



Михаил Дернаковский
Гарри МакДэниел



Техники
**командного
коучинга**
высокой
эффективности

0+

Гэрри МакДэниел
Михаил Викторович Дернаковский
Техники командного коучинга
высокой эффективности

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66997068

SelfPub; 2021

Аннотация

Книга в простой и доступной форме описывает практические техники, кейсы и упражнения для командного коучинга. Будет полезна для бизнес-тренеров, командных коучей, психологов, педагогов, управленцев. В ней можно найти множество полезных рекомендаций, практических кейсов и упражнений, позволяющих сплотить коллектив, разрешить конфликты, создать стратегическую мотивирующую цель и командную культуру, чтобы достичь новых высот эффективности

Содержание

Предисловие	4
Введение	6
Понятие «командный коучинг»	6
Необходимые знания и компетенции командного коуча	13
Принципы коучинга команд высокой эффективности	16
Семь этапов в развитии команды	19
Принципы эффективного командного коучинга	25
Характеристики эффективного командного коуча	27
Упражнения для командной работы	30
1. Эмоциональное заражение	30
2. Командный хрустальный шар	34
3. На пути к успеху	36
4. Продажа снегоочистителей жителям Гавайев	39
5. Командное слушание	43
6. Знатоки алфавита	46
7. Командные круги	48
8. Шесть командных слов	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Михаил Дернаковский, Гэрри МакДэниел Техники командного коучинга высокой эффективности

Предисловие

Более 40 лет назад спортивный коуч, тренер по Теннису, выпускник Гарварда Тимоти Голви написал книгу «Теннис как внутренняя игра», которая послужила стартом нового метода коммуникации, обучения и развития, получившего название «коучинг». В этой книге Голви описал, что такое «оценочный» и «интуитивный» ум человека и то, что оценочная обратная связь очень часто не приводит ни к каким результатам в процессе обучения игре в теннис, а к результатам приводят методы, уводящие оценочный ум в сторону и активизирующие интуитивный ум человека. Книга Голви стала бестселлером, разойдясь миллионными тиражами, и показав новые грани для раскрытия человеческого потенциала. И, если сначала технологии Голви использовались

в спорте, в скором времени они нашли себя в бизнесе и в других сферах человеческой жизни, а такие известнейшие гуру бизнеса как Питер Сенге и Стивен Кови вскоре начали называть Тима Голви «выдающимся мыслителем 20 века».

Наша книга представляет собой не столько учебник по командному коучингу, сколько набор техник, упражнений и кейсов, которые можно очень эффективно использовать на практике при работе с командами и группами. У каждого упражнения, техники или модели своя задача и область использования. Мы их попробовали выстроить в виде условного повышения сложности. И, если первые техники можно эффективно использовать в процессе коучинга школьных групп, то техники и модели, предложенные в конце книги, помогут сформировать корпоративную культуру, провести изменения в компании, урегулировать конфликты. По аналогии с нашей книгой «Техники коучинга высокой эффективности», описывающей техники индивидуального коучинга, мы собрали 31 технику, модели и упражнения, которые могут оказаться очень полезными в работе командного коуча, педагога, бизнес-тренера и управленца. Несколько техник и моделей, взятых нами из открытых источников, модифицированы нами в процессе нашего, более чем 20-летнего, практического опыта, но большинство техник и кейсов разработано нами самими.

Введение

Понятие «командный коучинг»



Технологии командного коучинга имеют прямое отношение к индивидуальному коучингу. Просто в процессе командного коучинга клиентом (коучи) является группа людей. И коуч воспринимает эту группу как единое целое, работая с ней как с одним клиентом. Потому наши базовые определения коучинга вполне подходят и к командному коучингу. В рамках нашей ассоциации коучинг определяется

как «сопровождение клиента в поиске им решения при движении к цели», а также определение основателя коучинга Т. Голви «Коучинг – это искусство создания среды (с помощью беседы и поведения), которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение (Т. Голви, “Работа как внутренняя игра”).

Мало того, основой командного коучинга будут являться те же инструменты и те же модели, используемые в индивидуальном коучинге (вопросы, организованные в систему маевтики, утверждения, обратная связь, вызовы и поддержка), а также те же принципы взаимодействия с группой, которые используются в процессе коучинга с коучи (создание раппорта; прояснение целей, ситуации и новых возможностей, вызывающие у группы большую степень осознанности; побуждение группы к воплощению созданных ею планов, которые вызывает более высокую степень ответственности; баланс поддержки и фрустрации, который в ряде случаев вдохновляет группу, а в других ситуациях, когда она чрезмерно вдохновлена, побуждает группу подумать о рисках и, таким образом, найти способы того, как группа справится с возможными препятствиями).

Кроме командного коучинга, существует понятие “корпоративный коучинг”. Корпоративный коучинг – такая форма недирективного взаимодействия с сотрудниками компании, включающая как индивидуальный, так и командный коучинг, которая используется:

1. При проведении корпоративных совещаний,
2. В процессе заранее запланированных сессий классического индивидуального коучинга лидера-руководителя в качестве коуча с каждым подчиненным,
3. В процессе промежуточных встреч, т. н. “коридорного коучинга”, который проводится не “в коридорах”, а представляет собой короткие поддерживающие индивидуальные встречи лидера с каждым членом команды по необходимости,
4. В процессе поддержки в рамках обучения персонала,
5. В процессе командообразования.

Применение командного коучинга в компаниях с точки зрения его основателя Тима Голви заключается в поиске наилучших способов управления изменениями:

1. Помочь всем работникам компании научиться учиться и самостоятельно думать;
2. Помочь менеджерам научиться быть коучами;
3. Помочь руководителям научиться создавать «самообучающиеся организации»

Ряд специалистов, кроме понятия «командный коучинг», использует определение «групповой коучинг». Поскольку одной из постоянных задач коуча при работе с любой группой является командообразование и превращение группы в команду, мы будем использовать только термин «командный коучинг», так как четкой грани между коучингом групп, которые мы постепенно превращаем в команды, и собствен-

но командами – нет. И одним из важнейших процессов, которые осуществляет коуч – проведение и сопровождение группы через стандартные фазы развития, описанные Такманом (Tuckman): forming (формирование), storming (шторм), norming (нормирование) и performing (продуктивность), на последней фазе группа, собственно, и превращается в команду. Такман описывал данный процесс как естественный и эволюционный, который неминуем, если группа хочет превратиться в команду. Даже если это группа из двух человек (например, мужчина и женщина, собирающие создать семью).

Один из основателей коучинга сэр Джон Уитмор в своей книге «Коучинг высокой эффективности» (Coaching for performance) описал эти этапы развития как «Вхождение (соответствующий формированию), когда члены группы волнуются о своей безопасности в группе и, в то же время, хотят произвести хорошее впечатление; Утверждение (соответствует фазам шторма и нормирования), когда участники начинают спорить и противостоять друг другу, вскрываются их различные представления об окружающем мире, нивелируется идеализация партнеров и руководства, чтобы сохранить рабочие отношения и саму группу, участники группы пытаются сдерживать эмоциональные порывы и придумывают друг для друга разные правила, которые далеко не всегда соблюдаются. Постепенно группы притираются друг к другу, у них вырабатывается общее понимание целей, которые они

разделяют друг с другом, навыки взаимозаменяемости, взаимной поддержки, взаимопомощи, появляются общие ценности, ритуалы, артефакты. Группа превращается в команду и демонстрирует максимум эффективности.

В зависимости от участников, динамика группы может проходить очень жестко, вплоть до распада группы на фазе шторма и невозможностью ее превращения в команду, или очень мягко. И, конечно, одной из задач профессионального коуча – это наиболее мягкое и эффективное проведение группы от этапа «Вхождения» до этапа «Продуктивности».

Кроме этого, есть ряд интересных феноменов, связанных с динамикой группы. Так, если команда на этапе сплоченности встречает резкое изменение жизненных условий, то ее начинает обычно штормить (например, рождение ребенка в семье или изменение условий ведения бизнеса в бизнес-команде), но, справившись с очередным штормом, не потонув, команда становится еще эффективнее и сплоченней. Если в команду добавляются постоянно новые люди, то она возвращается к уровню формирования. Если же новых людей в команду не приходит, то максимальный ее регресс возможен только до уровня шторма. Иными словами романтические отношения и цветочно-конфетный период в семье бывает в классическом виде только один раз. Но мы говорим о настоящей любви и о серьезных отношениях, когда семейная «команда» достигает устойчивого состояния «Сплоченности».

Есть также метафора, описывающая динамику развития

команды по аналогии с этапами развития человека, проходящего детство (соответствует Вхождению), подростковый кризис (соответствует Утверждению) и взрослость (Сплоченность команды).

Еще один феномен. Человек, покинув группу, сохраняет к ней отношение в зависимости от на какой фазе это произошло. Например, если человек ушел из группы на фазе Вхождения, то он очень часто ее идеализирует. Например, если гендерные партнеры по какой-то причине расходятся в момент цветочно-букетной романтики, они потом идеализируют друг друга пожизненно. Если в момент шторма (что бывает чаще всего), но потом пожизненно ненавидят друг друга. А если на этапе сплоченности, то сохраняют нормальные дружеско-партнерские отношения. Поэтому забота коуча о том, чтобы группа мягко прошла все необходимые фазы и стала командой – это не только вопрос повышения эффективности этой группы, но и вопрос долгосрочных отношений с внешней средой, имиджа организации, который серьезно зависит также и от мнения выходцев из нее и их отношения к группе, членами которой они были.

Командный коучинг позволяет командам функционировать как нечто, большее, чем сумма отдельных его частей, во-первых, проясняя задачи команды и, во-вторых, улучшая отношения как внутри команды, так и отношения команды и ее внешнего окружения. Достижение этих целей предполагает хорошо сбалансированное сочетание следующих со-

ставляющих:

- индивидуальный коучинг,
- работы над межличностными отношениями,
- коучинг всей команды в отношении ее целей и действий,
- работа по созданию успешного взаимодействия всех заинтересованных сторон,
- приведение в соответствие цели отдельно взятой команды с потребностями всей организации.

Командный коучинг представляет собой комбинацию командной фасилитации, организационного консультирования, организационного развития, развития каждого участника команды и команды в целом. Конкретная реализация применения командного коучинга полностью зависит от типа команды, этапа жизненного цикла команды, организационного контекста, а также от трудностей и вызовов, с которыми сталкивается команда.

Необходимые знания и компетенции командного коуча



Командному коучу, чтобы эффективно работать в этой сфере, необходимо владеть рядом навыков и компетенций. Среди компетенций командного коуча стандарта ICU мы выделяем следующие:

1. Владение базовыми навыками классического индиви-

дуального коуча, согласно 11 ключевым компетенциям коуча Томаса Леонарда (их можно найти в приложении в конце книги). Согласно им, коучу необходимо:

- уметь налаживать и поддерживать в процессе взаимодействия с группой раппорт и доверительные отношения;
- вести группу с помощью вопросов, стимулирующих осознание общих целей группы, осознание особых нюансов текущей ситуации, новых возможностей и необходимости конкретных действий;
- стимулирование у группы ответственности за достижение поставленных ей перед самой собой целей и не брать на себя ответственность группы за нахождение и реализацию командных целей;
- умение честно и прямо давать обратную связь;
- делиться инсайтами, оказывать поддержку и позитивно бросать вызовы позициям и предположениям участников группы.

2. Навыки вербального и невербального управления группой (управляющие жесты, маркирование, якоря, использование пространства, психогеография, методы «уходов» от дискуссий).

3. Владение риторическими приемами (сигналинг, риторические вопросы, маркирование, риторические тропы: метафоры, пословицы, поговорки, прозопопеи или одушевление неодушевленных предметов, синестезии).

4. Владение приемами управления фазами динамики

группы и процессами построения команды и командообразования.

5. Навык создания коучинг-тренинга, который отличают *высокая степень целенаправленности; *гибкость программы, нацеленной на достижение четко определенного результата; *коуч-позиция ведущего, который старается больше вовлекать участников в поиск решений, чем учить их своим знаниям и готов принять ту позицию, которую стремится выбрать группа; *структурой, представляющей собой 1. Коучинг, предваряющий тренинг, проясняющий актуальные цели обучения как у заказчика, так и у участников обучения, 2. Сам тренинг, 3. Коучинг как посттренинговое сопровождение группы в процессе внедрения новых навыков в практику.

6. Навыки организации процесса поиска креативных решений в процессе командного коучинга (владение различными методами мозгового штурма, модеративными методами, методами поиска решений через ассоциации).

7. Использование модели SOAR с целью проведения коучинг-сессии на основе системных процессов.

8. Владение моделью Коттера.

9. Владение моделью Сенге.

10. Владение технологиями коучинга для разрешения конфликтов и медиации. Стратегии улаживания конфликтов.

Принципы коучинга команд высокой эффективности

1. Командам следует сообща работать над решениями, наиболее важными для бизнеса

Чтобы быть по-настоящему эффективными, членам команды нужно работать вместе, координируя свою независимую работу и фокусируясь на небольшом количестве решений, наиболее значимых для бизнеса. Часто руководители «назначают» сотрудников в команду, которая по своей сути является лишь группой людей с разной степенью ответственности за результаты работы. Их называют не командами, а рабочими группами.

2. Команды высокой эффективности не возникают случайно

Достижение высоких результатов требует понимания того, что командам нужно делать на регулярной основе, чтобы внедрить процессы, способы управления, структуры, порядок действий, программы обучения и наладить коммуникацию, необходимые для успешной постановки целей и их до-

стижения. Питер Сенге отмечает: «Удивительно видеть команды, в которых коэффициент IQ участников в среднем составляет 120, при этом команда функционирует так, словно коллективный коэффициент IQ равен 60».

3. Командный коучинг должен фокусироваться на «реальной работе» команде

Реальная работа команды включает в себя результаты и вклад в работу организации, частью которой является эта команда. Реальная работа команды – это усилия, приложенные к индивидуальному развитию, межличностные отношения, групповая динамика. Успех требует улучшения как производительности, так и здоровья команды и ее членов.

4. Внешние командные коучи часто крайне важны для повышения командной эффективности

Команде самостоятельно сложно прийти к взаимной подотчетности и высокой эффективности. Поэтому команды часто выигрывают от привлечения стороннего специалиста для решения задачи по повышению производительности. Всегда существует возможность возникновения конфликта между целями отдельно взятой команды и организации в целом, а

также личными целями участников команды. Со временем эффективные командные коучи передают свой функционал командному лидеру.

5. Быстрых решений командных проблем не существует

Только хорошо спланированный подход с рядом обдуманных мероприятий помогает достигнуть реальных изменений в результативности команды. Кроме того, при командном коучинге важно избежать опасности метаний между разными командообразующими мероприятиями. Напротив, это должно быть непрерывное путешествие с рядом мероприятий, целью которых является достижение высоких результатов в течение длительного периода – обычно от шести до девяти месяцев.

Семь этапов в развитии команды

Центр креативного лидерства (Center for Creative Leadership) изучает эффективные команды в течение нескольких десятилетий, результаты их исследований показывают, что команды в коучинговом сопровождении проходят через семь этапов.

Этап 1: Прояснение цели команды

Этот этап предполагает работу с руководителем и самой командой по выяснению того, что может сделать эта команда такого, чего не может достигнуть ни отдельный сотрудник компании, ни какая-либо другая команда внутри организации – это принято называть целью команды. На этом этапе командный коуч также должен согласовать с руководителем, какого рода команда нужна для реализации задачи (рабочая команда, проектная команда, группа по повышению качества и пр.).

Этап 2: Работа “изнутри-наружу”

Второй этап направлен на выявление разрыва между текущим и будущим уровнем производительности команды с

помощью «внутренней» оценки команды. Коуч может получить от отдельных сотрудников структурированное описание того, что характеризует высокую производительность. В некоторых случаях коучу требуются определенные методики для понимания того, как профиль команды влияет на ее эффективность. Помощь команде в получении и осознании «внутренней» информации является важной; команда и ее коуч должны время от времени возвращаться к этим данным на предмет наличия нездоровой динамики любого рода и улучшать способы решения конфликтов, коммуникацию, обучение и формирование организаторских способностей.

Этап 3: Работа “снаружи-внутри”

Производительность команды не возрастает лишь при условии совместной работы. Команда достигает изменений в зависимости от того, как коллективно и индивидуально она взаимодействует и насколько в эти процессы вовлечены внешние по отношению к команде заинтересованные лица. Это происходит в случае, если члены команды понимают, как их воспринимают эти заинтересованные лица. Для получения обратной связи от внешних заинтересованных лиц коучи могут работать в формате интервью – тогда имеет место оценка «снаружи-внутри». Благодаря таким интервью, коуч может помочь команде понять, какими внешние заинтересованные лица видят их результаты, а также предоставить ко-

манде информацию о взаимодействии с другими участниками в бизнесе.

Этап 4: Личный коучинг членов команды

Коучи часто работают индивидуально как с членами команды, так и с ее руководителем. В процессе коучингового взаимодействия коуч может работать с каждым членом команды, для того чтобы увеличить вклад этого участника в работу команды. Коуч также может организовывать трехсторонние встречи совместно с членом группы и ее руководителем для обсуждения плана действий, получения поддержки руководителя и согласования коучингового маршрута. Это помогает привести работу каждого члена команды в соответствие с работой всей команды.

Этап 5: Работа со всей командой

Коучам следует также периодически встречаться с командами (как на их территории, так и вне ее) и работать над улучшением таких навыков, как создание доверия, межличностная коммуникация, взаимодействие и навыки конструктивного решения конфликтов. Помимо этого, коучу рекомендуется убеждаться в том, что инсайты, результаты, новые навыки и новое поведение, являющиеся результатом преды-

душей работы в коучинге, реализуются на практике и используются в работе ежедневно. Наблюдения в режиме реального времени и коучинг команды в процессе ее работы дают дополнительную информацию и способствуют развитию навыков. И наконец, коуч может проводить дополнительные тренинг-сессии для членов команды – например, по навыкам влияния, помогающим эффективнее взаимодействовать с внешними для команды заинтересованными лицами и вовлекать членов самой команды.

Этап 6: Взаимодействие с заинтересованными лицами

Для большей эффективности членам команды необходимо уметь эффективно взаимодействовать с ключевыми внешними заинтересованными лицами. Коучи могут помочь членам команды сформулировать ответы на следующие вопросы: Кто является самими важными заинтересованными сторонами? Кто, по их мнению, может критиковать или блокировать решения? Кто скорее всего выступит на их в стороне и их поддержит? Коучу также следует работать с командой над приоритезацией и разработкой плана эффективно-го взаимодействия с каждым заинтересованным лицом для достижения запланированных результатов в бизнесе. Коучу рекомендуется убедиться в том, что руководитель команды или тот, наделил команду соответствующими полномочия-

ми, включен в список заинтересованных лиц.

Этап 7: Передача роли коуча руководителю команды

Коучи могут исследовать с командами то, как *как* команда обучается, и то, *чему* она учится. Таким способом команда может понять, в какой поддержке она нуждается для продолжения своего развития. Передача роли коуча руководителю команды предполагает обретение командой независимости от коуча и самодостаточность на пути повышения эффективности. Центр креативного лидерства (Center for Creative Leadership) подчеркивает, что в этом процессе нет простых ответов, а есть множество факторов, которые влияют на успех. Однако от успешных команд можно ожидать выдающихся улучшений и положительных результатов для организации в целом.

Как показывают семь этапов, описанных выше, не существует элементарного ответа на вопрос: «как создать высокоэффективную команду в реальной жизни?». Существует слишком много нюансов, меняющихся элементов, слишком много скрытых (и не очень скрытых) факторов, с которыми придется принимать во внимание и работать. Однако, надо признать, что, когда команды находят подходящих коучей и осознанно тратят время и прикладывают усилия к развитию способностей всех своих членов, увеличивается вероятность

достижения феноменальных результатов. Во времена революционных изменений способность организации создавать такие команды, поддерживать их развитие и вдохновлять на достижения может дать ей долгосрочное конкурентное преимущество.

Принципы эффективного командного коучинга

Вам уже, должно быть, стало понятно, что деятельность командного коуча как требует многого от вас, так и приносит глубокое внутреннее удовлетворение. С успехом помогая команде улучшать свои навыки, отношения, рабочие процессы и фокус на конечном результате, коуч может вносить значительный вклад в развитие руководителя и членов команды, а также организации в целом. Следование следующим рекомендациям приведет вас к успеху:

- **Находиться в моменте и быть гибким в ответ на возникающие потребности команды.** Коучу необходимо понимать, в чем нуждается команда и адаптировать вектор развития и процессы совместно с ней. Команды учатся наилучшим образом, исследуя себя и практикуясь в контексте реальной работы – включая любые трудности, с которыми сталкивается команда в данный момент, такими, как: поглощение, выход на рынок нового товара или услуги, сокращение доли компании на рынке, изменения в законодательстве или новый неожиданный конкурент.

- **Иметь смелость говорить о трудностях.** Хорошие коучи являются катализаторами, заставляющими команды вести сложные диалоги. Одним из навыков коуча является умение обсуждать очевидные актуальные проблемы, а затем

сопровождать команду в процессе ее решения уважительно, открыто и успешно.

- **Создавать безопасность и структурность.** Динамичная работа в командах носит личный (очень личный) характер, и членам команды необходимо безопасное место, процессы, профессиональная фасилитация, чтобы быть одновременно и уязвимыми, и храбрыми в достаточной степени, чтобы вести конструктивный диалог, способствующий повышению эффективности команды. Даже предоставление и получение обратной связи требует компетентного коучингового сопровождения.

- **Моделировать изменения, к которым стремится команда.** Для установления новых стандартов и освоения новых поведенческих паттернов команде нужно уметь передавать друг другу ответственность. Наличие коуча, способного смоделировать необходимое команде поведение, крайне важно для ее развития.

Характеристики эффективного командного коуча

Командный коучинг предполагает работу одного специалиста (либо квалифицированного внешнего специалиста, либо руководителя команды), который работает с командой, руководителем команды и ключевыми заинтересованными сторонами. Командный коучинг дает членам команды возможность выйти за пределы своих способностей. Становясь партнером команды в ее ежедневной работе, коуч может генерировать новые идеи и замечать возможности для повышения производительности и эффективности команды.

Как и в случае индивидуального коучинга, командный коучинг должен фокусироваться на результатах. Эффективный командный коуч будет работать с командой, опираясь на существующие взаимоотношения, имеющийся опыт и осознанность в межличностных отношениях, поддерживая, а не обесценивая, цели команды.

Не все профессиональные коучи способны работать с командами. В дополнение к навыкам и способности понимать разные точки зрения, необходимым в индивидуальном коучинге, по мнению Центра креативного лидерства (Center for Creative Leadership), командному коучу требуется следующее:

1. Фокус внимания на команде как едином целом и ее результатах. Командный коуч может работать с членами группы в индивидуальном формате, но его целью является фасилитация процесса обучения всей команды как единого целого. Коучу следует помогать участникам команды получать осознания (инсайты) и пробовать разные модели поведения в контексте реализации командной цели. Индивидуальная оценка и обратная связь могут быть составным элементом командного коучинга, но они также связаны и с повышением эффективности команды.

2. Системное мышление и видение. Коучи должны понимать сложную организационную динамику, в которой работает команда.

3. Готовность к неопределенности. Групповая динамика часто создает непредсказуемость. Коучам не следует ожидать, что они будут управлять выбором определенного курса движения или определенных результатов. Вместо этого они должны стремиться исследовать то, как работают команды, и взаимодействовать с ними в соответствии с этим.

4. Способность устанавливать границы. Коучи должны уметь понимать, опознавать и управлять границами. Командный коуч должен знать о тех отношениях, которые существуют внутри команды. Коучу нужно работать по мень-

шей мере на трех уровнях: в индивидуально формате, с командой как с целым и с организацией.

5. Долгосрочное видение. Командный коучинг не всегда дает немедленные результаты. Команде приходится иметь дело с разными вызовами и запросами организации, поэтому коуч не должен принуждать команду к слишком значительным переменам слишком быстро. Если командный коуч настойчив и терпелив, то команда в целом и ее участники каждый в отдельности функционируют эффективнее.

Упражнения для командной работы

1. Эмоциональное заражение

Цель: Многие не осознают того, насколько их эмоции влияют на характер их взаимоотношений с окружающими. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта понимают, что то, что они говорят, что делают и как они это делают, влияет на других людей. Это упражнение демонстрирует, как эмоции могут быстро оказывать сильное воздействие на других. Это упражнение подходит для работы с группами от 15 человек.

Время: 10–15 минут

Материалы: Отсутствуют

Инструкции:

Начните упражнение вопросом группе, знают ли они кого-то, кто на все реагирует негативно (попросите их поднять руки). Расскажите, что один негативно настроенный человек может навредить моральному духу и настрою большой команды в гораздо большей степени, чем один жизнерадост-

ный, счастливый человек может ее поддержать. Обсудите с группой, почему это так.

Мартин Селигман (автор «Как научиться оптимизму» и ряда других книг) утверждает, что люди, возможно, генетически предрасположены к негативизму. Селигман объясняет это тем, что наши предки долгое время жили в тяжелых условиях выживания за жизнь. Он полагает, что те, кто выжили, смогли это сделать, поскольку были пессимистами – они всегда ожидали худшего. Вероятно, готовность и ожидание опасности помогли им выжить. Поэтому мы, их потомки, генетически склонны к пессимизму! Это упражнение даст возможность продемонстрировать участникам, насколько легко можно подвергнуться воздействию негативных эмоций.

Первый этап упражнения

1. Задача – распространять эмоцию среди участников, просто подмигивая. Участники начинают передвигаться по помещению в броуновском движении.

2. Перед началом упражнения ведущий выбирает «первого подмигивателя». Его задача «заразить» трех других людей «вирусом несчастья», не показывая и не раскрывая того факта, что он «подмигиватель». Как только он «заразил» трех людей, тайно подмигивая им, он должен перестать подмигивать, но продолжать передвигаться по группе. Как толь-

ко участника «заразили», он должен выглядеть несчастным.

3. Когда только участника «заразили», он должен «заразить» трех других людей, тайно подмигивая им. Как только он это сделает, он должен перестать подмигивать, но продолжать передвигаться по группе.

4. Дайте 5 минут на выполнение упражнения.

5. Попросите встать «первого подмигивателя», а затем и трех человек, «зараженных» им.

6. Теперь попросите встать тех, кого «заразили» эти трое. И так до тех пор, пока не встанут все участники.

7. Доказательство того, что «вирус несчастья» распространяется стремительно, станет наглядным.

Второй этап упражнения

1. Расскажите, что лекарство от «вируса несчастья» найдено. Вы будете передвигаться среди участников и втайне прикоснетесь к чей-либо спине, чтобы заразить их «вирусом счастья».

2. Попросите участников встать в круг, закрыв глаза. Пройдите вокруг несколько раз, прикасаясь каждый раз к спине одного человека.

3. Попросите группу начать передвигаться по помещению. Человек, «зараженный» «вирусом счастья», «заражает» трех других людей, улыбаясь им. Как только человека «заразили», он должен улыбкой «заразить» трех других людей.

4. Упражнение выполняется три минуты. Попросите группу остановиться и указать на того, кто первым, по их мнению, улыбнулся (люди, вероятно, укажут на разных людей).

Дебрифинг:

- Попросите участников описать, что произошло. Как это было, когда вас заразили раздражением?
- Вы испытывали настоящее раздражение после «заражения»? Почему? Какие у вас чувства и мысли?
- Как это было, когда вам улыбались? Почему?
- Кто-нибудь пытался избежать «заразного» взгляда? Как?
- Вы заметили изменения в своем поведении или языке жестов после «заражения» счастьем или несчастьем?
- Во второй части упражнения ожидание того, что вам улыбнутся, вызывало у вас улыбку?
- Как может проявляться эмоциональное загрязнение в рабочей атмосфере?
- Как настроение одного человека влияет на настроение других людей?
- Какие положительные и отрицательные эмоции оказывают наибольшее влияние на людей? Почему?
- Какие влияние положительные и отрицательные эмоции оказывают на клиентов? Поставщиков? Вашу семью?
- Что вы можете сделать, чтобы выражать меньше отрицательных и больше положительных эмоций?

2. Командный хрустальный шар

Цель: Поощрять у членов команды позитивное видение будущего. Это упражнение может помочь команде работать наилучшим образом, повысить энергию, спланировать маршрут достижения командных целей, преодолеть страх неудачи, думать позитивно.

Время: 30 минут

Материалы: Один хрустальный шар (его фотографии будет достаточно, может быть и любой шар, называемый условно хрустальным) для «предсказателя» и стол для группы из 3–5 человек.

Инструкции:

Разделите участников на группы по 3–5 человек и попросите каждую группу выбрать «предсказателя», который кладет одну руку на хрустальный шар, а другую – на другого человека за столом, так называемого «избранного». Затем «предсказатель» убирает свою руку с хрустального шара.

«Избранный» затем должен положить свою руку на хрустальный шар, и в течение следующей минуты все за столом должны смотреть в шар и сконцентрироваться на видении яркого, успешного будущего для этого «избранного» на профессиональном поприще.

Затем «предсказатель» просит «избранного» и других участников рассказать в деталях о том, какое будущее они видят. Запишите положительные моменты на флипчарте, или доске.

Потом попросите «предсказателя» выбрать нового «избранного» и дайте возможность каждому побывать «избранным» и увидеть позитивное будущее. Попросите группу просмотреть описание позитивного будущего для каждого участника и подготовить список того, что команда может воплотить в жизнь.

Дебрифинг:

1. Какие общие моменты вы заметили в описании будущего для каждого члена команды? Физические, поведенческие, эмоциональные и др.?
2. Как каждый участник чувствовал себя, когда группа фокусировалась на видении его позитивного будущего?
3. Какие элементы этого позитивного будущего команда может внедрить для того, чтобы стать еще более успешной?
4. Что вы узнали о каждом участнике и о команде, что может помочь вам работать вместе эффективнее?
5. Были ли другие важные инсайты во время выполнения этого упражнения?

3. На пути к успеху

Цель: Повысить энергию и мотивировать друг друга работать наилучшим образом.

Время: 20 минут

Материалы: Раздатка для каждого человека (см. следующую страницу)

Инструкции:

Раздайте участникам раздатки и попросите их заполнить их, дайте на выполнение задания 10 минут. По мере заполнения формы они составят короткий список профессиональных и личных целей, которые их вдохновляют. Когда они закончат, попросите нескольких участников поделиться своими планами. Обсудите важность вдохновляющих целей для мотивации как отдельно взятого человека, так и всей команды.

Дебрифинг:

1. Как могут более значительные цели вести большей личной и профессиональной мотивации?
2. Какие «безумные цели» вы обнаружили?

3. Вы удивились чему-то из пересиленного в личных и командных списках?

4. Если цели нереалистичны, как они могут повлиять на мотивацию?

Раздатка «На пути к успеху»

Уровень цели	Личное	Профессиональное
Где я сейчас?		
Реальные цели		
Высокие цели		
Очень высокие цели		
Безумные цели		

4. Продажа снегоочистителей жителям Гавайев

Цель: Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта способны выражаться ясно и убедительно и способствовать тому, чтобы другие общались подобным образом. Это упражнение поможет участникам команды отточить свои навыки быть одновременно убедительными и эмпатичными, когда они пытаются продать что-то необычное. Упражнение рассчитано для небольшой группы из 3–5 человек или нескольких групп такого размера.

Время: 30–45 минут

Материалы: Карточки с фразами:

- Снегоочистители жителям Гавайев
- Клюшки для гольфа капитанам кораблей
- Садовые стулья больницам
- Колбаса вегетарианцам
- Печатные машинки высокотехнологичным компаниям
- Газонокосилки живущим в квартирах
- Сигары атлетам

Инструкции:

1. Расскажите, что ключевым аспектом эмоционального

интеллекта является способность понимать точки зрения и эмоциональные состояния других людей, а затем адаптировать свои цели и эмоциональное состояние под цели и состояния другого человека.

2. Скажите группе, что все они являются лучшими сотрудниками успешной рекламной компании, которая известна тем, что продает самые необычные товары самым сложным клиентам.

3. Дайте каждому участнику группы одинаковые карточки из списка выше. Например, все участники одной команды получают карточки «Снегоочистители жителям Гавайев». У другой команды будет другая карточка.

4. Расскажите, что на каждой карточке указан конкретный продукт для определенной группы клиентов. Проблема заключается в том, что на первый взгляд кажется, что этой группе клиентов данный товар не нужен. Задачей для этой группы будет понять, как продать этот товар этой группе.

5. Каждая группа должна подготовить одноминутный рекламный ролик на радио, ориентированный на эту (целевую) группу клиентов. Рекламное объявление должно включать следующее:

- а. Как этот товар облегчит жизнь целевой группе
- б. Как целевая группа может использовать данный товар необычным, креативным способом
- с. Как данный товар поддержит ценности и цели целевой группы

6. Дайте 30 минут на разработку стратегии продаж и подготовку одноминутного рекламного ролика.

7. Затем каждая группа представляет свое рекламное объявление другим командам, которые выступают в роли целевой группы клиентов и оценивают успешность рекламной кампании. Они должны голосовать, выражая свою готовность количеством поднятых пальцев: один палец значит, что они не хотят покупать этот товар, а пять – не могут дождаться возможности приобрести этот товар.

8. Подведите итоги и поздравьте участников.

Дебрифинг:

1. В этом упражнении у вас была возможность привести в соответствие точки зрения продавцов и покупателей. Что вы сделали, чтобы увидеть мир с другой перспективы?

2. Вам было легко или сложно встать на место целевой группы? Как может ваша способность к эмпатии влиять на ваши отношения с руководством, коллегами и членами семьи?

3. Какие новые убеждения вам понадобятся или от каких старых убеждений вам нужно будет отказаться, чтобы научиться проявлять эмпатию к тем, с кем вы не согласны?

4. Какие стратегии использовала ваша команда, чтобы продать свой товар?

5. Как вы смогли понять потребности, идеи и ценности

целевой группы?

6. В каких ситуациях, личных и профессиональных, вам нужно проявлять эмпатию к другим людям?

5. Командное слушание

Цель: Задача этого упражнения заключается в том, чтобы дать представление о том, что ключевым аспектом коммуникации является не просто «слышание», а активное слушание. Часто причиной недопонимания становится то, что люди просто не слушали то, что им говорили. Это упражнение покажет то, что все мы слушаем не так хорошо, как могли бы.

Время: 10 минут (при необходимости может быть увеличено).

Материалы: скрипт «Навыки командного слушания» (см. следующую страницу) и флипчарт или доска с пятью колонками: «Превосходно», «Выше среднего», «Среднее», «Ниже среднего» и «Очень плохо».

Инструкции:

1. На флипчарте или доске нарисуйте пять колонок: «Превосходно», «Выше среднего», «Среднее», «Ниже среднего» и «Очень плохо». Участники оценивают свои навыки слушания и записывают на флипчарте или доске свои «оценки» в той колонке, которая, по их мнению, максимально точно отражает навыки всей команды в настоящий момент.

2. Сообщите членам команды, что вы будете читать вслух

ряд чисел, которые им нужно будет складывать в уме, ничего не записывая на бумаге. После того как будет произнесено последнее число, они должны записать на бумаге ответ.

3. Зачитайте полученные ответы в умеренном темпе.

4. Попросите участников записать окончательный результат (правильный ответ – 4100). Если хотите, вернитесь к рейтингу навыков командного слушания на флипчарте и внесите изменения.

5. Не удивляйтесь, что многие люди получают результат 5000. Одна из причин в том, что, как только люди увидят повторяющийся шаблон, они перестают слушать внимательно и начинают делать предположения о том, какие числа могут быть следующими.

Дебрифинг:

1. Насколько легко участники команды выполнили задание?

2. Сколько допущений было сделано во время чтения чисел?

3. Насколько участники команды концентрировались на том, что говорилось?

4. Как часто подобные ситуации происходят в рабочем контексте?

5. Как участники команды могут улучшить свои навыки слушания?

6. Чему еще участники команды научились во время выполнения этого упражнения?

Скрипт «Навыки командного слушания»

По мере того, как я произношу числа, складывайте их в уме, а конечный результат запишите на бумаге.

Начните с числа 1000

Прибавьте 10 – сколько у вас получилось? – (1010)

Прибавьте 1000 – сколько у вас получилось? – (2010)

Прибавьте 30 – сколько у вас получилось? – (2040)

Прибавьте 1000 – сколько у вас получилось? – (3040)

Прибавьте 50 – сколько у вас получилось? – (3090)

Прибавьте 1000 – сколько у вас получилось? – (4090)

Прибавьте 10 – запишите конечный результат. – (4100)

(Объясните причину того, что некоторые могли получить ответ 5000, тем, что, когда человеческий ум замечает определенную модель (что в данном случае было числом 1000), подсознание может перехватить у сознания управление и вынудить нас следовать ему. Когда последнее число 10 прозвучало, некоторые невольно вместо 10 добавили 1000.)

6. Знатоk алфавита

Цель: Задача данного упражнения – приободрить участников в то время, когда они устали. Оптимально использовать его после обеда или в перерыве во время напряженной работы. Помимо этого, его можно проводить для закрепления материала или навыков.

Время: 10–20 минут (при необходимости может быть увеличено).

Материалы: Отсутствуют

Инструкции:

1. Скажите участникам команды, что они будут участвовать в игре под названием «Знатоk алфавита».
2. Попросите всех членов команды встать и выделить каждому участнику букву, начиная с буквы А.
3. Задача каждого из участников – выкрикнуть (за 5 секунд) **ОДНО СЛОВО**, которое начинается с его буквы и имеет отношение к содержанию курса или обсуждаемой теме.
4. Начинает участник с буквой А, упражнение выполняется по часовой стрелке до тех пор, пока все не скажут свое слово.
5. Если участник не может предложить **ОДНО СЛОВО** в течение 5 секунд или слово уже было использовано, вы гово-

рите: «Ты слабое звено», а участник выходит из игры и садится.

6. Вышедшие из игры участники не могут помогать оставшимся в игре. Пометка для тренера: если участник выходит из игры, его буква переходит следующему участнику по часовой стрелке. В этом случае оставшимся участникам придётся быть готовыми к тому, что им попадет буква, которую они не ожидали. Это упражнение обычно проходит весело.

7. Не используйте в упражнении буквы Й, Ъ, Ь, Ы.

8. Упражнение продолжается до тех пор, пока не останется один человек, которого вы провозгласите Знатоком алфавита. Если будет возможность, вручите небольшой приз.

В зависимости от количества участников и от их успехов в этой игре можно провести несколько кругов при условии, что слова в раундах повторяться не будут.

7. Командные круги

Цель: В начале тренинга, семинара, обучения, командной встречи помочь участникам создать и поддерживать крепкие отношения. Это задача реализуется путем нахождения общих для участников интересов.

Время: Любое (зависит от вида события и от количества человек).

Материалы: Отсутствуют

Инструкции:

1. Разделите участников на группы по 3–4 человека.
2. Дайте каждой группе большой лист бумаги (размера флипчарта или А3) и попросите в его центре нарисовать большой круг.
3. Каждая группа должна написать (в кругах) вещи, общие для всех участников группы.
4. За пределами круга каждый участник должен написать свое имя, должность и срок занимаемой должности.
5. В нижней части листа каждый участник должен написать один факт о себе, о котором никто из присутствующих не знает.
6. По окончании попросите одного участника каждой группы представить свой список остальным участникам.

7. Если позволяет время, попросите группу угадать, какие факты относятся к кому из участников. Обычно это упражнение проходит весело, помогает наладить контакт и показывает, что наши впечатления (основанные на том, что мы видим) от людей могут быть неверными. Это упражнение может быть хорошим обучающим ресурсом, к которому можно прибегать во время всего мероприятия.

8. ШЕСТЬ КОМАНДНЫХ СЛОВ

Цель: Это упражнение можно использовать в начале тренинга, семинара, обучения, командной встречи. Задача участников – описать выбранную тему, используя не больше шести слов. Его можно использовать как упражнение для знакомства участников друг с другом (и вас с ними). Оно также эффективно при работе с людьми, давно знакомыми, при условии, что вы сформулируете тему. Помимо этого, его можно проводить для закрепления материала, когда участники шестью словами формулируют важные моменты.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.