

ПРАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ «КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В ДОО»

*Сост. Гладкова Ю.А., доцент кафедры
дошкольного образования АСОУ, к.п.н.*

ПОДБОР УПРАЖНЕНИЙ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

1. Упражнения «КОМАНДНАЯ РАБОТА»

Упражнение СОГЛАСОВАННОСТЬ

Цель: сплочение группы.

Время проведения: 30 минут.

Ход упражнения: вся группа должна построить воображаемую машину. Ее детали – это только слаженные и разнообразные движения и возгласы игроков. При этом каждому участнику придется внимательно следить за действиями других членов команды. Во время игры нельзя разговаривать.

Нужно попросить одного добровольца (игрок №1) выйти на середину круга и сказать ему: «Я хочу, чтобы сейчас ты начал выполнять какие-нибудь повторяющиеся движения. Может быть, ты хочешь попеременно вытягивать руки вверх, или поглаживать живот правой рукой, или прыгать на одной ноге. Годится любое действие, но ты должен непрерывно повторять его. Если хочешь, можешь свои движения сопровождать возгласами».

Когда игрок №1 определится со своими действиями, он становится первой деталью машины. Теперь следующий доброволец может стать второй деталью.

Игрок №2, со своей стороны, выполняет движения, которые дополняют действие первого игрока. Если, например, игрок №1 смотрит вверх, поглаживает себя по животу и при этом в промежутке попеременно говорит «Ах» и «Ох», то игрок №2 может встать сзади и каждый раз, когда игрок №1 говорит «Ах», разводит руками, а при заключительном «Ох» один раз подпрыгивать. Он может также встать боком к игроку №1, класть ему правую руку на голову и при этом говорить «Ау», причем для своего «Ау» выбрать момент между «Ах» и «Ох».

1. Когда движения первых добровольцев обретут достаточную скоординированность, к ним может присоединиться третий игрок.

2. Каждый игрок должен стать новой деталью увеличивающейся машины и пытаться сделать ее более интересной и многогранной.

3. Каждый может выбрать себе место, где он мог бы расположиться, а также придумать свое действие и возгласы.

4. Когда задействованы все игроки. Вы можете позволить фантастической машине полминуты работать в выбранном группой темпе.

Потом нужно предложить, чтобы скорость работы несколько увеличилась, затем слегка замедлилась, потом начала останавливаться. В конце концов, машина должна развалиться.

Обсуждение игры

1. Смогла ли группа создать интересную машину?
2. Функционировала ли машина некоторое время без перебоев?
3. Трудно ли было придерживаться единого ритма и темпа работы?
4. Что происходило, когда ход машины ускорялся или замедлялся?
5. Трудно ли было разобрать машину?
6. Как влияло на работу то, что вам нельзя было переговариваться друг с другом?

Выводы:

Упражнение ДЕЛАЙ КАК Я

Цель: усиление групповой сплоченности, активизация внимания, двигательная активность, снятие напряжения.

Время: 15 минут – выполнение, 15 минут – обсуждение.

Инструкция: «Придумайте простое повторяющееся движение. Например, такое... (Я демонстрирую. Движения берутся из утренней гимнастики.) Все придумали?»

Теперь посмотрите на своего левого соседа. За движениями своего левого соседа вы будете внимательно следить и запоминать их, а затем повторять.

Я тоже участвую. И веду счет: «Раз...два...три...» На счет «Раз» каждый делает свое повторяющееся движение до тех пор, пока не услышит «Два». На счет «Два» каждый из вас делает то движение, которое до этого делал ваш левый сосед. Все время смотрите на своего левого соседа, потому что на счет «Три» каждый из вас будет делать то движение, которое до этого видел у соседа. И так при смене счета происходит смена движения. Нас здесь 11 человек. Поэтому я буду считать до 11. Тогда, на счет 11 к каждому из нас должно вернуться его собственное движение. Разминку делаем молча! Начали!»

Ход упражнения: участники тренинга встают / садятся в круг вместе со мной. Я говорю инструкцию и тут же демонстрирую пример движения

(например, руки вверх-вниз, вверх-вниз). Затем запускаем разминку. Если участники начали разговаривать, прекращаю разминку (в это время, скорее всего, многие запутались в движениях, так как были невнимательны к движениям своего соседа слева).

Вопросы группе: «Кто запутался? Что мешает выполнять упражнение? Кто не запутался? Что помогает все выполнять точно?»

Упражнение ОБЪЕДИНЕНИЕ

Цель: объединение группы в общей деятельности

Время: 30 минут.

Ход упражнения: посреди комнаты натягивается веревка. Участникам предлагается инструкция: «Все вы один большой и дружный город, но вас известили о том, что надвигается ужасная лавина с гор, которая ни кого не оставит в живых. Единственный путь на спасение – перебраться через высокую стену. Выжить должны все. По одному действовать не разрешается».

Веревка натягивается так, чтобы ее невозможно было перешагнуть, дотрагиваться к ней не разрешается и перебираться «на ту сторону» под ней тоже. По ходу игры активных участников тренер может сделать «ранеными», чтобы усложнить задание и заставить или дать другим возможность проявить инициативу.

Упражнение ОБМЕН ИДЕЯМИ

Цель: создать атмосферу для открытого обмена идеями между участниками.

Время: 15 минут проведение, 15 минут обсуждение

Ход упражнения: ведущий просит у одного из членов группы в долг деньги. Кладет купюру в одну руку, попросив еще в долг у другого участника. Затем возвращает первому заемщику второй доллар, а второму заемщику – первый доллар. Вопрос: «Кто-нибудь стал из вас сейчас богаче, чем вы были

раньше?» (конечно, никто не стал). Затем пусть каждый запишет свою идею на игровой купюре и поменяется банкнотами.

Затем показать группе путем противопоставления, что при обмене идеями у них появляются 2 идеи, т.е. их опыт обогащается.

Упражнение СОВМЕСТНЫЕ РЕШЕНИЯ

Цель: навыки принятия совместных решений.

Время – 15 мин. – выполнение, 15 минут – обсуждение

Ход упражнения: каждый участник пишет на подготовленных листах бумаги ответы на два вопроса:

- что мы должны сохранить в команде?
- что мы должны изменить в команде?

Ответы вывешиваются на доске для общего ознакомления, затем группа обсуждает каждый вопрос отдельно, что она должна сохранить в своей работе, каким образом она может совершенствовать свои позитивные качества и что необходимо для этого сделать. Разрабатывается соответствующий план действий, участники обмениваются своими мнениями о процессе обновления в команде.

Упражнение ОСТРОВ

Цель: тренировка навыков совместной деятельности, повышение уровня согласованности внутригруппового взаимодействия

Время: 30 минут

Описание. Участники делятся на мини-группы по 3-6 человек, и каждой команде выдается лист бумаги формата А3.

Инструкция: «Перед вами остров. Нужно всей командой разместиться на этом острове, то есть встать таким образом, чтобы никакие ноги, руки и другие части тела каких-либо членов команды не касались пола, все должны быть на острове. Как вы этого добьетесь – ваше дело. Нельзя использовать дополнительные предметы, такие как столы, стулья и т.д.

Упражнение ВАВИЛОНСКАЯ БАШНЯ

Цель: повышение уровня согласованности взаимодействия в команде.

Время: 10 минут на выполнение, 20 минут на обсуждение

Ход упражнения: Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню.

Для каждого участника есть индивидуальное задание. Задания прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника:

1. «Башня должна иметь 10 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику, он не имеет права никому его показывать, и обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10

2. «Вся башня имеет коричневый контур» – это задание для следующего участника.

3. «Над башней развивается синий флаг»,

4. «В башне всего 6 окон» и т.д.

Участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос. Для азарта подключается секундомер.

Упражнение СОВМЕСТНОЕ РЕШЕНИЕ

Цель: навыки совместного принятия решений

Время: 30 мин.

Ход упражнения: разбиться на три команды. Задание каждой команде – разработать алгоритм принятия группового решения, какие шаги необходимо сделать, чтобы принять решение. Группы предъявляют своё решение на ватмане. Групповая дискуссия, выработка общего решения, которое записывается на ватмане, утверждается голосованием.

Упражнение ВОЗДУШНЫЕ ЗАМКИ

Цель: навыки командной работы

Время: 30 минут.

Описание. Участники делятся на мини-группы по 3-6 человек. В центре комнаты кладется пачка бумаги и озвучивается следующая инструкция: «Каждой команде необходимо за следующие 15 минут построить из этой бумаги башню. Ничего кроме бумаги использовать нельзя. Башня должна быть выше одного метра в высоту. Побеждает команда, которая построит самую высокую башню».

Упражнение ВЗАИМОДОПОЛНЕНИЕ

Цель: интенсивное творческое взаимодействие между участниками, сплочение группы.

Время: 40 минут

Ход упражнения: группа разбивается на тройки. В каждой тройке обязанности распределяются следующим образом. Первый участник играет роль “глухого-и-немого”: он ничего не слышит, не может говорить, но в его распоряжении — зрение, а также жест и пантомима. Второй играет роль “глухого-и-паралитика”. Он может говорить и видеть. Третий — “слепой-и-немой”. Он способен только слышать и показывать.

Примерные задания:

- договориться о месте встречи в Москве
- договориться о подарке имениннику;
- договориться, в какой цвет красить забор.

Упражнение СЕМЕЙНОЕ ФОТО

Цель: сплочение коллектива, определение места в команде каждого участника.

Время: 10-15 минут на проведение, 15-20 минут на обсуждение

Ход упражнения: коллектив - семья. Группе предлагается выбрать мать, отца, детей, бабушек и дедушек, тетей и дядей и других родственников и расположить их так, как будто они фотографируются на семейную

фотографию. Обсуждение и интерпретация - кто какое место занял на фотографии.

Упражнение МЫ - КОМАНДА

Цель: развитие ощущения команды и себя в команде, командообразование

Время: 15 минут выполнение, 15 минут обсуждение.

Ход упражнения: один из участников сообщает на ухо своему соседу ужасную тайну о себе, например: «Я люблю ковыряться в носу!» Сосед передает это дальше по кругу, тоже на ухо, изменив фразу так: «Один из нас любит ковыряться в носу!» В такой форме фраза идет по кругу, а второй участник, дав первой фразе отойти на двух-трех участников, посылает вслед секрет о себе: «Я люблю корочкой хлеба вымазывать остатки подливки». Фраза идет по кругу в варианте: «Один из нас...» Когда секрет проходит круг и приходит к владельцу, то владелец не отсылает его на второй круг, и, таким образом, первая часть упражнения заканчивается тогда, когда каждый секрет обошел ровно один круг. Затем все говорят вслух, какие секреты они узнали. Один узнал, что «мы храпим», что «мы любим поспать» и т.д., пока все секреты не будут припомнены. Главное, произносить слово «мы». А затем все участники хором произносят: «И мы никогда никому ничего не скажем!».

Упражнение ЧТО НА КАРТОЧКЕ

Цель игры: развивать активное групповое общение

Время: 30 минут

Ход упражнения: участники садятся в круг. Каждый получает карточку с надписью, например: «Я плохо слышу», «Я богатый», «Похвалите меня», «Решаю все проблемы», «Люблю подраться», «Дам денег», «Я все умею», «Пожалейте меня», «Я вас обманываю» и т.п.

Карточки держат так, чтобы обладатель ее не видел надпись, в то время как все другим она видна. Участники активно общаются друг с другом в соответствии с тем, что написано на карточке. Общение с обладателем карточки строится в форме вопросов, просьб или утверждений завуалированно, косвенно, намеками, а не «в лоб» и при этом он должен догадаться, что именно (желательно дословно) написано на его карточке. На вопросы, просьбы, утверждения он, естественно, пока принимает информацию, не отвечает и никаких наводящих вопросов никому не задает.

2. Коммуникативные упражнения

Упражнение «Качества»

Цель: Самораскрытие, получение обратной связи. Повышение сплоченности группы.

По кругу, каждому участнику тренинга, на отдельном листочке пишутся 2 качества, которые Вы цените в этом человеке и 2 качества, которые Вы хотели бы видеть более развитыми. Листочки, пройдя полный круг, возвращаются к автору. Проводится обсуждение.

Упражнение «Колокол»

Цель: Сплочение группы, эмоциональное и мышечное расслабление, создание атмосферы единства.

Ученики становятся в круг, поднимают поочередно правую и левую руки вверх, соединяя руки в центре круга в виде «колокола». Произносят «Бом!» и синхронно, с силой бросают руки вниз.

На вдохе поднимают руки, на выдохе произносят «Бом!» и бросают руки. Ведущий задает ритм. Повторить несколько раз.

Упражнение «Передай сигнал»

Цель: Сплочение группы, развитие способности к сосредоточению и чувства ответственности.

Участники становятся в круг, держась за руки. Ведущий просит всех закрыть глаза и передает какой-нибудь сигнал (два раза пожать руку, поднять руку вверх и т.д.). Получивший справа или слева сигнал должен передать его следующему по цепочке. Игра окончена, когда ведущий получает переданный им сигнал. В игре используется принцип «испорченного телефона».

Повторяется несколько раз.

Упражнение «Подари улыбку»

Цель: Создание атмосферы единства, повышение позитивного настроения, развитие умения выражать свое эмоциональное состояние.

Участники становятся в круг, берутся за руки. Каждый по очереди дарит улыбку своим соседям слева и справа, важно при этом смотреть друг другу в глаза.

Рефлексия: Что чувствовали? Какое сейчас настроение?

Упражнение «Клеевой дождик»

Цель: Развитие сплоченности группы, снятие напряжения.

Дети встают друг за другом и держатся за плечи впереди стоящего. В таком положении они преодолевают препятствия:

- подняться и сойти со стула,
- проползти под столами,
- обогнуть «широкое озеро»,
- пробраться через «дремучий лес»,
- прятаться от «диких животных».

На протяжении всего упражнения участники не должны отцепляться от партнера.

Упражнение «Игра без правил»

Цель: Создание атмосферы принятия и понимания, развитие навыков общения, активного слушания, эмпатии, умения безоценочно относиться друг к другу.

Ученики садятся рядом и разговаривают, постоянно проговаривая начало предложенной фразы «Мне нравится, что ты...» и добавляя к ней свое содержание. Тем самым возникает позитивный диалог..

Упражнение «Переключатели»

Цель: Создание позитивного настроения на работу, создание атмосферы единства.

На счет «три» нужно повернуться на 90 градусов не договариваясь в какую сторону.

Упражнение «Самооборона»

Цель: Развитие находчивости.

Все члены группы по очереди обвиняют друг друга в чем угодно. Задача «обвиняемого» – дать отпор с помощью приема «инверсии» («с ног на голову» или «белое – черное»). Затем проведите коллективный анализ и отметьте самые удачные выступления.

Игра «Капля, речка, океан»

Энергичная игра, для проведения которой требуется значительное «жизненное» пространство и большое количество игроков. Действие сопровождается динамичным музыкальным фоном.

Все участники встают со своих мест и распределяются по игровой площадке. Каждый игрок – это капелька. Легко представить себе окошко после дождя. На прозрачном стекле крупные капли. Ведущий дает команду: «Объединиться по двое». Все игроки мгновенно должны найти себе пару и схватиться за руки. Не давая игрокам опомниться, ведущий командует: «Объединиться по трое». И вот уже тройки игроков двигаются под музыку, держась за руки и не забывая пританцовывать. Команды ведущего следуют одна за другой: «По четыре человека, по пять, по шесть». «Все в общий круг», – командует ведущий, и все игроки образуют большой хоровод.

Упражнение «Прощание»

Цель: Вербальное подведение итогов тренинга, выражение эмоционального отношения участников группы друг к другу и к руководителю.

Процедура: Участники группы по кругу имеют возможность высказать мнение, насколько эффективным им показался урок, насколько он оправдал их ожидания, что нового открыл. Можно также обратиться с репликой непосредственно к кому-либо из группы или к руководителю.

Игра «Превращение кобры»

Серьезное испытание для отряда. Успех усиливает доверие и сплоченность отряда.

Игру лучше проводить в средних по размеру группах (двенадцать-четырнадцать человек).

Отодвиньте столы и стулья в сторону и освободите место для игры.

1. Отряд становится в круг посередине комнаты. Каждый кладет руки на плечи впереди стоящего. Расскажите игрокам, что эта игра основана на старой бразильской легенде. Положение, в котором сейчас стоит отряд, называется «Стеклянная кобра». Оно символизирует народ. Стеклянная кобра разобьется на много кусков, но отдельные ее части снова соберутся вместе. И когда отдельные «фрагменты», слабые сами по себе, объединятся, они станут мощными и сильными, ибо в результате трудного процесса совместного роста превратятся в опасную кобру из стали.

2. Участники закрывают глаза и с помощью рук исследуют спину стоящего впереди игрока, пытаясь запомнить свои ощущения. Впоследствии именно эти ощущения окажутся весьма полезными.

3. Затем каждый отнимает руки и с закрытыми глазами покидает круг. В течение 1 минуты «осколки» стеклянной кобры бродят

по комнате. (Обязательное условие: партнеры должны держать руки на уровне груди – это защитит их в случае возможных столкновений друг с другом.)

4. Дайте сигнал к объединению. Не открывая глаз, группа пытается воссоздать круг в первоначальном виде. Чтобы игроки смогли расслабиться и, следовательно, выполнять упражнение с большей эффективностью, скажите им, что в этой игре нет временных ограничений. Как и в бразильской легенде, процесс появления стальной кобры может длиться достаточно долгое время.

5. Подчеркните, что вы наблюдаете за действиями игроков. Помогите слишком далеко ушедшим «отдельно путешествующим» членам группы: осторожно верните их назад.

Вариант. Вместо круга постройте членов группы в ряд. Тогда выполнить задание будет немного легче.

Упражнение «Ладонки»

Цель: использование тактильных ощущений для характеристики того или иного человека.

Ход упражнения.

Участникам предлагается по очереди закрыть глаза и ладони развернуть так чтобы можно было положить на них руки другому участнику, а остальные участники тренинга тихонько подходят к нему и кладут свои ладони на ладони этого участника, его задача заключается в том, что бы запомнить у какого какие руки были на ощупь.

Обсуждение по кругу, что каждый почувствовал при этом.

Возможно два варианта:

1) НЕ называя имен (тогда в обсуждении - общий портрет группы по рукам, какая она)

2) НАЗЫВАЯ имена (тогда в обсуждении - какие руки у каждого из участников)

Еще можно так: один в центре в закрытыми глазами, другие подходят и кладут свои ладони на его ладони. Ведущий описывает свои ощущения от рук (тепло-холодно, мягко-грубо, сухо-влажно, женские-мужские и т.д...), а затем пытается угадать участника.

Упражнение «Ассоциации с игрушкой»

Цель: поиск позитивного смысла в неожиданных вещах.

Ход упражнения.

Ученикам предлагается черный не прозрачный пакет с мягкими игрушками. Ведущий по кругу предлагает достать на ощупь любую игрушку и подумать о том, чем эта игрушка похожа на него. Далее идёт обсуждение в кругу.

Упражнение «На доверии»

Цель: повышение доверия друг к другу в коллективе.

Ход упражнения.

Участникам тренинга предлагается разделить на две, три команды по 5-6 человек. Затем даётся задание каждому из группы попробовать упасть на руки своих коллег. Задание остальных удерживать этого человека в своих руках. Далее происходит обсуждение в кругу, что каждый почувствовал.

Вариант. Человек в кругу стоит ровно на прямых ногах, руки складывает на груди, с закрытыми глазами, группа осторожно начинает его качать из стороны в сторону. Если у человека есть доверие к группе, у него страх упасть будет минимальным. Затем группа осторожно также останавливает процесс. Человек открывает глаза и на него "обрушивается" теплый приятный дождик, то есть каждый из группы нежно прокатывает пальцами сверху вниз по телу человека. Затем рефлексия обязательная!

Игра «Передавай шапку»

Все участники встают в два круга – внутренний и внешний. У одного игрока на голове шапка, ее нужно пустить по своему кругу, условие одно –

шапку передавать с головы на голову, не касаясь ее руками. Выигрывает та команда, в которой игрок под номером один вновь окажется в шапке.

Игра «Летний дождь»

Прекрасно скомпонованное упражнение, в котором игроки ощущают себя одной командой.

Ход работы:

Отодвиньте столы и стулья в сторону и освободите место для игры.

1. Члены группы должны образовать как можно более правильный круг. Как только это удалось, все поворачиваются направо, так что теперь все игроки стоят друг за другом на расстоянии вытянутой руки.

2. Расскажите игрокам, что в этом упражнении каждый сможет услышать шум и шорохи летнего проливного дождя. И чем лучше будет взаимодействие в отряде, тем прекраснее будет ощущение от игры.

3. Встаньте сами в круг вместе с группой и продемонстрируйте движения рук, которые производят желаемые шорохи:

1. положите ладони на спину стоящего впереди игрока, приблизительно в районе лопаток, и опишите ими круг. Возникший шорох соответствует ветру, предшествующему проливному дождю (фаза А);

2. потихоньку начните нежно похлопывать кончиками пальцев по спине партнера, чередуя при этом обе руки. Это начало дождя (фаза В);

3. теперь начинайте барабанить ладонью по спине партнера (фаза С);

4. вернитесь к фазе В;

5. перейдите к фазе А;

6. остановитесь, пусть руки спокойно полежат на спине партнера.

4. Объясните группе, что это упражнение дает потрясающий эффект, если при этом все закроют глаза.

5. Начинайте игру с фазы А. Стоящий перед вами игрок «передает» это движение дальше – участнику, стоящему перед ним, и т.д., пока оно не вернется к Вам. Когда вы почувствуете, как руки партнера совершают круги по Вашей спине, начинайте фазу В, и так далее, пока последовательность не дойдет до конца. (Каждый продолжает выполнять движение, которое он чувствует своей спиной, до тех пор, пока не получит новый сигнал.)

Игра «Секретная сказка»

Жертве розыгрыша говорят, что сейчас все в компании загадают одну известную сказку. Он же должен будет ее угадать, задавая компании вопросы по сюжету сказки. Отвечает вся компания хором (а не по одиночке). Разрешены лишь ответы «Да», «Нет», «Неважно». Жертве условия игры кажутся простыми, и он удаляется. Компания делает вид, что задумывает сказку, а на самом деле договаривается о розыгрыше.

На самом деле сказка никакая не задумывается. А коллективный (хором – обязательно) ответ строится по следующему принципу. Если вопрос жертвы заканчивается на ГЛАСНУЮ букву (например, «В этой сказке была царевна?»), то все хором говорят «ДА!». Если вопрос жертвы заканчивается на СОГЛАСНУЮ букву (например, «А в этой сказке Волк был?»), все хором кричат «НЕТ!». Если вопрос заканчивается на «Ь» или «Й» (например, «А Баба-Яга в этой сказке есть?»), то все хором отвечают «НЕВАЖНО!».

Важное условие – отвечать хором синхронно. Любые другие комментарии кроме этих трех фраз запрещены. Жертва возвращается в компанию, и начинается «отгадывание» сказки. Жертва очень быстро понимает, что сказка какая-то, мягко говоря, ненормальная. Но уверенные ответы хором, заставляют верить в реальность задуманной сказки. Минут

через 15 экзекуцию можно прекратить. Удовольствие от игры непередаваемое. Хорошее настроение держится еще несколько часов.

Упражнение «Унисон»

Члены группы встают вместе в круг, держась за руки, и начинают напевать с закрытым ртом какую-либо ноту, постепенно двигаясь к центру круга и сближаясь. Они должны нащупать общую тональность и единую ноту своего звучания, т.е. пропеть в унисон. Ощущение единства возникает тогда, когда рождается общий хор, тянущий одну ноту.

Разминка «Весенний дождь»

Цель: Эта разминка, с одной стороны, помогает участникам сконцентрироваться, тренирует внимание. С другой стороны, она позволяет настроить участников на работу с собой, смену установки, работу с ценностями и т.д.

Время: 10 минут.

Инструкция: Учитель спрашивает группу: Кто родился зимой, поднимите, пожалуйста, руку. А теперь те, кто родился весной. Кто родился осенью... Кто родился летом... Так-так. Те, кто родился... (называет два сезона), смотрят на мою левую руку. Она отвечает за вашу работу. Вы – команда номер один. Те, кто родился... (называет другие два сезона), смотрят на мою правую руку. Вы – команда номер два.

Первая команда делает так (хлопает по коленям). Попробуйте. А теперь смотрите на мою левую руку (тренер держит согнутую руку на уровне плеча) – это означает, что хлопаем тихо. Когда я поднимаю руку (поднимает над головой), хлопки становятся громче, сильнее. Попробуем.

Вторая команда делает так (стучит каблуками по полу). Попробуем. А теперь смотрите на мою правую руку (тренер держит согнутую руку на уровне плеча) – это означает, что топаем тихо. Когда я поднимаю руку (поднимает над головой), топаем громко. Попробуем.

Итак, давайте попробуем все вместе.

Начинает накрапывать дождь... Первые капли гулко ударяют по асфальту... По траве... Дождик начинает усиливаться... Еще, еще, превращается в ливень... И вдруг стихает... Тише... Тише... И снова усиливается...

Тренер продолжает свой монолог, следя за групповой динамикой и давая возможность группе насладиться звуками весеннего дождя.

Процедура проведения: Группа сидит на стульях. Участникам в процессе образования групп не обязательно перемещаться. Они могут оставаться на своих местах.

На первом этапе объединяем участников, родившихся зимой/весной/летом/осенью в две группы, так, чтобы было приблизительно равное число участников в каждой подгруппе.

После этого тренер дает инструкцию, что нужно делать каждой команде: изображаем дождь хлопками по коленям (первая группа) и топаньем по полу (вторая группа).

Ядро разминки составляет картинка весеннего дождя, рисуемая тренером. Тренер управляет группами с помощью рук.

У рук есть три положения:

1. рука внизу, висит вдоль тела – отсутствие звучания соответствующей группы (левая рука отвечает за одну подгруппу, правая – за другую);
2. ладонь на уровне плеча – средняя интенсивность звучания;
3. рука поднята над головой – максимальная интенсивность звучания.

Мостик к бизнес-теме. Эта разминка несет большой заряд положительной энергии. Тренер перекидывает мостик, например, так: «Этот дождь нас обновил, смыл усталость. И теперь мы входим в новый сезон – сезон удачи».

Подводные камни: Тренеру важно самому быть скоординированным, обязательно потренироваться предварительно, чтобы не путаться «в руках». Кроме того, нужно потренировать историю дождя, которую тренер собирается доносить до группы. Импровизировать по ходу проведения приходится в высоком темпе, и это создает дополнительные риски.

Хорошо подготовленный тренер получит замечательный результат, создав в группе приподнятое настроение и готовность работать дальше.

Упражнение «Возьми салфетки»

Упражнение помогает участникам тренинга познакомиться, а так же создает в группе веселую позитивную атмосферу.

Необходимые материалы: бумажные салфетки.

Описание: Участники тренинга сидят в общем кругу. Учитель передает по кругу пачку бумажных салфеток со словами: «На случай, если потребуются, возьмите, пожалуйста, себе немного салфеток».

После того как все участники взяли салфетки, тренер просит каждого представиться и сообщить о себе столько фактов, сколько салфеток он взял.

Обсуждение: Не требуется.

Вариант: Можно попросить участников поделиться фактами о себе, а информацией, так или иначе связанной с темой урока.

3. Упражнения «РОЛИ»

Упражнение РОЛИ В КОМАНДЕ

Цель: дать участникам представление о том, какие бывают роли в команде, дать возможность побывать в разных групповых ролях.

Время: 30 минут

Ход упражнения:

Перед началом упражнения ведущий рассказывает о том, какие бывают роли в команде:

- Лидер. Основной организационный центр команды, как правило активизирует группу, помогает им в принятии решений, активно выдвигает и продвигает свои идеи.

- Эксперт. Основной мозговой центр команды, часто осведомленный по многим вопросам, эрудированный. Помогает лидеру, может давать консультации и советы.

- Оппозиция. Часто саботирует действия лидера. Если он при этом грамотен и сам обладает лидерскими качествами, может перетянуть команду на свою сторону.

- Рядовые. Основная часть группы. Охотно работают и выполняют все задания, поддерживают лидера и трудолюбивы. Но если оппозиция грамотна и обладает лидерскими качествами, рядовые могут перейти на её сторону.

- Выпадающий (отторгаемый). Не участвует в работе команды либо по собственной инициативе, из-за отсутствия интереса и энтузиазма, либо по инициативе группы (аутсайдер).

Теперь каждой команде необходимо разыграть сказку «Репка». Не обязательно помнить дословно, нужна основная сюжетная линия, можно с изменениями. Главное правило – каждый из команды должен помимо сказочной роли применить к себе и командную. Распределяются участники между собой сами. Во время игры необходимо помимо сказочных ролей, показать и командную.

Упражнение РАЗНЫЕ РОЛИ

Цель

Создать работу в команде через знакомство с различными ролями, которые играют члены команды.

Необходимое время

Около 15 минут

Необходимый материал

Не нужен.

Мини-лекция

Лидер команды не может все время находиться рядом с людьми и отвечать на их вопросы. Случается, что членам команды необходимо вмешиваться и брать на себя определенную роль, для того, чтобы команда развивалась. Согласованная работа команды помогает ей стать "великой". Как заметил Бальтазар Грасьян: «Слава приходит всегда, если Вы действуете в команде».

Процедура

1. Пусть небольшие подгруппы представят ситуацию, где необходимо исполнить следующие роли: адвокат темных сил, министр, тренер, аналитик и воскресший. Они должны обсудить, что происходит, когда кто-то хорошо играет свою роль; события, обстановка при обратном действии.

2. Пусть участники объединятся в одну группу, чтобы поделиться своими ответами.

3. Объяснили ли лидеры команд, что потребности, в зависимости от роли, членов команды должны различаться?

4. Какие еще есть роли, которые бы служили значительной целью?

5. Как лидеры могут создать атмосферу, в которой участники чувствовали бы себя комфортно, играя различные роли?

4. Упражнения на сближение

Упражнение РАЗМИНКА

Цель: Разминка. Установление контакта между участниками.

Время: 5 минут проведение, 5 минут обсуждение

Ход упражнения: Ведущий предлагает всем поздороваться за руку, но особенным образом. Здороваться нужно двумя руками с двумя участниками

одновременно, при этом отпустить одну руку можно только, когда найдешь того, кто тоже готов поздороваться, т.е. руки не должны оставаться без дела больше секунды. Задача – поздороваться заданным способом со всеми участниками группы. Во время игры не должно быть разговоров.

Вопросы для обсуждения:

Какие были сложности?

Использовался ли контакт глаз?

Как вы выбирали того, с кем здороваетесь?

Выводы: рукопожатие – это символический жест открытости и доброй воли. Немаловажно, что при этом происходит контакт глазами – это способствует возникновению близости и позитивной внутренней установки. То, что действие происходит без слов, повышает концентрацию внимания членов группы и придает действию прелесть новизны.

Упражнение СОГЛАСЕН – НЕ СОГЛАСЕН

Цель: определение общего мнения по теме тренинга, выявление способности группы к совместному обсуждению

Время: 10 мин. на выполнение упражнения, примерно 20 минут на обсуждение.

Необходимые материалы:

- 4 листа формата А4, на которых крупным шрифтом напечатано «Полностью согласен», «Скорее согласен», «Скорее не согласен», «Полностью не согласен».

- Список утверждений по тематике тренинга

Ход упражнения:

1. Каждый лист А4 крепится на одну из четырёх стен комнаты.
2. Я объясняю, что буду зачитывать утверждения, и участники должны занять место в комнате, наиболее соответствующее их мнению.
3. Я зачитываю утверждения и даю время участникам сгруппироваться вокруг выбранного мнения.
4. После того, как группа прошла по всем утверждениям, я могу попросить всех вернуться на свои места и провести групповую дискуссию по высказанным мнениям.

Вариант – на одном конце комнаты крепится лист с надписью «Согласен», на другом – «Не согласен» Участникам нужно выбрать место на линии между этими полюсами, наиболее близкое их мнению. Так, тот, кто

полностью согласен с утверждением, может встать рядом с листом «Согласен», кто несколько сомневается – чуть-чуть дальше и т. д.

Вопросы для обсуждения по каждому утверждению:

1. Кто был согласен? Почему?
2. Кто не согласен? Почему?
3. Какие ещё есть мнения, от чего это зависит?

Список утверждений:

* Создание команды в дошкольной образовательной организации – одно из условий эффективности ее функционирования

* Созданием команды должны заниматься педагоги самостоятельно

* Создание команды – функция администрации (руководителя, методиста, старшего воспитателя)

* Создание команды – простой, не требующий затрат, процесс

* Создание команды – сложный процесс, требующий системного подхода

* Постановка цели и задач – один из важнейших этапов создания команды

Примечание: список утверждений может меняться в зависимости от темы проводимого мероприятия

Упражнение ЗНАКОМСТВО

Цель: помочь участникам лучше узнать друг друга, а также обсудить вопросы, связанные с установлением контакта с собеседником, клиентом, партнером.

Время: 20 минут, обсуждение – 10 минут.

Ход упражнения:

1. Ведущий предлагает участникам разбиться на пары.
2. Каждая пара должна как можно быстрее найти и записать 10 фактов, верных для обоих из них. Нельзя писать общечеловеческие вещи, например «у меня две ноги». Можно писать, например, в каком году они родились, где учились, про хобби, семью и т. д.
3. После того, как 10 качеств записаны, каждому нужно найти другого партнера и повторить то же самое с ним.

Вопросы для обсуждения:

1. Сложно ли было так быстро отыскать общие детали с другими людьми?

2. Если да, то почему? Если нет, то почему?

3. Какие есть еще мнения?

Выводы: есть люди, которые легко находят общий язык с каждым, с кем они общаются. С любым человеком они найдут то, что их объединяет, и смогут построить на этом контакт. К каждому клиенту, сотруднику и партнеру можно и нужно найти свой ключик. Можно подчеркнуть, что с каждым человеком можно найти много общего, нет плохих клиентов или партнёров, есть только те, к кому ещё не найдены коммуникативные «ключики».

Упражнение ДОВЕРИЕ

Цель: Формирование в группе доверительных отношений.

Время проведения: 10 минут проведение, 10 минут обсуждение.

Ход упражнения: Каждому участнику предлагается в течение трех минут написать на анонимной карточке, кем он хотел быть в детстве и почему. Затем карточки сдаются ведущему, которых их перемешивает и раздает участникам в случайном порядке. Каждый должен «вжиться» в образ неизвестного автора, зачитать написанное, предположить, изменилось ли это желание сейчас, когда человек повзрослел, и если изменилось, то почему? Остальные участники внимательно слушают, задают вопросы.

Вопросы:

Каково находится в образе другого человека?

Была ли возможность угадать, чьи желания вы читаете?

Выводы: это упражнение открывает и развивает в человеке такое качество, как эмпатия, без которого непросто добиться хороших отношений в коллективе и сплоченности.

Упражнение ДОВЕРИЕ И ОТКРЫТОСТЬ

Цель: определить уровень конфликтности группы; расширить самосознание, дать «почву для размышления»; учить открыто высказывать свое мнение, защищать свою точку зрения, обосновывать ее.

Время: 30 минут.

Ход упражнения:

Инструкция

Сейчас мы с вами должны будем выставить оценки тому участнику, который первым вызовется участвовать. Оценки на доверие. Если вы полностью доверяете этому человеку, вы ставите ему один балл (все баллы участники показывают на пальцах). Если же ваше доверие меньше – два балла, если участник по вашему не заслуживает доверия, то три балла.

Для начала давайте определим, что такое доверие? Какими качествами характера должен обладать человек, чтобы ему доверяли? Запомните, что оценку вы не должны ставить просто так не подумав. К оценке которую вы показали у вас должно быть обоснование.

Ход:

Приглашается первый участник. Он садится спиной к группе. Ведущий просит поднять руки тех, кто ставит сидящему единицу, напоминает, что значит эта оценка, считает поднятые руки, затем «двойку» и «тройку» (не обязательно в этом порядке). Затем, основной участник поворачивается к группе и начинается диалог между ним и ведущим, группа пока молчит. Вопросы, которые задает ведущий: (Эти вопросы он задает на все оценки поочередно)

Как ты думаешь сколько тебе поставили троек? (можно начать с другой оценки). Кто? Почему именно... поставил тебе тройку?

Следующий этап. Ведущий просит поднять руки тех, кто действительно поставил основному участнику тройку (то же самое для других оценок). Каждому участнику, который поставил обговариваемую оценку задаются вопросы:

Почему?

Как ты думаешь, почему основной участник не назвал тебя?

И т.п. Ведущий ориентируется по ходу игры, но его задача постараться «разговорить» отвечающего, ненавязчиво, сделать его откровенным.

Так необходимо объяснить все оценки.

Обсуждение с основным игроком

1. Почему игра называется «электрический стул»?

2. Что ты сейчас чувствуешь?

3. Есть разочарования, обиды?

4. Хочешь ли ты сейчас кому-нибудь что-то сказать?

5. Изменилось ли у тебя отношение к себе, к другим? и т.п.

Желательно, чтобы в игре прочувствовали все.

Общее обсуждение

1. Ваше впечатление?

2. Не бесполезна ли эта игра? и т.п.

В выводах ведущий подводит участников к выводу, что очень сложно быть честными друг с другом всегда, но открытость и готовность высказывать свое мнение являются одними из основных составляющих здоровых отношений коллектива.

Упражнение ДОМ

Цель: осознание своей роли в группе, стиля поведения.

Ресурсы: карточки с изображением животных.

Ход упражнения: участники делятся на 2 команды. Ведущий дает инструкцию: «Каждая команда должна стать полноценным домом! Каждый человек должен выбрать, кем он будет в этом доме – дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за Вами! Но не забывайте, что Вы должны быть полноценным и функциональным домом! Постройте свой дом! Можно общаться между собой».

Психологический смысл упражнения: Участники задумываются над тем, какую функцию они выполняют в этом коллективе, осознают, что все они нужны в своем «доме», что способствует сплочению.

Обсуждение: Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли Вы смогли определить свою роль в «доме»? Почему Вы выбрали именно эту роль? Я думаю, Вы все поняли, что каждая часть Вашего «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным!

ТЕСТ «Командные роли» Р. М. Белбин

На основании исследований Рэймонд Мередит Белбин выделил 8 типов ролей, которые исполняет человек в зависимости от личных особенностей и качеств: Председатель, Формирователь, Мыслитель, Исполнитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист, Доводчик.

Следующий тест - «Командные роли» Р. М. Белбина позволит определить естественные для вас роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

Инструкция. В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

Вопросы к тесту Белбина.

Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

10. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.

11. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.

12. Генерация идей — моё врожденное достоинство.

13. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.

14. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.

15. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.

16. Я быстро выясняю, что работает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.

17. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

20. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.

21. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.

22. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.

23. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.

24. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.

25. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

26. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

27. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

Блок 3. Участие в совместном проекте:

30. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

31. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

32. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.

33. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

34. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

35. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.

36. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.

37. На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

40. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

41. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.

42. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

43. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.

44. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

45. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

46. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

47. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

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

50. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.

51. Мне нравится находить практические решения проблем.

52. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

53. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

54. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

55. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

56. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.

57. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

60. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

61. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.

62. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.

63. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

64. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

65. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи. 66. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

67. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

70. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

71. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

72. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

73. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.

74. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

75. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

76. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

77. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Ключ.

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

	Председатель/ координатор	Творец/ формировать	Генератор идей/ мыслитель	Эксперт/ оценщик	Работник/ исполнитель	Исследователь/ разведчик	Дипломат/ Коллективист	Реализатор/ доводчик
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого								

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.



Расшифровка (ответы) к методике Мередита Бедлина.

Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Председатель/ координатор	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.
Творец/ формирователь	Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.
Генератор идей/ мыслитель	Умный. С хорошим воображением. Неординарный.	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.
Эксперт/ оценщик	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.
Работник/ исполнитель	Консервативен. Дисциплинирован. Надежен.	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности.
Исследователь/ разведчик	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.
Дипломат/ Коллективист	Ориентирован на общество. Мягко, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
Реализатор/ доводчик	Сознательный. Беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия.

Согласно теории Белбина, идеальный менеджер – тот, кто совмещает в себе все достоинства вышеперечисленных типов ролей и при этом лишен их недостатков, в силу противоречивости личностных характеристик не существует. Но то, что недоступно одному человеку, может с успехом выполнить команда, личностные характеристики которых охватывают качества, необходимые для реализации всех 8 ролей. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек. Каждый человек может совмещать в себе несколько ролей, но, как правило, не очень много, обычно не более 2-3 ролей. Главное, чтобы все функции выполнялись. Полная ролевая структура создает основу для эффективной работы команды в целом. В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав на предмет 8 ролей по Белину. Возможно, что в команде не хватает сотрудника, играющего важную роль. Классификация ролей в группе по Белбину (подробно).

Председатель (Координатор, Coordinator) Поощряющий и поддерживающий тип. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям. Стиль руководства командой Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуацией и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

Формирователь (Приводящий в действие, Shaper) Предпринимательский тип. Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Стиль руководства Формирователя — оспаривать, мотивировать, достигать. Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности. Формирователи по многим параметрам являются антиподами

Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся "политической сложностью", сдерживающей движение вперед.

Мыслитель (Plant) Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

Оценщик (Monitor-Evaluator) Рассудителен, проныцателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает — инспектор. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик) редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

Исполнитель (Implementer) Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Стиль исполнителя в команде — организация работ. Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях. Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи. В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator) Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Коллективист (Team Worker) Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса. Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получают отличные наставники молодых менеджеров.

Доводчик (Completer-Finisher) Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы.

При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий "кавалерийским атакам". Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их непреременные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.