# Давыдова Алиса Юрьевна

# «Голосуйте за меня»

Разработки занятий специализированного тренинга лидерских качеств

Хотите подчинить себе других, — начинайте с себя!

Л. Вовенарг, французский мыслитель

Описание разработок тренинга лидерских качеств начнем со сравнения понятий "менеджер" и "лидер". Эти понятия не идентичны. Главное качество лидера — четкое видение цели, которая другим представляется лишь в весьма туманных очертаниях или не видится вовсе. Основное же качество менеджера, управляющего — эффективно, с наименьшими потерями реализовать увиденную лидером цель.

В специальной литературе имеются различные точки зрения на структуру личности лидера. Это сложнейшее многомерное образование, состоящее из различных взаимосвязанных элементов. Для удобства работы с этим понятием сгруппируем личностные характеристики лидера в шесть блоков:

1. Представления лидера о себе;

2. Потребности и мотивы, влияющие на поведение лидера;

3. Система важнейших убеждений;

4. Стиль принятия решений;

5. Стиль межличностных отношений;

6. Устойчивость к стрессу.

Остановимся еще на образе "Я — концепции" лидера, которая поможет организовать проведение тренинговых занятий. Американские психологи Д.Оффер и Ч.Строзаер рассматривают образ Я лидера, состоящим из шести различных частей :

1. Я — физическое;

2. Я — сексуальное;

3. Я — семейное;

4. Я — социальное;

5. Я — психологическое;

6. Я — преодолевающее конфликты.

Физическое Я — это представление лидера о состоянии своего здоровья, физической силе и слабости. Лидер должен быть достаточно здоровым, чтобы болезни или недомогания не препятствовали его деятельности.

Сексуальное Я — это представления лидера о своих претензиях и возможностях в этой сфере. Лидер не должен иметь проблем, чтобы целиком отдаваться своему делу.

Семейное Я — это представления лидера о своих семейных отношениях и обязанностях, стиле отношений дома. У лидера должна быть опора в семье, чтобы он имел возможность хотя бы некоторое время отдыхать и расслабляться в домашней обстановке.

Социальное Я — это представления лидера о своих способностях к совместной деятельности с другими людьми. Лидер должен уметь вести переговоры, стимулировать свое окружение, использовать навыки работы с различными группами и другими лидерами.

Психологическое Я — это представления лидера о своем внутреннем мире, своих желаниях, страхах и т.д. Лидер должен понимать, что происходит с ним в те или иные моменты, в тех или иных ситуациях.

Преодолевающее конфликты Я — это представления лидера о своей способности к творческому преодолению конфликтов и нахождению новых решений для старых проблем. Лидер должен обладать достаточными знаниями и интеллектом, чтобы воспринимать проблему, и достаточно самоуверенным, чтобы приняться за ее решение и передать свою уверенность другим.

Ориентируясь на эту структуру лидера, мы и разрабатывали занятия данного тренинга. В структуре каждого занятия есть возможность поработать с участниками сразу над несколькими характеристиками лидера. Любое занятие в определенной мере является и диагностическим, т.е. участник с помощью ведущего и самостоятельно может проверить себя, свою готовность к лидерской деятельности, увидеть и прочувствовать как свои слабые, так и сильные стороны, наметить и выполнить конкретную программу дальнейшего самосовершенствования в данном направлений.

# Первое занятие

Человек рожден для великих дел, когда у него хватает сил победить себя самого.

Ж. Массильон

**Цель занятия** - создать благоприятные условия для эффективного начала работы группы, взаимного представления участников. Для этого необходимо рассказать об основных правилах социально-психологического тренинга, разработать и принять правила данной группы. На этом занятии начинается освоение активного стиля общения, запускается процесс коррекции самооценки участников и самораскрытие членов группы, формулируются индивидуальные задачи членов группы на предстоящие занятия.

**Рекомендации ведущему.** Ваша основная задача на протяжении всего тренинга, а особенно на первых занятиях, создать условия, необходимые для активной самостоятельной работы каждого участника над собой. Вы должны помогать группе и каждому участнику в работе над собой. Для этого Вы:

1). Организуете обсуждение и принятие Правил работы группы, а затем четко следите за их выполнением на каждом занятии;

2). Объясняете цель проводимого упражнения, разъясняете инструкцию к очередному заданию, процедуре; отвечаете на возникающие вопросы участников, а затем контролируете ход упражнении и правильность их выполнения;

3). Передаете по очереди права ведущего участникам для самостоятельного проведения ими одного из упражнении. За время занятий каждый из них должен провести хотя бы по одному упражнению со всей группой. Такие упражнения обозначены значком (+);

4). Организуете совместное обсуждение и анализ ситуации во время очередного упражнения или этюда, давая возможность высказаться всем желающим, исходя из заданных целей и задач тренинга и конкретного занятия ;

5). Контролируете эмоциональное состояние всех участников и группы в целом и в случае необходимости оказываете психологическую поддержку;

6). Подводите итоги каждого занятия и объясняете домашнее задание.

## Примерное содержание занятия

### 1. "Автобиография ".

Способность концентрироваться является важнейшим качеством для лидера.

Н. Энкельманн, психолог

"В начале работы каждый из вас должен выступить перед всей группой с краткой автобиографией. Вам нужно буквально за 30 сек. рассказать о себе, выделяя самое важное, что вы считаете нужным. При этом имейте ввиду, что это ваше первая заявка — представление себя всей группе, от нее зависит очень многое, поэтому серьезно подумайте, о чем вы будете говорить : о том, где вы учитесь (учились), где живете, какой вы человек, а может быть сколько вам лет и какой рост ? Одним словом, думайте и запишите свою биографию, чтобы при выступлении не забыть. Кстати, не забудьте начать с фамилии и имени. На составление биографии отводится 5 минут. Затем мы соберемся в большой круг и вы по очереди выступите перед всей группой, рассказывая свою биографию. Задача — четко и ясно рассказать о себе и запомнить наиболее интересные моменты в биографиях друг друга."

**Рекомендации ведущему.** После представления своих биографий участники оформляют визитку, где указывается тренинговое имя. Визитки крепятся булавкой (или значком) на груди так, чтобы все могли прочитать игровое имя. Участники обращаются в дальнейшем друг к другу по этим именам. Вам следует позаботиться о карточках для визиток.

Работу над своей автобиографией следует продолжить и на следующих занятиях, чтобы у участников была возможность постоянно размышлять над собой. Поэтому лучше собрать автобиографии участников, чтобы они не забыли их к следующему занятию.

**Психологический комментарий.** Это самое начало встречи, поэтому участники должны подумать над представлением себя. Причем именно такое начало, когда человеку приходится сделать краткий анализ своей жизни, помогает настроиться на большую и серьезную работу. Участники с первых минут тренинга понимают, что предстоит серия не просто увлекательных встреч, милых бесед или веселых игр, а тренинг (от слова тренировка) своих лидерских качеств. Кроме того, биографический подход охватывает все основные сферы, над которыми и предстоит работать участнику. Прежде всего при составлении биографии человек явно проявляет представление о себе, видно его самовосприятие как в социальном, так и в психологическом плане.

### 2. "Правила группы".

"После представлений мы ознакомимся с основными правилами социально-психологического тренинга, поговорим об особенностях этой формы работы. Затем мы должны выработать и принять правила работы нашей группы. Подчеркну, что в каждой тренинговой группе могут быть свои правила, но те, о которых будем говорить мы, должны лежать в основе нашей работы. Эти правила являются универсальными (См. тренинг "Привет, индивидуальность", раздел "Первое занятие", упр.2.)

Для нашей группы, которая сориентирована на тренировку лидерских качеств личности, существуют дополнительные правила, рассчитанные на специализированный тренинг. Мы их также должны обсудить и принять. Вы вправе внести изменения и дополнения, т.е. модифицировать их.

**1. Конструктивность общения.** Мы говорим только по делу, поэтому участникам тренинга запрещается разговаривать на посторонние темы, не имеющие непосредственного отношения к проводимому этюду или процедуре, а также задавать неконструктивные вопросы, отвлекающие от содержания занятия и снижающие его эффективность.

**2. Состязательность.** Мы настроены на победу, поэтому в ходе тренинга ведется постоянный учет результатов работы каждого участника и определяется лидер. Систему подсчета баллов устанавливает ведущий, за исключением тех случаев, когда он поручает это делать самой группе или отдельным участникам.

**3. Самостоятельность в подведении итогов**. Мы ответственные люди, поэтому участники самостоятельно подсчитывают сумму баллов за каждый этюд, каждое упражнение, определяют итоговую сумму полученных баллов, вычитая из нее штрафные баллы, и свое место в группе. Для этого на протяжении всего тренинга заполняется специальная ведомость учета результатов работы. Это позволяет в любой момент тренинга видеть свой результат. Пример заполнения ведомости.

Ведомость учета результатов работы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата занятия | Название упражнения | Сумма баллов | Штраф в баллах | Итого | Подпись |
| 28.01. |  | 5 | - | 5 |  |
|  |  | 2 | - | 7 |  |
|  |  | 3 | 2 | 8 |  |

Графа "Подпись" заполняется лишь в отдельных случаях по указанию ведущего.

**4. Использование системы штрафов.** Для упорядочения работы группы и повышения эффективности занятий предусматриваются следующие штрафы :

- за опоздание на занятие или с перерыва — за 1 мин. 1 балл,

- за неконструктивный вопрос — 1 балл,

- за последнее место в упражнении или этюде — 2 балла,

- за предпоследнее место в упражнении — 1 балл и т.д.

Участники вправе самостоятельно вводить новые штрафные санкции.

**5. Ведущий всегда прав !** Несмотря на то, что атмосфера социально-психологического тренинга очень доброжелательна, способствует творчеству и активности, решение ведущего подлежит обжалованию только после занятии (в устной форме, или в письменной при ответе на вопросы заключительной анкеты).

**Рекомендации ведущему.** На все вопросы участников вы даете ответы. Предложения об изменении правил или добавлении новых обсуждаются группой. Во время обсуждения правил вы должны дать возможность высказаться всем желающим, выслушать все предложения и обсудить их. Ваша задача разъяснить участникам, что данные правила — это не просто формальные требования, а необходимость, способствующая формированию привычки систематически планировать свою деятельность и наблюдать за изменением ситуации, отработке приемов отслеживания хода работы и анализа показателей результативности своей деятельности.

Затем должно быть проведено поименное принятие окончательно согласованного текста правил, которыми и будете руководствоваться вы и группа на протяжении всего тренинга. Правила работы группы записываются на отдельном листе бумаги, который подписывается каждым участником. Лишь после этого участник становится членом группы. Если кого-то из участников эти правила не устраивают, он должен принять решение: признать их и следовать этим правилам или покинуть группу, не начиная занятий. Выбор участник делает самостоятельно без советов и давления со стороны других членов группы.

### 3. "Моя цель" (+)

Большие обещания уменьшают доверие.

Гораций

"Лидера отличает четкое и ясное осознание целей своей деятельности. Наш тренинг посвящен отработке лидерских качеств, поэтому начнем с простого и трудного вопроса: "Зачем я сюда пришел ?" Каждый из вас должен четко и кратко ответить на этот вопрос перед всей группой. Вам дается 3 минуты на подготовку ответа. Группа будет оценивать ваш ответ — система оценки от 1 до 5 баллов. Тот, кто не сможет получить положительный балл, может остаться на занятии только в качестве кандидата."

**Рекомендации ведущему.** Группа располагается по кругу, таким образом, чтобы все участники могли хорошо видеть друг. Затем начинается сама работа: первый участник отвечает на вопрос "Зачем я сюда пришел", и вы ставите ему оценку в баллах, слово берет второй, потом третий и т.д. Все, получившие от 1 до 5 баллов, сразу записывают свои результат в ведомость учета результатов работы.

После этого и практически всех других упражнений и заданий вы организуете работу в режиме рефлексии, т.е. осмысление того, что произошло, позиции и действий каждого участника. Сначала вы сами задаете всей группе наводящие вопросы: "Что произошло во время упражнения? Что помешало тебе ответить на этот вопрос? В чем причина? Тебе не хватает слов, смелости, смущает присутствие кого-то из группы, слишком пристальное внимание со стороны группы? Что еще? Если у тебя все получилось, хорошо! Но что тебе помогло сделать первый шаг? Смог бы ты еще раз убедить группу? А в другой ситуации ты мог бы поступить так же? Какие аргументы ты еще можешь привести? Подумай".

Главная ваша задача — настроить группу на постоянную работу по осмыслению происходящего на занятиях, на анализ ситуации, действий членов группы и своих собственных. "Почему? Как можно сделать более эффективно? Что мешает продуктивной работе?" — эти и подобные вопросы должны стать неизменным спутником тренинговых процессов. В ходе групповой рефлексии нужно давать высказаться всем желающим участникам. Заставлять нельзя, но и торопить тоже не следует.

**Психологический комментарий.** Одной из отличительных особенностей лидера является умение четко и конкретно формулировать цель в зависимости от ситуации и с учетом перспективы. Упражнение, которое является постоянным для всего тренинга, решает именно эту задачу — научить членов группы самостоятельно четко и конкретно формулировать свои цели на период тренинга.

### 4. “Самопрезентация, или Кто Я?”

"Продолжим представление себя и дальнейшее знакомство с группой. Сейчас за 15 минут вы должны ответить на единственный вопрос “Кто Я?”, используя для этого 20 слов или предложений. Не ищите верных ответов, пишите первое, что приходи вам в голову. Лучше, если вы это будете делать в одиночестве. Затем мы обсудим ваши ответы."

**Рекомендации ведущему.** При подведении итогов этого упражнения следует руководствоваться следующими правилами. Все ответы классифицируются на четыре группы в зависимости от объяснения причин : “Я — это зависит от меня” , "Д — это зависит от других”, “С — это зависит от судьбы”, и “П— это просто так случилось”. Чем больше ответов участника относится к группе "Я", тем выше балл, который он получает (от 0 до 10 баллов).

**Психологический комментарий.** Этюд предназначен для дальнейшего самораскрытия и представления членов группы друг другу.

### 5. "Я — лидер ?".

"Умение анализировать свои действия должно быть присуще лидеру. Мы начнем с анализа собственных качеств. Возьмите чистый лист бумаги и в течение 5 минут индивидуально дайте не менее 5 ответов на каждый из вопросов:

1). Какие качества и умения лидера я знаю в себе?

2). Какие привычки и качества мешают мне быть лидером?"

На втором этапе вы объединитесь в микрогруппы по 4 - 5 человек и обсудите свои ответы на оба вопроса. При необходимости каждый из вас может комментировать свои ответы. Время на эту работу — 10-15 мин. Затем каждый участник самостоятельно оценивает свою работу по 5-балльной шкале, сравнивая глубину и искренность своих ответов с ответами других членов микрогруппы. Этот балл записывается в ведомости.

На третьем этапе мы снова соберемся в большой круг и обсудим первых два этапа этого упражнения в режиме рефлексии.

**Рекомендации ведущему.** Вы должны приготовить для участников чистую бумагу и ручки. Обратите внимание на необходимость индивидуальной работы над вопросами на первом этапе. На это время целесообразно включить тихую музыку, которая хорошо настраивает на размышления о себе самом.

### 6. "Голосуйте за меня ".

"Лидер — это независимый человек, но он не может игнорировать мнение о себе окружающих людей. Это мнение необходимо знать для успеха его дела. Давайте попробуем провести предварительные выборы, например, лидера нашей группы. Для этого заготовьте бюллетени.

Избирательный бюллетень

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Тренинговое имя опрашиваемого | Результат  голосования | Подпись опрашиваемого члена группы |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |
| 3. |  |  |  |

Каждый из вас должен подойти к возможно большему числу членов группы и задать один и тот же вопрос : " Ты проголосуешь за меня ?" Тот, к кому обратились, может и не отвечать, ему ведь самому нужно собрать как можно больше подписей для себя. Но если он решается ответить на этот вопрос, то нужно давать ответ "да" или "нет". Вы принимаете решение, исходя из своих представлений об этом человеке. Решение сразу записывается в бюллетень того участника, который к вам подходил. Не забудьте вместе ответом получить и подпись опрашиваемого члена группы. Если не будет подписи, то данный ответ не будет засчитан. На весь опрос дается максимум 5 минут. Затем мы подведем итоги, суммируя полученные ответы. Каждый ответ "да" дает вам 1 балл."

**Рекомендации ведущему.** Для более организованного проведения предварительных выборов заготовьте необходимое количество бланков бюллетеней.

После подведения итогов попросите участников проранжироваться по убывающей, т.е. встать в одну линию, начиная с того, кто получил максимальное количество голосов (ответов "да"), и заканчивая тем участником, у которого самая маленькая сумма голосов. Напоминаем, что последний и предпоследний члены группы в ранге штрафуются. Все участники фиксируют полученные баллы в своей ведомости.

В ходе ранжирования может возникнуть ситуация, когда несколько человек имеют одинаковое количество ответов "да". Они могут встать друг за другом, или, что более предпочтительно, — в общий ранг. Если кто-либо из членов группы подходит со своим бюллетенем к вам, вы также вправе высказать свое мнение.

**Психологический комментарий.** Процедура выборов помогает участникам преодолеть внутренние барьеры, скованность, страх перед партнером. Кроме того, это своеобразная практика предвыборной борьбы за голоса своих будущих избирателей.

### 7. "Еженедельник".

"Это постоянное домашнее задание. Лидер — это человек, целеустремленно идущий к цели. Но, безусловно, для достижения цели требуется время, и тем больше, чем значительнее цель. Заведите "Еженедельник", где фиксируйте с точностью до 15 минут все свои дела, расходы времени. Ведите этот "Еженедельник" в течение всех занятий. Анализируйте, куда уходит ваше время. Нельзя ли какие-то расходы времени сократить ? Главное - будьте искренни сами с собой!"

**Рекомендации ведущему.** Вы на каждом занятии должны выделить время для работы с "Еженедельником" участников, предлагая желающим зачитать свои записи. Желательно выслушать всех, но принуждать никого не следует.

**Психологический комментарий.** Смысл постоянного домашнего задания и его "проверки" заключается в том, чтобы показать участникам огромную пользу, которую приносит пусть совсем простая, но систематическая работа над собой. Кроме того, выполняя домашнее задание, участник на какое-то время вспоминает о тренинге, думает о членах группы, значит у него происходит психологическая настройка на предстоящую работу.

### 8. "Экспресс-анализ".

"Последней процедурой каждого занятия является заполнение специальной анкеты, которая помогает осознать свои промахи и отметить успехи. Отвечая на вопросы этой анкеты, будьте предельно откровенны, так как ваше мнение поможет ведущему лучше продумать следующее занятие, сделать его более полезным для вас.

### "Экспресс-анализ"

Мое тренинговое имя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата занятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Принес ли я сегодня пользу окружающим меня людям ?

2. Где я пошел на напрасные компромиссы ?

3. Что доставило мне радость ?

4. Кто меня порадовал ?

5. Что или кто помешал мне сегодня достичь большего ?

6. Чему я научился сегодня ?

7. Это занятие приблизило меня к цели ?

8. Неужели это все, что я могу ?

**Рекомендации ведущему.** Бланки анкеты целесообразно заготовить заранее (если есть такая возможность). Если бланков нет, то вопросы анкеты просто зачитываются, а участники на чистом листе бумаги пишут свои ответы на них и затем сдают тренеру. В ходе высказываний необходимо следить за тем, чтобы участники давали конкретные ответы на эти вопросы. В случае необходимости напомнить им еще раз содержание прошедшего занятия.

**Психологический комментарий.** Систематическое проведение анкетирования, которое предусматривает этот тренинг, необходимо для того, чтобы выработать прочные навыки ответственного отношения к делу, к самому себе. Во-первых, чтобы заполнить анкету, нужно активно участвовать в занятии, во-вторых, необходимы определенные навыки самоанализа (и то, и другое — это задачи тренинга).

### 9 . Подведение итогов

"Наше занятие заканчивается. Суммируйте полученные баллы. А теперь мы соберемся в большой круг, но по принципу ранжирования. Рядом со мной, справа от меня, садится тот из вас, у кого по итогам этого занятия больше всего баллов. Следующим другой участник с чуть меньшим результатом и т.д. В итоге получается "ранжированный круг", в котором справа от меня — "лидеры" прошедшего занятия, а слева - " аутсайдеры ". Прошу всех по очереди, начиная с лидеров, поделиться своими соображениями о состоявшемся занятии. При этом каждый участник обязательно должен ответить на два вопроса : "Почему я на этом месте ? Что я сделал (не сделал), чтобы быть первым ? " "Над чем мне еще надо поработать на следующем занятии ? Что я должен сделать ? "

Если что-то осталось в душе, особенно неприятное или тревожное, выскажите это вслух прямо сейчас. Не уносите домой камень за пазухой. Это не всегда легко сказать кому-то, что он обидел вас, но еще труднее переживать чувство обиды, так как , не сказав об этом "обидчику". А вдруг он и не хотел, и совсем другой смысл вкладывал в свои слова, на которые вы обиделись. Итак, кто хочет взять слово ..."

**Рекомендации ведущему.** Дайте возможность желающим поделиться тем, что они хотели бы высказать. Не торопите группу и для этой процедуры отведите до 10 минут. Обратите внимание на тех участников, кто чувствует себя неловко, неуверенно, отрешенно. Ним нужно обязательно подойти после занятия. Напомните участникам о месте и времени следующего занятия, перечислите, что нужно принести для работы. Визитки с тренинговыми именами лучше оставить у себя, иначе многие их забудут дома.

**Психологический комментарий.** Без проведения этой процедуры нельзя заканчивать занятие. У членов группы должна быть последняя возможность сказать то, что их тревожит или мучает.