральный, либо демократический, либо авторитарный стиль управления.

25. Применяйте большее разнообразие способов использования трудовых и материальных ресурсов для творческого решения проблем.

26. Фокусируйте усилия на конечной цели, а не на значимости вклада каждого в ее достижение.

27. Формулируйте задачу вместе с членами команды. Это поможет разработать оптимальную программу ее выполнения.

28. Поощряйте возврат вновь и вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ ее решения.

29. Устанавливайте высокие, но разумные стандарты работы. Помните, однако, что даже самые благородные цели не должны выходить за рамки технических и финансовых возможностей организации.

30. Добейтесь отношения, когда требование качества станет пронизывать все этапы работы.

31. Без контроля за соблюдением трудовой дисциплины не обойтись, но в идеале он должен резонировать с чувством ответственности каждого члена команды и его самодисциплиной.

32. Подумайте, как разные члены команды оценивают свои собственные творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать.

33. Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личности, от природы способные к творчеству.

34. Четко ставьте задачу и примерно обрисовывайте желаемый результат. Определяйте первоочередное направление работы. Привлекайте авторов идеи к работе по ее реализации. Задействуйте других специалистов, которые обладают богатым опытом, могут быть генераторами идей или способны представить ту или иную проблему в оригинальном стиле.

35. Осуществляйте руководство методом убеждения и косвенного стимулирования, а не методом прямого нажима и приказа. Устанавливайте четкие рамки задания, оставляя место для свободного потока альтернативных вариантов его выполнения.

36. С самого начала формулируйте проблему широко, чтобы дать возможность максимальному полету фантазии. Поддерживайте более емкие и менее структурированные подходы к решению. Иногда допускайте неразбериху и беспорядок.

37. Отводите достаточно времени на то, чтобы идея родилась и созрела.

38. Давайте членам команды больше свободы и самостоятельности и их собственной работе. На худой конец, определяйте им сферу специализации и расширяйте ее при каждом удобном случае.

39. Старайтесь избегать «авралов» и загружать членов команды сверхсрочными вопросами, которые неизбежно получают скороспелые ответы.

40. Постройте работу таким образом, чтобы творчески активные люди не получали новые задания слишком часто. Им необходимо время, чтобы подумать. Вместе с тем не давайте им «зациклиться» на одной проблеме.

41. Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных членов команды и всячески выделяйте их.

42. Позаботьтесь о том, чтобы члены команды имели доступ к необходимым ресурсам, информации, экспертному мнению, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.

43. Поощряйте деловые игры. Свободный полет мысли, фантазии, воображения — основа творчества. Переход от атмосферы замкнутости к атмосфере свободы влечет за собой изменение в деловых взаимоотношениях между членами команды.

44. Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% ее достоинств.

45. Контролируйте ситуацию таким образом, чтобы в команде господствовала атмосфера взаимного уважения и как можно реже возникало соперничество, подозрительность, недоверие.

46. Выделите отдельное помещение, где один или несколько человек могли бы уединиться, чтобы «пораскинуть мозгами».

47. Поощряйте разумный риск. Без него немислим процесс создания и внедрения нововведений.

48. Проявляйте большую терпимость к ошибкам и промахам других.

49. Не карайте слишком строго. Часто строгость наказания в несколько раз превышает величину поощрения. А иногда, как это ни парадоксально, наказание за ошибку превышает наказание за «ничего неделание». В то же время, оступившись один раз, человек может потерять веру в свои способности. Поощряйте за удачи и игнорируйте промахи, насколько это возможно.

50. Сведите на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея потерпит полный крах.

51. Всегда давайте понять, что если идея не принята или не разрабатывается, это не значит, что она окончательно пропала. Нет ничего хуже для творческой личности, чем сознание того, что усилия затрачены впустую.

52. У руководителей, чьи усилия направлены на избежание ошибок, часто «вместе с водой выплескивается и ребенок». Оцените оригинальность идеи. Поначалу отношение всегда должно быть позитивным. По-

этому при рассмотрении новой идеи надо сперва изучить все ее положительные стороны; только сделав это можно приступить к оценке рисков.

53. Время от времени позволяйте членам команды осуществлять их «бредовые» идеи, при этом не обрушиваясь на них с критикой. Однако установите разумные границы в принятии ошибочных решений.

54. Помните, что «на ошибках учатся». Из всего извлекайте полезные уроки.

55. Используйте критику, пусть даже конструктивную, осторожно и в ограниченных дозах. Разговаривайте спокойно и доброжелательно.

56. Своими действиями и отношением всячески демонстрируйте, что вы «за» своих подчиненных, а не «против» них. Многие менеджеры настолько зажаты инструкциями, требованиями «сверху», что всякая новая идея или предложение воспринимаются ими как еще один опус подобного рода.

57. Старайтесь быть искренним и доброжелательным. Полюбопытствуйте, какое у членов команды сложилось впечатление о вас и как его можно улучшить.

58. Помогите членам команды работать более самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность.

59. Добивайтесь усиления власти путем ее разделения. Придумайте способы осуществления коллективного руководства.

60. Заслужите репутацию умного, изобретательного человека, а не просто руководителя.

61. Будьте лояльны к членам команды и найдите способ поддержания их лояльности по отношению к вам. Лояльности нельзя добиться с помощью подачек или принуждения. Это есть результат взаимного уважения, которое можно заслужить только в ходе ежедневной совместной работы.

62. Будьте симпатичным, приятным и требовательным к себе человеком, серьезным, откровенным, ироничным и прозорливым в зависимости от ситуации. Внимательно выслушивайте членов команды и искренне смейтесь вместе с ними.

63. Чувствуйте разницу между настойчивостью и агрессивностью и ведите себя соответственно.

64. Будьте в качестве буфера между членами команды и поступающими извне требованиями и проблемами.

65. Давайте возможность членам команды самим принимать решения.

66. Максимально задействуйте творчески активных членов команды в процессе поиска решений и формулирования долгосрочных планов.

67. Расширяйте обмен информацией внутри организации, между командами.

68. Стимулируйте, поощряйте и развивайте, а не ограничивайте инициативу.

69. Добивайтесь того, чтобы члены команды всегда понимали цели и текущие задачи не только команды, но и организации в целом, а также уяснили себе значение личного вклада каждого в осуществление этих задач.

70. Совершенствуйте и обновляйте методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу. Погоня за властью, должностями, окладами иногда порождает скрытность, «конъюнктурщину», интриганство, конформизм и «угодничество». Это подрывает атмосферу творчества.

71. Содействуйте личной карьере членов команды, даже если это требует изменения состава команды.

72. Сделайте критерий творческой активности одним из основных в системе поощрения членов команды.

73. За исключительные успехи в творчестве в качестве поощрения предоставляйте членам команды дополнительное время для отдыха.

74. Лично благодарите за хорошую работу, при этом особо отмечайте индивидуальный вклад члена команды.

75. Демонстрируйте достигнутые успехи гласно и наглядно, например, в форме ярких плакатов-диаграмм.

76. Организуйте грамоту или благодарность от высшего руководства организации за особые заслуги члена команды.

77. Добейтесь того, чтобы активно проявляющие себя члены команды попадали на страницы местной печати.

78. Развивайте систему коммуникаций внутри организации, между командами.

79. Создайте условия для общения творчески мыслящих по междисциплинарным проблемам. Сводите вместе людей с разными взглядами на проблему, с разной специализацией.

80. Проводите совместные совещания управленческого аппарата с производственным штатом, где бы они могли вместе открыто обсуждать общие вопросы.

81. Если в работе допущены ошибки, пометьте их у себя и подготовьте что-то вроде учебного занятия на тему, как их избежать или преодолеть.

82. Повышайте квалификацию членов команды.

83. Способствуйте максимизации свободы коммуникаций и вовлечению в этот процесс большего числа людей.

84. Проводите встречи и личные беседы с обсуждением того, какие возможности стоит реализовать в первую очередь, обязательно обсуждая в этой связи конкретные нововводимые идеи.

85. Барьеры между командами должны быть подвижными и легко преодолимыми. Это будет способствовать междисциплинарному подходу к решению проблем. Не допускайте соперничества между командами.

86. Хотя «одна голова хорошо, а две лучше» и коллективное творчество более продуктивно, не препятствуйте работе одиночки, который высказывает идеи, противоположные идеям большинства.

87. Персонализируйте благодарность и вознаграждение за вклад в решение задачи.

88. Приветствуйте и поддерживайте плюрализм идей и мнений, независимо от того, кто их автор.

89. Ставьте членов команды в известность о поступивших на них жалобах или нареканиях, чтобы вместе найти компромисс.

90. Время от времени приглашайте специалистов-психологов, социологов, управленцев, которые профессионально занимаются вопросами создания творческой обстановки в коллективе, чтобы они проводили специальные учебные занятия и деловые игры с сотрудниками вашей организации.

91. Назначайте на руководящие должности людей, которые могут выявить и поддержать творческие способности и инициативу других.

92. Совершенствуйте собственные творческие способности, посещая учебные занятия, читая специальную литературу, участвуя в деловых играх.

93. Поощряйте стремление членов команды высказывать идеи, относящиеся не только к их прямым обязанностям, но и к более широкому кругу вопросов.

94. Создайте условия для немедленного воплощения инициативы в конкретные идеи, предложения и дела. Нельзя сидеть и ждать, сложа руки.

95. Создайте организационный механизм разработки и внедрения новой идеи.

96. Поддерживайте своей рекомендацией инициативу членов команды, направляемую вышестоящему руководству. Обеспечьте обратную связь.

97. Всячески поддерживайте и способствуйте установлению неформальных отношений между высшим руководством организации и авторами оригинальных решений.

98. Интересуйтесь настроением членов команды.

99. Подумайте, чем можно возродить интерес к работе у членов команды, которые чувствуют, что они уже полностью выложились.

100. Не рассматривайте стимулирование творческой инициативы как какую-то дополнительную уловку, сделайте его частью общей управленческой политики.

Приложение 2

ИЗБРАННЫЕ ТЕСТЫ

ТЕСТ «АДМИНИСТРАТОР ИЛИ ЛИДЕР»¹

И н с т р у к ц и я. Тщательно продумав нижеследующие высказывания, постарайтесь определить по 10-балльной шкале (от 0 до 10) степень Вашего согласия с каждым из них. Зафиксируйте результаты Ваших размышлений в соответствующих клетках регистрационного бланка. Имейте в виду, что «10» здесь означает полное согласие с высказыванием, «0» — полное несогласие, «5» — согласие наполовину. Остальные степени согласия располагаются по восходящей от «0» до «5» и от «5» до «10».

1. Я доверяю людям.
2. Я считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем должны заботиться сами люди, а не их руководители.
3. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне их личные тайны.
6. Все люди хотят одного — власти, я не исключение.

Автор Е. Жариков.

7. Я склонен и готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгоднее иметь руководителем человека непреклонного и жестокого (безжалостного).
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что главное для достижения успеха в управлении — умение любыми средствами принудить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен и способен использовать в интересах дела мнения, противоположные моей точке зрения.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого боятся.
15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и проблемы своего коллектива.
16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю то, что они не хотели бы афишировать.
17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов того коллектива, в котором я работаю, разрешились.
18. Я уверен, что боязнь наказания — более Сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.
19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.
20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашаются со мной из опасения «нарваться на неприятности».

Регистрационный бланк

Л	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19
А	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20

Ключ

- 1) суммируйте все баллы по шкале «Л» («Лидер»; нечетные высказывания), итог запишите;
- 2) ту же операцию произведите со шкалой «А» («Администратор»; четные высказывания), итог запишите.

Результат

Отношение Л/А отражает соотношение в Вашей деятельности черт лидера и администратора.

ТЕСТ «ВАША ДЕЛОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ»

В предложенных ситуациях выберите те варианты решения, которые Вам подходят, и отметьте их. Старайтесь быть искренними. Ваши решения определяют Вашу ориентацию как руководителя. Предполагаются 4 типа ориентации:

Д — на интересы дела;

П — на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

О — на официальную субординацию;

С — на себя.

Ситуация 1. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

Б. Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

В. Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

Г. Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная заработная плата, заслуженная премия.

Ситуация 2. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 3. При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы вы отреагировали на его месте?

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же идете на участок и беседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предлагаете бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ключ:

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Б	А	В	Г
2	Б	А	Г	В
3	Г	Б	В	А

ТЕСТ ОЦЕНКИ КАНДИДАТА НА РАБОЧЕЕ МЕСТО

Прочитайте следующий тест, отметьте каждое высказывание крестиком соответственно в графе П (правильно) или Л (ложно).

Высказывание	п	л
1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства.		
2. Перечисление требований к работнику является неременным условием при ведении разговора с претендентом.		
3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.		
4. Вопрос о том, какие хобби у претендента, позволяет сделать вывод о том, является ли он коммуникабельным или нет.		
5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли он к такой работе и какие нагрузки может переносить.		
6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента, как он относится к противоположному полу.		
7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности.		
8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства.		

Высказывание	П	Л
9. Это можно понять исходя из того, как претендент воспитывает своих детей.		
10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента.		
11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, даст представление, каковы его политические взгляды.		
12. Узнав, у какого портного претендент шьет себе одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь.		
13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.		
14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду!		
15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.		

Этот тест должен побудить Вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для Вас углом зрения.

Ответы

1. Л; 2. П; 3. П; 4. П; 5. П; 6. Л; 7. Л; 8. П; 9. П; 10. П; 11. П; 12. П; 13. Л; 14. Л; 15. П.

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ДЕЛОВОЕ ОБСУЖДЕНИЕ?»¹

Большинство руководителей называют проведение совещаний одной из главных причин дефицита времени, срыва сроков работ и, наконец, просто усталости, возникающей к концу рабочего дня. Между тем, если умело организовать и провести совещание, то оно может стать большим подспорьем в работе руководителя. К сожалению, почти нигде будущих руководителей не обучают даже азам искусства проведения совещаний.

Предлагаем тест, который поможет проанализировать линию поведения на совещаниях.

Инструкция. Поставьте сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса (это надо сделать корректно и объективно). Не опасайтесь ставить и крайние оценки. Оценки обозначаются: 1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

¹ Автор — Р. Кричевский.

2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я выдвигаю альтернативы предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие, и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.
24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказать свои мысли, чем выслушивать чужие.

21031. Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.
33. Предоставляю возможность другим высказать свою точку зрения.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.
39. Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Подведите итоги. Суммируйте баллы, поставленные вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В складывайте баллы за утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39. Эти величины также должны находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты теста показывают, является ли ваше поведение на совещаниях дипломатичным или авторитарным.

Допустим, стиль поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае дипломатичный стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши идеи согласуются с идеями других сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что они тоже участвуют в принятии решений, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.

Некоторые участники совещания стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. Партнерам по совещанию редко выпадает возможность высказаться. При таком авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор линии поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание или беседу. Дипломатия в общении уместна в следующих случаях: достаточно времени, чтобы обсудить все доводы; решение будет успешно реализовано только тогда, когда его признают все участники обсуждения; участники совещания понимают проблему и знают вари-

анты ее разрешения; возникли большие разногласия, и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров ни при творческом обсуждении, рассмотрении данного вопроса, ни при последующем его решении. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля поведения — дипломатичный и авторитарный — могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем вам не поможет никакая дипломатия.

Приложение 3

УПРАЖНЕНИЯ¹

УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СВОЕГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

И н с т р у к ц и я. Установите, что Вам мешает лучше использовать свое время. С этой целью к каждому из следующих высказываний напишите не менее пяти окончаний:

1. У меня слишком мало времени, потому что...
2. У меня было бы больше времени, если бы...
3. Я расходую слишком много времени понапрасну, потому что...
4. Я слишком мало могу влиять на планирование своего времени, потому что...

¹ Идея заданий заимствована у М. Биркенбиля.

Вероятно, теперь Вы выясните те препятствия, которые мешают более оптимальной самоорганизации.

УПРАЖНЕНИЕ ДЛЯ ОСОЗНАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ КОМАНДЫ СОБСТВЕННОГО ОБРАЗА

И н с т р у к ц и я. В функционально-ролевом взаимодействии руководитель команды, как правило, играет несколько ролей: презентабельная фигура, мотиватор, посредник, коммуникабельная личность, принимающий решения, распределитель ресурсов и т. п. В процессе управления он интегрирует различные свои роли и создаёт свой образ.

Ответьте на следующие вопросы и определите свой образ как руководителя.

1. Где я получаю информацию?
2. Какую информацию распространяю внутри своей команды?
3. Полностью ли я использую получаемую информацию в своей деятельности?
4. Какого темпа изменений я могу требовать от команды?
5. Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения, исходящие от членов команды?
6. Каким я вижу будущее направление деятельности моей команды?
7. Как реагируют члены команды на стиль моего руководства?
8. Какие внешние связи я поддерживаю?
9. Осуществляю ли распределение своего рабочего времени или же реагирую всегда только на требования и нужды момента?

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреев А.* Магия и культура в науке управления. СПб., 2000.
2. *Биркенбилль М.* Молитвенник для шефа. М., 1993.
3. *Бухалков М. И.* Внутрифирменное планирование. М., 2000.
4. *Гнездилов А.* Лабиринты волшебного замка. СПб., 2000.
5. *Зигерт В., ЛангЛ.* Руководить без конфликтов. М., 1990.
6. *Коэльо П.* Книга Воина Света. Киев, 2002.
7. *Коэльо П.* Пятая Гора. Киев, 2001.
8. *Кричевский Р. Л.* Если вы руководитель... М., 1992.
9. *Ксенчук Е. В., Киянов М. К.* Технология успеха. М., 1993.
10. *Куниц Г., О'Доннел С.* Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1996.
11. *Малышев К. Б.* Психология управления: Научно-методическое пособие. М., 2000.
12. *Ниссинен Й., Воутилайнен Э.* Время руководителя: эффективность использования. М., 1988.
13. *Обозов Н. Н.* Психология делового общения. СПб., 1993.
14. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение. М., 1990.
15. *Перлаки И.* Нововведения в организациях. М., 1980.
16. *Роджерс Э.* Коммуникация в организациях. М., 1980.
17. *Розанова В. А.* Психология управления. М., 1996/97.
18. *Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.* Управление по результатам. М., 1988.
19. *Удальцова М. В.* Социология управления. М.; Новосибирск, 2000.
20. Управление школой: Теоретические основы и методы: Учебное пособие / Под ред. В. С. Лазарева. М., 1997.
21. *Фопель К.* Создание команды. М., 2002.
22. *Шепень В. М.* Управленческая психология, М., 1989.

Татьяна Зинкевич-Евстигнеева,
Дмитрий Фролов, Татьяна Грабенко

Технология создания команды

Главный редактор *И. Авидон*
Заведующая редакцией *Т. Тулупьева*
Литературный редактор *Д. Пушкарева*
Художественный редактор *П. Борозенец*
Технический редактор *О. Колесниченко*
Директор *Л. Янковский*

Лицензия ЛП № 000364 от 29.12.99 г. Подписано в печать 18.09.2002 г.
Формат 60×88¹/₁₆. Усл. печ.л. 13,5. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Тираж 3000 экз. Заказ № 180.

ООО Издательство «Речь»
199004, Санкт-Петербург, В.О., 3-я линия, 6 (лит. "А"),
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, rech@mail.lanck.net, www.rech.spb.ru
Отпечатано с готовых диапозитивов в типографии «ИПК "Бионт"»
199026, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 86, тел. (812) 322-68-43.