

Алена Мосягина

# ТИМ-БИЛДИНГ своими руками



*КОМАНДА  
МОЖЕТ  
ВСЁ!*

ББК 63.3 (2Рос-4Ирк)

УДК 94 (571.53)

**М44**

*Автор искренне благодарит своих заказчиков и команду коллег, которые сыграли важную роль в подготовке материала для этой книги.*

**Мосягина А.Ю.**

Тим-билдинг своими руками. — Иркутск: Издательство «Сибиряк», 2013. — 210 с.

Перед вами - практическое пособие по организации корпоративных мероприятий с целью сплочения коллектива. Книга содержит пошаговые алгоритмы действий, секреты и нюансы создания тим-билдинга, включая механизмы, логистику, творческие элементы, риски. Детально рассмотрены разные аспекты задач, форматов, правил проведения; работа самих организаторов от подбора персонала до составления инструкций.

Книга содержит подробное описание более ста упражнений и готовые сценарии разных форматов тим-билдинга в Приложениях. Издание понравится тем, кто хочет знать об организации мероприятий все от начала до конца: где взять идеи, как составить программу, где набрать персонал, как смастерить реквизит и т.д. Книга - инструмент для реального воплощения в жизнь конкретных задач. Даже неискушенный читатель с ее помощью сможет организовать добротное мероприятие, которое поможет сплотить коллектив.

**Алена Юрьевна Мосягина**  
Тим-билдинг своими руками

В тексте используются фотографии из личного архива автора с мероприятий, проведенных компанией «Стратегия успеха».  
ООО «Издательство «Сибиряк». 664011, г. Иркутск, ул. Дзержинского, д. 36, оф. 411, а/я 180. Тел./факс: (3952) 20-85-77. E-mail: poligraf-s@mail.ru.  
Технический редактор Сергей Подрядухин. Редактор Ольга Ринчинова. Верстка Марина Братчикова.  
Формат 84x108 1/32. Печать цифровая. Бумага офсетная. Подписано в печать 13.01.2013. Тираж 200.

© А.Ю.Мосягина, 2013.

© Оформление: ООО «Издательство «Сибиряк», 2013.

## «ПОДРОБНО, ПО ШАГАМ, НЕ ПРОПУСКАЯ МЕЛОЧЕЙ...»

*Понятие «тим-билдинг» еще десять лет назад большинству наших сограждан было совершенно неизвестно. Алена Мосягина со своими коллегами несколько лет подряд настойчиво и упорно рассказывала потенциальным заказчикам о том, какой это замечательный способ сделать коллектив сплоченнее, а жизнь – радостнее.*

*Любовь к своему делу способна творить чудеса. И невзирая на трудности, препятствия, отсутствие учебных пособий и рекомендаций, человек сам придумывает, ищет пути и возможности сделать свою работу как можно лучше, принести кому-то пользу своим трудом. Еще недавно в Сети не было описаний упражнений, методов и особенностей проведения тим-билдингов, упражнения придумывались и тестировались в офисе или рядом с ним – прямо возле клумбы. Немногочисленные конкуренты, встречаясь на публичных мероприятиях, говорили Алене: «А мы следим за вами, фотографии рассматриваем на вашем сайте...» Тогда только из фотографий и можно было понять, как сделать новое упражнение на командообразование.*

*А сейчас перед вами – простое и практичное пособие о том, как организовать корпоративное мероприятие по сплочению коллектива. Подробно, по шагам, не пропуская мелочей, также целеустремленно и упрямо, как несколько лет назад, автор описывает все секреты своей работы. Не опасаясь внимания конкурентов. Ведь прочитав эту книгу, тим-билдинг может организовать любой человек, было бы на то желание.*

*Хорошо, когда человек так увлечен своей работой, что не просто готов делить ее снова и снова, но и готов делиться плодами труда со всеми окружающими. Желаю всем читателям найти здесь ту информацию, которая будет для вас максимально полезной и применимой в жизни и профессии. Ведь именно к этому стремился автор.*

**Александр Гимельштейн, президент Байкальской медиа-группы,  
заведующий кафедрой журналистики и медиаменеджмента  
Иркутского государственного университета, профессор.**

## «ДЕТАЛИ, СХЕМЫ, НЮАНСЫ И СЕКРЕТЫ...»

Организация корпоративного мероприятия – процесс хлопотный и серьезный, я хорошо знакома с этим по своей работе. С Аленой Мосягиной я познакомилась в 2009 году, когда партнеры порекомендовали ее мне как специалиста по тим-билдингу. Это был первый случай нашего сотрудничества. Тогда Москва согласовала наш бюджет на тим-билдинг всего за неделю до даты мероприятия. Более того – коллектив Иркутского филиала «Альфа-банка» всегда был сильным, активным и сплоченным в других мероприятиях, удивить его было трудно. Алена Мосягина и ее команда тим-лидеров компании «Стратегия успеха» не только отлично справились с задачей, но стали нашими партнерами на долгие годы.

Книга Алены об организации командообразующих мероприятий – настоящее пособие для тех, кому необходимо этим заниматься. На практических примерах автор рассказывает о внутренней стороне корпоративного мероприятия, о том, какой труд стоит за тим-билдингом и корпоративным праздником. Детали, схемы, нюансы и секреты, знакомые специалистам по организации «корпоративов» - HR-менеджерам, директорам, маркетологам – четко структурированы и понятны.

Благодаря книге, которую вы держите в руках, организация тим-билдинга станет для вас не хаотичным «авралом», а четким и грамотным процессом. А новинки идей и секреты мастерства сделают ваше мероприятие организованным, ярким и запоминающимся. Готовые сценарии в конце книги могут понравиться многим компаниям и помочь им полностью избавиться от хлопот по разработке сценария и программы.

Рекомендую эту книгу как специалистам по организации тим-билдингов, так и широкому кругу читателей, которых увлекает процесс создания команды в коллективе и организации массовых мероприятий.

**Татьяна Космачева, PR-директор ОАО «Альфа-банк»  
по Иркутской области и Красноярскому краю.**

## СОДЕРЖАНИЕ:

Введение. Кому может быть полезной эта книжка .....	9
Глава 1. Тим-билдинг как форма корпоративного мероприятия .....	13
Глава 2. Форматы тим-билдинга .....	15
- Обучающий (академический) .....	16
- Классический тим-билдинг .....	16
- Вербочный курс .....	17
- Творческий (развлекательный) .....	20
- Спортивный .....	22
- Экзотический .....	22
- Экстрим-тур .....	22
- Гонки .....	23
- Бросок (забрасывание) .....	24
- Экспедиционные туры .....	24
- Военно-прикладные игры .....	25
- Мастерство («Hand Made») .....	26
- Миссия .....	27
- Смешанные форматы .....	27
Глава 3. Кому это нужно? Мотивы и причины для организации тим-билдинга .....	28
Глава 4. С чего начать? Первые шаги .....	30
- Техническое задание .....	30
- Постановка задачи .....	34
- Познакомить и подружить .....	34
- Сплочение .....	35
- Развитие навыков командного взаимодействия .....	36
- Укрепить командный дух и лояльность к компании .....	36
- Отпраздновать .....	37
- Отдохнуть .....	37
- Инициация (посвящение) .....	38
- Примеры «спецзадач» .....	38
Глава 5. Как подобрать формат .....	43
Глава 6. Спартакиада (спортивные соревнования) .....	46
- Новые виды спорта .....	47
- Забавный волейбол .....	47

- Гигантский футбол .....	48	- Логистика .....	96
- Веселый хоккей .....	50	- Разминки-выручалки .....	97
- Канат .....	51	- Расчет времени .....	98
- Дартс .....	51	- Аутентичность .....	100
- Пушбол .....	52	- Костюмы .....	100
- Лапта и городки .....	52	- Слова .....	100
- Эстафеты .....	52	- Звук .....	101
- Турнир .....	54	- Оформление площадки .....	101
Глава 7. Творческий праздник .....	56	- Ростовые куклы .....	101
- «Фото-охота» .....	57	Фотографии с мероприятий .....	102
- Творческая импровизация .....	58	Глава 13. Виды заданий .....	111
- Сказка .....	59	- Телесные .....	111
Глава 8. Интерактивные зоны .....	61	- Физические .....	112
- Анимация .....	61	- Подвижные (на скорость) .....	112
- Ремесла .....	62	- Творческие .....	112
- Народные гуляния .....	63	- На смекалку .....	113
- Семейные игры .....	63	- На слаженность .....	113
- Мастер-классы .....	63	Глава 14. Расчеты баллов .....	114
- Аутентичные «интерактивы» .....	64	- Система баллов .....	114
- Детская игровая .....	65	- Образец расчета баллов в разных вариантах .....	116
Глава 9. Работа над проектом .....	67	Глава 15. Смета .....	118
- Диагностика команды .....	68	Глава 16. Пост-тренинг .....	120
- Рекогносцировка местности .....	69	- Процесс анализа и конструктивные выводы .....	121
- Масштаб и размер .....	71	- Наблюдения и анализ .....	122
- Организаторы. Распределение обязанностей .....	72	- Конструктивные выводы группы .....	125
- Техника безопасности .....	75	Глава 17. Подготовка отчетов .....	126
Глава 10. Наша команда .....	79	- Пример отчета №1 .....	126
- График ответственности .....	80	- Пример отчета №2 .....	127
- «Внештатники» .....	81	Глава 18. Реквизит для мероприятия .....	129
- Подбор «внештатников» .....	82	- Список общего реквизита .....	129
- «Прогон» .....	83	- Пример списка реквизита для спартакиады и эстафет .....	133
- Знакомим с инструкцией .....	84	Глава 19. Риски и план «Б» .....	134
- Общие правила для тим-лидеров .....	84	- Как с этим справиться? Вариант первый .....	134
- Составление инструкций .....	86	- Вариант второй. Наличие плана «Б» .....	134
- Роль тренера .....	86	- Особенности погодных рисков .....	136
Глава 11. Легенды и артефакты .....	89	- Риски могут быть связаны не только с погодой .....	138
Глава 12. Механизм мероприятия .....	92	Глава 20. Ошибки тим-билдинга .....	139
- Схема первая .....	92	Глава 21. Обратная связь, пост-мероприятия .....	142
- Схема вторая .....	93		
- Схема третья, для крупных коллективов .....	95		

Приложение 1. Документы для организации проекта .....	145
- Образец брифа .....	145
- Образец инструкции с таблицей баллов для одной команды .....	146
- Анкета обратной связи .....	146
Приложение 2. Упражнения для тим-билдинга .....	148
- Раздел «Разминки» .....	148
- Раздел «Деление на команды» .....	151
- Раздел «Классические веревочные упражнения» .....	152
- Раздел «Телесные упражнения» .....	154
- Раздел «Интеллектуальные задания» .....	157
- Раздел «Задания на сообразительность» .....	158
- Раздел «Здания на слаженность» .....	158
- Раздел «Задания на скорость, силу, эстафетную слаженность» .....	165
- Раздел «Задания на ловкость и мелкую моторику рук» .....	167
- Раздел «Задания на точность и меткость» .....	168
- Раздел «Задания на взаимодействие» .....	170
- Раздел «Творческие задания» .....	173
- Раздел «Задания на доверие, анализ чувств, телесное воздействие» ..	176
- Раздел «Заключительные объединяющие задания» .....	177
- Задания с таблицами подсчета баллов .....	180
- Творческая постановка. Сказка «Царевна-лягушка или...» .....	182
- Квест. Образец .....	186
Приложение 3. Готовые легенды и сценарии .....	188
- Костюмированная игра «Рыцарский турнир». Тим-спирит .....	188
- «День нефтяника» .....	191
- Экзотический тим-билдинг «Гэсэры Байкала», программа и готовый сценарий .....	199
- Тим-билдинг-курс «Пионерский лагерь» .....	208

## ВВЕДЕНИЕ

### Кому может быть полезной эта книжка?

Несколько лет подряд занимаясь организацией тренингов командообразования, тим-билдингов и просто активных корпоративных мероприятий, я и моя команда обрели в этом деле богатый опыт, набивая себе шишки в буквальном смысле слова. В обширной библиотеке изданий о тренингах и тим-билдингах мне не удалось найти пособие, которое могло бы нам помочь в тот момент. Таким образом, поучиться на чужих ошибках мне не повезло, пришлось анализировать собственные. Структурировав полученные «знания-умения-навыки», я хочу поделиться ими со своими коллегами – бизнес-тренерами, организаторами праздников, а также маркетологами и HR-менеджерами, на плечи которых нередко ложится задача организовать корпоративное мероприятие самостоятельно. Впрочем, как показывает практика, на этом круг людей, увлекающихся организацией массовых мероприятий, явно не исчерпывается, поэтому буду рада, если издание найдет своего читателя у широкой публики.

### О некоторых терминах

#### Аниматор

На тематических вечерах аниматоры выполняют функции помощника ведущего, на тим-билдингах - самостоятельно ведут отдельные аттракционы, конкурсы, привлекая внимание пассивной публики. Аниматоры выступают в роли массовиков затайников в отдельно взятых развлекательных зонах (анимационные зоны).

#### Анимация

Слово «анимация» ведет свое происхождение от латинского anima — душа - «одушевление», «оживление». Анимация – это услуга по вовлечению публики, зрителей, отдыхающих (часто - туристов) в активных развлекательный процесс: игры, конкурсы, небольшие спортивные соревнования. Анимация сейчас широко распространена в туристическом бизнесе и способствует продвижению отеля на гостиничном рынке. В нашем случае анимация – это развлечение для пассивных участников мероприятий (болельщиков, наблюдателей, гостей

и другой публики), которые могут выступать как в качестве зрителей, так и стать участниками небольших и несложных заданий.

**Бизнес-тренер** – специалист, задача которого – разрабатывать и проводить обучающие тренинги, в результате которых персонал работает эффективнее и результативнее. Бизнес-тренер может, как иметь специализацию (например, вести лишь тренинги продаж, на командообразование, психологические), так и быть специалистом широкого профиля – вести несколько направлений.

**Бриф** – аналог технического задания – это документ, который заполняется перед мероприятием с целью формирования программы.

**Ведущий** – специалист, который ведет само мероприятие. В случае если тим-билдинг обучающий – это бизнес-тренер (или модератор), если тим – развлекательный, это может быть профессиональный ведущий праздничных программ. Ведущий в классическом тим-билдинге (когда команды после вступления расходятся по командообразующим этапам) встречает участников, приветствует, знакомит с программой, ведет общие задания, перемещается с командами по этапам, затем ведет заключительную часть. В некоторых случаях в мероприятии могут участвовать и ведущий, и бизнес-тренер одновременно.

**Инструкция** – (от лат. instructio — устройство, наставление). Указание о порядке и способах выполнения задания, конкурса, этапа. Инструкция также содержит правила, регулирующие порядок и систему начисления баллов и штрафов. Инструкция в некоторых видах тим-билдинга может содержать лишь цель, которую нужно достичь команде, и сроки, а правила, способы выполнения задания участники определяют сами.

**Команда** — это группа людей, чаще всего +\– десять (реже до пятнадцати-двадцати) человек, которые направляют свои действия к достижению одной цели, при этом они разделяют ценности и общие подходы к совместному делу и каждый выполняет определенную роль. Члены команды принимают ответственность за конечные результаты совместных действий.

**Локация** – см. «Этап».

**Модератор** (от лат. moderor — умеряю, сдерживаю) — специалист, в задачи которого входит вести беседу, дискуссию, мероприятие по нужному руслу. Это участник, имеющий более широкие права по сравнению с другими, чаще всего модератор отвечает за соблюдение установленных правил, инструкций. **Основные задачи модерирования:** управление процессом, дискуссией, конфликтами, проведение анализа и закрепление выводов. Модератор, как и бизнес-тренер должен демонстрировать спокойствие, доброжелательность, быть серьезным и в меру остроумным. Часто дублирует или выполняет функции бизнес-тренера, ведущего тим-билдинга.

**Прогон** – это одно из подготовительных мероприятий в процессе разработ-

ки тим-билдинга. По сути – репетиция, но, как правило, без выезда на место. В «прогоне» задействованы организаторы тим-билдинга, на нем предоставляется подробная информация об организации мероприятия, идет распределение задач и репетиция роли каждого инструктора.

**Пушбол** – от английского pushball (от push - толкать и ball - мяч), это спортивная командная игра с гигантским мячом (диаметром около 1,5-2 м, масса 20-30 кг). Играют две команды. Мяч можно толкать, пинать, поднимать над головами, бросать и т.д. Цель игры – закинуть мяч за «линию гола» или в ворота на стороне противника.

**Снятие запроса** – процедура выявления потребностей и ожиданий заказчика. Проводится как при помощи заполнения анкеты, брифа, техзадания, так и устно, при личной встрече. Цель – услышать пожелания и нужды клиента для формирования программы мероприятия.

**Спецреquisite** – это реквизит для выполнения заданий тим-билдинга, который вы не купите в магазине, а который нужно изготовить самим или заказать его изготовление. Во многих заданиях мы стараемся использовать стандартные предметы в необычной эксплуатации, но порой не обойтись без профессиональных вещей, использование которых делает тим-билдинг зрелищным, красочным и интересным.

#### Упражнение «Лента славы»



**Тим** – сокращенное от «тим-билдинг».

**Тим-лидер** (он же инструктор, он же – порой ко-тренер или бизнес-тренер) – здесь и далее - инструктор команды, специалист компании-организатора, который сопровождает команду на протяжении всего мероприятия, либо управляет отдельно взятым командообразующим заданием (этапом). Инструктирует, ставит задачи и следит за их выполнением. При необходимости выполняет функции модератора. Иногда тим-лидеров называют инструкторами или аниматорами, что не противоречит их роли.

**Тим-билдинг** (от англ. Team building — построение команды) - командообразующее мероприятие, тренинг командообразования. В настоящий момент тим-билдинг – это инструмент, как менеджмента, так и корпоративной культуры, в связи с чем он может приобретать характер как развивающего, так и развлекательного мероприятия. Суть тим-билдинга в том, чтобы обучить команду (коллектив, группу) навыкам обще-групповой работы и умению нести ответственность за результаты своей и общекомандной деятельности, что важно для эффективной работы бизнеса в целом.

**Тим-спирит** (от англ. Team spirit – командный дух) - программы командообразования, направленные на поднятие командного духа и сплочение. Один из видов тим-билдинга, направленный в большей степени на эмоциональный аспект командообразования, развлекательное мероприятие.

**Эвент** (от англ. Event - событие; происшествие, случай) – различные мероприятия, события. Наибольшее распространение «эвенты» нашли в маркетинге (промо-акции, презентации, выставки, демонстрации, флеш-моб) и в праздничных действиях (фестиваль, шоу, корпоративный праздник).

**Этап** (он же – локация) – отдельное задание, которое необходимо выполнить команде. Этап специально оборудован, сопровождается конкретной инструкцией и правилами (ограничениями) выполнения. Этап иногда называют: локацией, конкурсом, заданием. Этап организован таким образом, что при его прохождении команда вынуждена тренировать навыки совместных усилий. Именно при выполнении отдельного задания участники тим-билдинга осознают необходимость в командных действиях. Этап может быть направлен на тренировку различных аспектов построения команды: умение слушать, слаженность, умение принимать совместные решения и т.д.

**В остальных терминах, я уверена, читатель разберется по ходу действий.**

## ГЛАВА 1

### Тим-билдинг как форма корпоративного мероприятия

Тим-билдинг, праздник, тренинг командообразования, веревочный курс, корпоративная вечеринка, банкет – все перечисленное имеет непосредственное отношение к «массовым мероприятиям», но не к «эвентам» в широком смысле слова, к которым можно отнести маркетинговые мероприятия, шоу, презентацию, открытие магазина, промо-акцию, флеш-моб, демонстрацию и т.д. Разница весьма существенная. Первая группа - корпоративные мероприятия, направленные на внутреннюю целевую аудиторию – коллектив. Вторая группа мероприятий направлена на действия во внешнем рынке – для покупателей, посетителей, прохожих, электорат.

*Заключительное фото на память*



К моему большому сожалению, термин «Тим-билдинг» (от англ. – «построение команды») с момента своего распространения в нашей стране претерпел большие изменения, от чего, пожалуй, пострадал. Сейчас «Тим-билдингом» называют чуть ли не любое корпоративное мероприятие, включающее в себя элементы соревнований на открытой местности.

Тренинг командообразования, по сути, от «Тим-билдинга» мало чем отличается. Стереотипное мнение: тренинг проводится в помещении, тим-билдинг – на природе, на свежем воздухе. По факту тренинг предполагает ОБУЧЕНИЕ вне зависимости от местоположения. То есть помимо организации самих упражнений, заданий или соревнований в команде или в командах, в тренинге присутствует АНАЛИЗ всего того, что участники делали. В ходе анализа выявляются стратегии поведения участников, прорабатываются стереотипы, страхи, барьеры, делаются выводы и проводятся параллели в жизнь или бизнес. Цель – увидеть препятствия, расширить горизонты используемых стратегий, научиться мыслить и взаимодействовать эффективно, достигать поставленных задач.

Тим-билдингом, как уже было сказано, сейчас называется большая часть корпоративных мероприятий, действие которых связано с командными играми или заданиями. Предлагаю не спорить с широкой публикой и принять это как данность. Если в тренинге командообразования ваша задача – развить новые навыки, дать участникам новые знания, то в «современном тим-билдинге» организаторы должны быть готовы к тому, что участники, выгружаясь из автобуса на месте действия, будут нести ящик пива каждый, демонстрируя, что в целом они приехали не столько «командообразовываться», а сколько просто отдохнуть (как это порой происходит на практике). Следуя заповеди, что «клиент всегда прав», дадим клиенту то, что он заказывал. А именно – «Современный тим-билдинг». Корпоративный праздник с элементами командообразования. Что касается организации праздников вообще – свадеб, юбилеев, вечеринок, дней рождений и так далее, то на эту тему написано много интересных книг, повторяться не буду. Праздник с целью сплочения коллектива сам по себе может быть очень разнообразным, многогранным и разноформатным.

Итак, рассмотрим различные варианты организации тим-билдинга – корпоративного мероприятия на сплочение коллектива. Такой, каким его знает и хочет массовый зритель и массовый участник: от обучающего до развлекательного. Таким, каким вы можете создать его своими руками.

## ГЛАВА 2

### Форматы тим-билдинга

Считается, что первые тим-билдинги (тренинги по сплочению коллектива и созданию команды) появились в США и использовались для подготовки военных и сотрудников спецподразделений. Сейчас тим-билдинг стал более массовым, доступным, демократичным. Не обязательно обладать спецподготовкой или сверхзадачей, чтобы заказать тим или участвовать в нем. Тем не менее, тим-билдинг бывает разного формата. Разберемся, в чем, собственно, разница.

Специалисты чаще всего определяют два основных типа тим-билдинга: обучающий (развивающий навыки) и развлекательный. Первый тип является полноценным тренингом командообразования, а второй – развлекательным мероприятием, основная цель которого – отдых, а не развитие. Даже в том случае, когда развлекательное мероприятие включает в себя элементы сплочения команды, содержат задания на развитие лидерских качеств и фрагменты веревочного курса, оно может не быть тренингом. В настоящее время у тим-билдинга много различных форматов, он служит разным целям и задачам. Именно цели мероприятия определяют тип тим-билдинга.

На мой взгляд, практичнее выделить **три основных направления** в тим-билдинге. **Первый** – это психологический процесс, развивающий сознание, навыки и восприятие себя и окружающей действительности. **Второй** – это развлечение, «тусовка» или, как говорят специалисты, «fun» – увеселительное мероприятие. **Третий** – это экстремальное мероприятие, в процессе которого участники «куют» свой характер. В любом случае, важно чтобы формат и вид мероприятия соответствовал запросу заказчика, необходимости и здравому смыслу.

Моя книга посвящена самостоятельной организации массового мероприятия для корпоративных заказчиков, поэтому основное внимание я уделю классическому тим-билдингу и его ближайшим «соседям» - веревочному курсу, спартакиаде, фестивалю. Именно такой вид корпоративного сплочения, на мой взгляд, по плечу энтузиастам без особенной специальной подготовки. Специализированным видам отдыха - экстрим-турам и классическому празднику



– лишь несколько слов, в этих видах корпоративов есть свои профессионалы.

Рассмотрим наиболее распространенные форматы Тим-билдинга.

### **Обучающий (академический)**

Обучающий тим-билдинг – это тренинг командообразования. Схема проведения: задание, выполнение, подробный анализ. Цель такого тим-билдинга – четко, аналитично понять собственную реакцию, сознательные и подсознательные процессы когнитива, увидеть мельчайшие аспекты внутрикомандного взаимодействия и изучить схему эффективного поведения. Раз речь идет об обучении, значит, нам понадобятся: тренер, реквизит для заданий, блокноты для записи выводов и схем, доска (флип-чарт) с маркерами.

Академический тим обычно проводится в просторном помещении, где достаточно места для выполнения заданий и есть возможность поместить тренерскую доску (экран). Участники работают с терминами, определениями, выполняют групповые задания - в большей степени интеллектуальные, творческие, коммуникативные. Силовые упражнения, задания на скорость, на преодоление физических препятствий, с «нулевым стартом» («поди туда, не знаю куда, принеси сто тысяч рублей») в помещении не используются или используются редко.

### **Классический тим-билдинг**

Цель классического тим-билдинга – сплочение коллектива. А, как известно, совместное преодоление трудностей помогает этому процессу. Кроме того, тим-билдинг дает участникам позитивный опыт взаимодействия и принятия решений, который понадобится в работе. Классический тим-билдинг – это программа, нацеленная на создание команды и включающая в себя ряд заданий (трудностей), преодолеть которые можно лишь совместными усилиями. Тим-билдинг обычно проводится под открытым небом, что дает больше возможностей для движения, как отдельным командам, так и группе в целом.

Под традиционным «тимом» я подразумеваю типовой набор задач, а спецэффекты, особенный антураж, творческую составляющую или необычную местность стоит, пожалуй, отнести к специальным форматам (см. ниже). В классике присутствуют такие составляющие программы: общий сбор, разбивка на команды, выполнение командами отдельных задач на командообразование, общее заключительное задание, рефлексия. К классическому тим-билдингу можно отнести веревочный курс как таковой, так как он отвечает всем основным задачам тим-билдинга: сплочение команды, развитие навыков взаимодействия и т.п. (см. ниже).

На деле классический тим-билдинг выглядит так: из группы людей форми-

руются одна команда или несколько команд (в зависимости от численности участников), затем перед командой ставится череда препятствий (этапов), преодолеть которые команда может только ценой совместных усилий. То есть, даже если в группе есть отдельно взятые силачи или интеллектуалы, это не даст максимального результата, пока не начнет действовать ВСЯ команда. Совместными усилиями решая поставленные задачи и преодолевая трудности, группа учится взаимодействовать между собой: учится слушать друг друга, подстраиваться друг под друга, принимать на себя ответственность и подчиняться, учится высказываться и управлять своими эмоциями, уважать друг друга и искать способы эффективно достигать результата ВМЕСТЕ. Этапы обычно составляются с учетом разных аспектов действий: на интеллект, на ловкость, на скорость, на слаженность и так далее.

Преодолев этапы, команда под руководством тренера или модератора закрепляет полученный опыт, делаясь выводами и эмоциями. В результате грамотной организации тим-билдинга участники не просто осознают ценность командного взаимодействия, они испытывают массу положительных эмоций, понимая потенциал команды в целом, который несомненно больше, чем потенциал отдельно взятого человека. У участников формируется и гордость за себя и коллег, и чувство уважения к своей компании и труду. Более того, кроме просто усталости, которую, безусловно, почувствуют люди, принявшие участие в тиме, у игроков будет ощущение общности, которое сотрет границы в общении в работе, поможет им действовать более быстро, легко, заинтересованно.

### **Веревочный курс**

Веревочным этот вид командного взаимодействия называется потому, что в нем активно задействованы веревки и другое альпинистское снаряжение. Веревочный курс или «ВК» имеет два уровня сложности – высокий или верхний ВК и низкий ВК. Низкий выполняется на земле (на высоте до 2 метров) и направлен в основном на развитие навыков командного взаимодействия, а высокий – над землей (от 2м до 15 м) и в большей степени тренирует личные качества: внутреннюю уверенность, способность оценить риск, способность принять решение и преодолеть внутренние барьеры.

Веревочный курс, так и тим-билдинг в целом, это тренировка таких навыков как:

- эффективная коммуникация: умение слушать и активно высказываться
- умение подчиняться командному решению
- навык нести персональную ответственность в команде
- делегирование полномочий
- разрешение проблем, конфликтов

- принятие решения (практика лидерства)
- создание доверительных отношений
- умение мыслить нестандартно и творчески

Стандартная структура классического веревочного курса:

1. Подготовка местности и заданий
2. Инструктаж и экипировка участников
3. Разминка
4. Прохождение заданий и упражнений
5. Преодоление заключительного, общего упражнения
6. Групповой анализ или рефлексия

Основное отличие веревочного курса – наличие специального снаряжения и реквизита, а также страховки (на верхнем ВК – в обязательном порядке). Курс может проводиться как на природе (на открытом воздухе), так и в помещении. Серия упражнений низкого курса подготовлена таким образом, что перед группой ставятся различные, разнообразные задачи. К примеру, сначала – на преодоление высокого препятствия всей командой, затем – на совместные действия, требующие высокой степени внимания и терпения, потом – на личную активность каждого, далее – на поиск креативного решения в сложной ситуации, либо на скорость, на которую все члены команды не способны, и так далее.

Подвижные задания, как правило, созданы по типу «Попасть из пункта А в пункт Б». Между пунктами сформировано препятствие, которое можно преодолеть при помощи веревок, бревен или другого реквизита (бывает и без реквизита). При этом страховку низкого курса могут осуществлять сами участники. Ключевой момент в ВК и в тим-билдинге в целом – это способность команды перед выполнением задания обсудить ситуацию, оценить правила, принять общеконандное решение и воплотить его.

Задачи верхнего курса, безусловно, более сложны. Во-первых, сама подготовка места проведения подразумевает специально оборудованную площадку (несколько площадок) на высоте. Во-вторых, страховка осуществляется не только при помощи снаряжения, но и тренера, инструктора. В-третьих, уровень выполнения упражнений и проработки результатов очень глубокий. Ведь каждый член команды – индивидуальная личность, у которого есть свои привычки, стереотипы, мечты, страхи, предпочтения, сформированный характер, в конце концов. И тот факт, что глубоко личностная система ценностей отдельного человека сталкивается с незнакомой, безусловно, рискованной ситуацией, и вынуждена подчиняться целям коллектива – формирует стресс. Отношения в коллективе, личные мотивы, наличие скрытых конфликтов и многие другие факторы могут вызвать внутреннее сопротивление участников. То, как они смогут справиться с этим состоянием, действуя в интересах команды, дает богатые впечатления. На верхнем ВК важна роль тренера, который поможет

проанализировать роль каждого и смягчить последствия стресса.

#### ♦ Примечание

##### Распространенные ошибки ВК:

*1. Упражнения на доверие (падение спиной на руки команде), как я слышала от партнеров, часто делаются в начале курса. На самом деле в начале мероприятия это делать необоснованно и даже опасно. Доверие еще не сформировано, участники находятся в незнакомой среде и обстановке. Делать такое задание – для многих равноценно отбыванию желания на весь курс. Надо отметить, что этим упражнением вообще злоупотребляют – используют его вне зависимости от того, какие чувства испытывают люди в команде друг к другу. На мой взгляд, такое упражнение оптимально для сплоченной команды, и его выполнение для всех не должно быть условием, у участника должен быть шанс отказаться.*

*2. Курс проводится ради курса. Участники тренинга командообразования в течение нескольких часов или дней подчиняются необходимости преодолевать сложные и неожиданные задания, но в итоге не чувствуют ни удовлетворения, ни причастности к команде, ни желания развивать в себе качества «эффективного менеджера» (лидерство, быстрота реакции, творческий подход и т.д.). Очень часто «закулисные» отзывы таких хорошо оснащенных и организованных веревочных курсов строятся по типу «Мы бегали и прыгали, и падали на руки, и лазили, устали как собаки, так и не поняли – зачем все это надо, в жизни больше не поеду». У тренера нет контакта с группой, нет рефлексии, нет обратной связи и аналогии к реальной жизни. Часто такой курс ведут хорошо подготовленные к самим упражнениям инструкторы, которые не имеют бизнес-тренерских (или психологических) навыков.*

Именно по этой причине для больших коллективов, в которых смешаны разные карьерные слои, разный возраст и активность, я рекомендую организовывать классический тим-билдинг, а не специализированный веревочный курс. Тим-билдинг в широком понимании этого слова, как правило, содержит элементы ВК, которые по плечу любому офисному служащему. Вевочный курс как самостоятельное направление тренинга командообразования будет по праву оценен людьми, у которых стремление побеждать и преодолевать препятствия уже в крови. Это активные лидеры, топ-менеджмент, старт-апы

и другие специалисты, для повседневных задач которых важны те навыки, которые формирует и оттачивает веревочный курс.

#### ♦ Примечание

*Стоит отметить, что для масштабных мероприятий с большим количеством участников и этапов, в которых вы хотите четко организовать расписание, веревочный курс порой не подходит из-за его особенности выполнения во времени. Во-первых, ряд упражнений просто требует много времени на подготовку и инструктаж. Во-вторых, некоторые задания участники могут выполнять неопределенное время – от одной минуты до получаса. Поэтому будьте готовы, что команды закончат выполнение заданий с совершенно разной скоростью. Таким образом, нужно будет или ограничить время заданий, или заниматься чем-то тем, кто все сделал быстрее и ждет отставших.*

### Творческий (развлекательный)

Именно в развлекательном формате активно задействуется эмоциональный «посыл»: «Ура, мы молодцы!», «Мы – команда», «Компания «АБВГДЕЙКА» - это круто!», «Вместе нам весело» и т.д. Таким образом, командный дух или «Тем-

*Творческая постановка*



spirit» отчетливо проявлен и развивается в развлекательном тим-билдинге. Здесь укрепляется лояльность, ощущение причастности к общему делу, гордость за свою команду и компанию.

Сама по себе задача «развлечь» чаще всего ставится в праздничном формате. Заказчик имеет повод для развлечения и хочет отметить праздник необычным способом, а не в традиционном застолье. Так возникает развлекательный тим-билдинг, целью которого является не столько командообразование, а веселье, отдых, и лишь заодно – укрепление корпоративного духа, сплочение сотрудников между собой. Кроме того, развлекательный тим-билдинг хорошо решает задачу активного отдыха. Ниже я подробнее расскажу о таких видах развлекательного тим-билдинга, как спартакиады и творческие праздники.

Конечно, можно и классическую программу сделать игровой и веселой, просто убрать из нее рефлексию и анализ действий и добавить праздничности. Но лучше всего для проявления творчества подойдет шоу. Корпоративный вечер «Стань звездой», фестиваль народов мира, традиционно-советское «Алло, мы ищем таланты!», театральная постановка, видео-квест «Фильм, фильм, фильм», КВН - все это может по-настоящему вдохновить, увлечь и развлечь. Главная составляющая этого формата – возможность участникам сыграть какую-то роль или проявить свои творческие способности. На время мероприятия люди превращаются в звезд эстрады, сказочных героев, исторических персонажей. Театральную постановку можно поставить как своими силами, так и под руководством профессионального режиссера. Таким образом, вы можете воссоздать целую эпоху или популярное произведение.

В этом случае сотрудникам надо заранее изготовить или заказать костюмы, распределить роли, придумать девизы или слова, подготовить творческое выступление (презентацию или целый номер). Впрочем, на домашнюю заготовку можно оставить только костюмы, а все остальное – сделать импровизацией на месте.

Помимо шоу можно создать программу, насыщенную творческими элементами. Например, участники тим-билдинга периодически могут получать задачу что-либо нарисовать, придумать, разыграть, инсценировать, изобразить, станцевать или спеть. Все области искусства помогают участникам самовыразиться, проявить себя, а процесс создания совместного «детища», будь то спектакль или музыкальный номер, по-настоящему укрепляет связи между людьми.

#### ♦ Примечание

*Если вы выбираете музыкальный формат мероприятия, то помните, что наиболее популярные формы для музыкального тим-билдинга – этнические (мексиканские, индейские, африканские) инструменты, джаз, классика.*

## Спортивный

Спортивный тим-билдинг – аналог спартакиады. Фактически это активная форма отдыха и игры, это разнообразные спортивные программы, основанные на популярных, экзотических или придуманных видах спорта. Программа формируется по нескольким видам спорта или испытаний. Наиболее традиционные – набор эстафет и популярные командные виды спорта (футбол, волейбол, баскетбол, пушбол, канат), а также индивидуальные соревнования (армреслинг, дартс, стрельба, вело- и авторалли).

Спортивный тим-билдинг подходит для коллектива, готового к состязаниям. Важен не столько возрастной состав, сколько настрой, желание и способность. Например, в нашей практике встречались коллективы со средним возрастом +/- 40, которые были потрясюще активны и спортивны.

Для спартакиады нужны площадки – либо зал, либо подходящая к условиям местность, инвентарь, судейская коллегия, четкая схема состязаний. Более подробно о спортивном тиме – ниже.

## Экзотический

Кто не мечтает о путешествиях по разным странам и городам? Это стало возможно в экзотическом тим-билдинге. Если у компании есть возможность организовать настоящую поездку на солнечный турецкий берег или в дебри сибирской тайги – это прекрасно. Но не ограничивайте себя, если такой возможности нет. Берем страну, изучаем традиции, создаем необходимую атмосферу и – живем так несколько дней. Например, всем коллективом вы можете перевоплотиться в настоящее индейское племя с именами типа «Трепетная лань», «Быстрая рысь» и «Горный орел». Сооружаем вигвамы, одеваемся, выбираем вождя племени, идем на охоту, готовим еду, устраиваем пляски у костра, изготавливаем трубку мира и, если соседнее племя затеяло войну, - побеждаем и торжественно зарываем топор войны. Такой формат может стать полноценным реалити-шоу, и видеозаписи об экзотическом тим-билдинге будут еще долго популярны среди сотрудников и членов их семей.

Также популярны традиции древней Греции, Египта и Африки. Роскошно смотрятся африканские ритуальные танцы у костра, вызывающие дождь, развивают творчество и мелкую моторику выпиливание масок местных Богов, изготовление традиционной обуви и ожерелий. Становится шоу командное жертвоприношение или братание, стрельба из лука, и соревнования на силу, выносливость и ловкость (наподобие стояния на одной ноге на столбе).

## Экстрим-тур

Экстрим (от англ. extreme – крайний, предельный, чрезвычайный, исключительный) – это спланированное мероприятие по испытанию смелости, ловко-

сти и силы. Экстремальный или «дикий» тим-билдинг – это выездное мероприятие на пересеченной местности и в необычных условиях. В жизни большинства из нас не хватает именно здорового экстрима – проверки самого себя, своего тела и характера на прочность. Современная жизнь делового человека стала настолько удобной, комфортной и однообразной, что трудно поверить, как менеджеры могут справляться с задачами без интернета, офисного кресла, кофеварки и многочисленных таких удобных канцелярских штучек! В диком тим-билдинге нет комфорта, нет дресс-кода, нет должностных инструкций. Есть цель, есть какое-то снаряжение и есть твоя команда. Действуй!

Важно:

- наличие опытных инструкторов, на труднопроходимой местности – проводников
- наличие четкого маршрута – точек старта, финиша, привалов и ночевков
- необходимая экипировка, включающая предметы для непредвиденных ситуаций
- предварительная подготовка участников: инструктаж, медицинская подготовка, наличие прививок

Варианты экстрим туров зависят от местности и фантазии организаторов. Наличие рек, гор, пещер, озер – просто Мекка для подобных туров. Впрочем, и отсутствие таковых (как, например, степи Монголии) не помешают оптимистично настроенным людям получить свою дозу адреналина, гоняя по степи на автомобилях, устраняя поломки и испытывая жажду.

Распространенные варианты экстрим-туров: сплав по реке (рафтинг), горы (трекинг), пеший поход, ралли или автопробеги на разных транспортных средствах, прогулки на речных и морских судах, лошадях, верблюдах и иных вьючных животных.

Экстрим-туры могут быть разными. Часто вид определяется возможностями местности или фанатизмом (увлечением) заказчика. Тот, кто любит горные реки, сначала испробует себя именно на горных реках, и лишь когда это перестанет быть новым и непредсказуемым, тогда – идем в горы. У «дикого» тим-билдинга есть множество вариантов, несколько слов о них.

## Гонки

Гонки организуются как на несколько часов, так и на несколько дней. Небольшая команда (чаще 4-6 человек) получает карту, снаряжение, иногда – средство для передвижения и исходную точку. Команда может сама формировать маршрут и график движения, может действовать по заданной дистанции. Это бывает путешествие на плотках, велосипедах, джипах, квадроциклах, конях, санях или других средствах передвижения. Причем в некоторых случаях (плот, судно, автомобиль) команда остается вместе на ограниченном пространстве

довольно долгое время, что дает возможность развить не только ловкость, активность, интеллект и силу, но и принятие, терпение и способность эмоционально поддерживать друг друга в сложных ситуациях. Необычное место проведения, например, африканская савана, превращает экстремальное сафари еще и в экзотическое приключение.

Наиболее интересным Тим-билдинг становится в случае «мультиспортивной» гонки, участники которой не ограничены одним средством передвижения или типом заданий. Преодоление разных препятствий, например, сначала - на велосипедах, затем на лодках, потом – при помощи веревок и далее в том же духе. Спортивные задания перемежаются с интеллектуальными, а после выполнения каждого этапа команда делится полученным опытом, пережитыми впечатлениями и выводами с опытным тренером или инструктором.

### Бросок (забрасывание)

Этот увлекательный вид экстремального тим-билдинга заключается в том, что команду «забрасывают» (с вертолета, с парашютом или просто привозят) в отдаленную от цивилизации точку – «в деревню, к тетке, в глушь, в Саратов». Команда должна вернуться или проложить новый маршрут, при этом, возможно, выполняя параллельные задачи – отыскать следы стоянки первобытного человека (археологическая задача), место упавшего во вторую мировую войну самолета (историческая), собрать образцы местного ремесла или фольклора (этнографическая или филологическая задачи). Бросок может быть организован на скорость или по выполнению задачи.

### Экспедиционные туры

Экспедиции часто используют не столько корпоративные заказчики, сколько отдельно взятые команды «романтиков», группы профессиональных обществ (журналисты, историки, фотографы) или близкие друзья.

Длительные походы по богатым природным просторам вдали от благ цивилизации воспитывают не только командные навыки, но и укрепляют характер отдельной личности. Суровые условия, необходимость самостоятельно добывать и готовить себе пищу и полностью обслуживать себя в условиях отсутствия современного быта являются серьезными аскезами и закаляют волю и решимость. Именно этого и ждут те, кто использует тим-билдинг как средство развития личных навыков.

#### ♦ Примечание

**Внимание! Стресс в экстремальных видах тим-билдинга может привести к прямо противоположному результату - не сплочению, а враждебности. Участники должны быть специально настроены и подготовлены.**

Важно помнить, что трудности не только сближают, но и, напротив, могут вызвать сильные негативные чувства: гнев, раздражение, нетерпение, злость. А неудачное выполнение задания, физическая и эмоциональная усталость – депрессию, истерику. Способность справиться не только со своими, но и с чужими чувствами, умение проявить гибкость, понимание, проявить энтузиазм – качества настоящего лидера. Составляя программы, которая предполагает высокий уровень стресса, необходимо провести предварительную диагностику команд или предварительное обучение и подготовку. В противном случае вы рискуете получить от мероприятия совершенно противоположный эффект.

### Военно-прикладные игры

Распространенный формат военно-прикладной игры – это ориентирование или квест. Это очень интересный и многогранный вид сплочения команды. Активно набирает популярность городское ориентирование, игры по типу «Ночной дозор», в Петербурге даже есть новое развлечение – путешествие по крышам города. (Специальная компания организует туры по покорению крыш Питера и любованию необычными видами города сверху). В этом виде Тим-билдинга нет четкой структуры и правил, его можно придумать, зная местность, за полчаса. В основном квест организуется либо как череда загадок, которые нужно разгадать, либо череда заданий по карте или дистанции, выполнить которые нужно после того, как найдешь нужную точку.

Квест отлично вписывается как фрагмент в основную программу практически любого Тим-билдинга. Помня, что в народных сказках «Поди туда, не знаю куда» обычно заканчивается наградой героя, народ с увлечением ломает голову над загадками и подсказками, карабкается на заборы и деревья, изучает кусты, клумбы и другую местную растительность. Это соревнование не только сообразительности, интеллекта и знания местности, но и тренировка общекомандной слаженности, способности подчиняться принятому решению, действовать согласно принятой стратегии и принимать неудачи.

В квесте могут быть заданы какие-либо ограничения: например, нельзя пользоваться Интернетом или мобильным телефоном, задавать вопросы прохожим. Либо – наоборот, можно и нужно найти ответы любым путем. Главное правило – команда не должна разбиваться на группки и действует и передвигается всегда вместе. Часто в ориентировании используются карты местности – как реальные, так и самодельные, в правилах может быть ограничение по времени, выполнению поставленной задачи или внесен элемент соревновательности – «кто первый, тот и победил».

К формату военно-прикладных игр также можно отнести Тим-билдинги по типу «Боевая операция», «Зарница», «Рейнджеры». В первом случае перед командой ставится задача, «приближенная к боевой». Замечательно вписывается в эту программу игра в пейнтбол. Команда должна атаковать «противника» или «штаб», продемонстрировав чудеса слаженных действий, силы, меткости, стратегической точности.

Воспроизведение «Зарницы» навевает ностальгию на многих участников, заставших бодрое пионерское прошлое. Отряды соревнуются либо по отдельным конкурсам, либо ведут «боевые действия» на протяжении какого-то времени.

Популярная программа «Рейнджеры» (от *англ.* *ranger* — «странник», «охотник», «лесник», «егерь», «конный полицейский») - мероприятие из нескольких вариантов. Первый: на один или несколько дней, в ходе которых участники погружаются в жизнь настоящих охотников, идет обучение навыкам выживания в дикой местности, оказания первой помощи, преодоления препятствий. «Рейнджеры» также учатся жить в гармонии с природой, понимать ее приметы, читать следы животных. Второй вариант связан с «Рейнджерами», как с вымышленной военной организацией, существующей во вселенной научно-фантастического сериала «Вавилон-5». Третий вариант – школа Техасских рейнджеров (школа полицейских). Выбирайте тот, который подходит вам.

#### ♦ Примечание

*Создавая соревнования по типу военно-прикладных игр, важно не переборщить с образом противника. Иначе вместо сплочения коллектива вы получите отдельные группы людей, сплоченные неприязнью к врагу. Обстановка, правила и атмосфера должны быть дружескими, а поведение – спортивным, уважительным по отношению к соперникам.*

## Мастерство («Hand Made»)

«Сделано руками» - девиз творческой мысли, качества, эксклюзивности. Мастерство позволяет выразить себя в многогранности креатива. Тим-билдинг мастерства – это создание изделий, предметов, сувениров, картин, механизмов по заданному проекту или без него. Данный вид мероприятия не только дает возможность самовыражения как и лично, так и в команде, помогает отточить слаженность действий, направленных на создание конкретного и реального продукта, но также предполагает больше поле для анализа восприятия своего места в коллективе, а также компании в целом.

В качестве образца можно привести распространенное в психологических тренингах направление - арт-терапию (рисование с целью анализа подсознательных процессов). Также используется лепка из разного материала (пластилин, глина, изделия из соленого теста), роспись по камням, дереву, глине. И, разумеется, создание изделий при помощи инструментов. Конечно, некоторые инструменты не под силу быстро освоить отдельным участникам программы, но все, что делается без инструмента, не имеет ограничений.

Отдельно взятое задание (или серия заданий) по мастерству позволяет в большое мероприятие включить серьезный анализ отношений, поведения, лояльности, восприятия себя, своей команды, компании. Простейшее задание «Нарисуйте окно в нашу компанию» («Слепите из пластилина свою команду» и т.д.) и презентация того, что получилось, помогает увидеть на рисунке атмосферу, взаимодействие людей. В этом помогает цветопередача, количеству и размер образов, их четкость, расположение и т.д. Таким образом, участники при помощи тренера могут наглядно увидеть свои «проблемные точки».

#### ♦ Примечание

*Хорошо использовать «Hand Made» в тех случаях, когда компания-заказчик имеет прямое отношение к ручному мастерству. Например, изготавливает индивидуальные инструменты для деревообработки, краски, материалы для работы. Таким образом, используя материалы, можно одновременно осваивать их, тестировать и демонстрировать результат.*

## Миссия

В данном случае я подразумеваю мероприятия, направленные на благо общества. Цель такого тим-билдинга – не сплочение команды как таковое, а совместная социальная деятельность, которая дает каждому почувствовать свою значимость. Не выполняя заданий на смелость или скорость, можно стать настоящим героем – выполнить важное дело, оставшись при этом в тени. В прошлом у такого социального тим-билдинга есть прародители: субботник, тимуровское движение, шефство и сбор металлолома (причем, заметьте – не ради личной выгоды).

Самым распространенным форматом в тим-билдинге «Миссия» являются экологические «десанты». Уборка берегов рек, озер (например, очистка берегов Байкала после туристического сезона). Часто компании в качестве постоянной «Миссии» берут на себя шефство над теми, кто в этом нуждается – детском доме, этнографическом музее, доме ветеранов и тому подобное. Здесь организуются встречи, концерты, совместная деятельность, на которую участники тратят свое время, деньги, идеи и другие ресурсы.

## Смешанные форматы

На мой взгляд, смешивать можно любые форматы, например, спортивно-развлекательный, экстремально-экзотический и другие, главное – достижение поставленной в мероприятии задачи.

## ГЛАВА 3

### Кому это нужно?

#### Мотивы и причины для организации тим-билдинга

Общеизвестно, что люди являются самым ценным ресурсом в работе компании. Более того, есть виды бизнеса, в которых профессионализм, компетенция и эффективность сотрудников являются ключевыми факторами для достижения успеха. Например, если продукт «не продает себя сам», и финансовые потоки целиком и полностью зависят от того, как поработает персонал. Впрочем, в любой цепочке, по которой движется товар (услуга) от его производителя до потребителя, продукт проходит «сквозь руки» людей, и «человеческий фактор», по-прежнему, играет огромное значение в том впечатлении, которое в итоге возникает у потребителя.

Наш век характеризуется «экономикой ощущений» - важно не только ЧТО вы получаете от товара (услуги, компании), но и КАК это происходит. А это «как» целиком и полностью зависит от людей, это «как» делающих. Именно поэтому обучение, сплочение, развитие персонала, его настрой, его отношение к работе и к компании, взаимоотношения сотрудников между собой, корпоративный дух и лояльность являются не просто виртуальными факторами, которые «трудно пощупать». Это категории, напрямую влияющие на товар (услугу) и его реальную стоимость. Тим-билдинг – это один из способов повлиять на данные нематериальные факторы.

Причины и поводы для организации тим-билдинга могут быть разные:

- разобщенность коллектива, отсутствие слаженной работы, коммуникационные «разрывы» между отделами, перекладывание ответственности;
- напряженность в компании, негативная атмосфера, «нерабочий» настрой;
- отсутствие или слабость корпоративной культуры, низкий уровень лояльности, «обесценивание» работы, компании, ее товара, руководства;
- высокий уровень текучки кадров, «недержание» сотрудников на рабочем месте;
- тяжелый характер работы, высокая напряженность, связанная со сложно-

- стью процессов, интенсивностью труда, трудные условия сами по себе;
- особенности управленческого стиля: жесткое, «деспотичное» руководство или, напротив, отсутствие какого-либо стиля, непредсказуемость в управленческих решениях;
- появление большого количества новых сотрудников (в том числе системное – так называемый «резерв», молодые специалисты и т.д.), которые недостаточно хорошо знакомы с коллективом и традициями;
- отсутствие или назревшая необходимость ритуалов, связывающих людей между собой, дающих почувствовать себя членом «стаи» (коллектива); необходимость наладить человеческие взаимоотношения
- понимание руководства, что когда люди отдохнут, они лучше работают. Точнее - желание подарить людям праздник.

В любом из перечисленных случаев тим-билдинг может помочь. Однако стоит помнить, что командообразующее мероприятие не разрешит запущенные ситуации, не перевоспитает ни сотрудников, ни руководителя, не изменит тенденции, сложившиеся годами. Данное мероприятие – лишь часть работы, которую необходимо вести с коллективом, чтобы он был эффективным. Безусловно, во многих случаях и отдельно взятый тим-билдинг решит ряд задач: снимет напряженность, познакомит людей друг с другом, сотрет бюрократические и социальные границы между отделами и некоторыми сотрудниками, повысит лояльность к компании, даст положительный эмоциональный заряд. Важно не переоценивать значение одного мероприятия. В том случае, если у вас есть неразрешенные сложности, связанные с персоналом, необходимо обратиться к специалистам – бизнес-тренерам, опытным «персональщикам»; организовать коучинг, проконсультироваться у HR-специалиста и т.д.

Суть тим-билдинга – научить коллектив организовывать эффективные совместные действия для достижения задач или для преодоления проблемной ситуации. Как минимум понять простые правила:

- прежде чем делать – подумай
- одна голова хорошо, а несколько – лучше
- чтобы победить, надо уметь договариваться между собой
- умеешь слушать – услышишь решение
- научись доверять, а не спорить – это шаг к разделению ответственности
- уважай других
- и так далее.

Даже в том случае, если ваш коллектив осознал эти простые истины, и пока еще не стал «единой командой», поверьте, это большой шаг вперед. Шаг к повышению эффективности действий всей компании.

## ГЛАВА 4

### С чего начать? Первые шаги

Работу над мероприятием условно можно разделить на три этапа:

1. Подготовка
2. Организация
3. Пост-обслуживание

На первом этапе идет постановка задач, разработка сценария, утверждение сметы, создание проектной команды, подготовка и т.д. Второй этап – это проведение тим-билдинга, а третий включает в себя анализ проделанной работы, получение обратной связи от заказчика (как внутреннего, так и внешнего), пост-тренинговое обслуживание.

Рассмотрим все этапы подробно и по порядку.

#### Техническое задание

Подготовка любого мероприятия начинается с формирования его целей и задач. Этот момент называется **«снять запрос»** у заказчика. Лучше всего это сделать в форме технического задания (ТЗ) или брифа, который заказчик заполняет самостоятельно. Документ содержит такие пункты-вопросы, как цель мероприятия, задачи, описание группы, дата, место, формирование бюджета и т.п.

В реальности немногие заказчики готовы самостоятельно заполнять форму ТЗ или бриф, большинство предпочитают устно высказать свои пожелания, чтобы мы сами, как специалисты, продолжили работу. Поэтому, если по какой-то причине заказчик не может, не хочет заполнять подробную анкету, вы можете «снять запрос» при помощи простых вопросов на переговорах. (Образец брифа см. в «Приложении №1»).

Первый вопрос, который мы задаем заказчику: «Что вы хотите получить?» или «Каковы задачи мероприятия?». Даже если заказчик «не знает, чего он хочет», попросите его сформулировать как минимум ТРИ основные задачи. Именно цель мероприятия определяет и его формат и структуру, а в итоге – удовлетворенность клиента. Если клиент хочет «отпраздновать 8-летие ап-

течной сети», значит, он действительно хочет отпраздновать восьмилетие, а не получить гонки по пересеченной местности для своих фармацевтов, тренирующих «командный дух».

Если в задачах звучит – «объединить и сплотить» коллектив, помните, что соревновательные задания с выявлением победителя среди команд, сплачивают только десять членов команды, а остальной коллектив очень даже наоборот – разъединяет. Именно в таком случае люди в итоге расстраиваются, обижаются, завидуют победителям, сомневаются в честности подсчетов баллов и потом еще долго переживают, что на 8-летие их «засудили».

Для сплочения всего коллектива задания и конкурсы надо подбирать таким образом, чтобы именно в результате совместных усилий участники игры могли чего-то добиться: найти сокровища, построить завод или победить некоего врага (не соседнюю команду!). Помните, что образ общего врага – он объединяет!

Итак, начиная работу над проектом, важно выяснить несколько факторов, которые повлияют на программу, формат и особенности тим-билдинга. В таблице приведен список ключевых факторов и того, на что они влияют.

Фактор	Влияние
Цели мероприятия	Определяют формат тим-билдинга: соревновательный, обучающий, развлекательный и т.д.
Количество участников	Определяют количество тим-лидеров, количество этапов, размеры площадки.
Состав группы	Точнее: <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень компетенции, статусность (коллектив топ-менеджеров существенно отличается от коллектива склада).</li> <li>• гендерный состав (соотношение мужчин и женщин)</li> <li>• физическая подготовленность</li> <li>• сфера занятости (активные торговые представители ведут себя иначе, чем работники бухгалтерского учета)</li> <li>• возраст</li> </ul> Фактор влияет на сложность и насыщенность программы, ее креативную составляющую, динамичность заданий, соотношение физических \ интеллектуальных \ творческих заданий.
Место проведения	В случае, когда место уже выбрано заказчиком, важно хорошо изучить его. Фактор влияет на возможность организовывать те или иные задания, учитывать риски (ландшафт, погода, особенности местности, наличие водоемов, посторонних лиц), а также возможность доставки участников.



Причина (повод) для организации мероприятия	Мотив может как перекликаться с целями мероприятия, так и существовать отдельно от них. Важно понять – зачем (почему) заказчик обратился к теме сплочения коллектива. Информация определяет формат, креативную составляющую мероприятия, помогает проработать задачи, поставленные перед командой. Также помогает понять мотивацию самого заказчика – что он хочет от своего коллектива, соответственно, мы более точно определяем, КАК этого достичь. Часто заказчик хочет сплотить коллектив, а причина разобщения кроется в материальной демонстрации, которую тим-билдинг изменить не в силах.
Особенности группы	Факторы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие опыта в командообразующих мероприятиях,</li> <li>• Особенности профессиональной деятельности (опасная, рутинная, напряженная, связанная с рисками и т.д.)</li> <li>• Наличие явного конфликта в коллективе и другие.</li> </ul> Влияют на программу. Опытных – надо удивить, при уникальных особенностях работы – дать нечто противоположное их повседневности, при работе в конфликте важно участие опытного тренера и продуманная программа. Конфликт либо не провоцируем, либо – наоборот – активизируем и прорабатываем до конца.
Сезон (погода)	В зависимости от этого фактора составляется специфичная программа. По погоде учитываются риски и прорабатываются запасные варианты игры (см. соответствующую главу).
Ожидаемая продолжительность	Выслушайте заказчика, предложите ему наиболее удобный формат по времени. Здесь учитываются программа, возможность сочетать активности с отдыхом, при длительном мероприятии – факторы освещения (на открытой площадке также важно наличие кровососущих насекомых вечером) и т.д.
Пожелания по программе	Концепция игры – больше-меньше интеллектуальных или физических заданий, экстрима, творческой составляющей и т.д. Определяет не только аутентичность игры, но позволяет оценить масштаб проекта, его составляющие.
Наличие «подрядчиков» и партнеров	В отдельных случаях заказчик может самостоятельно заказать часть услуг для мероприятия или высказать пожелания о таковых. Это могут быть танцевальные коллективы, анимационные зоны (аквагрим, детская комната, стрелковый тир), собственники площадки, транспортные компании, «звезда» (популярный ведущий) и т.д. Информация помогает учесть все моменты взаимодействия, распределить ответственность, учесть все стыковки и риски.

Ответы на эти простые вопросы дают возможность избежать ошибок при составлении программы. Снятие запроса обычно – работа менеджера по работе с клиентами или специалиста, который ведет переговоры с заказчиком. Нехватку информации для разработки мероприятия нельзя недооценивать. Приведу примеры небрежно снятого запроса:

1. *Компания заказала тим-билдинг для своего коллектива из сорока человек. Они захотели мероприятие (на базе отдыха) продолжительностью четыре часа плюс обед после программы. Была организована и программа тим-билдинга, и, собственно, обеденное меню. Мероприятие прошло динамично, познавательно, весело. Через неделю представитель заказчика (заместитель директора), с которым мероприятие организовывалось, дал обратную связь «Нам не понравилось». Выясняя причины недовольства, получаем ответ: «Тим-билдинг был хороший, а борщ – жидкий и вообще покормили не очень, все впечатление испортилось». Хотя в работу организаторов тренинга не входит работа кухни, компания-исполнитель координирует весь проект и, безусловно, должна учесть все моменты. Казалось бы – придирки, но если тщательно проговаривать детали, негативного отзыва можно избежать. Для заказчика организаторы отвечают и за кухню, и за транспорт, и за ведущего, и за представителей базы отдыха (отеля) и т.д.*

2. *Заказ на двухдневное мероприятие. В первый день – тим-билдинг, спартакиада, творческий фестиваль. Во второй день – «пост-тренинг», небольшое обучающее занятие, на котором участники анализируют практический аспект создания команды, итоги первого дня, работу команды и т.д. Существует договоренность, что коллектив самостоятельно приходит на стартовую площадку в первый день (и на тим, и на соревнования). На второй день в десять утра в конференц-зале вместо пятидесяти собралось десять человек. Тим-лидеры стали собирать группу по корпусам и номерам. Пост-тренинг начался с опозданием на полчаса, группа, уставшая от бурного предыдущего дня, была не в полном составе. От заказчика поступила претензия: «Организаторы вовремя не разбудили участников и не привели их на пост-тренинг». Выяснили, что вопрос о самостоятельности коллектива во второй день просто не обсуждался. Заказчик убежден, что это прокол организаторов. Заказчик всегда прав. Детали обсуждаются «на берегу».*

3. *Тим-билдинг на 150 человек. Группа делится на команды и работает по схеме классического «тима» - сначала легенда, затем команды расходятся на этапы, в конце встречаются и общими усилиями получают ценный артефакт. Мероприятие проходит хорошо. Через день директор дает обратную связь: «Я недоволен. Почему вы организовали так, что команды не видели друг друга? Все интересно, что происходило на этапах, видела только сама команда». Удалось объяснить, что одновременно 150 человек, занятых выполнением своего задания, не смогут увидеть ВСЕХ остальных участников. И данный формат уже проводится как эстафеты на едином поле. Но недовольства заказчика можно*

было избежать, если рассказать ему четко и подробно, как проводится мероприятие, что делают участники. Слова «проводим по классической схеме» закичку ни о чем не говорят.

Таким образом, даже небольшие нюансы заказа имеют значение. Жидкий борщ, отсутствие карты местности, похмельный синдром – не должны стать барьером между клиентом и его удовлетворенностью. Поэтому «снятие запроса» – важная процедура для того, чтобы приступить к разработке качественного проекта.

## Постановка задачи

Тим-билдинг помогает не только сплотить коллектив и потренировать его способность к совместным действиям, он помогает выявить «подводные» течения в коллективе. Кто какую роль привык играть, как взаимодействуют сотрудники между собой, каковы скрытые и явные конфликты в группе – тим-билдинг может ответить на эти и многие другие вопросы. В процессе тренировки команда овладевает разными приемами решения задач: планированием, умением договариваться, мозговым штурмом, умению находить нестандартные решения, умению подчиняться и управлять, контролировать выполнение задания и многому другому.

Несколько часто встречающихся задач Тим-билдинга:

## Познакомить и подружить

В программу необходимо включать задания, связанные со знакомством участников (см. разминку «Ледокол», упражнение «Ценность каждого»). Хорошо практикуется разминка «Сосед справа». Вы даете группе пару минут на подготовку, затем каждый должен кратко представить своего соседа справа, назвав о нем какой-либо личный факт или характеристику: «Это Мария Николаевна, она наш бухгалтер, любит кататься на лошадах». Важно избегать отрицания или негативных фактов. Если кто-то брякнет «Это Наташа, у нее лишний вес, она мечтает похудеть», ведущий должен быть готов подбодрить коллектив, пошутить «Сегодня мы все немного похудеем, разыскивая сокровища». Участники при этом должны стоять или сидеть в кругу, чтобы видеть и называть каждого.

Помня о том, что легче всего запоминается первая фраза и последняя, как в начале, так и в конце мероприятия зафиксируйте момент знакомства. Дайте возможность участникам еще раз увидеть друг друга, запомнить. В целом, в итоге любого успешного Тим-билдинга люди действительно успевают подружиться, главное – не помешать этому.

## Сплочение

Практически все задания Тим-билдинга направлены на сплочение. Выясните состав группы: кто это будет? Грузчики или офисные работники, бухгалтеры или торговые представители. Когда группа разносторонняя, при составлении заданий учитите разную нагрузку и разные походы к решению задач. Например, если нужно сплотить складских работников с основным офисом – добавьте несколько силовых упражнений, с которым «склад» справится легко, и коллеги воочию убедятся в ценности физической силы. На другом задании – пусть проявят смекалку и т.д. То есть смешайте задачи различной направленности. Очень важно при формировании команд создать смешанные команды, чтобы склад не начал соревноваться с офисом, пусть в команде будут представители разных отделов (см. «Деление на команды»). Составляя тексты инструкций, учитите и подчеркните разноплановость жизненных задач в словах.

Если заказчик отмечает высокую конфликтность своего коллектива, говорит о том, что сотрудники не ладят друг с другом, отделы плохо взаимо-

*Спецреквизит - «гусеница танка»*



действуют, а среди поставленных перед вами задач называет «сплотить их», не тешьте себя иллюзиями (Заказчика тешить иллюзиями при этом порой не возбраняется. Часто встречаются случаи, что Заказчик отказывается слушать профессионалов и действует по методу «Я сказал - сплотить, значит - сплотить!»). Вряд ли за один Тим-билдинг вам удастся **полностью** изменить конфликтив и происходящие в нем процессы. Главное – максимально снизить конфликтив в заданиях, фиксировать в словах и действиях все позитивные тенденции, хвалить участников за попытки взаимодействовать, поощрять любое проявление дружелюбия. Все сложности коллектива и всю правду по итогам мероприятия аккуратно изложите в итоговом наблюдательном отчете с практическими рекомендациями. Снижение конфликтивности и изменение негативных тенденций в компании в целом – работа уже за пределами Тима.

### Развитие навыков командного взаимодействия

Серьезный тренинг лидерства и командообразования направлен на тренировку персональных навыков, которые важны в работе. Прежде чем приступать к проверке сотрудников «на прочность», важно понять – какие именно навыки необходимо развить и укрепить, а также – какие проблемы существуют в коллективе. В связи с этим перед проведением тим-билдинга целесообразна **диагностика** его участников – управленческого состава либо всего коллектива, а также ситуации и атмосферы взаимоотношений в целом. Диагностика позволяет сформировать эффективную программу, учитывающую пожелания заказчика и сложившиеся факторы.

Программа формируется под конкретную ситуацию и включает в себя список заданий и упражнений, необходимых именно для данной группы. Каждый отдельно взятый навык отрабатывается в игровой форме заданий, затем модератор (бизнес-тренер) помогает участникам проанализировать собственное поведение, увидеть стереотипы, барьеры и помехи. В процессе работы в тренинге группа учится осознавать, что ей мешает, как научиться действовать эффективно, какие общекомандные или личные черты важно развить и на что обратить внимание, как сделанные выводы можно применить в повседневной жизни и каждому участнику лично.

### Укрепить командный дух и повысить лояльность к компании

Такая задача может быть поставлена, когда в коллективе много новых сотрудников, не знакомых с корпоративными традициями, а также организация нуждается в укреплении внутреннего «пиара», повышению гордости за предприятие, закрепляет какую-то веху успеха. Также такая задача может быть названа при слиянии компаний, отделов, брендов, реструктуризации. В таком

случае полезно подчеркивать само слово «команда», название компании и все, что с этим связано. Почаще фиксируйте элементы корпоративности: флаг, девиз, символ, слоган, речевку и т.д. Передвигаясь между разными этапами упражнений, дайте людям возможность почувствовать себя единым коллективом – пусть кричат девиз или поют командный гимн, это является психологическим «якорем», который формирует позитивное отношение к компании. К корпоративной символике при этом все должные относиться с подчеркнутым уважением.

### Отпраздновать

Если компании есть, что праздновать – порадитесь за нее. Значит, ваша основная задача – разделить с людьми радость и создать настроение. Это как раз тот случай, когда действует поговорка «Не парьте клиента». Пусть веселятся. Желательно устранить прямую соревновательность среди команд, чтобы не было повода для разочарований. Призы – не за 1е, 2е, 3е и далее места, а за «Смелость», «Ловкость», «Веселость» и пр. Трудно определить, кем быть лучше – самым ловким или веселым, да и спорить об этом не очень-то хочется. Не делайте сложных упражнений, в которых нужно много думать или применять силу. Добавьте элементы праздничности: реквизит, костюмы и так далее (см. раздел «Аутентичность»).

Командная мумия



### Отдохнуть

Люди отдыхают по-разному. Для кого-то отдых – это рыбалка, для кого-то на квадроциклах погонять. Узнайте у заказчика, что он подразумевает под понятием «отдохнуть». Уточните состав группы, постарайтесь понять характер работы. Если работа связана с производством, у участников мало выходных, одно-

образии процессов – смените тему. Пусть это будет детский праздник, пионерский лагерь, любая сказка. Главное – побольше ярких красок, новые впечатления, несерьезность происходящего. Если работа монотонная, офисная – добавьте подвижные элементы, телесные и креативные задания. Важно дать именно отдых, чтобы в процессе заданий и игр солидный по возрасту коллектив бухгалтерии в полном составе не отказался от трудоемких спортивных заданий и не сошел с дистанции.

## Инициация (посвящение)

Такая задача ставится, когда в коллектив вливаются новые сотрудники и у предприятия существуют глубокие корпоративные традиции. Стажеров, прошедших испытательный срок в нефтяной компании, торжественно принимают в коллектив, символически обрызгивая нефтяными каплями. Солидный банк вручает корпоративный значок и бандану под звуки собственного гимна (напоминает пионерию J). Консалтинговый центр психологического развития сначала устраивает тест на стрессоустойчивость (отправляет стажеров на улицу просить милостыню или «выгуливать» домашний уют), а потом – дарит серебряный кулон в корпоративном стиле. Традиций в разных компаниях существует много, в тим-билдинге важно отразить суть предприятия, ее значимость и причастность каждого члена коллектива к общему делу.

## Примеры «спецзадач»

Порой заявка, которую делает заказчик, не вписывается в рамки стандартных запросов. Рассмотрим конкретные примеры.

### Спецзадача №1

Крупнейшая в регионе швейная фабрика поставила задачи «Пропагандировать необходимость кадровой ротации» и «Повысить способность коллектива принимать нововведения». Руководство озвучило такие проблемы, как:

- слабая активность сотрудников,
- неспособность к соревновательности (которая введена новой мотивационной схемой оплаты труда),
- стагнация,
- страх перед переменами,
- препятствия кадровым перестановкам,
- неумение договариваться.

При этом заказчик пожелал, чтобы в мероприятии были отражены многолетние традиции компании (в том числе творчество в работе) и ее амбиции на будущее, желание развиваться. Отдельно отмечено пожелание – это не должен быть тренинг! Все должно выглядеть, как соревновательное праздничное мероприятие.

Программа готовилась исходя из данных задач и пожеланий: традиции + развитие + творчество + ротация + реакция на перемены.

Был сформирован тим-билдинг-курс «Космическая одиссея» - классическое название в необычном исполнении. «Большой космос» отражает развитие, к которому стремится компания, на вчерашних технологиях околоземное пространство не покорить – это мы транслируем участникам.

Основная концепция: творческое, развлекательно-соревновательное мероприятие для трех команд, состав которых меняется в процессе (ротация). После выполнения заданий – небольшая рефлексия-анализ действий (проводится бизнес-тренером).

Задания выстроены таким образом, чтобы участники могли проявить смекалку, умение взаимодействовать, самостоятельность, а также на практике проработали проблемы и преимущества ротации как рабочего процесса в коллективе.

*Легенда:*

*«Каждая команда находится на своем космическом корабле (команды созданы по случайному принципу). Цель путешествия – найти планету и поселиться на ней. Планеты вселенной позволяют поселиться у себя только тем космическим путешественникам, которые могут предложить что-то особенное планете. Корабли участников имеют целые производственные базы по проектированию и изготовлению любых видов одежды для любых цивилизаций. Сейчас корабли вышли на дальнюю орбиту планеты Земля. Командам важно, чтобы Земля приняла корабли и их деловые предложения по одежде, иначе - гибель в околоземном пространстве».*

*Ведущий объявляет:*

*«Сегодня ваша задача - суметь преодолеть множество препятствий, чтобы достичь своей цели - предложить обитателям Земли самую лучшую и качественную одежду от швейного концерна «ААА». Ситуация усложняется тем, что Земляне могут сделать выбор в пользу только одного из ваших кораблей. Важно продемонстрировать смекалку, командный дух, умение договариваться. А также проявить творческий подход, упорство и гибкость в меняющихся условиях игры».*

*Несколько раз в ходе игры в процесс вмешиваются неожиданные обстоятельства – ротация. По легенде, земляне требуют от команд высокой степени дружелюбия и гибкости! Надо поменяться частью коллектива. Капитан каждой команды выбирает двоих участников команды, берет с собой наработки с предыдущих этапов и переходит в другую команду. Новая задача: в новой команде переизбрать капитана и по «чужому» эскизу изготовить костюм из реквизита (нарядить одного из участников). Презентовать экспертной комиссии. После таких заданий обязательная рефлексия: как ротация влияет на действия команды, что мешает, что помогает, какая связь с жизнью, как команды принимают новых членов коллектива, что чувствуют «новички», какое поведение самое эффективное в такой ситуации и т.д.»*

В результате участники получили совершенно новые впечатления не только о празднике и своем коллективе, но и успели проработать ряд проблемных моментов. Игроки делились опытом по поводу ротации:

«Я и представить себе не могла, что чувствуешь, когда неожиданно вливаешься в новую команду, как бывает сложно и как важна поддержка со стороны коллектива. Теперь всегда буду подбадривать новичков!»

«Оказывается, у нас такой творческий коллектив! Это потрясающе, как из ничего рождались проекты и модели костюмов. Мы все можем!»

«В мире столько всего интересного и нового, даже захотелось что-то в жизни изменить».

По мнению заказчика, организаторы с поставленными задачами справились.

### Спецзадача №2

Отдел корпоративных продаж крупной торговой компании сделал запрос на «жесткий тренинг по преодолению кризисных настроений в коллективе». Учитывая, что данный заказчик неоднократно организовывал сам и участвовал в различных командообразующих программах, необходимо сделать совершенно новую и необычную программу. Первичная диагностика показала: команда участников - опытная, сильная, «натренигованная», однако после финансового кризиса в коллективе сложился низкий эмоциональный тонус, неуверенность в будущем, снизилась активность в работе с клиентами.

Для заказчика была разработана специальная программа 3D-тренинга. Дан-

### Спортивный этюд



ный формат позволяет проработать участников в трех различных аспектах:

- 1D - Работа с личностью. Анализ и самоанализ проблем, коррекция восприятия действительности, осознание личной ответственности за происходящие события
- 2D - Работа в малой группе (команде). Тренировка навыков эффективно-го взаимодействия с партнерами. Способность выстраивать отношения в критической ситуации. Способность делать личный вклад в общее дело, справляясь с собственным эго, и умение ставить интересы команды выше собственных.
- 3D - Неподготовленное взаимодействие с внешним миром. Тренируется способность устанавливать контакт с внешней средой – посторонними людьми, группами, процессами, не зависящими от участников. Для этого участники 3D-тренинга получают задание в ограниченном временном режиме не только вступить в контакт с посторонними людьми, но и добиться от них действий для достижения цели. Окружение при этом может быть настроено отнюдь не дружелюбно.

Предложена легенда «Кризис-шмизис» (в названии специально использован термин, принижающий и дискредитирующий понятие «кризиса»). Основная цель тим-билдинга – преодоление финансового кризиса и его последствий в игровой форме.

В начале мероприятия тренер выявляет основные страхи и беспокойства, связанные с кризисной ситуацией. Как и предполагалось, участники обеспокоены в первую очередь нехваткой денег, во вторую – страхом перед будущим и неизвестностью, и затем – боязнью потерять работу, возможность купить еду (страх голода), потерей отношений.

Программа строилась таким образом:

#### **D1. Работа с личностью (Индивидуальная проработка):**

1. Анализ настроений каждого участника. Выявление «болевых точек», озвучивание проблем и причин низкого эмоционального тонуса.
2. Поиск возможностей, путей выхода из любой, даже абсолютно путиковой ситуации. Закрепление конструктивных выводов и позитивного настроения. Работа идет как в игровой и теоритической форме.

#### **D2. Работа в группе:**

3. Обесценивание понятия «финансовый кризис». Юмористические творческие задания на заданную тему. Упражнения «Найди работу», «Жизнь без денег», «Победи депрессию»
4. Объединение в команду – формирование поддержки коллектива в критической ситуации. Команде давались наиболее сложные, трудные задания. Командные упражнения на сплочение, в которых очевидно, что задачи, нерешаемые на первый взгляд, имеют варианты эффективного решения при общих усилиях участников.

#### **D3. Работа с внешним миром**

5. Поиск ресурсов «с нулевого старта». Выход в мир. Команды получают серию заданий – добыть что-либо из внешней среды, которой нет дела до участников тим-билдинга. Все задания связаны со страхами кризиса.

**Первая задача: найти еду.**

**Вторая: добыть денег.**

**Третья: найти друзей.**

По условиям тренинга, они не имели права пользоваться деньгами, еду нужно было найти, не прибегая к помощи денег и не нарушая закон. Участники сами были удивлены, что им и другим командам удалось найти столько еды!

Вторая задача была выше по уровню сложности. Если еду можно выпросить, ею могут угостить, то с деньгами посторонние люди не были готовы расставаться. Участникам, которые взаимодействовали с незнакомыми людьми, пришлось и просить, и работать, им приходилось и петь, и танцевать, и сказки рассказывать, но они смогли выполнить это задание.

После первых двух заданий упражнение «Не имей сто рублей, а имей сто друзей» (нужно было привести как можно больше посторонних людей «с улицы» в качестве друзей) оказалось самым сложным. Еду, деньги можно дать даже с целью «отделиться» от игрока. Но идти куда-то с незнакомым человеком, чтобы подтвердить, что вы его друг – на это прохожему нужно и время и желание. Участники тренинга справились и с этим, получив мощный заряд положительных эмоций. Как отметили игроки, появилась уверенность, что мир не является враждебным, и, не взирая на кризис, можно быть активным, счастливым, обеспеченным.

D2. Работа в группе:

6. Заключительно-объединительный момент. Психологический якорь на бесстрашное восприятие действительности, управление собственными эмоциями и состоянием. Объединительное задание на сплочение.

D1; D2:

7. Рефлексия.

D3. Работа с внешним миром

8. Отдых. Творческое мероприятие с целью расслабиться и снять груз психологической усталости, снять социальные «маски» и повеселиться. Группа дает концерт для всех желающих (на базе отдыха)

Программа в данном виде была построена под запрос конкретного заказчика и больше нигде не повторялась.

Таким образом, создавая проект, очень важно услышать пожелания заказчика. Порой это не отразить в типовом документе типа технического задания. Слушайте заказчика и вы услышите его. Если задача необычная – радуйтесь и творите – у вас появилась возможность придумать нечто уникальное.

После того, как вы поймете, чего хочет заказчик, можно определить формат мероприятия.

## ГЛАВА 5

### Как подобрать формат

Как выяснилось, экстрим-тур, веревочный курс, спортивные соревнования, костюмированная вечеринка, турнир и, наконец, просто праздник – все эти формы может принимать Тим-билдинг. Что выбрать?

Опишите все, что вы можете придумать и организовать, дайте понять разницу между форматами – пусть выбор сделает заказчик. Ваша задача – понять, что ему ПРАВИТСЯ, чего не хватает в жизни, можно прямо задать вопрос: «Чем гордится ваша компания?» или попросить: «Опишите свой коллектив, фирму». Если заказчик говорит «Мы – молодая, дружная компания», значит, он гордится успехами, сделанными в столь незначительный срок, ему важен каждый сотрудник, ему нравится атмосфера в коллективе, товарищеские отношения

**Упражнение «Отвесные скалы»**



поощряются. Если генеральный директор крупной оптовой компании на новый год едет с друзьями водружать на Джомолунгму флаг с названием своей фирмы – пусть в Тим-билдинге покоряет мир, и, поверьте, мир ему покорится. Если в умении услышать запрос клиента – половина успеха мероприятия, то его удовлетворенные амбиции – вторая, гораздо большая половина (даже если данный факт и нарушает законы математики). Услышав, что именно хочет клиент – выбирайте.

Главное для **тренинга** командообразования – освоить новые навыки взаимодействия и результативной работы. Избегать: напряжения, непонятностей, банальностей, однообразия. Если участники отдыхают, они должны отдохнуть, если хотят попробовать свои силы в командообразовании – им должны все понятно объяснить: что это было, зачем и какие из этого следуют выводы. В связи с этим – обучающий формат вы предлагаете, когда заказчик реально ставит задачу обучить, научить, потренировать сознание и навыки сотрудников.

В «тим-спирите» или эмоциональном **тим-билдинге развлекательного формата** большое значение имеет эмоциональный фон. Помните, что основной принцип для такого корпоратива – радовать и удивлять. Не ленитесь с легендой, уделяйте внимание деталям. С одной стороны легенда – это всего лишь атмосфера, в которой проводятся праздники, с другой – «Поиски сокровищ», «Пираты» и «Гангстерский Чикаго» – это делают все, это было много раз. Главное в нашем деле – понять «принцип пирога». Сходив в магазин, вы можете купить муку, яйца и постряпать пирог по рецепту из журнала. Это обойдется в некую сумму. Вы можете купить готовую смесь для пирога известной фирмы, и это будет чуточку дороже. Если вы купите свежий готовый пирог в

Театральная постановка



супермаркете, то право не стоять у плиты также будет стоить вам денег. А если вы закажете фирменный десерт у известного в городе кондитера с доставкой на дом в самый разгар дня рождения – у такого заказа будет ДРУГАЯ цена. Так вот, в продаже корпоратива, важно ЧТО вы продаете – муку с яйцами или эксклюзивное лакомство. Поэтому фон, как и розочки на торте – имеют значение.

Развлекательный формат более всего подходит, когда ваша группа одной из задач ставит отдых, празднование какого либо события, а уж затем – сплочение коллектива.

**Экстремальные туры**, сплавы по горным рекам, веревочные курсы должны проводить опытные инструкторы, имеющие опыт и знания в данной сфере. Опасно лезть на деревья или в пещеру, если у вас нет надежной страховки во всех смыслах этого слова. А загонять туда людей, заплативших вам деньги за веселье-обученье, рискованно и с юридической точки зрения. В длительных путешествиях на несколько дней или недель участников тура обязательно необходимо страховать от несчастных случаев и других опасностей (например, энцефалитных клещей в Прибайкалье). Мероприятие в данном случае должно быть тщательно продумано и группу важно заранее ознакомить с программой, расписанием, особенностями путешествия, чтобы они могли оценить свои физические и моральные возможности, подготовиться, упаковать необходимые вещи и аксессуары. Экстремальный формат подойдет для азартных людей, ценящих риск, нестандартный подход и адреналин в крови. Задачи сплочения всего коллектива этот формат не решает, он помогает сблизиться участникам малой группы, развивает лидерские качества, закаляет характер отдельных людей.

Активный отдых, **соревнования в формате тим-билдинга** нужны подвижным группам, компаниям, которым важно сформировать ощущение причастности, целостности отдельного сотрудника ко всему коллективу, бренду. Часто такой вид тим-билдинга формирует традиции и ценности компании, является одним из способов познакомить людей, разрозненных разными удаленными офисами и местоположением. «Околоспортивные», как и спортивные соревнования предполагают зрелищность, ясность правил и судейской системы, голосистого ведущего, который цепко держит аудиторию.

Небольшой корпоратив, напоминающий «капустник», имеет к тим-билдингу отношение весьма отдаленное, но при старании и энтузиазме, может стать одной из разновидностей тима. **Костюмированная вечеринка** нуждается в предварительной подготовке и антураже (визуальном и вербальном), творческом подходе и энтузиазме участников.

Чтобы вы могли подобрать для своих мероприятий именно тот формат, который наиболее удовлетворит запросы вашего руководства или клиента (если вы компания-организатор), расскажу подробнее о некоторых популярных формах тим-билдинга, которые отличаются от классического тренинга.

## ГЛАВА 6

### Спартакиада (спортивные соревнования)

Богатое советское прошлое нашей страны, изобилующее показательными и спортивными мероприятиями, дает повод для возрождения ряда традиций. Ведь соревнования, как и спорт, действительно закаляют физически и укрепляют моральный дух – как отдельного человека, так и члена команды.

*Гигантский волейбол*



Само ощущение участия в битве дает непередаваемые эмоции, а чувство одержанной победы – мощный стимул быть, жить, действовать, преодолевать лень и внутренние сомнения, достигать результата... А что еще надо работодателю?

Таким образом, спартакиады – это отличный способ сплотить коллектив и повысить корпоративные ценности. Данный формат во многом определяется количеством участников (спартакиада для тридцати участников будет не такой зрелищной, как для двухсот). Перепробовав десятки спортивно-развлекательных соревнований, я и моя команда пришли к выводу, что наилучший вариант – самим творить спорт. Поясню. На деле шансов, что весь коллектив как один хорошо играет в волейбол и футбол, мало. Даже если организация очень спортивная и пристрастие к спорту учитывается при приеме на работу, будут расхождения интересов. Кто-то

играет в теннис, кто-то – в баскетбол, кто-то плаванием занимался. Поэтому на основании классических и популярных видов спорта мы создали другие – понятные, забавные и доступные всем. Удивительно, как замена традиционного мяча на гигантский, способна повлиять на зрелищность и массовость игры!

Нормы ГТО (Готов к труду и обороне!) придуманы были не зря. Тренировались отдельные части тела и группы мышц. Поэтому так важно сочетание РАЗНЫХ видов соревнований на разные навыки и умения: побегать, попрыгать, подергать, покидать, похватать и т.д. Сочетайте разные задания, не допускайте однообразия в эстафетах и играх, иначе публика устанет и потеряет драйв.

### Новые (обновленные) виды спорта

#### Забавный волейбол

Перепробовав броски мяча при помощи гибких платформ (плотная ткань, которую держат все игроки и при помощи которой делаются броски мяча), дисков, за которые тоже надо держаться всей командой, мы поняли, что нет смысла усложнять саму игру. В итоге убедились, что в «забавный волейбол» отлично играть большим мячом для фитнеса или другим огромным мячом. Важно, чтобы мяч был легким, ведь игра ведется с сеткой и над землей. Не хотелось бы, чтобы в ходе игры были травмы головы или растяжения рук.

*Правила игры:*

1. *Вариант игры с гибкой платформой.* Мяч кладется на большую гибкую платформу в форме круга, команда берется за рукоятки платформы и управляет мячом – перекидывает, бросает, ловит и т.д. Играет вся команда. Можно разделить игроков на тех, кто держит платформу и «ловцов». Например, пятеро играют платформой, а четверо игроков – «ловцы», они встают по углам периметра – они могут ловить мяч и перекидывать своей команде.

Итак, игроки берутся за гибкую платформу и с ее помощью перекидывают мяч через сетку. Ловцы не могут перекидывать МЯЧ через сетку, только ловить и класть на платформу своей команде. Еще интереснее играть двумя платформами в каждой команде. Игра длится 5 минут.

2. *Вариант игры без платформы.* Игроки встают на площадку как при игре в обычный волейбол. Количество в команде – пять человек. Поддача может быть как одной, так и двумя руками, можно подкидывать, ударяя, можно просто бросать, можно даже пнуть коленом или ногой. Задевание сетки мячом является нормой и никак не штрафует. В остальном игра, как в волейбол. Комфортная продолжительность – два тайма по десять минут – в том случае, если у вас строго со временем. Второй вариант – игра до 15 (или другого количества) очков, когда вы не спешите или не привязаны к графику. Второй вариант более справедлив по отношению к победителю, но менее предсказуем по продолжительности.



## Гигантский футбол

Один из самых популярных в России видов спорта, с которым знаком почти каждый - футбол. Главные условия - наличие ворот и мяча. (Кстати, ворота можно сделать при помощи а) конусов, б) участников или болельщиков, которые держат перекладину; главное, чтобы «ворота» при этом не подыгрывали своей команде, как в сказке про Хоттабыча, сгибая «штангу» или убегая от мяча).

Практичнее всего использовать мяч для фитнеса, но можно и надувные мячи для игр на воде. Правда, у последних один недостаток - быстро рвутся, поэтому запаситесь комплектом из нескольких мячей - чем больше, тем лучше. Они недорого стоят и великолепно смотрятся.

Женский гига-футбол - это зрелищный, забавный и потрясающе веселый вид спорта. Как правило, женщины избегают играть в традиционный футбол из-за его травмо-опасности. Мы меняем мяч на прозрачный надувной (для игр на воде), и женский футбол становится украшением всей спартакиады. И сами

### Зимний футбол



участницы, многие из которых впервые играют в этот вид спорта, и мужчины, болеющие за свою команду, получают совершенно новые впечатления и настоящее удовольствие. При этом игроку достаточно просто подбежать к мячу и пнуть по нему сильнее, желательно в сторону вражеских ворот. Именно это зрелище так умиляет и восхищает болельщиков, особенно мужчин-футболистов. Легкие воздушные мячи безболезненно перелетают от участницы к участнице и имеют только один недостаток - часто лопаются. Поэтому запаситесь на женский футбол запасными мячами.

#### Правила игры (варианты)

1. Гига-футбол. Участвуют по 5 человека от команды - один вратарь, остальные - на поле. Таймы по 5 минут, после тайма - смена полями. В случае ничьей - серия пенальти.
2. Можно играть без вратаря. В зоне возле ворот (очерчено или есть разметка) не должен стоять игрок, который защищает свои ворота (типа, «я вовсе не вратарь, я тут просто стою»). Количество замен не ограничено, может успеть поиграть вся команда.
3. Женский футбол. Правила те же, играть без вратаря интереснее.

#### ♦ Примечание

**Внимание!** Большое значение имеет размер ворот и самого поля. Если ворота маленькие (как для мини-футбола, хоккея), игра идет без вратаря, и на поле очерчивается зона доступа игроков, чтобы они не толкались у ворот. Если ворота большие - можно играть с вратарем. На большом поле можно играть всей командой, но по своему опыту отмечу, что большое поле - для профессионалов. Участники спартакиады могут не быть готовы к настоящему соревнованию, на большом поле быстро выдыхаются, забитых голов мало, возникает разочарование и усталость. Если вы играете ради сплочения коллектива - учитывайте эти моменты и делайте выбор в пользу маленького поля, на котором легче бегать и играть, а также приятнее наблюдать болельщикам.

Если у вас нет возможности провести полномасштабные соревнования в гига-футбол, вы можете устроить серию веселых пенальти (можно включить это задание в любой тим-билдинг). На определенной дистанции выставляются три мяча разного размера и фактуры (от большого мяча для фитнеса до песочного мячика размером с кулак или мяча для тенниса). Игроки по очереди делают удары. Чья команда добьется большего количества голов, соответственно, та побеждает. Всем очень нравится «лупить» по мячу. Особенно приятно новичкам видеть разочарование опытных футболистов, мастерство которых

сталкивается с неуправляемым траекториями необычных мячей. Новички, не скованные опытом и стереотипами, частенько побеждают.

## Веселый хоккей

Нами придуманы разные варианты игры в «веселый хоккей».

### Вариант №1

Игра ведется на поле с двумя воротами. По три-пять игроков от команды. Наличие вратарей определяется размером ворот, количество игроков – размером поля. В руках у игроков – клюшки любого формата (для хоккея с шайбой или с мячом), на ногах – специальная гигантская обувь. Это может быть профессиональная заготовка – изделия из поролона и специальной ткани, размером на 10-15 см больше стандартной ноги. Либо вы можете использовать любую необычную в этих условиях обувь: валенки, калоши. Однажды мы использовали детские пластмассовые лыжи (их можно использовать только на мягкой почве или на снегу, в зале они скользят и травмо-опасны). Очень забавным был опыт применения театральной гигантской обуви каких-то сказочных персонажей из театрального реквизита в виде березовых поленьев и щенячьих голов. Игра ведется по правилам хоккея – либо на время, либо до определенного количества голов. Мяч надо взять потяжелее и среднего размера (волейбольный, например). Легкий мяч часто улетает в сторону и слишком быстр.

### Вариант №2

Вместо необычной обуви берутся необычные клюшки – веники, пластмассовые щетки-швабры, метлы, щетки для чистки пыли. Черенок может быть короче обычного, а вместо шайбы – шарик для пинг-понга. Учитывая время года и площадку (помещение, поле, лед и т.д.) вы можете сами сформировать реквизит для забавного хоккея.

### Вариант №3.

По сути – пенальти. Ставятся одни ворота. На определенной дистанции выставляются три «разнофактурных мяча» (см. описание гига-футбола). Например, большой резиновый мяч, баскетбольный и маленький мяч, набитый песком или шарик для пинг-понга. Клюшкой любого формата делается серия пенальти. А можно и не клюшкой, а веником. Зависит от вашей фантазии.

### ♦ Примечание

*Во всех командных видах «забавного» спорта важно помнить, что ваша задача – не создать трудности, которые раздражают, а поместить участников в необычную ситуацию, где им придется собрать все свои ресурсы – сообразительность, ловкость, терпение, чтобы добиться результата. Поэтому используйте только такой реквизит, которым реально можно играть и забивать голы, не создавая безнадежной ситуации для игроков.*

## Канат

### Правила игры

Участвует вся команда. Канат имеет отметку по центру. Команды берутся за канат произвольно, но на равном расстоянии от центра. На земле (на полу) делаются отметки: центр и «метр слева - метр справа», по которым ясно, кто перетянул канат на свою сторону. У команд три попытки, выигрывает команда перетянувшая большее количество раз. Зрелищно, дружно, участвуют все, очень объединяет команду.

### ♦ Примечание

*В перетягивании каната есть один важный нюанс – если в командах разное количество мужчин и женщин, это всегда вызывает споры. Поэтому важно сразу учесть гендерный состав команд и действовать по принципу справедливости: договориться, что количество мужчин и женщин у команд-соперников должно быть ОДИНАКОВЫМ, то есть количество игроков в итоге – тоже. Тогда у проигравших нет повода обижаться на судью или организаторов – проиграли, так проиграли, все по честному.*

## Дартс

Участвуют 5 игроков от каждой команды (количество можно варьировать в зависимости от расписания – можно успеть и всей команде «отстреляться», а можно – по 1-3 человека между основными играми спорта). Устанавливается дистанция для бросков. Каждый делает по 3-5 бросков, решайте сами. Подсчет ведется по количеству баллов на разметке дартса.

### Дартс



### Командный пушбол



## Пушбол

Название произошло от английского pushball (от push - толкать и ball - мяч), это спортивная командная игра с гигантским мячом (диаметром около 1,5-2 м, масса 20-30 кг). Играют две команды по пять человек. Мяч можно толкать, пинать, поднимать над головами, бросать и т.д. Цель игры – закинуть мяч за «линию гола» на стороне противника. Можно играть с воротами или без них, их функцию успешно выполняет та самая «линия гола» - черта, за которую нужно забросить мяч. В пушболе очень важно покрытие поля – нельзя играть на асфальтированной или скользкой площадке, игру лучше всего вести на травяной площадке. Мяч, хоть и довольно легкий, может послужить причиной падений самих игроков.

### ♦ Примечание

*При игре в мяч (футбол, волейбол, пушбол) на открытых площадках непрофессиональные игроки могут падать и пачкать или царапать ладони. В своих играх большими мячами мы используем легкие перчатки, которые одевают игроки. Обычно это трикотажные перчатки, которые используются для ремонта и строительных работ.*

## Лапта и городки

Замечательные забытые виды спорта, которые, оказывается, вызывают большой интерес, как у игроков, так и у болельщиков. Безусловно, нет смысла играть в полноценную игру, правила мы урезаем и оптимизируем для простоты и массовости. Игру в лапту не описываю, так как мы приглашали в качестве судей профессиональных спортсменов, которые объясняли игрокам правила игры. Игра зрелищная, но требует инструктажа и подготовки. Правила и информацию о лапте можно найти в интернете.

Городки. Команде дается распечатка схем фигур в городках. Задача – строить их по порядку увеличения сложности и – сбивать. Фигуры выстраивает или капитан, или игрок, чья очередь подошла. Броски делаются игроками по очереди. Пока вся фигура не сбита, новая не выстраивается. Так простая эстафета с бросками на точность помогает познакомиться с популярной некогда народной игрой.

## Эстафеты

Эстафет много! Вы можете выдумывать их сами, только не забывайте тестировать их на практике ДО того, как начнете по выдуманной вами схеме гонять людей. Практика показывает, что оригинальные авторские задумки на деле

могут оказаться скучными, однообразными или трудно выполнимыми заданиями. Примеры нескольких наиболее популярных эстафет:

1. *«Круглый конь».* Игроки преодолевают дистанцию, скача на детском мячепоскакунчике (мяч для фитнеса с ручками).

2. *«Я самая красивая».* Участник бежит до конуса, там одевает на себя несколько забавных предметов одежды. Например: фартук, шляпу, очки и варежки. Затем делает глубокий книксен и произносит фразу «Я – самая красивая в АВБГД-Банке» (название компании). Быстро снимает костюм, возвращается на старт, затем то же самое проделывает другой участник. В качестве реквизита можно использовать смешные шляпы, строительные защитные очки, каски, верхонки, а также косынки или любые другие забавные предметы как «брендированные» (с логотипом команды), так и нет. С восторгом принимается игроками и публикой одежда, задействованная в рабочих процессах, смешанная с чем-то веселым или необычным.

3. *«Девушка на шаре».* Двое участников берут «под локотки» третьего, который встает ногами на мяч (размером с футбольный или баскетбольный). Задача – побыстрее добраться до финиша и обратно. Третий игрок может передвигаться только ногами по мячу. Часто мы поручаем третьему участнику (на мяче) разуться – получается еще забавнее.

4. *«Стройная талия».* Каждый участник преодолевает дистанцию бегом, вращая на себе «халахуп» (или простой обруч).

5. *«Теннисная школа».* Игрок берет в руки теннисную ракетку (любую - для пляжного или большого тенниса, бадминтона), на нем – необычный мячик. Лучше всего подходит резиновый с пупырышками или мохнатый. Задача – набивая или просто не прижимая руками или к себе – донести до конуса и обратно. При этом игрока надо экипировать – либо одеть ему пластиковые лыжи, либо накомарник, либо широкополую шляпу – что-то забавное, что команда должна будет приготовить заранее и быстро суметь натянуть ему. И чтобы смотрелось весело.

6. *«Строим дом» (башню).* Каждый игрок одевает на себя спецодежду: например, каску и верхонки; берет по одному «стройматериалу» (это могут быть такие предметы, как кубик, кирпичик, разные бруски, пенопласт, поролон и т.д.), преодолевает дистанцию, ставит «кубик» на финише. Возвращается, передает экипировку товарищу, который повторяет его подвиг и ставит кубик на кубик. Упавшие стройматериалы не поднимаются, задача – построить максимально высокую башню. Выигрывает команда, которая не столько быстро бегала, сколько аккуратно ставила стройматериалы друг на друга. Дом (башню) измеряем рулеткой. Можно усложнить – поручить игрокам скреплять детали монтажной пеной или чем-то другим. Эта эстафета удачно подходит для строительных компаний.

7. *«Транспортер».* Команда встает в колонну, между игроками горизонталь-

но размещаются пластиковые палочки (25-30 см) по принципу – «от груди в спину». Задача – пройти дистанцию, не уронив палочки. Это довольно сложное для выполнения задание на командную слаженность, чтобы облегчить его, можно взять надувные **шарики** – это проще и веселее. Палочки мы используем в качестве задания для тим-билдинга, когда у команды есть время и подумать и потренироваться, а не как в эстафете – бери и беги!

8. «*Колено товарища*». (Спецреквизит). Используются специальные штанишки – мы заказываем на пошив широченные штаны, в штанину которых входит человек или пару очень широких штанов, сшитых между собой. Двое одевают штанишки, преодолевают дистанцию, пиная мячик, затем возвращаются, передают мяч и штанишки следующей паре.

9. «*Танки грязи не боятся*». (Спецреквизит). Используется дорожка шириной 60-100 см, длиной не менее шести метров, склеенная кольцом. Напоминает широкую гусеницу танка, удобно изготавливать из баннерной ткани для рекламы, заодно можно сделать на них картинку и надписи. Команда встает внутрь «гусеницы», капитан управляет снаружи. Задача – не наступая на землю, передвигаясь внутри гусеницы, преодолеть дистанцию. На финише все внутри разворачиваются и возвращаются назад. Какая команда пришла первой, та победила. В этом задании важна не скорость, а слаженность.

10. «*Марш-бросок*». На старте у команды емкость с водой (у всех команд одинаковый объем, например, 5 литров), на финише – пустая емкость. Выдается полотенце. Задача – перенести как можно больше воды при помощи полотенца. Передвигаются игроки по двое: намачивают полотенце, бегут к финишу, выжимают. Затем передают полотенце следующей паре. В этой эстафете есть подвох: все стараются быстро бегать (эстафета же!), а на самом деле цель – сохранить как можно больше воды. Что значит, скорость не так важна, как осторожность при переносе воды. Это задание – прекрасное упражнение для рефлексии, для анализа, насколько хорошо команда слышит задание и понимает цель своих действий.

И так далее!!! Творите эстафеты сами, не забывая о том, что более трех эстафет подряд использовать не целесообразно – участники устают. Сочетайте задания на скорость с заданиями на творчество или слаженность, тогда игрокам удастся потренировать разные аспекты потенциала команды.

## Турнир

Турнир это практически спартакиада, но открытого формата и более развлекательная, стилизованная. Если спартакиада как таковая в основном проводится внутри компании, то на турнир могут приглашаться любые команды. «Открытое» мероприятие как театральная премьера: на афише объявлены дата, программа, главные актеры, стоимость и... приглашаются все желающие. На протяжении нескольких лет наша компания организует открытые турни-

ры по разным поводам: «Флаг Победы» – ко Дню победы 9 мая. Для всех желающих. Цель – развить характер победителя.

- «Лидер сезона» – к началу или окончанию делового сезона (в начале и конце лета). Для всех желающих. Цель – настроить на деловые свершения в период спада или, наоборот, подъема работ.
- «Кубок Меркурия» – ко Дню торговли. Для торговых компаний. Цель – отпраздновать профессиональный праздник и развивать соревновательность и связи в профессиональном сообществе.
- А также серия «БУМов»: «Строительный БУМ» ко Дню строителя, «Рекламный БУМ» - ко Дню рекламщика, «Финансовый БУМ» для банковской сферы, «БУМ Здоровья» ко Дню медика для медицинских, фармацевтических и оздоровительных учреждений. Цель – такая же, как и у «Кубка Меркурия»

Вы можете организовывать любые тематические турниры как открытые, так и корпоративные, посвященные любым праздникам в компании.

Дата турнира объявляется заранее. Программа включает в себя не только расписание и виды спорта, а также правила и график соревнований команд. Основное отличие от спартакиады – не «циклимся» на спорте! Турнир – не обязательно стопроцентный спорт.

Результаты должны быть наглядными и моментально демонстрироваться командам. Итоги игр озвучиваются ведущим и заносятся в турнирную таблицу. Четкая система судейства (см. соответствующую главу), информированность, активный ведущий-комментатор и хороший призовой фонд делают турнир ярким и запоминающимся мероприятием.

Важно предусмотреть конкурсы и развлечения для болельщиков, интерактивные зоны. Интерактивные зоны нужны тем больше, чем больше численность турнира. Иначе вы рискуете получить слоняющихся, бездействующих, скучающих участников, которые по каким-то причинам (нездоровье, возраст, нежелание, семейная привязанность и т.д.) не могут участвовать в самих играх. Кроме того, интерактив нужен, если мероприятие очень продолжительное – целый день или несколько дней. Человек не сможет соревноваться с энтузиазмом более пяти часов подряд. Ему захочется отдыха: эмоционального и физического. А большинство устают уже через три часа. Нужно предусмотреть, чтобы они были вовлечены и далее. На пятьдесят человек желательно использовать две интерактивные зоны, на сотню хватает три, на двести человек – три-четыре, если в турнире участвуют не все, есть семьи с детьми – и более. Подробнее – в главе «Интерактивные зоны».

## ГЛАВА 7

### Творческий праздник

Праздник, фестиваль, концерт и т.п. - это мероприятие из разряда «тим-спирит» - не на тренировку командных навыков как таковых, а на укрепление корпоративной культуры в целом. Как организовать концерт или фестиваль знают многие организаторы и массовики-затейники. В нашем случае концерт дают не приглашенные профессионалы, а сами члены коллектива. В советский период истории нашей страны концерты самодеятельности, капустники, целые фестивали и тому подобные мероприятия были традиционными и вносили серьезный вклад в пропаганду имеющихся ценностей. Конечно, без желания со стороны сотрудников, без наличия, возможности и мотива проявить свои таланты, концерт вряд ли удастся. Самодеятельность тем и хороша, что участники «сами все делают». Им нужно только дать время на подготовку, обеспечить их местом и инструментами для репетиций, организовать общую программу.

В варианте командообразования мы используем творческие концерты исключительно как импровизацию. Команды или группы участников получают задание в течение короткого периода времени организовать собственное выступление. На подготовку может быть выделено от суток до 10 минут. «Артистам» предоставляются инструменты, концертные костюмы или материал для их самостоятельного изготовления. По истечении заданного времени все группы собираются в зале или на сцене и дают выступления для остальных участников.

Как и в любом другом творческом задании (см. «Мастерство»), на фестивале, на концерте, в художественной самодеятельности участники могут раскрепоститься, блеснуть своими талантами, которые нет возможности показать на работе, расслабиться, внести свой вклад в фантазии коллектива. Тем более, в такой ситуации, никто не относится к конкурсу или заданию чересчур серьезно, в отличие от трудовой деятельности. Здесь можно и пошутить, и «петуха дать» - благодарная публика будет рада дополнительному поводу повеселиться. Такие конкурсы хорошо снимают напряжение в коллективе, дают возможность закрепить позитивные эмоции на уровне деловых отношений.

Отмечу форматы творческих «тим-спиритов», которые с успехом применялись нами в программе тим-билдингов. Как показывает практика, творчество как элемент корпоративной культуры и инструмент пропаганды корпоративных традиций, отлично вписывается в формат любого корпоративного мероприятия. Традиционно мы используем творческий фрагмент в расписании таким образом:

- три часа классического тим-билдинг курса для участников
- обеденный перерыв
- полтора-два часа творческой программы
- награждение или поощрение участников, завершение программы
- пост-тренинг с анализом и выводами по теме «командное взаимодействие» или пост-тренинг за пределами курса (перенесен на другой день и в другое место).

С успехом в программе командообразования используются такие форматы как: «фото-охота», концерт, творческая импровизация, «сказка». Несколько подробностей для того, чтобы вы могли организовать их самостоятельно.

#### «ФОТО-ОХОТА»

Так мы называем творческое задание для команды с элементами фотографирования. Вам понадобятся: цифровой фотоаппарат для каждой команды, ноутбук и проекторное оборудование для трансляции результатов (в небольших компаниях можно ограничиться фотоаппаратами и ноутбуком). Команде выдается фотоаппарат и фрагмент из какого-либо музыкального произведения. Проще всего – выдать текст песни или всего лишь один куплет песни, то есть по одному куплету каждой команде. Лучше всего подойдет или юмористическое веселое произведение, или популярный хит. Если у вас есть песня, отражающая профессиональную принадлежность компании-участника – отлично. Задача команды – при помощи фотоаппарата дословно воссоздать слова песни при помощи снимков. То есть на каждое слово (порой даже предлог) текста нужно сделать снимок. Естественно, команде придется не только искать подходящие ракурсы в окружающей и ничего не подозревающей обстановке, но и делать постановочные снимки силами всей команды. На выполнение задания дается один час или полтора. Когда подходит время, все команды приносят свою «фотосессию» (кстати, уже выстроенную по смыслу, очищенную от черновых кадров и т.д.) к администратору, «сливают» кадры на ноутбук. Затем все участники и зрители наслаждаются зрелищем творческой смекалки, выраженной командами в фотоснимках: включается само музыкальное произведение и в режиме слайдового просмотра фотографии, подготовленные участниками. Поверьте, это незабываемое впечатление, гордость за свое творчество, ощущение единства собственной команды остаются надолго в сердцах людей.

Аналогично, хоть и гораздо сложнее, проводится тим-спирит в формате

«Фильм, фильм, фильм». В этом случае используется видео-оборудование, участникам дается возможность порепетировать, используются костюмы и сценарий. Как правило, здесь не обойтись без приглашения профессионалов – как минимум, видео-оператора, а желательно и режиссера. В итоге работы команд получается мини-фильм на заданную тему. В своей практике мне довелось только частично воплощать этот формат, фильм целиком мы не снимали. В пользу «фото-охоты» скажу, что ее можно сделать без специального оборудования и подготовки, что, собственно, и является целью моей книги – рассказать, как подготовить корпоративное мероприятие на сплочение коллектива своими силами.

Концерт. Вряд ли кого-то нужно специально учить, как подготовить концерт силами участников: большинство из нас смотрели фильм «Карнавальная ночь». Напомню лишь несколько правил.

Первое: выбирается тема или распределяются форматы выступления.

Второе: команды получают задание приготовить номер заблаговременно.

Третье: у концерта должен быть координатор или куратор, который вовремя напоминает командам о необходимости репетировать, помогает в организационных вопросах и проверяет готовность.

Четвертое: для концерта нужна сцена, звуковое и музыкальное оборудование, зрители.

Пятое: у концерта должен быть ведущий, который не только будет объявлять номера, но и шутить с публикой, связывать отдельные выступления в заданную тему корпоративных ценностей и поддерживать атмосферу праздника.

Придерживаясь этих правил, уверена, вы сможете организовать добротное мероприятие, главное, чтобы в коллективе была инициатива самих участников, мотивировать которую можно поощрительными призами и наградами за лучшее выступление.

## Творческая импровизация

Импровизация может быть любой – дайте команде творческое задание и немного времени, они вам в любом случае предоставят некий номер, даже без использования оборудования и реквизита. Этот элемент мы часто используем в завершении развлекательного и даже классического тим-билдинга. Когда группа подустала и мероприятие идет к концу, это задание как завершительный всплеск эмоций и творческого потенциала команды, является прекрасным психологическим «якорем», снимающим напряжение от работы и формирующим позитивное впечатление. А последняя «фраза», как мы знаем, запечатлится лучше всего.

В практике мы используем такие примеры заданий:



Упражнение на переодевание  
«Я самая красивая»

1. Подготовить музыкальный номер в заданном стиле (например, «Африка», «Латинос», «Мексика», «Эскимосы» и т.д.).
2. Поставить фрагмент из известного произведения: фильма, мультфильма, песни.
3. Сделать спортивный этюд (в стиле советского модернизма «Делай раз, делай два, делай три!»)
4. Подготовить номер-приветствие (небольшой джингл)
5. Показать «рекламный ролик» своей команды (товара, компании, бренда, города и т.д.)
6. Презентовать какое-либо направление: деятельность, вид спорта, отдел в компании (склад, бухгалтерия, отдел продаж и т.д.).

Вы можете придумать и другие направления для импровизаций.

## Сказка

Сказка (театральная постановка) – это один из отдельных конкурсов, который также относится к творческим заданиям. Существует три разных подхода к организации постановок:

**Первый** – постановка сказки (пьесы) по готовому сценарию заблаговременно. Участники готовятся и репетируют.

**Второй** – частичная подготовка сказки (пьесы) осуществляется заранее, а игра проводится в форме импровизации. То есть участники-актеры заранее учат СВОИ слова и готовят (наряжаются) костюмы, а на сцене пытаются воплотить пьесу в целом. При этом игроки не знают своих партнеров по сцене и общего сюжета, а знакомятся с ними по ходу действия. Либо постановка идет по типу известного шоу «Слава Богу, ты пришел!»: один или несколько участников в костюмах помещаются в сценическую ситуацию, в которой вынуждены импровизировать в зависимости от игры партнеров.

**Третий** – полная импровизация для всех участвующих. Ведущий раздает карточки с ролями сказки или пьесы, «актерам» предоставляется реквизит, или они могут смастерить себе костюмы из подручных средств. Через несколько минут после подготовки ведущий начинает читать текст сценария сказки (истории), а участники должны изображать своего персонажа в тот момент, когда он упоминается по сценарию.

В качестве материала для творчества подойдет как готовое произведение (например, стихотворение «Муха-Цокотуха» К.И. Чуковского), так и написанное специально для мероприятия. Особенно забавно смотрятся стихотворные, сказочные тексты, переделанные на мотив бизнес-деятельности определенной компании.

Для неискушенного коллектива подойдет пример «самопроизвольной сказки», практически без сюжета. Ее задача – занять как можно больше действующих участников в действии. Сюжет похож на известный детский стишок «Муха села на варенье, вот и все стихотворенье». То есть вы готовите минимальный сюжет, в котором есть некие персонажи как сказочные, так и жизненные. Главный герой что-то должен сделать, кого-то победить, ему кто-то помогает, а вокруг бушует природа, затем добро побеждает, хеппи-энд. Поэтому в такой сказке много таких персонажей, как «Солнышко», «Ветерок», «Птичка-синичка» и т.д. В приложении есть простой сюжет сказки, который приводится как образец импровизации.

Важно соблюдать основные правила постановки:

1. Озвучить правила
2. Дать возможность немного подготовиться (нарядиться)
3. Вовлечь больше участников, чтобы не получилось ситуации, в которой десять человек играют, а пятьдесят – скучают.
4. Произведение должно иметь «зачин», «развитие сюжета» и «счастливый конец»
5. Желательно использовать фирменную символику, процессы, ссылки на корпоративную культуру или традиции, имена (директора и т.п.)

Для участников опытных и искушенных, для серьезных проектов, подготовка сценариев и текстов должна быть более продуманной и сюжетной.

## ГЛАВА 8

### Интерактивные зоны

Они нужны как для открытых, так и для закрытых (корпоративных) мероприятий – важно создать праздничную атмосферу и вовлеченность максимального числа участников. Под анимацией я подразумеваю отдельные конкурсы или персонажи, которые общаются с участниками, не играющими в тим-билдинг. Ведь массовые мероприятия часто сочетают в себе и командообразующую программу, и собственно, корпоративную. У нас часто заказывают именно программу с двумя составляющими, когда компания хочет и сплотить коллектив в тим-билдинге и дать возможность отдохнуть гуляющим. Особенно это актуально, когда вам нужно организовать большое количество сотрудников на целый день, когда одним тим-билдингом «сыт не будешь» – всех надо «и поиграть и погулять и покормить».

Перечислю самые распространенные «интерактивы», которые украшают любой праздник.

#### Анимация

Анимационные конкурсы очень украшают мероприятие, придают ему особый колорит, веселость, атмосферу праздника и радости. Аниматоры не только развлекают основную группу участников, их задача – вовлечь в процесс пассивных участников, болельщиков, зрителей, детей.

Роли аниматоров должны быть простыми и узнаваемыми, обязательно вызывать положительные эмоции или «юмористическую» реакцию. Аниматор выполняет ряд типовых действий, говорит в нужном тоне и эмоции, используя заготовленные фразы. Удобно, когда аниматоры работают по двое – тогда они могут разыгрывать мини-сценки между собой, диалоги, над которыми могут посмеяться участники, разыгрывать противоположные роли («злой-добрый», «толстый-тонкий», «высокий-низкий», «глупый-умный», «мальчик-девочка» и т.д.)

**Милиционер на ходулях** (вариант – работник ГИБДД, полицейский). Реквизит: ходули, костюм или его часть (фуражка + штаны с лампасами, закрываю-

щие ходули), свисток, можно полосатую палочку (настоящую или надувную), усы. Роль: следить за порядком, свистеть в свисток, проверять документы (и права), проверять на трезвость, надувной дубинкой можно небожно стучать по проверяемому. (Можно и без ходуль).

**Медсестричка.** Реквизит: костюм, забавные очки, гигантский градусник, стетоскоп, можно клизму, набор драже напоминающих таблетки или витаминки, безопасный шприц. Роль: привязываться к публике и проверять состояние здоровья. «Измерять» температуру, заглядывать в глаза, уши, горло, смотреть, чисты ли руки и уши. Проверять спортивную форму: заставить присесть – отжаться – поднять гантелю (гирю). Выдавать «лекарство»: конфеты, сироп или что покрепче. Можно наклеивать наклейку, делать штамп или выдавать справку «Здоров». (См. описание интерактивной зоны «Медосмотр»)

**Цыганка с медведем.** Медведь может быть живым, если вы пригласили артистов цирка, или просто аниматор в ростовой кукле. Сама по себе цыганка без медведя рискует превратиться в отрицательного персонажа (из-за негативного восприятия этой роли в обществе – цыганка как воровка, нахалка, обманщица). Исключение - очень качественная игра актера-аниматора. Реквизит: юбка, платок, монисто, длинные (желательно темные) волосы, колода карт, бубен, если умеет – гитара, грим. Роль: гадать по руке и на картах (на победу, на удачу, на скорейшее сплочение коллектива), просить «позолотить ручку», заставлять танцевать с медведем под бубен, предсказывать успешное будущее («И команда твоя победит и план продаж ты на 30% перевыполнишь, как сейчас вижу!»).

А также любые другие аниматоры в забавных костюмах и ростовых куклах. Проще всего выбрать надувные модели костюмов, которых на рынке нынче богатейший выбор – недорого, компактно и практично. Популярностью пользуются костюмы «мега-секси герл», «борца сумо», популярного героя и т.д.

Кроме того, прекрасным элементом анимации могут послужить более организованные и оборудованные локации: мастер-классы, мастерские и ремесленные игры. Перечислю насколько простых примеров анимационных зон.

## Ремесла

На этой локации присутствует оборудование и мастер, который демонстрирует процесс изготовления каких-либо предметов народного творчества:

Гончарный круг.

Кузня.

Чеканка монет.

Художественная мастерская – рисование на холсте, камнях.

Лепка (любая – глина, тесто и т.д.).

Вышивание.

Изготовление кукол (простые варианты для начинающих).

Экологическое тату и аква-грим. Это рисование тату хной (смывается через неделю) и нанесение рисунков на тело при помощи грима.

## Народные гуляния

Традиционно используются:

Армрестлинг.

Лазание по столбу (вспомним «Масленицу»).

Битва на мешках с опилками.

Поднятие тяжестей (гиря, штанга, бревно).

Сило-измеритель.

Лототрон с загадками (шутками, предсказаниями, фантами и проч.).

Поедание бубликов на скорость.

Тыры: пневматический, пейнтбольный, арбалетный, лучный и другие.

## Семейные игры

Используются любые задания, которые нужно выполнить семьей:

Закинуть кольцо на палочку (по очереди – папа, мама, ребенок).

Изготовление чего-либо всей семьей.

Выполнить какое-либо задание на скорость или ловкость всей семьей (эстафеты).

Кулинарный конкурс на поедание еды на скорость (продукты выбирайте с осторожностью: должна быть удобная для открывания упаковка и без экзотики вкуса и сроков хранения).

«Твистер».

## Мастер-классы

Эта анимационная локация может переключаться с форматом «Ремесла» и «Народное творчество»:

Танцы. Этот мастер-класс всем доступен и любим, главное – выбрать интересный танец.

Изготовление кубинских сигар.

Роспись по камню, вазам и другим сувенирам.

Изготовление браслетов, бус, брелоков, кукол и любых других сувениров на память.

Аквагрим или татуировки хной.

Морские узлы.

Варка турецкого кофе и любой другой мастер-класс от шеф-повара.

Суть добротного аттракциона: колоритный (желательно экзотичный) «маэ-



стро» в двух словах объясняет, что и как делать, показывает участникам процесс изготовления, помогает участникам выполнить собственный сувенир или блюдо. В итоге участник получает не только свой личный шедевр, но и красочный сертификат о прохождении мастер-класса на память. С большой любовью участники хранят также фото с «мастером».

А также огромное количество других игр: аэрохоккей, силомер, мини-гольф, настольный баскетбол, батут, боулинг и многие другие аттракционы на надувном или спортивном оборудовании. Для интерактивов хорошо использовать те, которые есть на площадке. Прекрасно, когда ваш тим-билдинг проходит в парке отдыха, на оборудованной туристической базе, где есть и горки, и спортивный инвентарь.

## Аутентичные «интерактивы» (связанные с определенной тематикой или сюжетом)

### Посвящение в рыцари.

Реквизит: рыцарский костюм, меч, реквизит для испытаний. Аниматор объявляет цепь простых испытаний, которые выполняются на месте участником, надевшим рыцарские доспехи. После прохождения испытаний, участник посвящается в рыцари, что подтверждает вручаемый сертификат, старинный свиток, личный герб или дощечка с его именем. А также любая другая колоритная штучка, которую приятно повесить на стену или поставить за стекло в шкаф в офисе. На видное место.

### Медосмотр

Реквизит: костюм медсестры, стетоскоп (фонендоскоп) клизма, грелка, одноразовые ложечки, гигантский градусник (из пенопласта или на крайний случай – из картона), можно использовать любое другое понятное и безопасное врачебное оборудование.

Автор ведет тим «Пионерский лагерь»



Аниматоры (лучше несколько человек, как минимум, двое, например «врач» и медсестра») требуют от участников пройти обязательный медицинский осмотр. У игроков проверяется пульс, чистота ушей, ногтей, горла (и других допустимых частей тела). Затем измеряются: давление, дыхание, температура (на выбор или последовательно). Даются задания на простые упражнения: присесть, пройти по «узкой половице», дотянуться до носа с закрытыми глазами, «упасть-отжаться» для сильных участников (можно использовать любые забавные тесты или действия для проверки здоровья). Если обстановка позволяет, можно пошутить насчет немедленной сдачи анализов на мочу, кал, сперму. В заключение медсестра заставляя «большого» выпить ложку «рыбьего жира» (безопасного сиропа шиповника или – по желанию заказчика – ложку слабо-алкогольного напитка). После этого врач торжественно вручает осматриваемому «справку» с крупной надписью «ЗДОРОВ!» (или «ГОДЕН!»), и игрок отпускается на дальнейшие развлечения.

## Детская игровая

Если у вас более десяти детей – смело организуйте детскую игровую площадку. На площадке должны быть опытные аниматоры. Подчеркиваю, это должны быть сотрудники, которые имеют реальный опыт работы с детьми, потому что им понадобятся огромное терпение, спокойствие, гибкость и любовь к детям. К орущим, дерущимся, пассивным, ревушим, жадным до сувениров и гипер-активным детям, которые хотят получить и должны получить праздник. И сувениры. Много сладостей и сувениров.

Перечислю несколько важных для игровой площадки (комнаты) аспектов:

Оборудование комнаты (площадки)	<p>Детская комната должна быть ограждена от основных соревнований, опасных зон, дороги, проходных мест. В помещении не должно быть сквозняков, должно быть хорошее освещение и атмосфера (в смысле не душно). Обязательно наличие диспенсера или питьевой воды в другой доступной и гигиеничной форме. Неподалеку от комнаты – туалет и умывальник. Не должно быть опасных (острых, хрупких, плохо закрепленных тяжелых) предметов. Если вы в помещении – обязательно мягкое покрытие хотя бы на часть комнаты либо организуйте диванчики. Многие дети быстро устают и уже через два часа «завалются» на любую поверхность. Поверхность к этому должна быть готова. Если у вас много детей или они разного возраста, помещение надо разделить на зоны, иначе активные подростки начнут мешать неловким малышам. Если помещение на улице, нужен «потолок» - в жару тент спасет от солнца, в прохладу – от ветра, дождя.</p>
---------------------------------	--

«Рисовалки-лепилки»	Имеется в виду оборудование для мелкой моторики. Далеко не все дети готовы активно участвовать в конкурсах, некоторые – просто в силу возраста или стеснения. Раскраски, альбом и карандаши увлекут на какое-то время малышкой и хорошо разнообразят программу (переходы от активностей к отдыху).
Игрушки	Игрушки и оборудование должны учитывать возраст и пол детей. Далее без комментариев – игрушки должны быть и их должно быть достаточно для всех.
Программа (наполнение)	Даже если вы пригласили клоуна или профессионального артиста для детей, сами аниматоры, которые следят за порядком, должны иметь «в запасе» способ развлечь (отвлечь) и занять детей. Это могут быть и конкурсы, и загадки, и веселые разминки. Если вы работаете собственными силами, подготовьте полноценную программу. Конкурсы должны быть разные: подвижные, на смекалку, на творчество (изготовление чего-либо). И обязательно наличие призов. Ничто не мотивирует детей к относительному послушанию и дисциплине, как подарок (игрушки или сладости).
Аниматоры	У аниматоров детской комнаты желателен опыт работы с детьми. Или просто большое терпение и любовь к детям. На протяжении нескольких часов аниматоры должны сохранять подвижность, позитивный настрой и дружелюбие.
Безопасность и связь с родителями	Помимо сказанного о площадке, надо предусмотреть возможность оперативно связаться с родителями. Принимая детей в игровую, сделайте лист регистрации, в котором укажите имя и фамилию ребенка, его возраст, доступный для связи телефон родителя и важные особенности (аллергические реакции и т.п.) Замечательно, когда на мероприятии предусмотрен медицинский работник – врач или медсестра. Заказчики часто этим пренебрегают.
Наглядность детской комнаты	Периодически выводите детей на публику – во время перерывов между матчами, например, или в специально предусмотренные расписанием моменты. Детский хор, бодро распеваящий корпоративный гимн или детскую песенку, радует и умиляет родителей и энергетически поддерживает атмосферу праздника.

Программа конкурсов должна учитывать возраст детей. Мысленно мы всегда делим ребятшек на «непосед» (3-7 лет, дошкольники) и «почемучек» (7-13 лет). Дети младше трех лет с трудом переносят отрыв от мамы надолго, поэтому с ними, как правило, есть рядом родители. А дети старше 13 лет смело могут принимать участие во взрослых программах, так как они адаптированы и не сложны. Как показывает практика, подростки являются весьма ценным ресурсом для команды – они гибкие, легкие, креативные и веселые.

## ГЛАВА 9

### Работа над проектом

Для разработки проекта важно четко представлять себе всю программу. Классическое расписание мероприятия включает в себя:

- Заезд участников, встреча, небольшая рекогносцировка на местности
- Погружение в мероприятие: общее построение, знакомство с легендой и расписанием
- Формирование малых групп: деление на команды (команды могут быть уже сформированы)
- Презентация команд: выбор капитанов, названия команды и ее девиза
- Выполнение заданий: прохождение этапов (различных упражнений)
- Объединение малых групп в общее целое: заключительные (объединительные) этапы
- Награждение: фиксация успеха, вручение наград.
- Организованный отдых (пикник, банкет и т.д.)
- Пост-тренинг

После мероприятия – подготовка отчета, фото-, видео- отчетов. В пакет командообразующего тим-билдинга может быть включен пост-тренинг (обучающее занятие с анализом действий и выводами на будущее). Дело в том, что некоторые форматы мероприятия не позволяют проделать глубокий анализ конструктивного и деструктивного поведения людей сразу на месте. К таким форматам относятся спортивный, развлекательный тим-билдинги. А учитывая тот факт, что наша основная задача – дать участникам новые навыки в построении команды, мы организуем дополнительную встречу – пост-тренинг.

Итак, приступаем к разработке проекта в целом. Здесь нам пригодится информация, которую мы получили в результате запроса от заказчика. Вы уже знаете, как минимум:

- Цель
- Формат
- Место
- Количество участников

- Сферу деятельности
- Дату
- Пожелания заказчика и т.д.

Пройдемся по конкретным шагам подготовительного этапа.

Следующий шаг после постановки задач и разработки технического задания – это распределение задач. В этот момент важно задействовать как внутренние, так и внешние ресурсы. Внутренние – это сотрудники компании заказчика, которые берут на себя координационную задачу (утвердить место, сценарный план, смету и другие моменты программы). Более того, сотрудники компании-заказчика могут взять на себя часть подготовки к тим-билдингу в целом. Например, подбор площадки для проведения, организацию трансфера, питания-проживания, заказ сувенирной продукции, дополнительных услуг и экскурсий (досуговые программы) и т.д.

На этом этапе важно очень четко распределить зоны ответственности, особенно, если заказчик участвует в подготовке активно. Поэтому на вопрос «Кто за что отвечает?» мы получаем письменный ответ в виде документа: как минимум в виде электронного письма, как максимум в виде приложения к договору. О распределении обязанностей внутри проекта и формировании команды организаторов, которые будут работать над данным мероприятием – ниже.

Далее наступает увлекательный момент формирования бюджета мероприятия. Основные статьи бюджета:

- Организация
- трансфер (доставка участников)
- размещение
- питание
- оформление и экипировка места и участников
- призовой фонд
- анимационно-развлекательная программа
- фото- и видео- съемка

Дополнительные статьи могут возникать, если у заказчика есть специальные пожелания. К примеру, при организации обучающего тренинга командообразования в пакет услуг входят диагностика группы и пост-тренинг, которые могут составлять отдельные статьи сметы.

## Диагностика команды

Для организации грамотного обучающего и развивающего тим-билдинга мы должны знать ситуацию в компании. Традиции компании, состав, текучесть кадров, основные тенденции, атмосфера в коллективе, проблемы и сложности. Диагностика необходима в том случае, когда заказчик ставит целью ме-

роприятия добиться существенных изменений в коллективе: формирования новых навыков, изменение атмосферы в коллективе и т.д. Для развлекательных, спортивных и творческих тим-билдингов, как правило, диагностика не требуется.

Перед диагностикой чаще всего ставятся такие задачи:

- определение психологического климата;
- выявление мотивации персонала;
- выяснение распределения ролей и изучение взаимоотношений между сотрудниками.

Так же перед диагностикой могут быть поставлены и другие цели, необходимые в конкретном случае.

Наиболее распространенные формы диагностики – это 1) интервью участников, 2) анкетирование (в случае многочисленности группы), 3) общие встречи со всем составом команды. Впрочем, так как в большинстве случаев главным заказчиком выступает руководство компании, чаще всего оно дает развернутую характеристику ситуации в коллективе, на которую можно опираться при разработке программы командобразующего мероприятия.

Большое значение имеет количественный и качественный состав группы. Под качеством я имею в виду характер работы, возраст и пол участников. Государственные служащие часто строго формализованы, не ценят простора для творчества, предпочитают ясность правил. Пожилые люди, естественно, избегают физической нагрузки, любят интеллектуальные задачи. Молодежь – тусовку, телесные задания, юмор, в общем, чтоб «было прикольно». На поведение группы влияет сила духа и корпоративная культура компании. К примеру, служащие крупных структурированных организаций (банки, страховые компании, образовательные учреждения и т.д.) могут напоминать чиновников, но, впрочем, если в компании поощряется креативность, спорт, соревновательность среди филиалов, высока гордость за тот же любимый банк – можно смело и решительно такого клиента погонять. Он не устанет. А если устанет – останется доволен. Главное – зафиксировать победу: славками, призами, кубком. Конечно, незабываемым фото-отчетом.

## Рекогносцировка местности

Важно хорошо знать место. Причем, знать НЕДАВНО. Учитывая те темпы, которыми развиваются, расстраиваются и меняют собственников базы отдыха, то, что вы видели в прошлом году, может не соответствовать реальности сегодняшнего дня.

Площадка и время года могут задать тон всему мероприятию. Зимой – санки, лыжи, горки, снежки, сугробы – все идет в ход. Если на территории стоит великолепно оборудованная горка – можно сделать командобразующий

этап прямо на ней. Летом, особенно в жаркую погоду, на ура идут упражнения с водой, в тени. Люди потеют, что нужно учитывать при телесных контактах, на них мало одежды, что имеет значение при касании с жестким, объемным, негибким или шероховатым реквизитом. Летом важно не запыхаться и следить, чтобы «макушку не напекло», зимой - наоборот побегать и согреться. В межсезонье – внимательно смотрите прогноз погоды и – молись. Важно знать – какие площадки есть, как они выглядят после дождя, как за ними ухаживают. В моей практике были случаи, когда отличное футбольное поле после дождя превратилось в болото, а на престижной туристической базе перед мероприятием просто «забыли» скосить траву, и мероприятие было под угрозой срыва.

Мы проводим тим-билдинги в любую погоду: в снег, в мороз, в дождь, град и у кого в какой местности какие явления природы еще случаются. Заказчик часто нашу приверженность китайской поговорке «Самый лучший цветок расцветает в бурю» разделять не очень склонен. Безусловно, укреплять командный дух в сложных погодных условиях вернее всего, но как мы уже выяснили, от тим-билдинга ждут приятных впечатлений не меньше, чем от «просто корпоратива». Договаривайтесь заранее, что расписание не меняется, программа внезапно не переносится «на следующий день до ясной погоды», погодные риски предусмотрены (см. Главу «Риски»), и ждать на месте момента «когда кончится дождь» нет смысла. Впрочем, договоренности могут быть иными – цена вопроса и ваших правил. На деле перенести или задержать одно мероприятие порой все равно, что организовать полтора (или даже два) тим-билдинга, что прямым образом сказывается на цене затей.

Таким образом, рекогносцировка (предвыезд, осмотр, репетиционный выезд) местности – обязательна. При осмотре учитывайте:

- Наличие площадки для построения команд. Без нее стартовать невозможно.
- Наличие посторонних на площадке. Во-первых, это может мешать участникам, во-вторых, пока вы проводите сбор и построение, любопытные могут унести у вас разложенный и приготовленный на этапах реквизит (иначе придется поставить на этапах промо-персонал, а это дополнительные организаторы, расходы, хлопоты).
- Наличие помещений (беседок, веранд) с крытым верхом (на случай осадков).
- Отсутствие строек, хлама, опасных сооружений – всего того, что делает площадку опасной и некрасивой.
- Наличие и отсутствие водоемов, доступ к ним, наличие ограждений, охраны, спасателей.
- Наличие площадок для этапов. Обычно нужны несколько ровных и сухих полянок или площадок и несколько групп крупноствольных деревьев. Среди деревьев делаются веревочные задания. Для некоторых заданий нужны поверхности – столы, дощатые перекрытия и пр. Если их нет, придется смастерить или привезти с собой.

- Освещение площадок (в актуальное для данного вопроса время суток и время года).
- Природные особенности места – у воды (озеро, река). Например, с Байкала, как правило, дует «всегда свежий» ветер, а возле небольших лесных водоемов в определенную летнюю погоду – много кровососущих насекомых. Последние, кстати, легко могут испортить любое, самое креативное мероприятие (запаситесь репеллентами!).
- Наличие электрической сети, если вам она понадобится.
- Возможность (наличие) сооружения сцены и других необходимых построек.

Никогда не полагайтесь на слова заказчика «Мы это место знаем, там получится отличный тим-билдинг». Если нет возможности заранее выехать и осмотреть место – тщательно опросите заказчика, пусть назовет деревья и опишет ширину площадки. Иначе лес может оказаться ивовыми зарослями, а речка – лужей, разлившейся в это время года прямо на стартовой площадке.

*Пример. Однажды мы планировали тим-билдинг с несколькими веревочными упражнениями на берегу местной реки. По словам заказчика: «Там замечательный лес, много полян и вообще отличное место, мы всегда там отдыхаем». По факту – ни одного (!) дерева. Лес оказался ивовыми кустами, на которых крепить веревки для заданий решил бы только человек с большой и нездоровой фантазией. Плюс гарантированные кровососущие насекомые (речка, действительно, оказалась милая и привлекательная для всех форм жизни, включая большое количество домашних животных на водопое вместе со слепнями, комарами и пауками). Предварительный выезд на место позволил избежать ошибок и сложностей, в которых заказчик, выбравший место, был не виноват.*

Предварительный выезд на местность дает возможность не только мысленно расставить этапы, определиться с реквизитом, дорогой, но и учесть погодные риски, а на туристической базе – установить контакт с непосредственным персоналом – администратором, охраной, ответственным за спортивные площадки и т.д.

## Масштаб и размер

Количество участников – важный параметр мероприятия. Зная, сколько человек станут участниками мероприятия, посчитайте количество команд (малых групп). Уточните у заказчика – все ли сотрудники будут принимать активное участие в программе. Часто распространены примеры, когда из 150 участников приезжают 130, а реально вовлечены в тим-билдинг – 105. Остальные прогулочным шагом наблюдают за происходящим. Пассивными участниками могут стать опоздавшие, пожилые люди, сотрудники «малоподвижных» подразделений, иногда – топ-менеджмент – все это зависит от формата игры и особенностей компании. Для нас важно знать точное количество участников тим-билдинга, т.к. мы формируем количество команд, количество заданий и

логистику передвижения по площадке. Если вы ошибетесь с расчетами, и вам придется сделать не десять, а восемь команд, это внесет сумятицу в работу. Придется переставить этапы или персонал, изменить систему расчета баллов (если она имеется в программе) и т.д. Особенно могут возникнуть сложности в случае, когда группа многочисленная, схема игры – сложная, а количество команд меняется кардинально или с четной на нечетную.

Комфортный состав команды десять человек, плюс-минус два. Именно это количество оптимально для взаимодействия в малой группе. Меньше – просто и неинтересно, больше – неуправляемость и хаотичность. Меньше восьми игроков в классическом тим-билдинге, как показывает опыт, позволяет команде справиться с заданиями или чересчур быстро, или напротив, они выматываются. Так как «семерка» или «шестерка» гораздо активнее задействована в игре, чем, например, команда, в которой 12 игроков.

Соответственно, посчитайте, сколько человек будут участвовать, и заранее определите количество команд – это повлияет и на количество упражнений, и на численность инструкторской команды, и на логистику мероприятия. В обязательном порядке выбирается капитан – это либо лидер, либо человек, который номинально несет ответственность за команду. Капитан нужен для того, чтобы представлять команду, принимать окончательные решения, ставить точку в спорах и т.д.

При делении на команды следите за тем, чтобы в одну команду не попали люди с одинаковыми характеристиками, чтобы у вас не получилась команда «блондинок из отдела продаж» и команда «парней со склада». Состав должен быть разношерстным: разный возраст, физическое состояние, пол, отделы компании, карьерная вертикаль. Иначе в соревновательных играх команда ТОП-менеджеров, натренированная на аналогичных курсах, почти гарантировано обойдет (победит, покажет лучшие результаты) своих соперников, а точнее – подчиненных, которые вместо того, чтобы испытать гордость за компанию, неизбежно почувствуют зависть или обиду. А это не укрепляет командный дух.

Рассчитали количество команд. Соответственно, на каждую команду вам понадобится тим-лидер (в классическом варианте проведения). Так мы формируем свою команду, команду организаторов, которая будет работать над проектом.

## Организаторы. Распределение обязанностей

Безусловно, одной из важнейших фигур в любом тренинге является сам тренер. Однако надо помнить, что массовое мероприятие создается командой или так называемой «проектной группой». При подготовке к мероприятию и в нем самом участвует персонал:

Роль	Обязанности и задачи
*Координатор (Руководитель или менеджер проекта)	Организация всего проекта: заказ оборудования, контроль рабочей группы, контакты с подрядчиками (в том числе с площадкой и транспортом). Координация работы проектной группы, подбор и инструктаж персонала, распределение задач, организация репетиций и выезда на место, осуществление логистики заданий, расстановка их на месте. Также: утверждение подробной сметы и финансового отчета. Решение административно-организационных вопросов, возникающих в ходе проекта. Руководитель проекта несет полную (в том числе финансовую) ответственность за реализацию проекта. Если нет администратора инфо-зоны, то руководитель на месте координирует всю логистику перемещения гостей по площадке. В зависимости от масштаба проекта это может быть как один, так и несколько человек по зонам ответственности.
*Ведущий (возможно – модератор)	Ведение мероприятия, удержание внимания группы, создание общего настроения, информирование о заданиях и процессах, озвучивание результатов. Важно чтобы ведущий работал не только по сценарию (читал по бумажке замечательный текст), но и шутил, выражал одобрение участникам, подбадривал, умело расставлял акценты в информации и действиях. Ведущий гибко реагирует на изменения в событиях, следит за репликами участников, снижает конфликтность, создает бодрую атмосферу и позитивный настрой.
*Сценарист (автор, редактор, криэйтор)	Разработка текстов программы, сценария, легенды мероприятия, написание слов ведущему, инструкций тим-лидерам, аниматорам. Подготовка текстовых артефактов (например, «Письмо пиратам от Билла Джонса», «Рецепт долголетия» и прочие тексты, которые зачитываются в празднике), информационных табличек, сертификатов и проч. Адаптация концепции мероприятия под корпоративный стиль заказчика.
*Бизнес-тренер (возможно – модератор), в определенных случаях одновременно и ведущий	Разработка программы тренинга в соответствии с целями и задачами мероприятия. Разработка или участие в разработке сценария мероприятия (подбор упражнений, привязки к легенде и местности, формулировка текстов заданий). Получение «обратной связи» от участников. Проведение тренинговых заданий, анализ работы группы, (рефлексия), озвучивание выводов и бизнес-моств. Именно бизнес-тренер формирует акцент на отработываемых навыках и проявленных стратегиях поведения. Дает знания, используя примеры, цитаты, метафоры и весь свой тренерский багаж. В определенных форматах мероприятия бизнес-тренер может быть как отдельным специалистом, так и ведущим или тим-лидером, работающим с отдельной командой. Если тим-билдинг – обучающий, бизнес-тренер координирует работу тим-лидеров.

*Тим-лидеры (по количеству команд)	Проведение инструктажа, сопровождение команды на этапах, управление внутригрупповыми процессам, контроль выполнения заданий, подсчет баллов, запись наблюдений, если предполагается написание отчета. Передача устной (задание) или письменной (подсказки, загадки) информации. Отслеживание графика игр (заданий) команд, изменений, логистики передвижения. Также зачастую задача тим-лидеров - организация прибытия команд, встреча, размещение, регистрация (аккредитация). Тим-лидеры появляются на площадке до начала мероприятия, осуществляют подготовку. Если вы проводите тренинг, а не просто развлечение, то тим-лидеры – они же бизнес-тренеры или модераторы, в зависимости от программы и группы.
*Реквизитор	Организация закупа и доставки реквизита, подготовка его для выдачи, паковка в соответствии с логистикой. Часто дополнительно отвечает за монтажно-демонтажные работы, также выступает в качестве разнорабочего во время мероприятия (разметка полей, ограждения, ворота, реквизит). Если мероприятие небольшое, обязанности совмещаются.
Ди-джей	Обеспечение звукового сопровождения мероприятия.
Администратор (информационной службы)	Управление информационными потоками, работа с участниками. Информирование о расписании, программе, правилах, общей логистике команд. Направление участников по зонам: игровые площадки, интерактивные зоны, места питания, туалеты, душевые, раздевалки и т.д. Решение оперативных вопросов.
Аниматоры (промо-персонал)	Проведение массовых конкурсов, развлечение болельщиков, работа в интерактивных зонах, раздача сувенирной продукции, подбадривание команд, создание общего настроения.
Технический специалист	Закупка специального снаряжения, оборудования, его доставка и установка. Взаимодействие и стыковки с субподрядчиками, у которых есть оборудование (сцена, тир, рафтинг, пейнтбол, т.п.). Инструктаж и контроль соблюдения техники безопасности в ходе мероприятия. Контроль соответствия программы месту проведения в вопросах техники безопасности и использования снаряжения.

Здесь я не описываю таких специалистов как звукорежиссер, рабочие сцены, монтажники электротехники и оборудования и т.д. Если есть оборудование, то должны быть специалисты, которые его обслуживают. Любое специальное оборудование и сооружения (сцена, площадки, залы) требуют присутствия техника или инженера.

Должности, отмеченные знаком «\*» обязательны для любого проекта. Это тим-лидеры, ведущий (в обучающем формате – бизнес-тренер), сценарист и координатор. Если мероприятие большое (много анимационных зон, насыщенная программа, участников более 100 человек, большая территория и т.д.),

то надо вводить дополнительный персонал. Заранее составляется список персонала, распределяются задачи (роли), функционал и обязанности каждого.

## Техника безопасности

Проведение массового мероприятия требует принятия мер безопасности. В состав организаторов можно включить специалиста по технике безопасности, либо – специалиста по оказанию скорой помощи. В случае, когда численность тим-билдинга более 100 человек, присутствие врача или бригады «скорой помощи» - обязательно. Если вы проводите мероприятие на туристической базе или любой другой организованной площадке, установите контакт с «местным», т.е. штатным медиком, медицинским кабинетом. Это важно предусмотреть заранее, иначе график работы единственного врача на территории турбазы может случайно не совпасть с вашим мероприятием.

Перед мероприятием участников необходимо ознакомить с основными правилами безопасности. Если у вас на это не предусмотрено времени в программе – разошлите инструкции представителям заказчика заранее. Можно предусмотреть в договоре или во внутренних документах компании, что все участники обязуются ознакомиться с правилами безопасности и соблюдать их.

Упражнение «Перетягивание каната»



На открытой местности могут поджидать такие риски и опасности как:

- гористая, каменистая местность, скалы
- наличие водоемов
- наличие кровососущих насекомых (клещей), змей
- посторонние чрезмерно активные или нетрезвые наблюдатели
- наличие оврагов, бурелома
- колючие кустарники

При планировании программы важно учитывать эти и другие риски. Более того, вы должны быть готовы внести изменения в программу, если какие-то обстоятельства возникли или выяснились на месте. К примеру, задания с бросками или прыжками могут стать невыполнимыми, если на площадке оказались заросли шиповника или заброшенное строение. Безопасность участников важнее эмоционального экстрима.

Экипировка должна соответствовать заданиям и, соответственно, предупредить участников об этом надо загодя. Самое важное – подходящая обувь и одежда, соответствующие погоде.

В случае, когда участники оказываются в новой, незнакомой местности, если у вас экстремальный тим-билдинг, задания повышенной сложности, тим-билдинг занимает несколько дней и географические перемещения (или в других подобных обстоятельствах) – участников надо застраховать. Ваша аптечка должна быть максимально полной, предусмотрена связь с «большой землей» и, в случае удаленности от населенных пунктов, должна быть возможность доставить пострадавшего в медпункт. Чтобы учесть все аспекты безопасности, предлагаю системно перечислить ряд факторов:

**1. Природа.** Одна из особенностей работы на природе – наличие флоры и фауны. Но если дикие и домашние животные обычно не представляют проблему, то насекомые – запросто. Во-первых, во многих местностях есть опасность заражения клещевым энцефалитом. Этот вопрос организованные базы отдыха часто решают сами – обрабатывают территорию от клеща. Но «дикие» полянки, открытые площадки, укромные уголки тех же баз отдыха могут оказаться необработанными. Чтобы избежать данного риска, нужно предусмотреть защитную одежду и обувь (по крайней мере, соблюдать правила безопасности), системно проверяться (осматривать себя на наличие клещей) и пользоваться репеллентом.

Во-вторых, в определенную летнюю погоду в некоторых местах злобствуют кровососущие насекомые. Особенно этим грешат места у воды, густой кустарник, дикий лес. Обязательно запаситесь средствами защиты от насекомых и предупредите участников о том же. Даже если вы решили, что этот вопрос лежит на совести самих участников, в вашем арсенале должен быть запас для самых забывчивых.

2. Организаторы, как уже было сказано выше, обязаны внимательно осмотреть **местность** на предмет ее безопасности. Овраги, ямы, колючие растения, колючая проволока от старого забора, останки зданий и сооружений, наличие свалки, диких животных – все это может быть угрозой для здоровья. Составляя программу, надо хорошо знать местность.

3. Хорошим способом обезопасить большое количество участников является возможность приобрести **страховку**, как от укуса клеща, так и от других рисков (травм, несчастных случаев и пр.). Это делается организовано и снимает ответственность с тех участников, которые могут что-то забыть или не услышать правила.

4. Составляя задания для участников, нужно учитывать не только их **практическую выполнимость**, но и тот факт, что в тим-билдинге люди часто пребывают в возбужденно-творческом состоянии. Они могут начать демонстрировать вам чудеса ловкости, сноровки и неожиданных решений. Например, прыгать через забор, лазить по деревьям, носить товарищей по двое на своих плечах и т.д. В связи с этим в инструкциях нужно четко оговаривать – чего нельзя делать. Инструктор должен понимать, какие решения могут оказаться рискованными, и останавливать участников в этих случаях. Все задания, особенно те, которые вы скачали из интернета или случайно увидели где-то, нужно проверять на репетициях, чтобы лично удостовериться в их практической применимости и сложности исполнения.

Важно помнить, что те задания, которые отлично подходят для тим-билдинга студенческого профкома, могут совершенно испортить вашу работу в тренинге для менеджеров среднего звена. У нас был опыт, в котором готовая и адаптированная программа для тренинга командообразования была забракована из-за разной целевой аудитории, разного состава участников. Все задания веревочного курса должны выполняться со страховкой и опытным инструктором.

5. Как уже сказано выше – среди реквизита участников должна быть **аптечка** и возможность быстро обработать травмы и ушибы.

6. Особую неожиданность со знаком «минус» могут преподнести **посторонние** люди, которые оказались на вашей площадке. Нежданные зрители могут не только вывести участников из продуктивного морального состояния, но и физически помешать им; также из любопытства взять (снять, открутить) реквизит или его часть. Обидно, если в качестве сувенира они прихватят то, без чего выполнение задания станет невозможным. Поэтому реквизит, который приготовлен на этапе без инструктора, нужно беречь и охранять. Также неплохо помогают развешенные по базе отдыха таблички с текстом «Уважаемые отдыхающие! Сегодня на территории базы проводится корпоративное мероприятие. Просьба не трогать игровое снаряжение и реквизит. Благодарим за понимание!»

7. В ряде случаев угрозой безопасности для мероприятия может стать **алкоголь**. Конечно, на тренинге или классическом обучающем тим-билдинге такого не бывает. Но на развлекательном тим-билдинге, которое приурочено к празднику – сколько угодно. Если вы столкнулись со случаями алкогольного опьянения среди участников, то правила простые. Первое: в тренинге (обучающем процессе) пьяный человек участвовать не может. Пусть отдыхает и молча наблюдает. Второе: в развлекательном мероприятии пьяный участвовать может до тех пор, пока его поведение не служит помехой процессу, работе команды или организаторов. Третье: ответственность за алкогольное опьянение участника (-ов) организаторы не несут. Четвертое: если в группе есть нетрезвые игроки, а формат мероприятия это позволяет, упрощайте задания. В этом случае вам не стоит напрягать участников умственно и даже физически – это может вызвать раздражение и агрессию. Пятое: если ситуация выходит из-под контроля, вы обязаны поставить в известность об этом ответственное лицо (руководителя) и своего, и заказчика (если вы действуете как организатор тим-билдинга для заказчика). В некоторых случаях решение принимается совместно обеими сторонами.

8. Если вдруг на мероприятии понадобилась **медицинская помощь** – нужно пригласить врача или как можно скорее организовать транспортировку пострадавшего в больницу. Напомню, что для мероприятий количеством более ста человек, вы обязаны пригласить медицинского работника или бригаду скорой помощи – просто ради страховки. И прекрасно, когда они простоят у вас без дела на протяжении всего мероприятия.

9. **Юридический аспект** безопасности. Перед мероприятием нужно проводить инструктаж. Если вы действуете как организатор, то в договоре следует учесть пункт о том, что организаторы не несут ответственности за травмы и ушибы. Ведь ни одно задание тим-билдинга не только не является обязательным для идеального исполнения, но и проверено на многих участниках. При этом желание нанести себе травму у некоторых людей может быть настолько сильным, что не помогут ни увещевания, ни страховка. Однажды я увидела, как группа трезвых здоровых взрослых людей, играя в детскую игру «Цепи-цепи кованы» (в которую в детстве совершенно безопасно играло не одно поколение людей) сломали руку одной из участниц. Кроме того, не забывайте общий инструктаж по технике безопасности, который так же можно сделать до мероприятия, собрав подписи «Ознакомлен» с участниками заранее.

10. Способность **реагировать** на непредвиденную ситуацию должна быть именно у организаторов. Что делать, куда звонить, куда бежать, как действовать – на эти вопросы должны быть четкие ясные и громкие ответы.

## ГЛАВА 10

### Наша команда

Под словосочетанием «наша команда» в данном случае я подразумеваю группу людей, которые осуществляют работу над отдельным проектом, можно так и назвать ее – проектная группа. В нашей компании главный организатор мероприятий – это координатор проекта. В разных случаях допускаются иные формулировки данной должности – руководитель проекта, менеджер проекта, организатор, администратор и т.д. В любом случае у проекта должен быть главный. Это – лицо, ответственное практически за все, за успех мероприятия. Соответственно, у него должна быть необходимая компетенция и полномочия.

Обычно координатор работает с так называемой «проектной документацией» - техническим заданием, сметой, графиком ответственности, расписанием, инструкциями и другими документами. Для того чтобы избежать ошибок, нарушений графика подготовки проекта и других «косяков», рекомендую воспользоваться документом под названием «График ответственности» (см. ниже образец).

Жеребьевка команд





## График ответственности

Участок	Задача	Сроки	Особенности	Ответственный	Фамилия
Сцена	Найти подрядчика, заключить договор	до 15 июля	в пределах суммы 100 000 рублей	координатор	Иванова Ю.А.
Звуковое оборудование	Найти подрядчика, заключить договор	до 15 июля	см. мощность электричества на базе	инженер	Петров В.В.
Ди-джей	Договориться по дате и сумме	до 15 июля	см. звук или со своим?	координатор	Иванова Ю.А.
Ведущий	Ознакомить со сценарием, договор	до 17 июля	пожелания заказчика: популярный телеведущий	координатор	Иванова Ю.А.
Артисты-аниматоры	Нанять, распределить роли	до 15 июля	6 человек, все в куклах	координатор	Иванова Ю.А.
Ростовые куклы	Заказать в агентстве	до 15 июля	6 кукол, см. сценарий, забрать за сутки	реквизитор	Васин И.Ю.
Репетиция тим-лидеров	Обзвонить всех, назначить на 15.07	до 15 июля	12 человек	координатор	Иванова Ю.А.
Сценарий	Написать, утвердить у заказчика	до 10 июля		редактор	Неадекватный В.С.
Инструкции	Адаптировать под легенду	до 10 июля		редактор	Неадекватный В.С.
Выезд на место	Организовать	15 июля		координатор	Иванова Ю.А.
Транспорт для заказчиков	Заказать	до 20 июля	4 автобуса по 45 мест из разных мест города. Всего 200 чел.	координатор	Иванова Ю.А.
Сувениры	Согласовать макет с Заказчиком, заказать	согласование до 17, заказ до 20, готовность - 7 дней.	Макет у заказчика есть, надо переделать.	реквизитор	Васин И.Ю.
Призы	Купить, забрендировать	до 20 июля	3 кубка, 12 дипломов, на 3 призовых места забрать у заказчика	реквизитор	Васин И.Ю.
Реквизит на курсы	Купить	до 25 июля	см. инструкции и сценарий	реквизитор	Васин И.Ю.
Договор с заказчиком	Подписать	до 15 июля	включить сценарий и окончательную смету	менеджер отдела продаж	Сидорова А.А.
...					

и так далее...

Важно не только распределить и прописать ответственность по участкам и этапам, но и организовывать периодические «летучки» (собрания, совещания, если хотите), на которых команда должна обмениваться информацией о ходе работ, возникающих сложностях, делиться новостями. Некоторые вещи просто невозможно учесть или предусмотреть в таблице – важно общаться и помогать друг другу. В работе над мероприятием недопустима позиция «это не моя обязанность». Команда, которая обучает людей командообразованию, сама должна действовать как слаженный механизм. Допустимы пересечение ответственности, делегирование – все только с целью улучшить работу над проектом.

В связи с этим мы берем в команду людей активных, дружелюбных, способных адаптироваться в меняющихся обстоятельствах и поддерживать друг друга. Важен навык «быстро соображать» - порой ситуация меняется просто по ходу действий – а также способность к стрессоустойчивости. Особенно важно это в проектах, в которых высоки риски (погода, место, сложность группы или программы и т.д.).

Информация о ходе подготовки к проекту должна быть доступной и наглядной. Лучше всего в офисе на стене (на доске) вывесить график подготовки (график ответственности), в котором делать пометки. На случай форс-мажора или неожиданной информации используйте ярко-красный маркер. Тогда эта запись не останется незамеченной. Когда ведутся несколько проектов одновременно – сделайте наглядную информацию структурированной и учитывайте их влияние друг на друга и пересечения факторов и персонала.

### «Внештатники»

Учитывайте, что координатор, реквизитор, инженер, редактор (автор), как правило, - специалисты штатные и уже являются сложившимся коллективом. А вот тим-лидеры, инструкторы и аниматоры – чаще всего персонал «наемный» и внештатный (мы называем эту категорию «промо-персонал»). В большинстве случаев event- агентства привлекают внештатников из числа студентов, практикантов, людей, желающих подработать. Мы охотно приглашаем студентов из театральных учебных заведений, будущих психологов (сейчас уже – будущих бизнес-тренеров, в ВУЗах появилась данная специальность), так как они ищут подобную практику. Таким специалистам важны навыки, получаемые в ходе мероприятий. Это навыки публичных выступлений, умения удерживать внимание группы, управлять командой, наблюдать за поведением участников и т.д. Но, впрочем, мы берем «в работу» и студентов любых других специальностей, у которых есть подходящие для работы черты характера.

При подборе тим-лидеров обращайте внимание на такие их качества и особенности:

- Внешний вид – опрятный и вызывающий симпатию
- Речь – четкая, разборчивая, адекватная, без сленга и «неологизмов»
- Позитивный настрой – улыбчивость, способность на любую ситуацию реагировать дружелюбно
- Терпение и дружелюбие
- Быстрая реакция
- Активность
- Лояльность – действия в интересах клиента и компании-организатора
- Лидерство – это качество не обязательное (ведь у вас есть ведущий, координатор и другие «лидеры»), но в целом при работе с командой очень желательное. Если явного лидерства нет, но есть желание работать с командой, хорошее понимание своей роли и задачи, дружелюбная привлекательность – этого достаточно для работы в развлекательном тим-билдинге

ЗУН (знания-умения-навыки):

- Умение быстро донести информацию и организовать исполнение задания.
- Умение заставить себя слушать.
- Навык поддерживать веселое настроение – подбодрить, пошутить, похвалить.
- Не теряться! Реагировать на ситуацию, позитивные реплики.

Помните, что на время мероприятия эти люди – ваши сотрудники и именно они олицетворяют вашу компанию вне зависимости от того, где вы их нашли и давно ли их знаете.

### Подбор «внештатников»

Возможно, при подборе внештатного персонала вам придется проводить кастинг, а может быть, вы ограничитесь обзвоном знакомых вам и проверенных «в боях» (в тим-билдингах) сотрудников. В первом случае важно быстро понять, подходит ли человек для данной работы и для того, чтобы представлять вашу компанию. Задача кастинга – оценить необходимые качества и ЗУН человека (см. выше). Лучший способ – воссоздание среды наиболее приближенной к реальности (вспомните тренировку по типу «учебная тревога»).

Где ищем? В первую очередь через тех же тим-лидеров, которые хорошо понимают характер работы и рады подтвердить оказанное им доверие. Бросайте клич среди своих «внештатников» о том, что нужны новые люди. Если вы не скупитесь на гонорар и выстраиваете с внештатным персоналом качественные отношения, то поверьте, сарафанное радио работает безотказно.

Бывают случаи, когда мы испытывали дефицит промо-персонала. Например, летом многие студенты уезжают из города, или наши «активисты» работают в стройотрядах, вожатыми, а это самый разгар сезона для тимов. Если в один день одновременно у нас идет три-четыре мероприятия общей численностью

до тысячи участников, мы вынуждены искать новых сотрудников на данную дату.

Удобно подбирать «промо-персонал» через социальные сети, а если это не разгар лета, и студенты еще тусуются возле своих учебных заведений, то там мы вывешиваем объявления. В нашем городе неплохо срабатывает объявление в маршрутных такси. Итак, собрали новичков, проводим инструктаж. Мы обычно практикуем совмещение кастинга с инструктажем, вы можете поступить, как вам будет удобнее. Это – «прогон».

### «Прогон»

«Прогонками» на сленге называются репетиции тим-билдинга. На первый прогон собирается основной состав организаторов мероприятия: координатор, ведущий, сценарист, промо-персонал (тим-лидеры). Ответственный специалист (у нас – координатор) «делает вводную». «Вводная» – это основная информация о мероприятии. Здесь озвучивается:

- Что, где, когда организуется.
- Масштаб тим-билдинга (количество команд и болельщиков, продолжительность)
- Программа и расписание
- Легенда мероприятия и особенности (наличие костюмов и промо-формы, аутентичность речи, необходимость играть «в роли»)
- Структура тима и логистика работы на этапах (см. главу ниже)
- Риски. План «Б» на случай плохой погоды, инструкция по поведению при нестыковках и сложных ситуациях и т.д.
- Рабочие моменты: как осуществляется доставка персонала (туда и обратно), что важно иметь при себе, сообщите, что инструкторы приезжают за час до мероприятия, уезжают только после сбора реквизита.
- Особенности данного проекта

На инструктаже (прогоне) я считаю важным сразу дать заряд бодрости всей команде. Мы – организаторы тим-билдинга, мы сами – олицетворение эффективной команды, позитивного настроения, мы даем возможность людям отдохнуть и сплотиться, почувствовать себя нужными и важными. Это важный элемент пропаганды и агитации, который не раз доказывал нам свою состоятельность. Новичков спрашиваем сразу: «Вы готовы работать в дождь и холод?» «Вы способны справиться с десятком разгоряченных бегом по пересеченной местности мужчин?» «Вы можете заставить слушать себя нетрезвых людей?» (может быть и такое). И предлагаем тут же: покажите. Наша команда имитирует все действия участников, демонстрируя непослушание, азарт, нетерпение, разобщенность, невнимательность и тому подобные состояния. Если инструктор справился с ситуацией и показал хорошие рабочие навыки –

он принят и записан в команду на данный проект. Когда он покажет хорошую работу «в полях» - он принят в список «внештатников».

## Знакомим с инструкцией

Далее тим-лидер изучает свою инструкцию (текст, который он произносит), здесь же, на прогоне, озвучивает его. Проверяем, как инструкция понята сотрудником, может ли он описать задание своими словами и показать, используя реквизит. Все демонстрируется наглядно. Сразу проверяем слабые места в инструкции, имитируем возможные вопросы команды:

- Можно ли бегать не по двое, а по трое?
- Можно переносить шарики не в руках, а в одежде?
- Можно ли развязать веревку?

..И другие подобные вопросы, которые могут возникнуть на данном задании.

Есть ряд правил, которые важно неукоснительно знать и соблюдать любому тим-лидеру. Порой мы вставляем этот список в сами инструкции для наглядности.

## Общие правила для тим-лидеров

- Улыбаться и вести себя приветливо и дружелюбно
- Не привносить в выполнение заданий никаких своих видений, идей, предложений
- Не рассказывать о других командах и результатах
- Не подсказывать участникам, как можно меньше участвовать в процессах, которые происходят внутри группы.
- Проявлять доброжелательную беспристрастность, подбадривать словами, а не действиями
- На старте и финише, когда все команды в сборе и работу с ними ведет ведущий, стоять «за-справа-слева» ведущего. Не загораживать ведущего. Не отвлекаться, не болтать, не отворачиваться – стоять приветливым лицом к командам, внимательно слушать ведущего
- Если вы на «старте-финише» стоите возле команды, в момент работы ведущего, задача - не отвлекаться, помогать команде, акцентировать внимание команды на словах ведущего, если не поняли или не расслышали, быстро пояснить действия

Запрещается во время мероприятия:

- курить, жевать
- разговаривать по мобильному телефону (за исключением случаев экстренной связи с координатором)
- грубить

- отвлекаться

### На этапах задачи инструктора:

1. дать инструкцию команде.
2. засечь время.
3. следить за выполнением задания. По ходу фиксировать ошибки.
4. записать результат (время прохождения, количество прошедших, количество ошибок).
5. отправить/ или отвести команду на следующий этап.
6. **если есть требование об отчете:** кратко охарактеризовать на бумаге прохождение этапа. Указать слабые и сильные стороны команды, активность, лидеров. Описание безоценочное, наблюдательное.

### ♦ Примечание

**«Безоценочное описание».** Не пытайтесь сами оценить действия команды. Опишите: что и как делает команда, ее отдельные участники, выводы будут делать специалисты, бизнес-тренеры.

1. Пример оценочного описания:

*«Команда «ПУПСЫ» - веселая, хорошая. Ведут себя дружно, мне все понравилось. Капитан – молодец!»*

2. Пример безоценочного описания:

*«Команда «ПУПСЫ» пришла на этап в неполном составе, потеряли троих. Долго не могли собраться со вниманием, инструкцию повторил дважды. Капитана команда не слушает. При выполнении задания два человека (на бейджах имена – Иван и Дмитрий) попытались сделать все сами, не прибегая к помощи команды – носили участников на руках и быстро устали. Другие участники вели себя пассивно, полезные предложения высказывала девушка в красной шапке, но ее не слушали».*

В первом случае бизнес-тренеру трудно сделать выводы по динамике работы команды, вывод один – тим-лидеру команда понравилась, но эта информация заказчику не интересна. Во втором случае можно анализировать поведение команды и в целом, и ее внутригрупповое поведение.

Даже если вы в двадцать пятый раз делаете тим-билдинг «Пионерский лагерь» с опытными тим-лидерами, все равно важно организовать «прогон». Ведь особенности места, компании, состава группы всегда разные. Ваша команда должна владеть всей информацией. Для качественной подготовки обычно организуется не менее двух прогонов.

На самом деле работа в тим-билдинге – это серьезная школа навыков для

любого человека, который хочет научиться управлять собой и людьми. Поэтому и требования к команде нужно предъявлять высокие.

## Составление инструкций

Инструкции – это документ, который отражает суть заданий на этапах тим-билдинга, это слова тим-лидера. А для команды инструкция – главный сигнал, который побуждает к действиям.

Обычно мы шутим на прогоне: «Уставы написаны кровью, инструкции – тоже!» Это означает, что слова инструкций предельно точно отражают смысл заданий. Тот, кто их читает, не должен исказить смысл инструкции или домысливать в ней свое представление о задании. Кроме того, при подготовке инструкций важно взвешивать каждое слово – не должно быть лишней информации, избегайте повторов, вводных слов, ненужностей. При этом важно не переусердствовать – написать надо понятно, а не кратко. При этом каждая инструкция отражает легенду мероприятия. Если тим-билдинг называется «Остров сокровищ», то на задании озвучиваем не «Надо перенести как можно больше шариков, двигаясь по двое со связанными ногами», а «Вы совершаете побег из трюма со связанными ногами, шарики – запасы провизии, удалось бежать парами» и тому подобное.

В связи с тем, что некоторые задания тим-билдинга «кочуют» из сценария в сценарий (благодаря своей популярности), важно проверять инструкции дословно и адаптировать их полностью к легенде. Иначе не избежать ситуации, когда в упражнении «Выбивание конкурентов» (оно же – «уничтожение призраков», оно же – «танковая атака при Курской дуге») в тексте прозвучат слова: «Конкурентов выбиваем бросками по одному. Поднимать уничтоженные танки нельзя...»

Образцы инструкций и таблиц расчета баллов - в приложении.

## Роль тренера

«Буераки-реки-раки» и другие неожиданные и разноплановые препятствия «выбивают» участников из «зоны психологического комфорта» и дают возможность проявить свои истинные качества. Бизнес-тренер или психолог-инструктор фиксирует эмоциональные, коммуникативные и характерные сложности, помогает преодолеть внутренние барьеры, мотивирует к использованию внутренних ресурсов.

Как показывает практика, профессиональный тренер или модератор великолепно замечает очевидные паттерны (набор поведенческих реакций) участников и умеет не только продемонстрировать их сильные и слабые стороны, но и обосновать причинно-следственную связь тим-билдинга и рабочих процессов. Простыми словами – наглядно показать результат мероприятия и вну-



*Инструкторы*

тригрупповые процессы, а также объяснить, что это значит и к чему это ведет.

Как выбрать тренера? На мой взгляд, основным из требований к тренеру командообразования является наличие его собственного личного и неоднократного опыта в тренингах командообразования. Только личная практика и пережитый опыт дает специалисту навык и потенциал видеть нюансы, управлять большим количеством разноплановых групп и находить выход (и объяснение) в любой ситуации. Опасно, если навыки или компетенция в управлении командой у участников тим-билдинга оказываются выше, чем у психолога, который ведет мероприятие. В нашем случае практика побеждает теорию.

Именно поэтому при выборе тренера или модератора стоит опираться на отзывы и рекомендации, то есть реальный опыт специалиста. Тренер должен уметь в любой момент включиться в тим-билдинг не только как сторонний наблюдатель, но и как участник. Тем более что к этому его могут призвать (спровоцировать) другие участники («А покажите нам сами, как это делается!»), вынуждая «снять маску» и подтвердить свои теоретические умения практическим поведением.

Ключевые умения и навыки модератора тим-билдинга:

1. Активность
2. Наблюдательность
3. Позитивность и дружелюбность
4. Хорошо поставленный голос

5. Умение управлять как малой группой (до 15 человек), так и большим количеством участников (50, 100 и более человек)
6. Быстрота реакции
7. Способность анализировать и делать выводы
8. Способность принять участие в любом задании
9. Гибкость

На мой взгляд, есть некоторое отличие бизнес-тренера по теме «Командообразование» от бизнес-тренера по тим-билдингу. Первый может быть психологом, хорошим специалистом по созданию и сплочению команды на уровне создания внутригрупповых процессов взаимодействия – в офисе, в работе. Второму этого мало – желательно уметь работать в «полях», в стрессовых ситуациях, в непогоду. К примеру, в моем опыте был случай, когда два разных специалиста (оба с богатым опытом проведения тренингов по командообразованию) по-разному предложили развитие ситуации. Ситуация сложилась критическая – мероприятие было запланировано на конкретную дату, организаторов подвела погода – посередине мая началась настоящая буря со снегом и ветром. Один из бизнес-тренеров настойчиво предложил перенести мероприятие либо по дате (что было невозможно – на тим-билдинг приехали участники из многих городов, у них были обратные билеты с конкретными датами и временем), либо найти помещение, вместившее бы всю группу (более ста человек). Подходящего помещения поблизости не было, а поиск подобной площадки в пределах города и его черты привел бы как к дополнительным затратам, так и сдвигам по таймингу. Таким образом, предложение первого специалиста – менять условия, а в сложившихся – не работать. Второй бизнес-тренер внес изменения в программу, позволив участникам часть занятий провести внутри помещения, часть – снаружи, и – бодро возглавил группу слегка замерзших людей. В итоге заказчики, воспользовавшись предложением специалиста «номер два», нисколько не пожалели. Участники получили не только настоящий тим-билдинг и сплочение коллектива, но и подлинный урок мужества, поверив в себя, свои силы и силы своей команды.

В этом примере никоим образом не оценивается разное поведение разных специалистов, я хочу лишь подчеркнуть, что личный опыт, пример, мужество и другие черты характера ведущего модератора мероприятия оказывают значительное влияние на группу. Особенно это ценно, когда у заказчика нет возможности «переиграть» условия на более комфортные. Тренер должен уметь работать в некомфортных и непредсказуемых условиях. Это тим-билдинг.

## ГЛАВА 11

### Легенды и артефакты

Разумеется, есть популярные сценарии тим-билдингов, так называемые «Бестселлеры». Как правило, это:

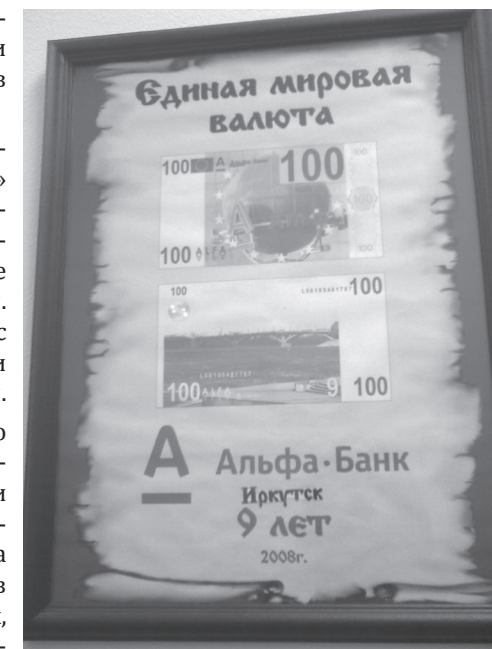
- «Пионерский лагерь»
- «Поиски сокровищ» («Пираты Карибского моря»)
- «Зарница»
- «Построение мировой корпорации»
- «Последний герой»
- «Рыцарский турнир» и т.д.

Но важно помнить – сколько клиентов, столько и пожеланий. Значит, будьте готовы организовать и столько же разных тим-билдингов с разными легендами.

Как создается легенда? Перво-наперво, обращаемся к «запросу» клиента. Что он хочет, чем гордится компания, в чем ее отличительная особенность, какие у нее (руководства) амбиции и мечты. Полезно также ознакомиться с корпоративными атрибутами и ценностями, сферой деятельности.

Легенду составляем как можно в большем соответствии с запросами, мечтами, существующими элементами корпоративной культуры, сегментом рынка. Легенда должна отражаться не только в словах ведущего и инструкциях, но и в реквизите, костюмах, а так-

Артефакт «Единая мировая валюта»



же обязательно – в призах и «артефактах» - аутентичных подарках, которые участники получают в результате своих действий. Артефакт служит своеобразным психологическим якорем, который ставит точку в мероприятии, его добиваются участники, он удивляет, его ценят, его хранят.

Несколько примеров легенд и артефактов, созданных на основе описания и запроса:

Описание компании	Что показал запрос	Легенда	Артефакт
Небольшая строительная компания с высокой интенсивностью труда	Сотрудники много и тяжело работают, особенно в сезон. Большая часть коллектива занята на производстве. Хотят отдохнуть.	«Праздник детства». Легенда отражала потребность компании в отдыхе, веселье, легкости. По легенде команды оказались в стране детства.	Пузатый мешок, оснащенный динамиком и звуком заразительного смеха.
Филиал одного из крупнейших банков России	Известный бренд, высокие достижения, сильный коллектив с большими амбициями.	«Создание мировой валюты». По легенде участники создают новый мировой рынок с единой валютой, название - идентично названию банка.	Разработанный дизайнером и напечатанный на специальной бумаге образец «новой валюты» с галограммой, водяными знаками и т.д.
Десятилетие крупной транспортной компании	Хотят подчеркнуть свои достижения за десять лет, стремятся к развитию. Начали с ж/д перевозок, сейчас - все виды транспортных услуг.	«Земля – Альфа-Центавра 10 парсек».	В подарок компания получила модель паровоза, передняя часть которого выглядит как космический аппарат (трансформер).
Фармацевтическая сеть аптек	Одна из крупнейших в регионе сетей с развитой корпоративной культурой. Гордятся своей работой и своими сотрудниками. Хотят повеселиться. Каждая аптека – небольшой дружный коллектив.	«Спасение цивилизации» - по легенде компания спасает нашу цивилизацию от «тихого» нашествия зеленых человечков, которые организовали на нас бактериологическую атаку.	«Набор спасателя» - специальный рюкзак, оснащенный средствами защиты – респиратором, перчатками, очками, противоядием (алкогольными напитками со спецэтикетками) и приборами – (стетоскопом, гигантским градусником, компасом и микроскопом) + портрет «Зеленого человечка».



Артефакт «Рецепт амброзии»

Энергоремонтная компания, которая контролирует дееспособность электрических сетей	Масштабное предприятие, переживает реструктуризацию «на современный лад». Хотят отразить развитие организации, подчеркнуть значимость каждого сотрудника.	«Энергия будущего».	Персональные дипломы в фирменном стиле для каждого из ста пятидесяти сотрудников. На каждом дипломе – неповторимое стихотворение о компании и ее деятельности, посвященное участнику. 150 разных стихов в фоторамках на столе у каждого сотрудника.
Дистрибьютор крупных кондитерских брендов	Собственник подчеркивает, как важно, чтобы в магазинах нашего города постоянно появлялись новинки и сладости из разных стран мира, чтобы мы могли их попробовать. Это миссия компании.	«Рецепт Амброзии». Участники искали рецепт старинного напитка, а впоследствии – воссоздавали его из волшебных и сладостных ингредиентов.	Сундук со свитком и бутылочкой «Амброзии». Это: рецепт нанесенный на свиток из «старинной искусственной кожи» и образец (экзотический сладкий ликер). В рецепте отражены качества компании, черты характера шефа и старинные заклинания.

И так – каждый раз мы стараемся создать оригинальное мероприятие, которое отражает суть компании-заказчика и его пожелания, нечто оригинальное, что запомнится, и эксклюзивное, что не купишь в магазине.

## ГЛАВА 12

### Механизм мероприятия

На мой взгляд, механизм движения команд и логистика – один из самых важных моментов подготовки мероприятия. От этого зависит слаженность работы, и все организационные моменты: куда и как идут команды, что они будут делать и видеть, как построена работа инструкторов и т.д. Безусловно, этот вопрос не возникает, когда вы работаете с одной командой. То есть когда у вас малая группа численностью 10-15 человек, вы в свободном режиме предлагаете им череду испытаний. В этом случае схема передвижения по площадке зависит либо от самой площадки, либо от программы и требований тренера. Однако когда у вас две и более команд, вам придется предусмотреть схему передвижения участников от задания к заданию, чтобы команды не наступали друг другу «на пятки» или не запутались. От четкости прохождения этапа зависит также общее время мероприятия и корпоративная целеустремленность, с которой команды работают в тренинге. Ведь паузы, «пустоты» и неорганизованность сбивают людей с цели, лишают инициативности и темпа.

#### Схема первая

Самый распространенный вариант механизма многочисленного тим-билдинга: готовые команды получают карту заданий и расходятся на этапы. Например, объявляется некая общая задача, например, ставится цель заработать как можно больше «золотых дублонов» (которые выдаются на каждом этапе в зависимости от успешности его прохождения). При этом каждая команда двигается по своему маршруту, проходя череду различных испытаний. На выполнение отдельного этапа обычно даётся 7-10 минут. Пройдя все этапы, команды возвращаются на старт (или определенное место сбора). Чаще всего заработанные баллы (бонусы, дублоны, очки и прочие ценности) нужно объединить, чтобы всем вместе «выкупить карту сокровищ» (или ключи от клада или ценное послание или тому подобное). Часто устраивается дополнительное, финальное испытание для всех участников одновременно, чтобы команды от соревновательного духа перешли на объединительный. Команды могут передвигаться по маршрутной карте как самостоятельно, так и с инструктором.

В первом случае команда приходит на этап с инструктором со стартовой площадки, выполняет задание и уходит на другую локацию, а инструктор остается, ожидая другую команду. Во втором случае команда по всем заданиям ходит со «своим» инструктором. В первом варианте предусматривается большая самостоятельность команд, которые не только должны слаженно выполнять задания, но и суметь сориентироваться на местности и вовремя прийти на этап. Во втором случае инструктор гораздо больше «опекает» команду – ведет ее по карте, вступает в личное общение, при этом инструктор должен знать весь тим-билдинг курс, что гораздо сложнее. Подробнее об этих схемах ниже, в главе «Логистика».

Таким образом, по первой схеме каждая команда идет на разные задания. Рассмотрим на примере. У нас пять команд и для удобства логистики – пять этапов командообразования. Рабочие названия этапов или локаций:

1. «Выбивание конкурентов» (сбивать кегли)
2. «Паутина» (паутина из веревочного курса)
3. «Розовая корова» (отгадывание слов)
4. Эстафета «Плечо товарища» (эстафета на скорость)
5. «Центр управления» (слаженно провести шайбу по маршруту)

Согласно первой схеме, команда №1 идет на этап «Выбивание конкурентов», команда №2 на «Паутину», команда №3 на «Розовую корову», команда №4 на эстафету «Плечо товарища», команда №5 на «Центр управления». Так как время работы на этапе у всех одинаковое, то команды более-менее одновременно заканчивают выполнение задания. Именно поэтому важно, чтобы инструкторы четко следили за таймингом и не затягивали прочтение инструкций. После выполнения первого задания, команды переходят на следующий этап, и так – пока не выполнят все пять заданий. В итоге команды возвращаются на стартовую площадку.

Именно здесь становится понятным, почему количество этапов не может быть меньше, чем количество команд – иначе все этапы будут заняты, а одна (или более) команд окажутся без дела. А вот свободный этап (например, шесть этапов при пяти командах) не создадут сложностей – пусть локация стоит и ждет свою команду. Единственный минус, если у вас на каждом этапе стоит отдельный инструктор, то один из инструкторов будет периодически простаивать без дела. Но, как показывает практика, в этом нет проблемы.

#### Схема вторая

Участники не расходятся на свои задания, а выполняют их на одной большой площадке одновременно. Этот вариант больше подходит для малочисленных групп – для двух-трех (реже – до пяти) команд. Так все команды могут видеть друг друга. То есть задания напоминают череду эстафет вне зависимости, на

какой аспект командообразования они направлены: на скорость, ловкость, слаженность, сообразительность и т.д.

Рассмотрим на примере. У нас **четыре** команды и несколько заданий (например, те же, что и в схеме №1):

1. «Выбивание конкурентов» (сбивать кегли)
2. «Паутина» (паутина из веревочного курса)
3. «Розовая королева» (отгадывание слов)
4. Эстафета «Плечо товарища» (эстафета на скорость)
5. «Центр управления» (слаженно провести шайбу по маршруту)

В этом случае вы должны понимать, что вам потребуется такое количество комплектов реквизита для этапов, сколько у вас команд. То есть: четыре комплекта кеглей, четыре натянутых заранее паутин, четыре комплекта слов для «розовой королевы», четыре комплекта одежды и четыре мяча для эстафеты, четыре заказанных и изготовленных карты для этапа «Центр управления».

На всех этапах четко озвучивается время, если это эстафеты, то выставлены линии старта и финиша. По второй схеме инструкции могут зачитывать как инструкторы, так и ведущий, причем, последний вариант – лучше. Все команды одновременно слышат громкие слова ведущего, сказанный в мегафон или микрофон, все стартуют одновременно. Когда задание читает инструктор, у команды может появиться как обоснованная, так и не обоснованная претензия к инструктору, который недостаточно громко или вятно озвучил задание, что повлияло на их результат.

Надо отметить, что вторая схема сложнее из-за нескольких моментов: во-первых, наличие большой, ровной площадки обязательно, во-вторых, вам нужно большее количество одинакового реквизита, в-третьих, нужно обеспечить качественный звук для зачитки инструкций и четкость исполнения.

Каждый из двух вариантов имеет свои плюсы и минусы. Конечно, нужно учитывать, что схема номер два практически невозможна для большой группы. Мы практиковали выполнения ряда заданий на одном поле для десяти команд. Лучше всего это делать недолго – например, всего одно-два простых испытания. Когда десять команд находятся на площадке, они неизбежно теряют информацию. Кто-то стоит ближе к ведущему (динамиком), кто-то дальше. Кто-то может не услышать и не понять задания. Даже когда задания дублирует стоящий рядом тим-лидер, все это вносит нервность в мероприятие, а впечатления участников для организаторов очень важны.

Когда команды расходятся на этапы, они не видят действий других команд. С одной стороны, это хорошо – команды не смогут подсмотреть варианты решений и должны думать сами. С другой стороны, обычно всем очень интересно, как другие проходили испытания, что они придумали, как вышли из сложной ситуации, как вели себя.

Когда команды находятся на одной площадке, мало возможностей именно

для командообразующих заданий. Во-первых, мы лишены возможности сделать разные «веревки» (задания веревочного курса), так как нужны деревья, специальное оборудование. А много деревьев это уже лес, а не площадка. Да и специальное оборудование (полоса препятствий) делается в одном экземпляре. Так команды лучше всего «запускать» одну за другой, а это фактически первый вариант проведения мероприятия.

Во-вторых, когда на площадке много людей, невольно возникает эффект соревновательности – все вокруг бегают, что-то делают, суетятся, хочется немедленно действовать, тоже бежать, а не думать, КАК вести себя, принять верное решение. Да и то, что тебя оценивает публика (помимо своей команды – зрители, чужие игроки) влияет на поведение участника, он старается выглядеть лучше, чем он есть, работает «на аудиторию», что мешает раскрыть личный потенциал и осознать свое поведение.

На одной площадке успешно проходят эстафетные задания – на скорость и ловкость. Естественно, что если у вас одна команда, то вы можете, как работать на одной площадке, так и двигаться по какой-либо схеме, переходя от задания к заданию. Для более многочисленных групп мы порой используем сочетание: несколько заданий по схеме №1, в заключении – одно-два задания по схеме №1. Затем – объединительное заключительное упражнение для всех.

### Схема третья, для крупных коллективов

Может оказаться, что у вас такое большое количество участников, которое не вписывается ни в первую, ни во вторую схемы. Например, у вас 250 участников. (Напоминаю, что делать команды более чем по 15 человек не стоит, это управляемая группа). Как ни считай, у вас получается минимум 16 команд. А продолжительность программы – три часа. Как поступить? Мы используем альтернативную схему логистики. Все команды разбиваются на пары, можно в начале игры сделать процедуру выбора соперника, жеребьевку, например, или распределить заранее.

Основное передвижение по площадке как в схеме №1 (команды расходятся на этапы и передвигаются по ним согласно маршрутной карте). Но на этап одновременно приходят две команды. Они соревнуются между собой или просто (если у вас НЕ соревнование) выполняют одно и тоже задание одновременно. Предполагается на каждом этапе двойной комплект реквизита и два инструктора. Выполнив задание, команды так же парой переходят на другой этап. Таким образом, все участники смогут пройти разные этапы и посоревноваться. Это также дает возможность при анализе действий учитывать наличие конкурентного фактора (если команды соревнуются) и наличие разных версий решения заданий (если не соревнуются). Так вы уложите в ограниченное время, и группа получит полноценный тим-билдинг, невзирая на сложности с ее большой численностью.



## Логистика

Наиболее распространены две логистические схемы проведения классического Тим-билдинга (имеется в виду схема №1, когда команды расходятся на этапы):

1. Инструктор становится частью команды и передвигается по местности вместе с ней, ведет за собой от задания к заданию.
2. Инструктор стоит на этапе, а команды приходят к нему, сменяя друг друга. Команды при этом на местности ориентируются самостоятельно.

Первая схема применяется чаще, когда команд мало и нет смысла перегружать инструкторский отряд численностью. При этом на каждого инструктора ложится максимальная нагрузка – каждый должен знать наизусть НЕСКОЛЬКО этапов. Это означает не только знать инструкцию, но и уметь объяснить ее, показать задание и сориентироваться в креативных решениях команд. Например, соревновательный этап для зимнего «тима»: «Бери больше шариков, садись на санки и вези. Условие: нельзя держать шарики руками». Команда может догадаться и брать шарики в шапки, в капюшоны, в одежду и т.д. Вопрос: можно ли это делать? Инструктор должен точно знать – что можно, что нельзя. Иначе другая команда увидит или узнает по разговорам, что правила были не одинаковыми. В таких случаях не избежишь обид «А нам категорически инструктор запретил руками помогать! А мы видели команду, которая помогала руками! Нас засудили!» Единства в инструкциях в таком случае можно добиться только на предварительных репетициях и «прогонах», которые необходимы для подготовки мероприятия.

По второй схеме логистики движения инструктор организует лишь один этап, его роль упрощается. Тим-лидер стоит себе под березкой и ждет очередную команду. Каждой пришедшей команде он объясняет свою инструкцию и четко следит за ее выполнением. Даже если инструктор допустит ошибку – на своем этапе он способен сам исправить ее. Например, применить повышающий или понижающий коэффициент к подсчетам баллов (см. раздел «Расчет баллов»). Или ошибившись раз – повторять ошибку снова и снова по отношению ко всем командам, что уравнивает их результаты. Команды при этом передвигаются от этапа к этапу по карте или списку заданий.

Кроме того, в первом варианте логистики у тим-лидера есть искушение сродниться, эмоционально «слипнуться» с командой – привыкнуть к ней, начать помогать, поощрять, подсказывать, говорить «Моя команда – молодцы». В тренинге подобная пристрастность ведет к необъективности. Более того, роль инструктора становится слишком важной – один инструктор более веселый, второй более строгий, третий более щепетильный, это может явно повлиять на поведение и результаты команд.

Во втором случае есть другая опасность – команда может заблудиться, прийти не на свой этап и нарушить общую логистику и расписание мероприятия.

В сложных, многочисленных мероприятиях – лучше совместить одно с другим, чтобы подстраховаться. Пусть один инструктор сопровождает команду, второй – ждет на этапе.

### ♦ Примечание

**ВАЖНО:** Количество этапов с заданиями не может быть меньше количества команд. Иначе одна из команд останется без задания.

Итак, начали мероприятие, поделились на команды, осознали, что происходит – отправились на задания.

Это наиболее удобная механика события. Так как команды расходятся на задания одновременно, то для пяти команд логично – установить пять этапов. Отряды переходят от одной задачи к другой. Время на этапах точно выверено и одинаково: пришли на этап, выслушали инструкцию, выполнили, пошли дальше. Если не учесть точное и равноценное время – команды будут «кучковаться», мешать друг другу, подсматривать чужие решения, комментировать действия чужой команды, влияя на их результат.

Даже если вы четко пропишете, что время работы на этапе – 10 минут, то риски – во времени проведения инструктажа. Например, на подвижном этапе краткая и понятная инструкция типа, «*вот кирпичи, вот дистанция, каждый берет по одному кирпичу и несет до финиша. Задача – на финише построить башню*». На творческом этапе с использованием большого количества элементов инструкция гораздо сложнее. Если инструкция не продумана, прописана нечетко, слишком длинная по сравнению с другими инструкциями, или, в конце концов, тим-лидер мямлит, читает задание медленно и непонятно – время теряется. А пара лишних минут на сложном задании – и у вас на этапе гарантированная очередь из других команд, раздражение и волнение участников.

## Разминки-выручалки

Так можно назвать задачки для команд, которые столпились в очереди на каком-то этапе или оказались в ситуации вынужденного ожидания.

Например, ситуация: вы с командой пришли на этап, а там еще работает другая команда и времени у них целых пять минут. Тим-лидер может организовать разминки:

- Укрепление боевого духа. Тренируем строевые движения, кричим девиз команды, кричалки, поем песню, отвечаем дружно на вопросы: «Кто самый смелый?» «Кто сегодня победит?» «Кто порвет всех, как Тузик – грелку?» и т.д. – в духе мероприятия.
- «Волна». Встав в линию или в круг, по очереди выполняем какое-то движение

ние, чтобы получилась «волна»: поднимаем-опускаем руки, приседаем-встаем и так далее.

- «Коленка товарища». Встаем в круг плотно плечом к плечу (лицом в круг). Руки делаем крест-накрест, наклоняемся и кладем ладони на колени своих соседей справа и слева. (Можно пощекотать колени, чтобы проверить наличие тактильного контакта). И начинаем «пускать волну» - кто-то первым хлопает одного из соседей по коленке и далее все должны сделать хлопок, который движется по часовой стрелке. С первого раза обычно это хорошо не получается, потому что руки перекрещены и перепутаны. И так вы можете «пускать волну» до трех раз или до качественного выполнения. Естественно, поглядывая на время. Только не переусердствуйте с разминками. Иногда и одного раза хватает, чтобы команда собралась с мыслями и перестала «плясть» на соперников, которые работают на этапе.
- «Сосиска, кетчуп, кока-кола», «Я – банан», «Хайги-зумба» (смотри «Приложение»).

## Расчет времени

При составлении программы и логистики тим-билдинга, тщательно просчитайте время. Ниже приведена таблица расчета времени на стандартном мероприятии.

Этап	Время (минуты)	Примечания
<b>Общие этапы</b>		
Начало мероприятия. Знакомство с легендой. Озвучивание программы	10-15 минут.	Точное время зависит от сценария и ведущего. Важно, чтобы ведущий соблюдал регламент и не «заговаривался» или не «гнал» текст.
Разминка-ледокол	5-10 минут.	В зависимости от самой разминки.
Презентация команд	По 1-2 минуты на команду, если нет домашних «заготовок», а просто «Название, капитан, девиз, символ».	Если команды готовили выступление – то согласно регламенту выступлений, например, не больше трех минут каждое.
Первое (общее) задание для всех команд	5 минут выполняем, если демонстрация по очереди – не более 1 минуты каждая команда, если все одновременно, 1 минута на всех.	Обычно первое задание дается «на пробу» и для наглядности. Например, все команды делают себе флаги в течение пяти минут, потом каждая его показывает и произносит девиз.

### Прохождение этапов тим-билдинга

Задания на этапах	На каждом этапе - 10 минут; если большая программа или много команд, можно сократить до семи минут.	Важна четкая инструкция для каждого этапа, проверенная на прогонах.
Инструктаж команды	Не более двух минут. Умножьте на количество этапов.	Это время обычно не учитывают и забывают про него. А между тем, чтобы зачитать инструкцию, нужно время. Вот это оно и есть.
Передвижение между этапами	В среднем по две-три минуты, но на каждой местности замерьте сами.	Важна равноудаленность и последовательность этапов, чтобы расстояние от 1го до 2-го не оказалось в три раза больше, чем от 3го до 4го этапов. Иначе будут очереди и столпотворение на этапах.

### Заключительные упражнения

Заключительный этап	Рекомендую не более 10 минут. В случае если задания на этапах были неумительные, можно увеличить до 15 минут или сделать не одно, а два разных задания.	Часто на заключительный этап ставят сложное командообразующее упражнение: «потренировались, покажите, на что способны». На деле затягивать его не стоит – люди к этому моменту заметно устают, особенно если задание сложное, непонятное или просто не удастся.
Награждение	Не больше 15-20 минут, исключение составляют специальные программы, особое слово от заказчика или многочисленность наград.	Все, что завершает мероприятие, должно быть веселым, понятным, четким, быстрым – не затянутым. Поэтому баллы должны быть к этому моменту подсчитаны, призы приготовлены. В конце проекта участники испытывают усталость, голод и нетерпение. Учитывайте это.

Так пересчитайте время, которое отведено на каждую команду, добавьте время на этапах и переходах, стартовые и заключительные задания и вы получите продолжительность мероприятия. Очень важна работа ведущего (тренера или модератора), который должен не только «держат» внимание аудитории и четко управлять процессом, но чувствовать время и настроение аудитории. Порой именно благодаря инициативе бизнес-тренера можно сделать мероприятие более динамичным, быстрым, насыщенным. Однако в любом случае, полагаясь на работу профессионалов, необходимо проверить программу и инструкции, просчитать тайминг.

## Аутентичность

(Достоверность передачи материала, подлинность).

Тим-билдинг, как и любое массовое мероприятие должно создавать определенную атмосферу, настроение. Продумывая сценарий и задания для команд, важно учитывать детали и нюансы, которые влияют на это настроение. В том случае, когда вы проводите мероприятие «в легенде», то есть не просто «тренинг» или «веревочный курс», а тим-билдинг с историей и творческой задумкой - в этом случае реквизит и антураж имеет большое значение. Поэтому для всех видов развлекательного тим-билдинга и тим-спирита рекомендую делать мероприятие аутентичным – приближенным к легенде, сценарию, игровому смыслу мероприятия. В этом вам помогут детали.

## Костюмы

Облачение ведущего сразу задает тон мероприятия. Даже когда у вас тим-билдинг не ставит цели развлечься, и вы занимаетесь именно командообразованием, но при этом назвали программу «Пиратский курс» или «Поиски сокровищ», тогда если не полноценный костюм пирата, но пиратская шляпа на бизнес-тренере \ ведущем \ раскрепостит участников, развеселит их, даст возможность быстрее снять с себя маски и напряжение. Ну, а если все тим-лидеры одеты в соответствующие костюмы и использовали грим, это будет великолепно.

## Слова

Любое упражнение на сплочение команды можно перефразировать под легенду. К примеру, любимое многими задание «Паутина», для банковских служащих называется «Финансовая паутина», для госслужащих (или компаний, которые часто с ними взаимодействуют) – «Бюрократическая паутина», при поиске сокровищ – «Паутина старого Флинта» и т.д. Составляя текст ведущему и бизнес-тренеру, тим-лидерам, учитывайте возможность вставить аутентичные слова и обыграть ситуации, соответствующие легенде. Мой опыт показывает, что когда создаешь для участников тренинга ситуацию, не похожую на их будни, «вырываешь» людей из обыденности, помещаешь в нестандартную, сказочную обстановку, они быстрее, легче и искреннее проявляют себя.

Большинство из нас ежедневно проводит на работе по 8-10 часов. Рутинная усталость, однообразие процессов, сложившиеся отношения и стереотипы, поверхностный и шаблонный взгляд на некоторые вещи и ситуации – именно этого нам и нужно избежать. Предназначение тим-билдинга – поместить человека в необычную ситуацию, в которой ему придется действовать вместе со своей командой. Чем меньше это будет напоминать привычные отношения и порядки – тем лучше. Именно в этой атмосфере участнику удастся стряхнуть с себя привычные в социуме паттерны поведения и продемонстрировать иные грани своего характера и талантов.

## Звук

Звук, а особенно музыка, обладает волшебной силой влиять на настроение. Как я уже говорила, даже если у вас нет возможности использовать специальное звуковое оборудование и ди-джея, то хотя бы в моменты построения и особенные ключевые фрагменты мероприятия включите мелодии из своего мобильного телефона, усиленные мегафоном. Это заметно влияет на атмосферу и энергетику группы. Ну, а профессиональный ди-джей сделает развлекательный тим-билдинг еще более ярким, эмоциональным и запоминающимся.

## Оформление площадки

Приветственные плакаты и растяжки, указатели и таблички этапов, выполненные в стиле вашей легенды, карточки для деления на команды с символами мероприятия – все эти небольшие мелочи помогают участникам погрузиться в нужную атмосферу и состояние. В праздничном и развлекательном формате – оформление сразу задает тон.

Если вы действуете в помещении или используете сцену, специально оборудованную площадку – украсьте ее, например, большим баннером в стиле мероприятия. Приз или подарок, за который борются команды, преодолевая этапы и задачи, лучше всего выполнить именно в духе вашего сценария (см. главу «Легенды и артефакты»). Конечно, команда-победитель будет рада традиционному кубку и диплому, но диплом, выполненный в оригинальном дизайне вашей легенды, не только будет эксклюзивным сам по себе, но и подчеркнет, с каким старанием и энтузиазмом отнеслись организаторы к деталям мероприятия, насколько точно они постарались выполнить поставленные задачи.

Детали действительно играют серьезную роль. В деле организации тим-билдинга, в котором важна каждая правильно упакованная веревка, просчитанное по минутам время, логистика передвижения, приготовленные на этапе карточки, ленточки и тому подобные «штучки», мелочей не бывает. Пистолет и меч за поясом тим-лидера («Пираты»), пионерские галстуки у «вожатых» - модераторов («Пионерлагерь»), военные пилотки («Зарница»), жезл и фуражка ГИБДД («Автомобильные гонки») и т.д. – этот антураж помогает сделать напряженные задания в условиях определенного стресса более веселыми, забавными, простыми.

## Ростовые куклы

Присутствие на площадке даже одной ростовой куклы преображает всю обстановку. А если у вас на площадке будут дети – обязательно используйте эти милые персонажи, желательно из популярных произведений. Можете быть уверены, что часть бешеной детской энергии будет направлена не на инструкторов детской игровой локации, а на тисканье, дергание за хвост, обнимание и игры с ростовой куклой. Наш традиционный «Мишка-Олимпиаш-

ка» (ростовая кукла в виде милого медведя с олимпийской медалью) помимо приветствия участников, игр с детьми, еще и вручает призы (на то он и чемпион), а также порой выступает в качестве «реквизита» в отдельных заданиях. Например, когда надо быстро забинтовать человека «спасая его раны» - он временно становится «раненым товарищем» участников. Так ростовые куклы придают игре зрелищность и яркость.

Итак, слова, костюмы, реквизит, музыка, задания, призы, памятные сувениры, подарочные артефакты, выполненные в определенном стиле – все это помогает членам команды показать себя во всей красе – искренне, открыто, позитивно.

Пусть участники тим-билдинга «Пионерский лагерь» спойт детские и пионерские песни, измажут друг друга зубной пастой, станцуют дискотеку с пионерского расстояния, устроят смотр строевой подготовки отрядов и организуют День Нептуна и праздничный концерт к завершению пионерского сезона. Все эти действия можно сделать исключительно из командообразующих заданий различных аспектов и направленности – телесных, физических, творческих, на смекалку, интеллектуальных и т.д. (Сценарий тим-билдинга «Пионерский лагерь» - в Приложении №3).



Ростовая кукла



Презентация команды



Артефакт «Послание старого пирата»



*Веровочное упражнение «Паутина»*



*Веровочное упражнение «Караван»*



*Задание «Hand Made»*



*Телесное задание «Сон-час»*



Упражнение «Транспортер»



Упражнение «Построение фрегата»



Шоу гигантских мыльных пузырей



Упражнение с зубной пастой «Символы пионери»



Эстафета



Автор на мероприятии



Игра в пушбол



Упражнение «Водопровод»



Игровая зона для детей



Детский тим-билдинг



Упражнение «Музыкальная дорожка»

## ГЛАВА 13

### Виды заданий

В целом большая часть заданий не имеет четкого ранжирования и содержит несколько аспектов взаимодействия одновременно. Но некоторые из них несут определенный и ярко выраженный «посыл». При создании программы важно понимать, к какому именно виду относится то или иное задание, чтобы сочетать разноплановые и не допустить явного «перекоса» в одну из сторон. Ведь если вы создадите программу, концентрированную на тренировке физических или скоростных усилий, есть риск столкнуться с обычной физической усталостью и не способностью игроков анализировать психологические аспекты собственных действий.

Тим-билдинг – это не спорт. Офисные сотрудники – люди разные, их физическая подготовленность может не совпадать с эмоциональным желанием справиться с упражнениями или победить в игре. Вместо сплочения вы рискуете получить усталость, негодование, разобщенность в команде. Исключения составляют спортивные состязания как таковые, которые неверно называть тим-билдингом, чтобы не создать термину неправильное восприятие.

Если упор будет сделан только на логические, интеллектуальные задания, упражнения на смекалку, то такое однообразие быстро вызовет скуку. Важно применять разноплановые задания, тогда участники все время будут находиться в тонусе, каждый раз удивляясь новизне поставленных задач и вынужденные искать новые решения. Условно упражнения тим-билдинга можно разделить на телесные, физические, творческие, задания на скорость и на смекалку.

#### Телесные

Телесными называются задания, в процессе исполнения которых происходит близкий телесный контакт участников. Группа вынуждена взаимодействовать таким образом, что прикосновения неизбежны: участники в буквальном смысле почувствуют плечо, колено и другие части тела товарища. С одной стороны телесный контакт сильно сближает. С другой – если в команде



присутствует разобщенность, высокий уровень формализма, глубокая личная неприязнь, задание может вызвать раздражение.

В телесном задании часто необходимо изобразить всей командой какой-то объект, механизм, который выполняет какие-либо функции, движения или ограничен в пространстве (так, чтобы участники встали друг к другу как можно плотнее).

Пример телесного задания – упражнение «Построение фрегата». Задание: «Постройте из участников команды боевой корабль с условиями, что у корабля три яруса, боевые пушки и мачта. Корабль должен двигаться и управляться капитаном». Другие телесные упражнения: «Сон-час» (в формате тим-билдинга «Пионерский лагерь»), «Сбор рюкзака», «Ковер» и другие.

*Подробное описание телесных и других видов заданий вы можете найти в Приложении №2.*

## Физические

Это задания с применением физических навыков участников: способности переносить груз (товарищей по команде), делать сильные или дальние броски, прыгать, лазить по деревьям, бревнам, удерживать снаряд на руках или при помощи веревок и другого реквизита и тому подобное. В данном случае я называю «физическими» этапы, в которых демонстрация силы одного участника или всей команды практически неизбежна, а не те, в которых можно обойтись без физического напряжения, но команда избирает именно этот путь.

Примеры физических упражнений: «Бревно», «Баскетбол для великанов» («Товарищи на плечах») и другие.

## Подвижные (На скорость)

От физических заданий отличаются именно тем, что развивают не усилия, а скорость и ловкость непосредственно. Задания на скорость могут быть разные: само по себе передвижение (бег, прыжки, езда на транспорте или на товарищах), необходимость выполнить действия при ограниченном ресурсе времени (что-либо наполнить, перенести, создать, разобрать, найти), и, собственно, упражнения на ловкость рук и других частей тела. Практически все эстафеты, многие спортивные задания и различные «активности» относятся к подвижным заданиям.

Примеры задания на скорость и ловкость: большинство эстафет, «Связанные ноги» и др.

## Творческие

Творческие задания очень разнообразны. Особенно активно используются они в программе тренинга «Мастерство». В основе таких заданий лежит сози-

дание, процесс изготовления чего-либо «с нуля». Например, рисование (проекта, картины, портрета, процесса и т.д.), изготовление продукта или модели (из кубиков, лего, пазлов, продуктов питания, дерева, глины и т.п.). Кроме того, к творческим заданиям относятся не только отдельные упражнения, но и целые программы, блоки тренинга, как например, музыкальный или театральный конкурс, завершающий тим-билдинг.

Примеры творческих заданий: «Герб компании», «Построение старинного замка» (из деталей «лего», кубиков, пластилина), «Создание скафандра», «Пиршество» и т.п.

Необходимо отметить, что творческие задания, особенно с использованием таких материалов, как пластилин и краски, в тренинге командообразования глубоко аналитичны. Ведь работая с тем же пластилином, команда демонстрирует не только способность действовать слаженно и креативно. Выбор цвета, объекта для изготовления, способность склеивать детали с теми, которые сделаны другими – все это богатое поле для анализа работы в группе бизнес-тренером. К примеру, когда у участника есть выбор, что именно делать из пластилина – высокую башню или забор, он продемонстрирует свои подсознательные мотивы, сам того не желая. Забор – высокое желание контролировать, башня – доминировать и т.д. Эти техники могут многое дать для осознания поведения как личного, так и группового.

## На смекалку

В данном случае участники должны найти самый оптимальный способ решения интеллектуальной задачи или загадки. Также – разгадать шифр, схему, ситуацию.

Примеры заданий на смекалку: «Ядерный реактор», «Квиз», «Шифрограмма»

## На слаженность

Это практически все упражнения тим-билдинга, но некоторые из них нельзя отнести ни к физическим, ни к телесным, ни к интеллектуальным, ни к творческим. Большинство специальных и популярных заданий тим-билдинга – именно на слаженность. Это любимая всеми «Паутина», «Центр управления», большая часть заданий веревочного курса, и, собственно, все задания, в которых «надо что-то сделать вместе одновременно, иначе не получится». Вытащить мячик палками из глубокой коробки, закатить шар в центр лабиринта, который держит вся команда и тому подобное.

## ГЛАВА 14

### Расчеты баллов

Много лет организуя тим-билдинги, мы столкнулись с такой ситуацией: какой бы ни была схема проведения, каковы бы ни были задачи мероприятия, если у вас несколько команд, люди хотят элемент соревновательности. Разумеется, это нужно не всегда, но чаще всего, как только участники осознают, что помимо их команды такие же задания выполняет кто-то еще, они хотят знать, кто лучше. В связи с этим, как бы мы не объединяли коллектив в итоге, как бы не старались сгладить элемент соперничества, необходимо признать – наличие конкурента заставляет двигаться и думать быстрее. Поэтому мы взяли этот момент на вооружение и использовали его в наших целях – сплочение команды. Однако надо помнить, что когда подводятся итоги тим-билдинга, участники всегда хотят достоверной информации – сколько раз **другим командам** удалось за отведенное время прыгнуть на «тарзанке», сколько баллов они набрали на эстафете, сколько времени ушло на выполнение задания на смекалку и так далее. Поэтому наши инструкции составляются с таблицами расчета баллов и времени. Здесь имеется своя методология и нюансы, в которые я вас собираюсь посвятить, чтобы вы не допустили ряда распространенных ошибок.

#### Система баллов

Большая часть активных корпоративных мероприятий неизбежно содержат элементы соревновательности. Это и спартакиады, и эстафеты, и многие классические тим-билдинги, в которых несколько команд, выполняя похожие задачи, делают это на скорость и за баллы. Любой момент соперничества легко может превратиться в ревность, зависть, породить скрытый или явный конфликт, что полностью противоречит принципу командообразования. В связи с этим организаторам нужно учесть два момента:

1. Устраивая состязания в тим-билдинге, в начале и в конце мероприятия важно организовать объединительные задания. А сама суть мероприятия, легенда, поставленные задачи не должны вносить разобщенность в команды. Если вы покоряете космос – то ради общей цели, если ищете сокровища – то

делите на всех. Пусть победителю достанется чуть больше лавров или добычи, главное, чтобы все поняли – делаем одно дело, и есть на кого равняться.

2. Система подсчета баллов должна быть четкой, понятной, прозрачной и однозначной. Никаких субъективных критериев оценки, никаких оценок непредсказуемых супер-креативных решений, за которые команда вместо ожидаемых ста может получить тысячу баллов (с чем мы столкнулись в своих первых тимках).

Особенность тим-билдинга в том, что, тренируя *разные* навыки, организаторы используют *разные* задания и *разные* критерии оценки. Например, в одном случае необходимо посчитать количество предметов (шариков, палок, мячиков, товарищей и т.д.) или попаданий, а в другом случае – измерить объем (жидкости), высоту, длину или скорость. Может получиться так, что на одном этапе разбег баллов по количеству полученных предметов находится в диапазоне «от десяти до тридцати», а на другом этапе баллы за попадание в мишень – «от десяти до пятисот». Таким образом команда может быть на всех этапах аутсайдером – отставать и не находить продуктивных решений, но на последнем этапе благодаря меткости отдельного участника набрать 500 очков сразу и опередить всех. В таком случае несправедливость начисления бонусов и баллов очевидна. Участники моментально это увидят и оценят негативно.

Самое оптимальное решение – установить планку начисления баллов «от и до» для всех этапов. Выставляются 3-5 категорий планок, внутри каждой – разбег очков, количества или отметок по шкале.

*Подведение итогов*



## Образец расчета баллов в разных вариантах

**Задание «Аква-часы».** На земле нарисован (выложен) «Циферблат», по окружности которого расставлено 6 емкостей. Бутылка, которая стоит на «6 часов» полна воды. Задача - при помощи верёвок перелить воду из бутылки в ближайшую емкость и далее из емкости в емкость по часовой стрелке. Цель – перелить как можно больше воды в последнюю емкость (которая находится на «4 часа»).

### Вариант оценки №1.

Оценивается объем воды в последней емкости, измеряем по шкале, нанесенной на емкость.

### Вариант оценки №2

Оценивается по системе, аналогичной другим заданиям:

Кол-во баллов	Условия начисления	Штрафы
3	Минимум. Начисляется в любом случае	Выход за пределы «Циферблата» - двукратное нарушение - минус 1 балл
4	Пройдено не менее четырех емкостей	
5	Пройдены все емкости, в последней - есть вода	
6	Пройдены все емкости, в последней - не менее половины бутылки воды	

В варианте №1 все зависит от того, какой вы сделаете мерную шкалу – она может быть с «шагом» в один сантиметр, а может – с «шагом» в один дециметр. Если вы впервые готовите это задание или реквизит мастерит человек, не знакомый с нюансами расчета баллов, есть вероятность, что баллы набрать будет или слишком легко или невероятно сложно. И, как уже было сказано, это может нарушить всю систему расчета баллов. В том случае, когда вы используете вариант оценки №2 на всех этапах, участники получают более близкие по шкале объективные оценки результата. То есть на всех этапах есть минимум – например, три балла и максимум, например шесть баллов. И тогда вы не столкнетесь с ситуацией, в которой одна из команд случайно наберет на одном этапе тридцать пять баллов, вырвавшись вперед по очкам одного этапа, но не по слаженности и результативности в целом.

Дополнительный пример расчета баллов на другом задании:

### Задание «Командная тропка». («Транспортер»).

Команда встает в колонну. Между участниками располагаются палочки горизонтально земле, упираются концами между участниками. Задача: пройти по тропе (по ступенькам) одной цепочкой. Нельзя: трогать палочку руками, брать в зубы, размещать плашмя (показываем), крепить в деталях одежды (капюшоне, карман, складки и пр.), поднимать, если упали. Задание считается

выполненным, когда последний участник пересечет финиш. У команды есть три попытки и 10 минут. Засчитывается лучший результат.

Кол-во баллов	Условия начисления	Штрафы
3	Минимум. Начисляется в любом случае	Касание палочки руками: три касания – минус 1 балл
4	Сделаны три попытки, донесено до финиша не менее 5 палочек	
5	Сделаны за две попытки, палочек не менее 7	
6	Задание выполнено за одну попытку, до финиша донесены все палочки	

Главное соблюдать сам подход к расчетам:

1. Есть некий минимум, который начисляется в любом случае (уже за то, что команда участвует в задании)
2. Существует «разбег» в 2-3 строки для среднего уровня исполнения задания. Максимум баллов начисляется за ОТЛИЧНОЕ выполнение задания
3. Количество баллов желательно измерять в единичной системе и максимально простых цифрах (например, в пределах десятка)
4. Сумма штрафов не должна превышать возможную сумму баллов в целом, иначе вы рискуете получить отрицательный результат. В связи с этим раздавайте штрафы с большой осторожностью.

Образец таблицы начисления баллов:

Кол-во баллов	Условия начисления	Штрафы
3	Минимум. Начисляется в любом случае	См. по заданию, штрафов может и не быть
4	Средний балл, начисляется в среднем за выполнение 50% задания	
5	Начисляется в случае 100% выполнения задания	
6	Начисляется в случае перевыполнения задания по скорости, количеству, креативности и т.д.	

В том случае, если в программе предусмотрены творческие задания на всеобщее обозрение, самое практичное – дать зрителям самим вынести вердикт, кто самый лучший. К примеру, музыкальное выступление команды оценивают сами команды. Способ первый: голосование. За себя голосовать нельзя. Кто больше голосов набрал, тот и победил. Способ второй: распределить места. С первого по пятое (или иначе – по количеству команд), себя, опять же не оцениваем. Способ третий: начислить баллы по минимальной шкале (от одного до трех). Напротив своей команды – ноль. Если творческий конкурс по программе не обязательно оценивать, то самых лучших можно поощрить аплодисментами, или организовать оценку аплодисментами – кому громче хлопали, те больше всех и счастливы.

## ГЛАВА 15

### Смета

Важный вопрос для многих заказчиков: сколько все это стоит? Безусловно, в каждом регионе свое ценообразование, проекты бывают разных масштабов, амбиций, уровня, продолжительности. Перечислю основные аспекты формирования сметы.

Основные расходы:

1. аренда площадки,
2. организация мероприятия, работа специалистов тим-билдинга,
3. трансфер (доставка участников),
4. питание (после трех часов активной программы коллектив неизбежно захочет есть, важно предусмотреть возможность покормить участников),
5. реквизит для этапов командообразования,
6. призовой фонд.

Стоимость организации тим-билдинга (без услуг базы, еды и транспорта, то есть пункт №2) рассчитывается исходя из:

- количества участников,
- формата мероприятия (насыщенности и продолжительности программы),
- размера призового фонда (который может варьироваться от одной до нескольких десятков тысяч рублей),
- накладных расходов (сложность заданий и специальный реквизит, возможно, установка специального оборудования),
- гонорар ведущего, бизнес-тренера (если это местная или общероссийская «звезда» - это заметная «прибавка» к смете),
- гонорар инструкторов и других специалистов,
- стоимость интерактивных зон (арбалетный тир, кузня и пр.),
- стоимость дополнительных концертных номеров или выступлений после основной программы.

Гонорар агентства (организаторов) составляет в среднем 10-20% от сметы.

Учитывая, что желание сэкономить или, по крайней мере «не переплатить»

- здоровый принцип ведения переговоров, важно обосновать каждую позицию и хорошо знать уровень цен. Считаю, вместо того, чтобы выбрать смету по принципу «дешевле», лучше поторгаться с проверенным подрядчиком, смета – документ гибкий, а переговоры – увлекательнейший процесс, так что торгуйтесь!

Экономить можно в первую очередь на том, что для вас НЕ важно. Если вы хотите обучить людей, а не устроить корпоративное шоу, которое будут оценивать руководители в столице и в других филиалах – уберите все ненужное. Пусть тим-билдинг будет классический, обучающий, без супер-реквизита, интерактива, нарядов, дорогостоящих призов. Главное – наличие хорошего тренера, площадки, продуманная программа.

Очень многое зависит от площадки – на ней может уже быть оборудование, которое сам Бог велел использовать в программе, а так же площадка обычно – это и питание, и удаленность от города. Если у вас не праздник и нет необходимости устраивать банкет, то закажите простое меню, чтобы участники были сыты и довольны. Если база отдыха, которую вы выбрали, находится далеко, то наверняка, большая часть коллектива может (и даже хочет) доехать на своем транспорте, чтобы быть свободными в перемещении. Распределите часть сотрудников по машинам, и, возможно, вместо двух автобусов, вам придется заказать один.

Кроме того, если ваша компания имеет свою площадку – территорию склада, базу, отдельно стоящий офис – их можно использовать (однажды мы работали в здании отдельно стоящего ресторана, используя и залы, и цоколь, и парковку, и территорию рядом). Может, у кого-то из ваших поставщиков или близких партнеров есть подходящая территория – это отличный повод объединить усилия и сделать совместное мероприятие. Считаю, что ничто, а тем более, ценовой фактор, не может стать барьером на пути желания сделать ваш коллектив более сплоченным, сильным и целеустремленным.

*Упражнение на слаженность*



## ГЛАВА 16

### Пост-тренинг

Задача пост-тренинга – дать обратную связь участникам, напомнить поведение в тим-билдинге, провести анализ действий и сделать четкие выводы, которые помогут сотрудникам в будущем действовать наиболее эффективно. Пост-тренинг проводится или сразу после тим-билдинга (после перерыва на обед), или в другое время и в другом месте.

Если вы проводите пост-тренинг сразу на площадке, важно, чтобы внимание участников не рассеивалось. После активной работы в тиме (плюс послеобеденный синдром), большинство людей не способны серьезно концентрироваться на анализе. Тем не менее, поговорка «куй железо, пока горячо» в этом случае актуальна как никогда. Вам понадобятся: хороший бизнес-тренер и четкий звук (J). Участники могут расположиться прямо на площадке, если есть сиденья или трибуны – на них, если позволяет поверхность – прямо на земле. Не всегда на природе есть возможность воспользоваться флип-чартом (доской) или демонстрационным оборудованием, поэтому тренеру придется довольствоваться самими участниками в качестве моделей, воссоздавая то или иное упражнение. Если вам важно, чтобы участники запомнили выводы, то желательно, чтобы они могли записывать. Тогда понадобится раздаточный материал или листы, блокноты.

Для проведения пост-тренинга, который вы перенесли в другое время, обязательно вновь выезжать на площадку, как во время тима. Формат пост-тренинга обучающий, поэтому подойдет любое помещение, способное отвечать стандартам «тренинг-рум» - просторное, светлое, оборудованное доской или экраном. Пост-тренинг проводится в двух вариантах:

1. для всей группы участников.
2. отдельно для топ-менеджмента (руководства компании).

Во втором случае это означает, что анализ мероприятия и группы будут делать руководители – капитаны команд либо управляющая верхушка компании. Если в первом варианте мы должны помочь сотрудникам самим сделать анализ и коррекцию собственного поведения, то во втором – это анализ состава, в котором выводы делаются по командам и отдельным персонам для

того, чтобы оценить их потенциал. И, как показывает практика, если выводы, сделанные в ходе тим-билдинга, совпадают с существующим впечатлением руководителя о своем подчиненном, то дальнейшие действия могут лежать как в плоскости развития карьеры сотрудника, так и его увольнения.

Здесь вам понадобятся:

- видео- или фото-съемка, сделанная в процессе игры (если таковая есть, часто мы используем только фотографии)
- записи наблюдений за командами по ходу тим-билдинга
- доска (флипчарт)
- для массового пост-тренинга - оборудование для трансляции.

Если группа небольшая, то вам вполне хватит ноутбука и небольшой офисной доски. Если вы проводите пост-тренинг для 30 и более человек, то, разумеется, нужно позаботиться о том, чтобы тренера было хорошо видно, слышно и то, о чем он говорит, было доступно каждому. Как и зачем проводится анализ – ниже.

#### Процесс анализа и конструктивные выводы

Что анализируем? От общего впечатления тренер переходит к анализу конкретных действий команд и озвучиванию полученных результатов.

В случае, когда вы проводите анализ (непосредственно в тим-билдинге или на пост-тренинге) с **самими участниками**, группа дает ответы на вопросы:

- Как выполнялось конкретное упражнение? Как еще его можно было выполнить?
- Как такое же задание выполнялось другими командами?
- Существует ли наиболее эффективное решение при выполнении этапа?
- Какое задание было самое трудное? Как вы думаете – почему?
- Что помешало команде добиться максимальной слаженности?
- Какова роль каждого участника команды?
- Что лично каждый вынес из данного упражнения?
- Как происходило взаимодействие в группе?
- В чем сильные и слабые стороны вашей команды?
- Как эти навыки могут пригодиться в повседневной работе?

Эти и другие вопросы помогают участникам понять причины полученных результатов, увидеть барьеры на пути эффективных решений. Важно, чтобы ответы давали сами участники – таким образом у них вырабатывается понимание, способность анализировать собственные чувства, действия, состояние.

Самым важным моментом пост-тренинга (и всего тим-билдинга), на мой взгляд, является способность тренера перевести все неконструктивные моменты в область возможностей! Даже если у группы что-то не получилось, задача модератора дать уверенность на будущее – «теперь вы знаете, как это

сделать, и вы сможете это сделать». В ином случае вместо конструктивных выводов для рабочих процессов вы рискуете погрузить группу в регресс и разочарование (собой, командой, коллективом, работой и т.д.).

Когда пост-тренинг проводится **руководителями**, важно помнить, что ситуативное поведение отдельного участника может не быть характерным по жизни. Сотрудник может растеряться на веревочном курсе, но при этом он отлично справляется со своими задачами в офисе, особенно, если его работа процессная, а не нацеленная на самостоятельный результат. Таким образом, сотрудник бухгалтерии не обязан быть лидером по жизни и демонстрировать в обязательном порядке активность, инициативность, смелость, креативность и т.д. Помните, что у человека могут быть глубоко личные причины ненавидеть высоту или может быть низкий тонус к активности. В нашей практике был пример, когда руководитель отдела продаж (довольно активный и целеустремленный по жизни человек) в тим-билдинге показал себя неожиданно вяло, безынициативно, что удивило и разочаровало его руководителя. Случайно выяснилось, что в это время у него было тяжело больна мать. Эта информация удержала руководителя от ошибочных выводов.

В связи с вышесказанным нет необходимости «увольнять всех, кто не прыгнул на тарзанке» - анализ тим-билдинга дает возможность увидеть коллектив в целом. Для серьезных и «далеко идущих» выводов вам необходимо обладать не только впечатлениями от одного мероприятия, но и глубокой оценкой работника в его бизнес-процессах за достаточно долгий период (полгода, например).

Помним, что одна из задач тим-билдинга – вывести участников из их привычного, социально-адаптированного поведения в коллективе. Это делается для того, чтобы люди начали вести себя естественно, а не так, как привыкли на работе, сняли с себя «социальные маски». Именно тогда проявятся тщательно маскируемые привычки, особенности взаимоотношений, истинные роли, которые играют во время работы. Именно полученные наблюдения и их анализ позволяют более пристально диагностировать команду и коллектив в целом. Таким образом, тим-билдинг решает еще одну из задач командообразования – диагностику или постановку «диагноза» (общего заключения по состоянию и тенденциям в коллективе).

Рассмотрим несколько примеров организации наблюдений с командообразующих мероприятий, которые дают наглядный материал для дальнейшего анализа и развития коллектива.

## Наблюдения и анализ

### 1. Анализ стратегий поведения

Со стороны участников и посторонних наблюдателей картина выглядит так:

Группа приличных деловых людей, которых связывает единый бренд или просто соседство по офису, оказываются на пересеченной местности возле инструктора, который заявляет, что они должны, например, со связанными ногами перелезть через веревочную паутину не пролив воду в пластиковых стаканчиках, и на все про все у них 10 минут, а время уже пошло. Тут поневоле начнешь действовать естественно. Кто-то берет на себя управление хаосом (как правило, именно это - формальные и неформальные лидеры), кто-то заявляет, что задание – полная чушь и выполнить его невозможно в принципе (возможно, именно эти критики - «кандалы» на ногах команды), а кто-то говорит: «Ой, мальчишки, вы такие умные, придумайте срочно, что делать!» (менеджеры-блондинки с наиболее эффективной для себя в данный момент тактикой поведения).

По ходу действия инструкторы фиксируют наиболее характерные поведенческие паттерны команды. Даже простые заметки на полях, по типу «Четыре минуты тупят, ничего не предпринимают, боятся лезть на бревно» или «Капитан таскает всех на плечах, никого не слушает и злится» дают широкое поле для дальнейшего анализа бизнес-тренеру. В первом случае группа участников характеризуется как осторожная, не готовая принять на себя ответственность, не склонная рисковать в целом, и к решительным действиям в частности (заметно и отсутствие лидера). Во втором случае – капитан (лидер, часто, один из руководителей) наоборот - привык брать на себя всю ответственность, испытывает сложности с делегированием, не доверяет своему коллективу и своим поведением поощряет несамостоятельность и инфантильность в сотрудниках. Сам этого не замечает. Возможно, периодически работает в аврале, вообще много работает и вынужден многое контролировать сам. Именно благодаря Тим-билдингу (особенно отчету после него) и руководитель, и сотрудники имеют шанс увидеть себя, своих коллег, сами бизнес-процессы в новом свете. И по крайней мере дать себе шанс что-то изменить в лучшую сторону. Наша задача – просто и деликатно в этом помочь, не критикуя, а демонстрируя факты. И возможности.

### 2. Анализ наличия конфликтов и их разрешения

Например, получив задание перенести как можно больше воды при помощи полотенца в качестве «емкостей», часть команды начинает быстро бегать. В таких заданиях часто прослеживается подмена цели – оговорено, что основная цель **«Собрать больше воды»**, а действия направлены на то, чтобы «Выполнить задание как можно **быстрее**». Бывает, что часть группы активно бегают, проливает воду, а 2-3 человека пытаются противостоять, акцентируя внимание на задаче. Звучат фразы: «Нам ведь сказали собрать больше воды», «Бегайте аккуратнее!», «Зачем так носиться, если главное - вода!» или «Вася, не спеши, ты и так почти все пролил». Вода заканчивается, время еще остается, группа начинает оценивать происходящее. Может возникнуть конфликт и со-

ры: «Мы сразу говорили что делать, а вы нас не слушаете!», «Вы так советуете, что вас не слышно!». Отличная ситуация для анализа! Мы можем наблюдать следующие тенденции и сформулировать наблюдения:

1. Группа невнимательно слушает. В первую очередь - инструкцию, во вторую - друг друга. При этом агрессивуют.
2. Группа приступает к выполнению заданий, не подумав о последствиях, не обсудив поведение, не выбрав эффективную стратегию. Вспоминаем поговорку «Семь раз отмерь, один раз отрежь», суть: сначала подумай, затем сделай.
3. Участники во власти стереотипа - если задание имеет ограничение по времени, значит, надо действовать как можно быстрее.
4. Участники не осознают наличие конфликта и не ищут путей его разрешения
5. Те, кто выдвигал эффективные идеи и советы - недостаточно настойчивы. Если идея хороша - заставь себя выслушать. Хотя бы говори громче.
6. Слабо взаимодействуют между собой - см. п. 1. Не слышат друг друга.

Получив данные наблюдения, можно дать группе возможность осознать конфликты, которые возникают и на производстве. В большинстве случаев причины конфликтов - практически те же самые, что и в игровой ситуации.

### 3. Анализ способности к взаимодействию

Практически любые задания в тим-билдинге - это микро-проекты из реальной жизни. К примеру, звучит задание «без помощи слов из фигурок «лего» всей командой построить завод по производству мороженого. Условия: у завода должны быть цех, склад, подъездные пути, башня и надежный забор». Это задание, по сути, мало чем отличается от реальной необходимости построить дом, офис, фабрику, открыть новый магазин, освоить новый рынок и т.д. Их объединяет как минимум три пункта:

- необходимость обсудить проект, создать план «завода» или «магазина» ДО того, как приступить к действиям
- наличие руководителя, который вносит поправки, распределяет ответственность, осуществляет точки контроля
- необходимость распределения обязанностей (подбор подрядчиков и поставщиков), чтобы уложиться в заданные сроки.

На примере игры «в кубики» лего легко увидеть - есть перечисленные факторы в работе команды или нет. Если их нет в игре, то с большой вероятностью нет и в жизни. Ведь на самом деле навык качественного взаимодействия в рабочей группе очень важен для любого коллектива, вне зависимости от того, чем команда занята - ее сильные и слабые стороны будут одинаково проявлены и в работе, и в игре.

Если без помощи слов команда находит способы общаться - это большой плюс. Участники начинают коммуницировать при помощи жестов, пишут друг

другу записки, показывают на примере. Это означает, что, даже отняв у команды такой важный ресурс как речь, мы можем рассчитывать на положительный результат невербальных коммуникаций и результат задания в целом.

### 4. Анализ способности управлять и подчиняться

Наличие лидера является во многих заданиях ключевым фактором успеха. Но, как показывает практика, даже с лидером команда может проиграть. Во-первых, это может произойти потому, что лидеров много - как минимум двое. Во-вторых, потому что лидера не слушают. А в третьих, потому, что лидер не прав и сам никого не слушает.

В первом варианте важна способность лидеров взаимодействовать между собой - признать кого-то главным на эти пять минут задания. Во втором случае - самая распространенная проблема с навыком слушать и слышать, а также сложности с авторитетом того, кто управляет. Даже если группа услышала лидера, но игнорирует его распоряжения, делает все по-своему, или ведет себя пассивно, это может быть не только проблемой группы, а проблемой лидера. Отсутствие авторитета тормозит работу и в тим-билдинге, и в реальной жизни. Делайте выводы - что не так с авторитетом. В третьем варианте развития ситуации лидеру не хватает гибкости и умения работать в команде, с подчиненными, мало доверия, сформировано убеждение «легче сделать самому, чем объяснять другому». Это распространенная «болезнь» руководителей. Но она лечится.

А кто бы из них мог подумать, что невинная корпоративная игра под названием «Построим мировую корпорацию» или «Порвем всех как Тузик грелку» наводит фокус на человеческие слабости и недостатки и дает возможность для личного и командного развития!

## Конструктивные выводы группы

Как уже было сказано выше, цель анализа - не просто демонстрация слабостей, а поиск возможностей реализовывать любые задачи и управлять собственными ресурсами и ресурсами команды. Важно суметь увидеть, зафиксировать «точки опоры» взаимодействия в команде и дать им не только качественный анализ, но и перевести в конструктивные возможности. В диагностике без рекомендаций нет смысла. Ведь критические замечания, демонстрация ошибок, обнажение слабых мест сами по себе - убивают инициативу, снижают эмоциональный тонус коллектива. В работе тренера важна не только оценка негативных моментов работы, но и подчеркивание сильных сторон, потенциала группы, и, разумеется, выводы и рекомендации в позитивном, перспективном ключе. Ведь цель тим-билдинга - развитие коллектива, а не просто его оценка.

## ГЛАВА 17

### Подготовка отчетов

В случае, когда вы проводите именно тренинг командообразования с последующими выводами, работа инструкторов и тим-лидеров становится сродни работе бизнес-тренера. По итогам своей работы инструктор, помимо **таблицы подсчета баллов**, создает наблюдательный **отчет**. Как уже было сказано выше, главное требование к наблюдательному отчету – его **безоценочность**, то есть максимальная объективность. Рассмотрим примеры отчетов с этапа.

**Краткий отчет инструкторов отдельно взятых этапов, на который приходили разные команды.**

#### Пример отчета №1

**Проведение этапа «Транспортная магистраль» (рабочее название «Лыжи»).**

Описание этапа: вся команда встает на 4 лыжи, ноги ставятся через одну лыжу, крепления есть только у четверых участников. Задача – пройти дистанцию, разговаривать нельзя. Сложность: из-за запутанных ног и из-за запрета на речь очень трудно сдвинуться с места, если не выработано взаимопонимание.

**Вводная информация:** для всех команд, наиболее сложным, как и ожидалось, оказался этап «Транспортная магистраль». Упражнение требовало проявления сплоченности и взаимопонимания при запрете на обмен информацией устно (задание выполняется молча).

*Наблюдения за командами.*

*Команда «Аль-Бакс» оказалась наиболее собранной, до выполнения задания договорились, что будут отдавать команды руками, поднимая их высоко вверх и резко опуская на каждый шаг. Члены команды легко понимали жесты-команды идущих впереди участников и слаженно выполняли их. Успели выполнить задание ровно по времени.*

*Команде «Ред Крэйзи» не хватило времени для выработки действительно эффективной стратегии (на обсуждение и подготовку отводилось три минуты),*

*потому что при обсуждении они не слушали друг друга и перебивали. Допущенные нарушения лишили их возможности заработать более высокий балл. Им было трудно пройти без слов, были нарушения молчания (частые вопросы друг к другу, сход с лыж), недисциплинированность и много смеха. Команда лишь в последние 2 минуты успела завершить этап.*

*Команда «Союз» достаточно слаженно, хотя и с меньшим энтузиазмом (по сравнению с другими), выполнила упражнение – команды отдавались жестами капитана, снижение баллов связано с нарушениями молчания – не могут удержаться от реплик, комментируют действия друг друга, вмешиваются в процесс управления, проявляют нетерпение.*

*Команда «Япона-Мать» продемонстрировала и энтузиазм, и четкость выполнения упражнения. Сказалась общая усталость после прохождения предыдущих этапов (данный этап был последним для команды), поэтому у команды был низкий эмоциональный тонус, который, кстати, не сказался на результате. О знаках договорились заранее. Слаженность действий, понимание друг друга без слов у команды «Япона-Мать» четко выражены, что отражено в результатах в таблице баллов.*

#### Пример отчета №2

**Проведение этапа «Постройка броневика»**

**Описание этапа:** задача – придумать, назвать и построить из членов команды инкассаторский броневик. Он должен быть двухъярусным. Капитан отдает команды, «броневик» должен их четко выполнять.

**Вводная информация:** этап предполагает «мозговой штурм», ограниченный по времени, и последующие слаженные действия команды, основанные в том числе, и на тесном физическом контакте.

**Команда «RED CRAZY».** Команда показала на этапе второй результат. Капитан команды – настоящий лидер и «мотор» коллектива, активно вырабатывает общую стратегию поведения, умело распределяет функции. В обсуждении принимает участие вся команда, работают дружно, выдают оригинальные идеи. Подходят к выполнению этапа с юмором (самое оригинальное название для инкассаторского броневика из всех команд – «Красный Тазик»).

**Команда «СОЮЗ».** Команда показала четвертый результат. Причина – невнимательно слушали инструкцию, вследствие чего недобрали много баллов во время выполнения заданий. Активно обсуждают, но при этом капитан команды незаметен, теряется и выполняет скорее «представительские» функции. Очевидно, что команда ошиблась при выборе капитана, многие другие члены команды обладают более выраженными лидерскими качествами. К выполнению задания подошли очень ответственно, много внимания уделили деталям. Если бы капитан был поактивнее, команда могла бы показать намного более



высокие результаты, потому что остальные члены команды готовы были на большее, но по условиям этапа реализовать все свои возможности могли только под четким руководством.

**Команда «АЛЬ-БАКС».** Команда показала на этапе третий результат, отстав от первого-второго результатов совсем немного. Отличное взаимодействие в процессе обсуждения. Быстрая реакция на интересные идеи. Во многом благодаря капитану четко и слаженно распределили роли. Минусы – не все члены команды принимали непосредственное участие в обсуждении, «выпавшие» не смогли потом в процессе выполнения задания помочь команде набрать максимум баллов. При этом команда дружная, заводная. Капитан – лидер и «стержень», вокруг которого органично действуют остальные члены команды. Заряженность на максимальный результат – у большинства членов команды. Возможно, именно один-два не настолько мотивированных члена команды и повлияли на итоговый результат на этапе.

**Команда «ЯПОНА МАТЬ».** Команда заняла на этапе первое место. Исключительно дружные и активные, члены команды пошли по пути максимального тактильного контакта, что очень здорово повлияло на выполнение задания. Оригинальность названия броневика («Тойота-мать»), высочайшее исполнение (единственная команда, которая «построила» не двухэтажный, как положено по инструкции, а четырехэтажный броневик!!!), исключительно синхронное выполнение команд капитана. Из минусов можно назвать только то, что в процессе обсуждения команда потеряла много времени на незначительные мелочи, что, впрочем, не сказалось на выполнении задания. Очень креативная команда, которая по праву стала на этапе лидером. Сильный плюс – полагаются друг на друга и доверяют друг другу. Капитан, очень активный, тем не менее, не особо выделялся на фоне остальных – яркие лидерские качества присутствуют у большинства.

Как видно из примера отчетов – на одинаковом задании разные команды ведут себя по-разному, что напрямую сказывается на результате. По-разному и инструкторы видят ситуацию, по-своему излагая наблюдения. Учитывая, что по итогам мероприятия к отчету прилагаются таблицы расчета баллов, у бизнес-тренера и руководства компании есть наглядный материал. Этот материал дает возможность продемонстрировать, насколько важно уметь работать в команде и как серьезно результативность зависит от «человеческих факторов». При помощи данных наблюдений есть возможность составить единую картину работы команд на разных этапах.

## ГЛАВА 18

### Реквизит для мероприятия

Как аптечка у автомобилиста, которая, к счастью, редко используется, но должна всегда быть в автомобиле, у «тим-билдеров» тоже есть свой набор необходимого реквизита, нужного на каждом мероприятии. Мы называем этот список «общий реквизит» на любой тим.

#### Список общего реквизита

Общее – это то, что нужно всегда. Лучше сложить «общий» реквизит в «волшебный чемоданчик», в котором помимо нижеперечисленного будут: ножницы, скотч, канцелярские кнопки, пара карандашей, клей и супер-клей, моток веревки, свисток, бумага. В таблице приведен список «общего» реквизита практически для любого мероприятия, будь то спартакиада или классический тим-билдинг курс. Список реквизита для конкретных сценариев и упражнений составляется отдельно в зависимости от программы.

#### Атрибуты для костюма ведущего



Предметы и аксессуары	Комментарий для организаторов
<b>Общая помощь</b>	
Аптечка	Готовая аптечка или самостоятельный набор препаратов: обезболивающее от головной и иной боли, от тошноты, диареи. Перевязочный материал и обеззараживающие препараты: бинт, йод, перекись водорода, пластырь. Просто салфетки и/или влажные салфетки.
Вода	Необходимо снабдить участников или обеспечить возможность утолить жажду в любой момент.
<b>Звук</b>	
Микрофон, колонки, усилитель, провод и все необходимое для подключения и работы микрофона. Для беспроводного звука – батарейки	Необходимо убедиться на месте (базе отдыха, площадке), что электричество: А – есть Б – достаточной мощности В – находится в физическом доступе (по расстоянию, наличию ключа от щитка и дежурного электрика дяди Федя) Г – разрешено использовать (подключаться, открывать и в принципе «тянуть руки» в щиток).
Мегафон, батарейки (комплект)	Для работы на открытом воздухе, особенно на площадках без сцены и специального оборудования, мы практически всегда используем мегафон. Маленькие ручные мегафоны с небольшой мощностью не очень удобны – руки устают их держать, слышимость в пределах ограниченного расстояния. Лучше подходят мегафоны с выносным микрофоном, которые можно повесить на плечо. Важно помнить, что мегафону нужны ВО-СЕМЬ батареек, если они разрядятся, замена 2-4х штук вас не спасет, нужен весь комплект. В паузах или в моменты выполнения заданий, когда есть необходимость в музыкальном фоне, вы можете включить заранее закачанные на ваш телефон или другой легкий носитель звуковые дорожки или отдельные мелодии, просто поднеся мобильник к мегафону. Так вы сможете обойтись без специального звукового оборудования и ди-джея, обеспечив разнообразное звуковое сопровождение даже на «дикой» площадке.
Ноутбук с закачанной на него музыкой (или + флешка с музыкой)	Если вы пригласили ди-джея, разумеется, это его забота. Если вы обходитесь своими силами, а музыкальное сопровождение необходимо – позаботьтесь, чтобы файлы были в нужном формате, в доступной папке, и были все «переходники» и провода.
<b>Форма, знаки отличия</b>	
Форма тим-лидерам, модератору, ведущему	Если у вас нет необходимости делать костюмы (для творческого или развлекательного тим-билдинга), используйте фирменные футболки, кепки, банданы или хотя бы повязки на рукав. Важно, чтобы тим-лидеры выделялись из толпы, и организаторы в целом четко отличались от участников. Это проще всего обеспечить при помощи формы.

Бейджи	У организаторов бейджики должны быть обязательно, чтобы любой участник мог обратиться к бизнес-тренеру или тим-лидеру по имени в любой момент. Участникам бейджи нужны в том случае, когда тим-билдинг предполагает личное общение между тренером и малой группой, и тим-билдинг носит обучающий характер. На мероприятиях развлекательного, спортивного характера или с большой численностью, а также в случаях, когда анализ и рефлексия не входят в программу, вы можете обойтись без бейджей для участников.
<b>Раздаточный материал организаторам</b>	
Стол организаторам (если нет сцены), палатка/тент для реквизита	Организаторам, как правило, нужно место, где можно положить необходимый реквизит, призы, аптечку и т.д. Лучше всего это палатка (не туристическая «метр в высоту», а по типу торговой 3*3*3 метра – в которой можно перемещаться и стоять в полный рост) или тент – на случай непогоды. Таким образом, организаторы сразу обозначают зону, где располагается инвентарь, там же может располагаться информационный стенд, стол администратора и т.д. Иногда достаточно небольшого стола. Если ваш реквизит просто свален под деревом – это не только не эстетично, но и неудобно для работы.
Инструкции, распечатки программы для организаторов, карандаши, ручки	В том случае, когда у вас более одной команды и мероприятие предполагает создание отчета или подсчет баллов, организаторам понадобятся распечатки правил, инструкций или, как минимум, листы бумаги для записи наблюдений. А также – то, чем делать записи. На пересеченной местности, как показывает практика, лучше всего использовать аккуратно заточенные простые карандаши. Шариковые и иные ручки отказываются писать на влажной бумаге (роса, дождь, случайное намочение) и на некоторых твердых поверхностях. Как в анекдоте – «В то время как американцы четвертый год выделяют деньги на разработку ручки, пишущей в космосе, наши космонавты продолжают успешно писать грифельными карандашами».
Планшеты организаторам	Крайне неудобно делать записи на листке, который куда прислонить. Дерево, земля, спина товарища – не самый практичный вариант. У всех, кто делает записи и пользуется инструкциями, программой, списком заданий и другими распечатками, должны быть планшеты. У каждого – своя.
Таблицы с баллами и для записи наблюдений за командами	Структурированные документы помогают быстро подсчитать баллы, скомпоновать и озвучить результаты, в дальнейшем – делать грамотные и четкие отчеты.

Карточки, ленточки или нечто иное для деления на команды	Карточки, разноцветные браслеты, повязки или банданы, которые используются для того, чтобы поделить многочисленную группу участников на малые группы – команды тим-билдинга. Команды могут использовать ленточки, форму, как знак отличия, или обойтись без этого. Главное – в начале мероприятия иметь данный реквизит для создания отдельных команд.
<b>Реквизит для разметки этапов</b>	
Площадка	Важно, чтобы на площадке, на которой вы собираетесь играть, были необходимые границы, сетки и ворота. Если ворота вы можете соорудить сами, обозначив их конусами, то настоящие баскетбольные кольца для баскетбола – вряд ли.
Лента разметки, таблички с названиями этапов, конусы для эстафет и дистанций	Площадка, даже самая организованная и оборудованная, должна быть понятной по навигации самим участникам мероприятия. Границы площадок или отдельных этапов желательно огородить, а все дистанции четко обозначить – линиями, веревками, конусами и т.п.
<b>Реквизит для спортивных состязаний</b>	
Реквизит для судьи Разметка площадки Спортивный инвентарь: мячи, канат, дартс и т.д.	Судья: свисток (лучше – свистки), планшет, песочные часы или др. часы, таблицы для записи результатов, общая турнирная таблица, ручка-карандаш. Площадка: линии \ ленты \ конусы разметки. Инвентарь: запасной инвентарь для относительно хрупких предметов (основной имеет обыкновение рваться и ломаться неожиданно по ходу соревнований, особенно это касается дротики для дартса, легких мячей); насос для мячей.
<b>Аутентичность, призы</b>	
Костюм (ы) Ростовая кукла	Кукла, тот же «Мишка-олимпиашка». В случае плохой погоды (дождя) не все ростовые куклы можно использовать, иначе они испортятся. Но некоторым материалам дождь ни почем, главное – высушить их после тима. Если предусмотрен грим для ведущего – не забудьте коробочку с аква-красками, гримом.
Награды	При подготовке у реквизитора или координатора должен быть четкий список – сколько и каких наград надо упаковать, кому вручать. - Кубок, диплом (один, за первые три места или каждой команде), - памятный приз, - артефакт (сокровище, которое ищет команда или особенный подарок на память о мероприятии), - сувениры (кому и сколько), - подарки в детской игровой локации.
Пакеты для мусора	Большие (120-200 литров) пластиковые пакеты пригодятся не только убрать мусор, но и быстро упаковать реквизит. В них можно убрать многие материалы или на случай непогоды накрыть ими технику.

Не стоит надеяться на массовую сознательность тим-лидеров в том, что они сами будут помнить обо всем: приготовят форму, возьмут карандаш, не забудут часы. Держите небольшой запас карандашей, бумаги, чистые бейджики и прочее в «волшебном чемоданчике», особенно, когда задействовано много персонала, а промо-форму и все остальное путь реквизитор упакует организованно.

### Пример списка реквизита для спартакиады и эстафет

- Конусы, лента для разметки – по количеству заданий.
  - Волейбол - большой мяч 2 штуки (один для запаса).
  - Дартс: сам дартс, дротики, подложка баннерная под дартс, крепление.
  - Боулинг: коробка кеглей, мяч.
  - Эстафеты с мячами: 5 мячей футбольных, 5 - баскетбольных (всего 10 шт.).  
Количество мячей – по количеству команд.
  - «Большие Штаны» для эстафеты «Колено товарища» - по количеству команд.
  - Хоккей: метлы для «хоккея», мячи теннисные – по количеству команд, метлы с запасом в 2 штуки (ломаются).
  - Эстафета «Собери шарики»: Перчатки боксерские по паре на команду, 50 шариков.
  - Эстафета «Гусеница танка»: по количеству команд «баннерных гусениц» (+ 1 в запас).
  - Эстафета «Транспортер»: - палочки (не менее №№ штук – по количеству игроков в команде).
  - Локация «Лабиринт»: Веревки (30 метров), 2 повязки на глаза, 2 колокольчика, таблички «старт» и «финиш».
  - Заключительный конкурс «Ковер славы» – баннер с логотипом компании 3\*6 метров.
- И так далее. Основной принцип паковки реквизита, чтобы ничего не забыть взять, заказать или купить – это на репетиции (прогоне) визуально представить себе каждый шаг мероприятия и «пройти» по мероприятию.

Например:

«Мы приехали, этапы расставили, поставили стол для организаторов (так, нужен стол), тент для реквизита (пакуем тент). Участники построились на площадке (нужны ленты ограждения). Ведущий приветствует участников (мегафон, костюм ведущего, слова ведущего на планшете, батарейки для мегафона проверить). Проводится разминка (реквизит не нужен). Затем делим всех на команды (карточки для деления, ленточки для разных команд)...» и так пошаговая проверка всего реквизита вплоть до окончания мероприятия.

## ГЛАВА 19

### Риски и план «Б»

В основном «риски» для тим-билдинга связаны с погодой. Ведь тим-билдинг – это мероприятие, которое, как правило, проводится на открытом воздухе. Самый распространенный «погодный бич» тим-билдинга – это дождь. Если с жарой можно справиться, уведя команды в тень, снизив нагрузку и т.д., то сильный дождь, если идет «всерьез и надолго», то он не только портит настроение участников, намачивает одежду и реквизит, но и создает реальные помехи на местности (лужи, грязь, болотистая почва), портит технику (заливает мегафон, колонки) и т.д.

#### Как с этим справиться? Вариант первый

Договоренность с участниками о том, что вы ждете погоды. На самом деле, по-моему, это, в общем-то, НЕ вариант... Так как ожидание «у моря погоды» может быть долгим и неуправляемым. Ваша готовность выехать через час на площадку, только потому, что выглянуло солнце, может дорого (по времени и силам) обойтись. Персонал-организаторы могут быть заняты своим основным делом, если есть внештатники – они могут уехать, заболеть или отсутствовать по другим причинам. Некоторые задания могут потерять свою актуальность (программа, привязанная к дате, событию, погоде, человеку и т.д.). Реквизит, уложенный и упакованный изначально, - «разбежится» по другим тим-билдингам. И так далее. Но в том случае, когда вы сами проводите тим для своей компании, и все знают, что нужно делать, вы – единый коллектив, который четко подчинится приказу «Солнце светит – едем!», для вас этот вариант вполне подходит.

#### Вариант второй. Наличие плана «Б»

План «Б» - это четкое представление о том, что вы будете делать в случае... (далее идут варианты всех возможных рисков). С планом должны быть ознакомлены и организаторы, и участники. В связи с этим есть несколько четких правил. Например:

**Одежда.** Участники и организаторы всегда должны быть одеты по погоде. То есть, как бы вы не планировали тренинг, утром не забудьте посмотреть в окно. Если погода переменчивая – возьмите запасной комплект одежды или обуви (например, сандалии и шорты). Если вы боитесь дождя – простой китайский полиэтиленовый плащ (спасибо китайским предпринимателям!), который дешево стоит и занимает минимум места. Боитесь холода – надевайте куртку или возьмите свитер. Самое главное – удобная и подходящая по формату и погоде **обувь**. Если шапочку или куртку замерзающему могут еще одолжить, то найти непромокаемую обувь пару или обувь без каблучков по его размеру практически невозможно.

**Программа.** Программа должна быть адаптирована сезону и климату. Зимой и в холодное время года – больше подвижных и телесных упражнений, часть (по возможности) проводится в помещении, программа длится не более трех часов, участники имеют доступ к теплomu туалету (что, кстати, актуально в любой сезон). Участники должны иметь возможность где-то и как-то согреться. Если у вас не тренинг, а праздник – разрешите на окончание игры участникам согреваться горячительными напитками – это не раз спасало сибиряков «холодными зимними вечерами».

**Запас.** Для реквизита и техники, которые могут быть подвержены воздействию погоды – берите запасные комплекты. Имейте в виду, что цифровая техника на холоде замерзает. Нас не раз выручало наличие двух запасных фотоаппаратов на морозе: фотограф делал несколько снимков, убирал фотоаппарат за пазуху, под куртку, доставал запасной и так, меняя их местами, делал фото практически без перерыва. То же самое – с батарейками. Замерзшие или промокшие батарейки могут отказать.

**Замена.** Для некоторых заданий, которым нужны комфортные условия, подумайте замену. Например, любые задание на рисование (арт-терапия) делаются либо в помещении, либо под крышей, либо в сухую погоду. И если вам очень важно, чтобы в тренинге присутствовали элементы арт-терапии, и вы не готовы от нее отказаться – ищите крышу. То же самое с веревками. Некоторые виды веревочных упражнений нельзя делать в проливной дождь – скользко и небезопасно. Любые эстафетные задания на скорость, где нужно быстро бегать, могут стать травмоопасными, если дорожки будут мокрыми, причем не в дождь, а после вчерашнего дождя. Даже аккуратный асфальт без луж может послужить причиной для падений и ушибов. Замену можно как предусмотреть заранее, так и сымпровизировать на ходу, увидев очевидный риск.

**Цель.** Как бы ни развивалась ситуация с погодой и обстановкой на месте, организаторы должны помнить главную цель мероприятия. Если цель – сплотить и продиагностировать команду, то небольшой морозящий дождь вам в этом только поможет. Напомните участникам, зачем они здесь. Напомните, что

любая рабочая задача может выглядеть сложной и непреодолимой, и только их реакция и действия в этот момент покажут – на что они способны. А тим-билдинг это безопасный способ проверить и натренировать себя.

**Без фанатизма.** Важный аспект любого тренинга – достигать поставленных задач, а не просто гонять людей по пересеченной местности. Главные вопросы – «Зачем?» и «Что мы получим в результате?» Однажды я встречалась с представителем экспедиционного корпуса, который в последние годы занимается организацией тим-билдингов. Он предлагал сделать праздничное мероприятие для банка на эффектной горе: «поднимаем людей наверх на лыжном подъемнике, а затем вся группа командами спускается вниз 2 километра, каждая с инструктором, по дороге выполняя разные задания. Кто придет первый, тот молодец». Хорошая задумка уперлась в нежелание самого заказчика: «Во-первых, у нас праздник, а не тренинг на 200 человек. Во-вторых, у меня офисный коллектив, одна бухгалтерия 20 человек, все женщины 30-50 лет, какой смысл их тупо гонять по горе? В-третьих, что делать с теми, кто откажется?» Специалист предложил отказников штрафовать из зарплаты. Заказчик отказался. Это типичный случай не соответствия формата и целей. Специалист хотел продемонстрировать сотрудникам банка трудности, банкиры хотели праздновать. Клиент всегда прав. Пусть празднует.

## Особенности погодных рисков

### Зима.

По зимнему сезону практически все сказано выше. Систематизирую:

- больше подвижных и телесных упражнений, часть - в помещении. Используйте зимние упражнения – санки, лыжи, горки. Это весело, актуально и тепло.
- длительность программы не более трех часов, а длительность пребывания на улице в мороз – не больше часа (теплая замя в 23 градуса морозом не считается!).
- доступ к теплomu туалету и возможность согреться.
- важно – теплая обувь.
- если грянул мощный мороз в 45 градусов – сокращайте программу, уходите в помещение, в крайнем случае, полностью или частично переносите мероприятие, не мучьте людей.
- запасные шарфики и варежки.

### Лето.

Лето – это жара. Надо учесть:

- больше заданий в тени.
- меньше «телески» (не так уж приятно в пятый раз обнимать потного коллегу).
- больше этапов, связанных с водой. Она охлаждает, даже когда ее носишь в стаканчиках.

- много воды по организации вообще, в том числе каждая команда получает большую бутылку воды с собой на задания.
- чередовать активные упражнения с пассивными.
- траву надо косить! На базе отдыха или площадке высокая трава это: насекомые, колючки, крапива, препятствия для передвижения.
- кепки участникам – выдать или предупредить, чтобы одели.
- репелленты от насекомых.
- средство от аллергии.

### Межсезонье.

Это неожиданности: была жара, стало холодно; было холодно - стало жарко, пошел дождь.

- плащи, тенты и другой укрывной материал на случай дождя. Он нужен, чтобы укрыть участников, аппаратуру, реквизит.
- правильная обувь. Хорошие непромокаемые кроссовки.
- запас всего, что может пригодиться.
- после мероприятия – просушка реквизита.

### Зимнее задание «Гипер-прыжок»



## Риски могут быть связаны не только с погодой

**Персонал.** Отсутствие/опоздание одного или нескольких человек из команды организаторов также может поставить мероприятие под угрозу. Случаи из практики: ведущий попал в пробку; координатор слег в больницу от отравления; специалисты по аквагриму оказались в ДТП. Нужны универсальные специалисты или возможность быстро сделать замену.

**Транспортные случайности** (поломки, пробки, другое). В нашей практике был случай, когда автомобиль организаторов сломался. К счастью, удалось быстро найти замену и перегрузить реквизит и персонал в другой автомобиль.

**Изменение состава участников.** Вместо восьмидесяти человек приезжают сорок. Призыв ведущего «Вас мало, должно быть в два раза больше, давайте размножаться!» не поможет, ну, разве что развеселит. На месте надо переделывать логистику, задания и тайминг.

**Форс-мажор у участников.** Один из самых ярких случаев – внезапная госпитализация генерального директора компании-заказчика. Группа, приехавшая на тим-билдинг, была под сильным впечатлением от события. И их можно понять, особенно учитывая тот факт, что врачебный прогноз был неблагоприятным, а директор при этом передал коллективу, чтобы они продолжали праздновать 20-летие компании в форме тим-билдинга. Пришлось поддержать коллектив и дать им возможность высказать свое уважение к директору именно тем, чтобы послушаться его и подчиниться его воле.

**Алкогольное опьянение у участников.** Да, такое бывает. Пару раз мы наблюдали, как в процессе игры некоторые участники опьянели буквально на глазах. Если у вас обучающий тим-билдинг, то есть ТРЕНИНГ, то такие игроки не могут принимать в нем участие. Если это больше праздник, придется смириться с этим и подстроиться под развлекательный формат «без границ». В любом случае организаторы должны поделить ответственность с заказчиком или представителем руководства: что он думает по этому поводу, и какие есть предложения по ситуации.

**Технические неполадки.** Чем больше задействовано техники, тем больше риск, что с ней может что-нибудь случиться. Желательно иметь запас проводов или запланированную возможность обойтись совсем без техники. Самый лучший способ подстраховаться – иметь опытного специалиста по техническому обеспечению в команде организаторов.

## ГЛАВА 20

### Ошибки тим-билдинга

Для учета рисков рассмотрим наиболее распространенные ошибки организации тим-билдингов. Сейчас тим-билдингами стали заниматься многие. На рынке: КВН-щики, промо-агентства, рекламщики, креативные группы, союзы молодежи, студенческие сообщества. Внутри компании мероприятия могут поручить отделу маркетинга, HR-специалистам, рекламному отделу, офис-менеджеру. Часто заказанный эффект мероприятия – это активный отдых на природе. Да, тим-билдинг – отличная форма активного праздника, но в первую очередь это тренинг, приобретение полезных навыков, развитие корпоративной культуры. Чтобы средства и время, потраченные на «тим», вернулись с пользой для компании, давайте познакомимся с типичными ошибками.

1. Неясна цель мероприятия. Цель – самое важное в проекте. Отдохнуть? Сплотить? Познакомить? Также распространенными задачами бывают: укрепить лояльность и связи между отделами, снять напряжение в коллективе, развить корпоративные традиции, научить действовать в необычной, стрессовой ситуации, приобрести навыки командных действий и решений, через празднование поднять боевой дух и т.д. Цель определяет формат, программу, особенности мероприятия.

2. Тим-билдинг «на коленке». То есть попросту, без глубокого и вдумчивого подхода, без детализации, оттачивания процессов и решения серьезных задач. Это случается при осознанном выборе непрофессионального подрядчика (группа знакомых студентов из профкома) или проведение своими руками, особенно в первый раз. Это ни хорошо, ни плохо – такие тимы вполне могут стать добротными проектами, но не нужно ждать от них многого. Отдых, веселье. При этом вырастает степень рисков, нестыковок, косяков, ошибок. Главное – избежать разочарования самих участников. Отзыв: «Что это было? Четыре часа бегали и прыгали, устали, как черти, зачем? Больше нас на тим-билдинг не уговоришь». В этом случае спасти может корпоративный дух, единое желание всего коллектива создать хороший проект.

3. Принцип «подешевле». Есть разные компании, небольшие коллекти-

вы, простые задачи – для всех найдется свой «ценник». Мы делали проекты с такой стоимостью, когда один ведущий (тамада) берет дорожку. Не экономьте, а работайте со сметой.

4. Шаблонность. (Типовой вариант). Не ленитесь! «Пираты», «пионеры», «построение мировой корпорации» – темы, конечно, популярные, но, старайтесь каждому клиенту дать особенную легенду. Все организации индивидуальны, по крайней мере, адаптируйте типовой проект под особенности заказчика.

5. Неорганизованность. Не проработаны детали, логистика; незнание места (территории), неверный расчет времени, нестыковки с общей программой и ответственностью.

6. Переоценка тренинга. Это тот случай, когда тим-билдинг не поможет решить сложную ситуацию в коллективе. За три часа вы не сможете сплотить группу, находящуюся в серьезном конфликте. Напротив, может сложиться обратная ситуация: недовольство, агрессия. В «запущенных случаях» стоит проконсультироваться у опытного бизнес-тренера или доверить проект специалистам, которые «вывезут» ситуацию.

Игра «Твистер» в дождь



7. Тим ради тима. Эта ошибка, по сути, синтез пунктов 1, 2 и 4. Напряжение ради самого напряжения. Группа носится по пересеченной местности, поочередно выполняя разные задания, и начиная тихо ненавидеть команды соперников (тех же коллег). Именно из-за этой ошибки для многих было дискредитировано само понятие «тим-билдинга».

*Вот отзывы участников таких программ, почерпнутые из открытых источников:*

*«Мне было страшно, когда приходилось выполнять задания, связанные с риском. Например, скакать по бревнышкам высотой полтора метра, когда любое падение могло привести как минимум к вывиху или перелому ноги. От полета на тарзанке я отказалась, поскольку однажды видела, как веревка оборвалась, и человек получил серьезные травмы.»*

*«Когда-то я работала в компании, где был серьезный разброс в возрасте команды руководителей. Примерно от 28 до 65 лет. И вот, чтобы соответствовать модным тенденциям, было решено провести Тим-билдинг с выездом за город. Идея сама по себе была неплоха, поскольку в компании в тот момент было достаточно много новых людей, им нужно было влиться в коллектив. Но когда одинаковые задания предлагаются и молодым, и людям в возрасте, это вызывает только жалость и неловкость. А задания были сложные, требовавшие хорошей спортивной подготовки. Нужно было и быстро бегать,*

*и лазать по канату, и ходить по тонким бревнам над глубокой ямой. Важно ведь еще и то, что “старички” пытались не ударить в грязь лицом и делать все наравне с молодежью. Печальное было зрелище...»*

8. Слабая команда ведущих и тим-лидеров. Много зависит от ведущего и его помощников. Вялость, несобранность, непонимание своей задачи, отсутствие опыта со стороны организаторов могут испортить любой праздник.

9. Отсутствие плана «Б». В основном он нужен для погодных рисков.

10. Тяжесть заданий. Командообразование – процесс сложный, не стоит его перегружать чисто физическими и мудреными заданиями. Этапы должны чередоваться и сочетать разные аспекты: физический, креативный, юмористический, телесный, интеллектуальный, психологический, игровой и т.д.

Эстафета «Девушка на шаре»



## ГЛАВА 21

### Обратная связь, пост-мероприятия

Работа над проектом не заканчивается после тим-билдинга. Участникам и организаторам нужна обратная связь, обмен впечатлениями и оценка мероприятия. Обратная связь по результатам тим-билдинга делится на несколько компонентов:

#### 1. Оценка участников, их поведения:

- диагностика персон, оценка потенциала группы, сильных-слабых сторон, анализ работы группы в целом, выводы для дальнейшей деятельности;

#### 2. Оценка работы организаторов заказчиками:

- оценка полученного результата - достижение первоначально поставленных целей;
- эмоциональная оценка процесса эмоциональная и фактическая. Оцениваются и четкость работы, и впечатления и эмоции, полученные участниками в процессе игры;

#### 3. Самооценка мероприятия организаторами:

- анализ работы, ошибок, косяков, взаимодействия с участниками, полученных результатов;
- работа над ошибками;

#### 4. Работа после мероприятия в группе участников:

- Закрепление полученных навыков в работе;
- проведение пост-тренинга;
- обучающие пост-мероприятия внутри компании: планерки, обучающие мероприятия, выводы, закрепленные во внутренних распоряжениях;
- развитие корпоративной культуры и внутренний пиар компании.

Комментарий по всем вышеперечисленным пунктам.

1. Оценка участников, как я уже описывала, делается на основании наблюдений, полученных от тим-лидеров отчетов, таблиц баллов, видео- и фото-съемки. Опытный бизнес-тренер может сделать заключение как по отдельным персонам, так и по группе в целом. Напомню лишь, что тим-билдинг хоть и дает правдивый срез человеческого поведения, реакций и настроения, но все

же во многом является ситуативным «тестом». Любые выводы должны быть адекватными ситуации и задачам, поставленным перед участниками. Ведь не факт, что сотрудник, отказавшийся от упражнения «Доверительное падение» (падение спиной на руки команды), - плохой специалист. А в том случае, если его работа вообще мало связана с доверием или необходимостью много коммуницировать – тем более. Например, если это кредитный специалист, занимающийся выбиванием долгов у клиентов. В его работе задействованы совершенно противоположные функции! И он действительно может долго и плодотворно трудиться на благо компании, невзирая на свое сдержанное и «некоммуникабельное» поведение в команде.

2. Оценка работы организаторов. Обратную связь от участников можно получить как в письменной форме, заполнив «Анкету обратной связи», так и в устной - на пост-тренинге или в непосредственном опросе после мероприятия. В этом пункте нужно знать несколько нюансов. Первое: впечатления непосредственных участников тим-билдинга и заказчиков могут различаться. Например, коллективу все понравилось, а директору – нет. Работаем с обеими сторонами, сверяясь с теми целями и задачами, которые были поставлены перед мероприятием. Именно для того, чтобы избежать таких ситуаций, нужен «Бриф» - письменно снятый у заказчика «запрос». Сложно спорить с письменным документом, именно он поможет объективно оценить работу и сравнить полученные результаты с поставленными задачами. Для этого же я рекомендую в сложных ситуациях, в случае непредвиденных изменений оперативно информировать заказчика и принимать с ним совместные решения. Второе: как я уже отмечала, заказчик оценивает мероприятие в целом, а нет только его обучающую часть. Это значит, что «плохая дорога», «жидкий борщ», «лицо ведущего», «порванная веревка» - все эти детали, в том числе те, которые от вас не зависят, будут оцениваться. Разумеется, не все заказчики такие придирчивые, но ваша задача – осуществить все стыковки максимально качественно и комфортно для игроков.

3. Самооценка мероприятия делается не только на основании внутренней отчетности – устной или письменно, как у вас это принято. Для полной картины к этому моменту вам нужна полученная обратная связь от участников, чтобы вы могли сверить свои впечатления и данные с данными от заказчика. Цель этого «разбора полетов» - сделать конструктивные выводы на будущее. Оцениваются:

- Работа подрядчиков, партнеров
- Работа персонала (организаторов)
- Качество программы, этапов, заданий (простота-сложность исполнения, вовлеченность и интерес участников в этапе), логистика
- Наличие «косяков» и способов их нейтрализации
- Впечатления от команд теми организаторами, которые могли наблюдать



картину в целом или видеть то, что не заметили тренер, тим-лидеры. Эти данные могут быть включены в отчет.

- Обратная связь от заказчика

В результате данная оценка мероприятия может повлиять не только на опыт компании-организатора, но и выбор подрядчиков и специалистов, поощрение и наказание сотрудников, мотивационные рычаги внутри коллектива организаторов.

4. Пост-мероприятия внутри компании могут быть организационными и эмоциональными. Организационные мероприятия – это пост-тренинг, озвученные выводы и впечатления на планерках, собраниях, организация внутренних обучающих мероприятий, последующие после сделанных выводов распоряжения, раздача «слонов» (поощрений, наказаний). Эмоциональный посыл важно использовать для развития корпоративной культуры. Это может быть выпуск корпоративной газеты после тим-билдинга, информация для корпоративного сайта, рассылки с фотографиями и видео с мероприятия, оформление стенда с фотографиями, дипломами и кубками т.д.

Таким образом, работа в тим-билдинге становится частью серьезного и длительного процесса управления персоналом и корпоративной культуры

компании. Пренебрегая пост-мероприятиями, заказчик рискует превратить тим-билдинг в рядовое обычное мероприятие, которое легко забывается в череде будней, как очередное «Восьмое марта» или «Празднование профессионального праздника». В связи с этим я рекомендую получить от проведенного тренинга все максимально полезное для компании – и конструктивные выводы по динамике работы, потенциалу группы, и укрепить корпоративные чувства сотрудников, их лояльность и приверженность к компании, и закрепить положительные результаты в работе, и старательно отработать слабые стороны, и так далее. Нужно сделать все возможное, чтобы потраченное время, силы и средства компании вернулись стоицей для позитивного развития вашего бизнеса. Удачи!

*Автор  
награждает команду-победителя*



## ПРИЛОЖЕНИЕ №1

### Документы для организации проекта

#### Образец БРИФА (анкета для заполнения заказчиком)

1. Название компании, сфера деятельности
2. Особенности компании (розничный бизнес, оптовый, разбросанность офисов, масштаб и т.д.)
3. Особенности поведения и взаимодействия в коллективе (есть ли конфликты, хорошо ли знакомы сотрудники между собой и т.д.)
4. Дата мероприятия
5. Причина (повод) для организации мероприятия
6. Цели мероприятия (назовите ТРИ основные задачи проекта)
7. Чем гордится ваша компания (укажите 1-3 пункта)
8. Формат и направленность мероприятия (выберите из предложенных вариантов или напишите своими словами):
  - обучение (тренинг командообразования)
  - развлечение, отдых
  - спортивно-творческое соревнование
  - фестиваль
  - корпоративный «летний день»
  - празднование события
  - посвящение в традиции новых членов коллектива
  - укрепление корпоративного духа через ценности компании
  - ваш вариант:
9. Количество участников (если предполагаются болельщики – укажите их количество отдельно)
10. Состав группы (приблизительное соотношение мужчин и женщин, наличие детей)
11. Место проведения или пожелания к месту
12. Особенности группы (опишите своими словами уровень должностей, род занятий)

13. Ожидаемая продолжительность
14. Пожелания к программе
15. Наличие «подрядчиков» и партнеров
16. Если есть опыт проведения тим-билдингов, укажите понравившиеся и не понравившиеся задания, а также требования к бизнес-тренеру.
17. ...И другие вопросы, актуальные для вашей работы.

## Образец инструкции с таблицей баллов для одной команды

### Этап «Командная тропа»

**Реквизит:** палочки длиной 30-40 см, линии старта и финиша. Упражнение выполняется на лестнице или ступеньках.

### Инструкция:

**Задача:** построить командную тропу – пройти дистанцию по ступенькам до финиша, держась вместе одной цепочкой, не потеряв реквизит

Команда встает в колонну. Между участниками располагаются палочки горизонтально относительно земли, соединяя «грудь и спину». Нельзя: трогать палочку руками, брать в зубы, размещать плашмя, крепить в деталях одежды (капюшоне, кармане, складках и пр.), поднимать, если упали. Задание считается выполненным, когда последний участник пересечет финиш. У команды есть три попытки и 10 минут. Засчитывается лучший результат.

Балл	Пояснения	Штрафы
3	Минимум	Касание палочки руками
4	Три попытки и палочек не менее 5	
5	За две попытки, палочек не менее 7	
6	За одну попытку и все палочки	

## Анкета обратной связи

Анкет обратной связи после тренингов существует много. Большинство из них представляют собой серию вопросов с просьбой оценить тот или иной параметр тренинга: понятность темы, доступность, эмоциональность, качество организации, свое участие, осознание материала и так далее. После проведения тим-билдинга мы используем свой опросный лист, который, возможно, пригодится и вам для того, чтобы вы могли получить массовую оценку мероприятия.

### Анкета обратной связи

Участника тим-билдинга

Личные данные: ФИО, пол, возраст (можно указать должность)

1. Оцените по 10-балльной шкале свое эмоциональное состояние ДО тим-билдинга.
2. Оцените по 10-балльной шкале свое эмоциональное состояние ПОСЛЕ тим-билдинга.
3. Оцените по 10-балльной шкале полезность этого тренинга командообразования.
4. Оцените по 10-балльной шкале степень собственной вовлеченности в процесс тим-билдинга.
5. Что Вам понравилось больше всего?
6. Какие моменты тим-билдинга были для Вас наиболее важными?
7. Какие задания и упражнения были наиболее интересными и почему?
8. Какие навыки и способы реагирования Вы приобрели по время тим-билдинга?
9. Планируете ли Вы их применять в своей личной и профессиональной жизни?
10. Изменилось ли ваше отношение к коллективу после тим-билдинга, и каким образом?
11. Изменилось ли ваше отношение к компании, в которой вы работаете, и как?
12. Что для вас оказалось наиболее ценным в мероприятии?
13. Хотели бы вы еще принять участие в тим-билдинге?
14. Что бы Вы хотели пожелать или посоветовать тренеру и организаторам тим-билдинга?

*Заключительное фото на память*



## ПРИЛОЖЕНИЕ №2

### Упражнения для тим-билдинга

#### Раздел «Разминки»

Цель разминок – настроить группу на работу в тим-билдинге, в тренинге, дать возможность осмотреться, начать взаимодействовать с коллегами, контактировать между собой. Разминки просты в исполнении, желательны должны быть веселыми и забавными. Если вам удастся придать им дополнительный смысл для игры или для самого коллектива – это удачный ход.

##### 1. «Ледокол» (вариант разминки «В нас много общего»)

«Внимание! Встаньте по группам те, у кого одинаковый цвет одежды НИЖЕ пояса. Задача – объединиться по цвету своих штанов! (Участники встают по группам, ведущий может комментировать или поинтересоваться, что это за цвет).

Теперь новая задача – встаньте рядом, те, у кого одинаковый цвет одежды ВЫШЕ пояса...»

Далее – на ваш выбор: по цвету волос, для теплых компаний – по цвету носков, можно по именам. И затем усложняем – не просто встать по группам, а выстроиться в шеренгу по цвету глаз. От самых темных глаз – к самым светлым. Еще более серьезное задание: без помощи слов построиться по датам рождения от самого старшего – к самому молодому. По сути, это отдельное задание. В итоге – встаем в группы по настроению (как правило – все вместе).

##### 2. «Плечо друга»

Разделитесь по трое, сядьте на землю, возьмитесь за руки. Задача – встать с земли, не опираясь на нее руками. (Сделали). Затем объединитесь в шестерки (две группы в одну), вновь сели на землю. Повторите задание. И далее группы объединяются, пока не получится одна общая группа, которая выполняет это задание все вместе.

Можно в итоге задать группе вопросы: почувствовали ли вы плечо друга? Как легче встать – когда стараешься подняться сам или стараешься помочь другу? И т.д.

##### 3. «Самурай-девочка-дракон»

Участников делим на три группы (не обязательно одинаковые). Участники запоминают движения: дракон – показывает «когти» руками и рычит, самурай – выставляет вперед ногу и замахивается воображаемым мечом, а девочка – делает книксен. Условия разминки – ведущий дает отсчет 3-5 секунд. Команда, быстро тайком посоветовавшись, показывает одного из персонажей – самурая, дракона или девочку – все одновременно. Принцип победы как в игре «камень-ножницы-бумага», а именно: самурай побеждает дракона, дракон съедает девочку, девочка соблазняет самурая. Делаем разминку не менее трех раз. Можно посчитать очки, можно, просто похвалить выигравшую команду.

##### 4. «Хайги-зумба!»

Эта разминка хорошо тренирует внимание и сообразительность, настраивает на тим-билдинг. Ведущий показывает, какие движения соответствуют его словам. Затем команды повторяют слова и движения за ведущим, а в конце – самостоятельно показывают движения, повторяя слова вместе с ведущим. Все встают в круг лицом внутрь круга.

Слова ведущего	Движения
Хайги	Левую руку вытягиваем перед собой ладонью вверх. Ладонью правой рукой выполняем движения. Стучим правой ладонью по открытой левой ладони.
Зумба	Стучим правой ладонью по сгибу левого локтя.
Зумба	Стучим правой ладонью по левому плечу.
Хей!	Правая рука на левом локте, левой берем себя за нос и кланяемся.
Хайги Зумба Зумба, Хей!	Полностью повторяем движения как в первый раз. (Всего получается трижды).
А чи-чи-мага	Руками движение как в латинских танцах (руки согнуты в локтях, «кулаками» будто крутим колеса паровоза). Ногами мелко переступаем три шага в ЛЕВУЮ сторону.
А чи-чи-мага	Руками движение как в латинских танцах (руки согнуты в локтях, «кулаками» будто крутим колеса паровоза). Ногами мелко переступаем три шага в ПРАВУЮ сторону.
М-а-ага (с протяжкой)	Руки согнуты в локтях, прижаты к туловищу, делаем длинное плавное движение бедром влево, стараясь задеть товарища слева.
М-а-ага (с протяжкой)	Руки согнуты в локтях, прижаты к туловищу, делаем длинное плавное движение бедром вправо, стараясь задеть товарища справа.
Хей!	Подпрыгиваем, поднимая руки вверх.

Разучиваем частями и повторяем разминку все дружно.

## 5. «Я – банан!»

Внимание – разминка проводится игривым громким голосом, в этом упражнении интонация ведущего имеет большое значение.

Ведущий показывает, какие движения соответствуют его словам. Затем команды повторяют слова и движения за ведущим, а в конце – самостоятельно показывают движения, повторяя слова вместе с ведущим. Ведущий объявляет, что игрокам нужно «перекусить» (заодно можно поинтересоваться у участников, какие фрукты они любят). Все встают в круг или полукруг, чтобы видеть друг друга.

Слова ведущего	Движения
Я – банан!	Поднимаем вверх правую руку ладонью к себе, изображая высокий «банан»
Я – банан-банан!	Поднимаем вверх левую руку ладонью к себе, изображая «банан» обеими руками (движение «я в домике» но вытянутыми руками)
Чищу банан!	Плавно и широко опускаем правую руку, держим внизу ладонью вверх
Чищу банан!	Плавно и широко опускаем левую руку. Обе руки держим внизу ладонями вверх, изображая «юбочку»
Танцую как банан!	Делаем повороты туловищем вправо и влево в такт словам, как будто танцуют «маленькие девочки»
Танцую как банан!	
Прыгаю как банан!	Обе руки вновь поднимаем вверх надо головой и подпрыгиваем
Прыгаю как банан!	

Ведущий хвалит игроков и то же самое предлагает проделать с другими фруктами – такими как «кокос» и «ананас».

Для кокоса интонация ведущего становится, как будто он изображает «толстяка» и движения руками – широкие, игроки изображают кокос как шар. Ананас изображается так: руку поднимаем на голову, изображая «корону» растопыренными пальцами – сначала одной рукой, затем – второй. Другие движения просто делаются так же с растопыренными пальцами. Движения можете придумать сами – они должны быть простые и без пошлостей. (Хотя в ананасе можно добавить движения бедрами.)

## 6. «Волна»

Встаем в круг, беремся за руки, по часовой стрелке «пускаем волну» - участники один за другим поднимают и опускают руки. Чтобы усложнить, добавляем приседание.

## 7. «Сосиска-кетчуп-кока-кола» (см. фото на обложке)

Участники встают в круг один за другим (лицо смотрит в затылок товарищу). Ведущий для начала предлагает положить руки на плечи впереди стояще-

го. Ведущий показывает – какие движения соответствуют словам.

«Сосиска» - делаем широкий шаг правой ногой вперед

«Кетчуп» - делаем широкий шаг левой ногой вперед

«Кока-кола» - делаем бедрами круговые движения.

Далее ведущий усложняет задание: участники должны положить руки на талию товарища. Разминка повторяется. В заключении ведущий поручает группе положить руки на талию впереди стоящего соседа ЧЕРЕЗ ОДНОГО. Разминка повторяется в тесном контакте.

## 8. «Колено товарища»

Группа встает в круг лицом внутрь круга близко друг к другу (практически плечом к плечу), все протягивают руки вперед и скрещивают их. Участники наклоняются вперед и кладут скрещенные руки на колени товарищей справа и слева от себя соответственно. Задача – пустить «волну» по часовой стрелке, хлопая ладонями по коленкам одна за другой. Из-за перепутанных рук это не так уж просто!

## 9. «Гусеница»

Все участники (до 500 человек) садятся друг другу на колени и пытаются пройти, не сломав «конструкцию», 10 – 20 метров.

## 10. «Кузнечик»

Все участники (до 500 человек), выстраиваются цепочкой и прыгают определенное расстояние, держа при этом друг друга за ногу. Примечание: эта разминка не должна быть продолжительной по времени и расстоянию – она быстро выматывает участников физически. Проводите ее полминуты.

## 11. «Телефонная будка»

Участники встают как можно ближе друг к другу, стараясь занять в пространстве меньше места. Дается несколько попыток. Аналогии – «рюкзак», «Дискотека», «Музыкальная дорожка», «Лента славы».

## Раздел «Деление на команды»

1. Раздача цветных ленточек, которые сразу повязываются на руку.
2. Раздача карточек с разными картинками.
3. Раздача фирменной формы: футболок, бандан, значков или кепок разных цветов.
4. Стикеры. Стикеры разных цветов с одной липкой стороной сразу наклеиваются на одежду участников на видном месте, например, на груди.
5. Штampы. Заказываются простые канцелярские штампы с надписью или символом. Например, с названиями команд «Весельчаки», «Бодрячки» и «Смелычаки», штампы ставятся на руку участника при помощи чернильной подушечки.
6. Раздача одноразовых застегивающихся браслетов (которые используют-

ся в ночных клубах). Особенно это актуально, когда опытные участники тим-билдингов при делении на команды хотят сами сформировать свою группу и начинают меняться карточками или кепками. Браслет сразу застегивается инструктором, и поменять его или снять – нельзя.

## Раздел «Классические веревочные упражнения»

Эти упражнения можно использовать как самостоятельные этапы, разминки или заполнять ими паузы в мероприятии.

*Реквизит:* веревки разной длины, в некоторых упражнениях – колокольчики.

**Создание фигур** (подходит больше для тренинга, чем для подвижного мероприятия).

*Реквизит:* веревка или шнур длиной не менее чем по полметра на участника (посчитайте количество участников или возьмите с запасом).

**1. Фигура «Треугольник».** Команда встает в круг, каждый участник держит в руках веревку (обеими руками). Задание: команда должна с закрытыми глазами построить равнобедренный треугольник натягивая веревку. Когда команда открывает глаза – проводится анализ, как получилось выполнить задание.

**2. Аналогично: «круг», «квадрат» и «звезда».** Данные упражнения лучше делать по нарастающей сложности: сначала треугольник, квадрат, круг, затем - звезда.

**3. «Дружная команда».** Команде выдается недлинная веревка (10 метров или на ваше усмотрение). Задача – обмотать ею всю команду так, чтобы был использован как можно более короткий отрезок веревки. Можно сделать соревнование – у кого меньше веревки ушло на то, чтобы обмотать команду. Примечание: Если вы не введете правило типа «Обматываем всех на уровне талии», то креативные команды догадываются обмотать только руки, что не противоречит условию задания.

### 4. «Паутина»

*Реквизит:* прочная толстая веревка не менее 20 метров, на месте – возможность использовать деревья или столбы с расстоянием между ними 2-3-4 метра в зависимости от уровня задания. 3-4 колокольчика с креплениями.

Перед командой растягивается паутина из веревок (это делается между двумя деревьями или столбами). В ней должно быть отверстий не меньше, чем людей в команде. В отличие от классической «паутины», которая делается с квадратными ячейками одинакового размера, в нашей - отверстия разного размера - маленькие, большие, и находятся на разной высоте. В нескольких местах на паутине закреплены колокольчики. Задача команды - переправить

«на ту сторону паутины» всех своих членов. Условия:

- в одно отверстие может пролезть только один человек.
- если колокольчики звенят при перемещении через паутину, то тот член команды, который вызвал звон колокольчика, возвращается назад.
- зажимать колокольчики руками нельзя.

Упражнение может выполняться на скорость.

Вариант 2: паутина натягивается без колокольчиков, но тогда вводится условие, что тот член команды, которого переправляют сквозь паутину, не может задевать веревки. Может быть условие: если член команды задевает хоть одну веревку, коллектив обязан выполнить задание с самого начала. Если никто из команды не имеет права задевать веревку, то в данном варианте важно предусмотреть, чтобы ячейки паутины были достаточно крупными (именно такую паутину часто натягивают с четкими геометрически правильными ячейками в форме квадратов или прямоугольников).

**Хитрости:** в задании (вариант №1), как правило, не оговаривается, что паутину нельзя трогать руками. При желании участники могут значительно раздвинуть ячейки паутины руками и легко преодолеть задание. Если вы хотите усложнить задачу не проговаривайте этот момент в задании.

### 5. «Лабиринт»

*Реквизит:* лабиринт (веревки и колышки), повязка на глаза, карточки с надписью «опасность», если у вас именно этот вариант – мишень, кнопки для ее крепления на дереве, маркер; отметка старта и финиша.

Вариант 1.

На полу (или на земле, если тренинг происходит на природе) нарисован (выложен веревками, либо изготовлен из веревок и колышек) - лабиринт. Один человек из команды должен полностью пройти его с завязанными глазами. Остальные члены команды ему помогают. Но - у каждого человека своя очередь. И каждый человек может сказать в помощь проходящему лабиринт лишь одно слово. Если «слепец» ошибается, он навсегда исключается из игры. Вариант 2.

Первый участник с завязанными глазами входит в лабиринт и должен пройти его, пользуясь подсказками товарищей (сколько и как подсказывать не регламентируется). В конце лабиринта участника ждет простейшее задание (на выбор):

- ударить в бубен или барабан, позвонить в колокольчик
- оставить отметку маркером на мишени (т.к. у участника завязаны глаза – надежда только на подсказки товарищей, если команде важно набрать побольше баллов при помощи мишени)
- развернуться вокруг своей оси и вернуться назад.

Затем лабиринт проходит следующий участник. В инструкции должно быть

оговорено – как участники возвращаются назад – по лабиринту или за его пределами, сняв повязку с глаз или оставив ее. Для усложнения на тропу лабиринта иногда выкладываются карточки с надписью «ОПАСНОСТЬ» (размером А4), наступать на которые нельзя.

**6. «Периметр».** Часто используется как заключительное и объединительное упражнение для всех команд. Среди деревьев на уровне груди среднего человеческого роста натягиваются веревки, образующие замкнутое пространство (периметр). Все участники встают внутрь периметра. На каждой стороне периметра на веревке закреплен колокольчик. Задача – всем выбраться из периметра как можно скорее, только через верх. Снизу под веревками проходить нельзя. Если колокольчик звенит – участник возвращается назад.

**7. «Связанные ноги».** Над землей на высоте 30-40 см натягивается горизонтальная паутина. Участники встают на старте, им между собой «связываются» ноги (закрепляются липкими лентами). Для усложнения дается задание что-либо перенести в руках (шарики или воду в стаканчиках). Команда должна перебраться через паутину со связанными ногами и собрать реквизит (шарики, воду) в одну емкость.

**8. «Магические веревки»** - что-то поднять, зацепить, вытащить и т.д. при помощи длинных веревок. Примеры ниже: «Ядерный реактор», «Бочка», «Солнечный луч» и другие.

## Раздел «Телесные упражнения»

**1. «Броневи́к»** (аналоги – «Батискаф», «Построение фрегата», «Построение транспортного средства» и т.д.). Реквизит, как правило, в этом упражнении отсутствует, но порой для наглядности и более творческой обстановки выдаются предметы, которые могут охарактеризовать данное транспортное средство. Примеры ниже.

### 2. «Батискаф»

*Реквизит:* загнутая трубка-перископ, очки для ремонтных работ, обруч-иллюминатор.

Команда должна построить «батискаф» из самих членов команды. У «батискафа» должны быть: «перископ», капитан в очках, иллюминаторы (обручи), винтовые лопасти. Задача – построить двухъярусный батискаф, в котором вы будете изучать дно Байкала. Батискаф должен двигаться в любом направлении (если этап делается для всех команд одновременно, ведущий отдает команды, все «батискафы» одновременно выполняют их). Как вариант – команды отдает капитан, транспортное средство должно выполнять не менее пяти команд.

**3. «Построение фрегата».** Команда должна построить двухъярусный фрегат из самих игроков. У фрегата должны быть: паруса, пушки, капитан на

мостике, ватерлиния. После построения фрегат должен доказать способность передвигаться и выполнять команды.

**4. «Самолет».** Задача – придумать, назвать и построить из членов команды сказочный самолет, на котором вы будете путешествовать по Лукоморью. У самолета должны быть крылья, лопасти и хвост. Капитан отдает команды «На старт, внимание, марш». Вы должны преодолеть заданную дистанцию.

**5. «Круг друзей».** Участники команды создают круг, где каждый садится на колени к товарищу сзади. В таком положении команда должна совершить оборот, не нарушив монолитность кольца. Вариант в обучающем тренинге: сначала модератор усаживает участников на стулья, которые образуют круг (участники сидят «вагончиками»: друг за другом), а затем стулья убираются. Задачи та же: участники должны развернуться на 180 градусов, не разорвав кольцо.

**6. «Башня».** Команда строит башню из членов команды. Цель – сделать ее максимально высокой и максимально широкой. В результате замеров рулеткой побеждает та команда, у которой сумма высоты и ширины оказалась больше всех.

### 7. «Картины»

*Реквизит:* распечатки картин – можно любых рисунков, но мы используем известные произведения знаменитых художников, так этап становится познавательным.

«Самолет»



Команда должна воссоздать изображение на картине при помощи всех членов команды. Другая команда угадывает картину и художника.

#### ◆ Примечание

*Самые популярные картины для этого этапа – «Опять двойка», «Боярыня Морозова», «Черный квадрат», «Явление Христа народу», «Гибель Помпеи», «Запорожцы пишат письмо турецкому султану» и другие.*

### 8. «Сон-час»

*Реквизит:* туристический коврик, простыня.

Задача – всей команде изобразить «сон-час»: всем лежать на коврике, всем укрыться одной простыней и храпеть. Иногда задается время – одна минута, дольше не стоит делать. Касаться земли нельзя. Оценивается слаженность исполнения и креативность. Может использоваться как телесная разминка.

### 9. «Музыкальная дорожка» (аналог – «Дискотека»)

*Реквизит:* небольшая дорожка, которую можно сделать из обоев или баннерной ткани.

Задача – всей командой встать на дорожку и танцевать (можно добавить в задание петь хором). Наступать на землю нельзя. Через минуту дорожка складывается вдвое, задача та же. Еще через минуту – дорожка вновь складывается вдвое, задание прежнее. Выигрывает команда, которая продержится на дорожке дольше всех, не касаясь земли.

**10. «Платформа»** (аналог упражнений «Сон-час», «Музыкальная дорожка»).

*Реквизит:* платформа или нечто подобное (можно просто нарисовать), лежащая горизонтально. Ее размеры зависят от количества участников (для 9-10 человек: 1x1 м).

Задача - уместиться всей группой на этой платформе, не заступая за ее края и удержаться на ней определенное время – например, 30 секунд или больше.

**11. «Маскировка»** (для групп, в которых соотношение мужчин и женщин 50/50).

Задача – переодеться в одежду противоположного пола в команде (может использоваться как одежда команды, так и элементы выданных костюмов). Очень веселое упражнение не телесное взаимодействие, смелость. Зимой, соответственно, делается только в помещении. Оценивается количество вещей, которые использовались в «маскировке» – чем больше, тем больше баллов набирает команда.

**12. «Походный рюкзак»**

*Реквизит:* большая сумка-баул.

Что в походе самое ценное? Правильно – товарищи. Задача – собрать в «рюкзак» как можно больше членов команды. Оценивается скорость и количество участников, вошедших в «рюкзак».

### 13. «Первая помощь»

*Реквизит:* небольшие палочки – шины, рулоны туалетной бумаги в качестве «бинта».

Задача - используя шины и «бинт» сделать перевязку, как можно большему количеству частей тела членам команды. За каждую часть тела начисляются баллы. Частью тела считается: рука, нога, голова и туловище. За каждую использованную шину дополнительные баллы. Штраф - если перевязка порвалась.

### 14. «Спасение товарища» (аналог «Первой помощи»)

*Реквизит:* бинты, вата, йод, отметки старта и финиша.

Задача – спасти раненого товарища, роль которого играет капитан. Команда должна «вылечить» - забинтовать или обработать как можно больше вообразимых ран на теле, а затем перенести товарища на руках определенную дистанцию. Задание – на скорость, учитывается и количество «ран» и время.

## Раздел «Интеллектуальные задания»

### 1. «Квест»

*Реквизит:* разложенные в заданных местах подсказки для команд разных цветов. Скотч и кнопки для крепления подсказок (подсказки лучше заламинировать, чтобы избежать намачивания росой или дождем).

Распечатываете любые задачки на смекалку и загадки, связанные с местностью, раскладываете на местности так, чтобы одна подсказка указывала на следующую. Образец квеста - см. ниже.

### 2. «Квиз»

*Реквизит:* распечатка разных задачек на логику, смекалку и сообразительность. Расположение заданий лучше сделать от простого к сложному, можно разбить на разделы. Если для выполнения некоторых заданий требуется еще реквизит или бумага с карандашом, не забудьте выдать их команде.

Задача - дать ответы на максимальное количество загадок и задач. Как вариант, можно ввести условие, что, не отгадав одно из заданий, команда не может переходить к следующему без штрафа.

### 3. «Шифрограмма»

*Реквизит:* зашифрованное послание, ключ к отгадке, если необходимо – карандаши и бумага.

Команде выдается зашифрованное послание. Задача – разгадать его на скорость. Варианты шифрограмм:

- известная фраза на другом языке (лучше всего разгадывают английский или украинский языки)
- нарезанные буквы и слоги, которые должны составить слово или фразу
- разрезанный пазл с посланием
- анаграммы.

## Раздел «Задания на сообразительность»

### 1. «Розовая корова»

*Реквизит:* распечатка со словами по теме игры, не менее 30 слов.

Участникам необходимо показать слова всеми возможными способами, не издавая не звука, используя только мимику и жесты. Первому игроку показывается слово (имя существительное, единственное число), он должен показать это слово при помощи жестов. Кто первым угадает тот и переправляется на сторону, где стоит первый участник, затем они вдвоем показывают следующее слово и так – вся команда. Нельзя: произносить слова вслух, указывать пальцем на предметы, показывать по губам, отгадывать по одной букве.

### 2. «Забавные животные» (разновидность «Розовой коровы»)

*Реквизит:* карточки или список с названиями животных: шимпанзе, жираф, утконос, коала, ленивец, броненосец, дикобраз и т.д.

Игроку показывается карточка или название животного, он должен изобразить это животное без слов, можно издавать только звуки. Кто угадает – тот показывает следующее животное.

### 3. «Бизнес-процессы» (используется как разминка или отдельное задание)

*Реквизит:* карточки с названием бизнес-процессов или отделов вашей компании. Пример: «Утренняя планерка», «Сдача отчета в налоговую», «Приемка товара» и т.д.

Команда получает карточку и показывает бизнес-процесс без помощи слов. Задача другой команды – угадать за отведенное время, что это за процесс. Или выполняется по принципу этапа «Розовая корова» - часть команды показывает, часть – угадывает.

## Раздел «Здания на слаженность»

### 1. «Транспортер». Смотри инструкцию с таблицей баллов «Командная тропа».

### 2. «Лыжи». Другое название – «Магистраль» (используется «спецреквизит»).

**Внимание:** в классическом упражнении «Лыжи» чаще всего используются гигантские лыжи – длинные прочные доски с креплениями для всей коман-

ды. Или изготовленные специально для этого задания лыжи-лодочки из поролона и прорезиненного материала. В этом варианте все участники встают «на лыжи» и должны преодолеть дистанцию. Мы посчитали это задание слишком простым для тим-билдинга и значительно усложнили его, что, кстати, по достоинству оценили участники.

*Реквизит:* четыре доски (толщина 2 см) с креплениями для ног, как у лыж. Крепления расположены только в начале «лыжины», в середине и в конце (только три крепления на одной доске). Отметки старта и финиша.

**Задача:** молча (!) пройти дистанцию всей командой на лыжах (проложить магистраль и т.п.). Вся команда встает на лыжи, при этом ноги ставим через одну «лыжину» (так, что между ног участника оказывается «лыжина», на которой он не стоит). Соответственно, только часть участников имеют возможность вставить ноги в крепления, остальные просто стоят на досках. Перед стартом команды могут подготовиться - порепетировать **3 минуты**, после чего дается команда «Старт». Время ограничено, баллы начисляются за пройденную дистанцию. Штраф - за разговоры и сход с лыж.

\*\*\* Очень сильное упражнение, после которого, по словам участников, «ничего уже не страшно!»

### 3. «Таинственный лабиринт»

*Реквизит:* выложенный на земле лабиринт, карточки «опасность», повязки на глаза, три замка и один ключ на финише лабиринта.

Задача - пройти лабиринт. Команда встает в цепочку, всем кроме последнего игрока завязываются глаза. Вся команда цепочкой преодолевает лабиринт, не наступая на опасности. В конце лабиринта вам нужно открыть замок ключом (на финише ждут три замка и один ключ). Не снимая повязок, команда ждет, когда первый игрок откроет замок, тогда лабиринт считается пройденным. Если команда справилась с заданием раньше времени, можно повторить попытку за дополнительные баллы.

### 4. «Караван» (аналог «Лыж», используется спецреквизит)

*Реквизит:* дощечки размером 20\*30-40 см (чтобы вошла нога взрослого человека в обуви), которые скреплены между собой веревкой 20-30 см, так, чтобы получился «караван» дощечек. Количество в караване равно количеству членов команды. Таких караванов должно быть два – по одному на каждую ногу участника. Плюс веревки для каждой дощечки длиной чуть больше метра каждая – чтобы пропустив веревку под дощечку, игрок мог держать оба конца в руках, помогая себе шагать с дощечкой. Чем толще и больше дощечки, тем сложнее участникам.

Команда встает на дощечки, каждый игрок пропускает под своими дощечками веревки, зажимает их в руках. Задача: пройти дистанцию всей командой на дощечках как можно быстрее (или дальше).



### 5. «Болото» (аналог горизонтального лабиринта)

**Реквизит:** метки, изображающие болотные кочки (листы бумаги А4, вырезанные из картона или другого материала «кружочки»). Иногда в качестве «кочек» можно использовать пластиковые тазы или неглубокие другие емкости диаметра не менее 50 см. Липкие ленты (из магазинов кройки и шитья) для «связывания» ног. Пластиковые стаканчики по количеству игроков, вода, емкость для сбора воды, отметки старта и финиша.

На небольшой дистанции выложено «болото» - расставлены «кочки» в хаотичном порядке, расстояние между ними не менее 30 см. На старте игроки встают по трое, им липучкой «связываются» ноги между собой (между игроками). Игроки берут стаканчики, разливают по ним воду. На финише стоит пустая емкость. Задача – перенести как можно больше воды на финиш, перемещаться можно только по «болотным кочкам». Тройки сменяют друг друга. Примечание: Сложнее всего, когда ноги сцеплены у всей команды одновременно.

### 6. «Бревно»

**Реквизит:** бревно, лежащее на небольшой «чурке». Длина бревна должна позволять встать на него всей командой, а толщина – чтобы оно не сломалось при этом.

Перед командой – бревно, лежащее на небольшом уступе или другом бревне на манер качели – один конец касается земли, другой приподнят. Задача команды – не двигая с места само бревно – встать на него всей командой и выровнять его, чтобы бревно висело над землей параллельно ей. После достижения равновесия команда должна удержать равновесие не менее одной минуты.

### 7. «Береги яйца» (аналог «Бревна»)

**Реквизит:** бревно, сырые яйца.

На пенек кладется длинное бревно — получают качели. Под концы качелей помещают по сырому яйцу. Команда должна встать на бревно так, чтобы не раздавить яйца. (Фактически упражнение выполняется так же, как и задание «Бревно», только с добавлением яиц). Таким образом, команда, совершая ошибку или теряя равновесие, неизбежно разбивает яйца. Разрешается разбить не более трех яиц, после чего команда штрафует. Вместо яиц можно использовать надутые воздушные шары.

### 8. «Подвесной мост» (спецреквизит)

**Реквизит:** толстые гладкие палки длиной 1-1,5 метра, количество 8-14, в зависимости от количества участников в команде. Отметки старта и финиша.

Преодоление препятствий по специальным палкам от линии старта до линии финиша. Команде выдаются палки, вставая лицом друг к другу, участники встают в шеренгу, берут в руки палки и держат, изображая «подвесной мост». Участники по одному перебираются по палкам (не касаясь земли) и встают с другого края шеренги, удерживая палки. И так – пока последний участник не пересечет линию финиша.

### 9. «Центр управления» (спецреквизит)

**Реквизит:** На большой простыне или ткани рисуется извилистый маршрут. Мы изготавливаем специальный реквизит: печатаем на баннерной ткани карту России (или карта мира) с зигзагообразным маршрутом – не менее 20 пунктов, например, от Москвы до Магадана. Оптимальный размер карты 2\*4 метра. Все города, который отмечены на маршруте, пронумерованы. Нужна хоккейная шайба или тяжелая кружка, которую нужно перемещать по карте.

Все участники встают по периметру, берут карту в руки и натягивают. В начале маршрута ставится шайба. Задача – пройти шайбой весь заданный маршрут, выполняя все условия инструктора. Нельзя: разговаривать, прикасаться к шайбе руками и другими частями тела, класть карту на землю, уходить с маршрута (перескакивать через отмеченные города). На карте есть несколько зон, попадая в которые вы должны выполнять условия инструктора.

**Внимание:** на нашей карте отмечены несколько городов и зон, на которых игроки должны выполнять разные условия, усложняющие это упражнение. На вашей карте вы можете придумать другие условия.

**Москва:** вы попали в пробку. Не опуская уровень карты, вы должны СНАЧАЛА поменяться местами с соседом по часовой стрелке, ЗАТЕМ обернуться вокруг самого себя 3 раза.

**Казахстан:** таможенный досмотр. Вы должны пройти сквозь металлодетектор (между деревьями, столбами или качелями). Шайба при этом оставаться на месте!

**Байкал.** Дует сарма (байкальский ветер). Шайбу можно передвигать только, дуя на нее, до самой Хатанги.

Упражнение «Центр управления». Использование спецреквизита.



**Хатанга** (Тундра, ягель) Всем присесть на корточки и так сидеть, передвигая шайбу, пока не окажетесь в Хабаровске.

**Якутск.** НЕ двигая карту, не меняя ее уровень, – прыгните одновременно все три раза.

**Турбулентная зона.** Всем прыгать много раз, пока не окажетесь на финише.

### 10. «Ядерный реактор»

*Реквизит:* веревка для круга, веревки для участников, бутылка с водой, стакан со свечой.

На земле выкладывается круг  $d=5$  метров. В центре ставится пластиковая бутылка объемом 1,5-2 литра, наполовину наполненная водой и открытая. Рядом с ней стоит стакан с зажжённой свечой. Участникам выдаются две веревки по 10 м каждая или одна длинная веревка 20 м. Задача – залить свечу водой (потушить огонь в ядерном реакторе) при помощи веревок. Заходить внутрь круга, выносить бутылку из круга – запрещено.

### 11. «Бочка» (аналог «Ядерного реактора»)

*Реквизит:* веревка для круга, веревка для участников, деревянная чурка.

Участники команды встают за ограничительный круг, в центре которого стоит «бочка» (деревянная «чурка»). В распоряжении команды есть длинная верёвка, с помощью которой нужно вытащить бочку из круга, при этом её нельзя ронять и тащить по земле.

### 12. «Солнечный луч»

*Реквизит:* веревки, мячик не больше  $d=20$ см, плоская тарелка.

Команда встает в круг, в центре которого – тарелка с мячом. При помощи веревок всей командой необходимо поднять с земли мячик на плоской тарелке и не уронить его. Веревки должны сходиться в центре, участвуют все. Засчитывается количество подъёмов тарелки (с мячом) с земли до высоты 1 м.

### 13. «Дружный шаг»

*Реквизит:* нет.

Участники выстраиваются в шеренги по 15-20 человек. Берутся за руки. Они должны пройти расстояние в 50 метров, используя следующий алгоритм:

ДВА ШАГА — НАПРАВО,  
 ДВА ШАГА — НАЛЕВО,  
 ШАГ — ВПЕРЕД,  
 ТРИ — НАЗАД,  
 И ЧЕТЫРЕ — ПРЯМО.

Участникам запрещается произносить алгоритм вслух. В случае наруше-

ния, ошибки или расцепления – все возвращаются на начальную линию, и игра начинается сначала.

### 14. «Дикий мустанг»

*Реквизит:* велосипед с оттяжками, отметки старта и финиша.

К велосипеду с обратным рулём привязаны оттяжки. На велосипед садится один из участников команды. Задача команды за оттяжки провести велосипед с человеком по деревянным площадкам от старта до финиша.

### 15. «Тропы прерии» (разновидность «Дикого мустанга»)

*Реквизит:* велосипед, 7-9 ковриков, отметки старта и финиша.

Велосипед ставится на 4-5 небольших коврика (можно использовать куски линолеума, ДВП или другого прочного, но легкого материала). На велосипед садится участник, его задача – преодолеть дистанцию, передвигаясь только по этим коврикам. Задача команды – вовремя переставлять коврики, чтобы велосипедист мог двигаться.

### 16. «Шар судьбы»

*Реквизит:* лабиринт с плоской поверхностью, выполненный из фанеры или аналогичного материала. К лабиринту по периметру крепятся веревочные оттяжки по количеству членов команды, в центре – отверстие. Шар.

За оттяжки участники команды удерживают большой тяжёлый лабиринт, на нем – шар. Задача команды – прокатить по лабиринту шар, так, чтобы он не попал в отверстия-ловушки, не перепрыгнул через границы дорожек, и довести его до центрального отверстия. Если шар попадает в центральное отверстие, то команда получает бонус.

### 17. «Отвесные скалы»

*Реквизит:* нет, только отметки старта и финиша.

Участники встают в ряд лицом в одну сторону, изображая «отвесную скалу». По одному вся команда должна постичь финиша, перебираясь вдоль «отвесной скалы», наступать можно только на ноги товарищей, наступив на землю, участник «срывается со скалы». Так что – держитесь за друзей крепче!

### 18. «Трудный путь»

*Реквизит:* из деревянного бруска (5\*5 см) на земле выкладывается извилистый путь – зигзагообразная линия с большим количеством углов и поворотов.

Команда берется за руки, при этом участники чередуются – один смотрит в одну сторону, второй – стоит лицом в другую сторону. Задача – не расцепляя рук и не касаясь земли, пройти по поверхности «пути» (бруска) до финиша.

### 19. «Шляпа»

*Реквизит:* головной убор с полями.

Команда встает в круг лицом. На одном из участников – шляпа. Задача – передать шляпу по кругу, чтобы она побывала на каждой голове, при этом не ка-

саясь шляпы руками. Задание выполняется или на скорость или на количество кругов за отведенное время.

## 20. «Бутылка в ногах»

*Реквизит:* пластиковая бутылка, наполовину наполненная жидкостью. Оптимальный размер бутылки – 2 л.

Команда встает в круг лицом. Один из участников держит бутылку коленями. Задача - передать бутылку по кругу, не касаясь ее руками. Задание выполняется или на скорость или на количество кругов за отведенное время.

### ◆ Примечание

*Участникам не запрещается передавать бутылку зубами, но на практике оказывается, что это гораздо труднее и дольше, чем передавать ее, зажимая между коленями. Также не запрещается помогать друг другу, но не руками. Были примеры, когда участники ложились на землю и передавали бутылку ногами, лежа на земле. Это также не возбраняется, но если вы хотите избежать подобных проявлений креативности – оговаривайте эти моменты в инструкции.*

## 21. «Сплав по реке»

*Реквизит:* отметки старта и финиша.

Команда садится на землю плотно друг к другу, изображая «горный ручей» (сидячую колонну), двое берут того участника, который позади всех, кладут на руки товарищей. Команда должна перенести участника над головами в «начало ручья» и, передвигая свой отряд таким образом, преодолеть дистанцию.

### ◆ Примечание

*Задание выполняется летом, если участок земли не покрыт газоном, то дополните реквизит длинной дорожкой, которую можно постелить на землю, чтобы участники передвигались по ней. В сырую погоду это нужно сделать обязательно.*

## 22. «Карниз» (аналог «Отвесных скал»)

*Реквизит:* нет.

Выстроившись в шеренгу, участники меняются местами, не сходя с узкого «карниза». В качестве карниза можно использовать узкую, длинную доску или кирпичи, выложенные на земле.

## 23. «Быстрое бревно»

*Реквизит:* бревно, веревки-оттяжки, разметка маршрута.

Участники, распределившись по секторам, проводят бревно по обозначенному маршруту, управляя им при помощи веревок. Задача – не уронить бревно и успеть за отведенное время.

## 24. «Кольца»

*Реквизит:* небольшие штыри, вкопанные в землю на расстоянии 30-50 см друг от друга, кольца, ограничительная линия.

Задача команды - надеть кольца на штыри, которые находятся на расстоянии 1,5 метров от ограничительной линии. Чем больше за отведенное время – тем лучше.

## Раздел «Задания на скорость, силу, эстафетную слаженность»

### 1. «Марш-бросок»

*Реквизит:* две емкости (тазы), бутылка с водой 5 л, с мерной шкалой, два полотенца, отметки старта и финиша.

На старте в таз наливается 5 литров воды, команде дается два полотенца. Задача – намочив полотенце двое участников должны перенести воду во вторую емкость (на финише). Следующая пара готовится, намочив второе полотенце, стартуют, когда предыдущие игроки вернутся на старт. Цель – сохранить как можно больше воды. После выполнения задания перенесенная вода переливается группой в мерную емкость и проверяет, сколько воды они сохранили.

### 2. «Фараон»

*Реквизит:* широкая доска, пять мячей, отметки старта и финиша.

Команда должна перекатить несколько человек (минимум троих) по дистанции с помощью одной доски и пяти мячей. Доска кладется на мячи, игрок – на доску, изображая фараона. Если участник касается земли любой частью тела, задание начинается сначала.

### 3. «Передай яйца»

*Реквизит:* яйца, емкость для их складирования на финише.

Участники становятся в ряд на расстоянии 5-7 метров друг от друга. Задача очень проста — передать все яйца от первого игрока к последнему в целости и сохранности. Яйца передаются по одному. Для повышения зрелищности, каждому участнику можно выделить область метра три, в которой они могут перемещаться.

### 4. «Снежный ком»

*Реквизит:* отметки старта и финиша

Двое участников сцепляются локтями «спина к спине», бегут дистанцию, огибают финиш, возвращаются на старт, к ним цепляется следующий участ-

ник. Так – пока на старт не вернется сцепленной вся команда. Выполняется на скорость.

### 25. «Санки» (задание, разумеется, для зимнего мероприятия)

*Реквизит:* санки, отметки старта и финиша.

Задача команды – всем оказаться на финише, передвигаться можно только на санках. Касаться земли по время движения может лишь один участник.

Усложняем задание – необходимо на финиш доставить какой-либо груз – например, шарики для настольного тенниса. Перевозить можно только на санках, емкостями пользоваться нельзя.

### 26. «Ледяной паровозик» (зимний этап)

*Реквизит:* высокая или достаточно длинная зимняя горка, санки-ледянки по количеству игроков.

Задача: команда должна съехать с горки как можно дальше и при этом не расцепиться между собой. Участники садятся «паровозиком» на санки-ледянки и по команде инструктора съезжают. Засчитывается расстояние и цельность «паровозика». У команды может быть несколько попыток, оптимально три.

### 5. «Девочка на шаре»

*Реквизит:* отметки старта и финиша, мяч.

Участник команды становится на мяч с помощью своих двух товарищей, которые держат его под руки. Перебирая ногами на мяче с помощью товарищей нужно добежать до финиша, обогнуть его, вернуться на старт. Далее – смена состава тройки, должна прокатиться вся команда. Запрещается участнику с мячом касаться земли.

### 6. «Комарики на воздушном шарике»

*Реквизит:* воздушные шарики, пара детских лыж (размером 50 см), санки-ледянки, отметка финиша и старта, корзина или емкость для шариков. Реквизит можно заменить: лыжи на любую большую обувь (сапоги-болотники, калоши), ледянку на ракетку.

Задача участников собрать как можно больше шариков. Команда надувает шарики, первый участник надевает лыжи, кладет шарик на ледянку, задача – донести на ней шарик до финиша, обогнуть его, вернуться на старт, положить шарик в корзину. После этого - передать лыжи и подложку другому члену команды. Прижимать шарик руками и другими частями тела нельзя (несите просто или набивайте).

### 7. «Бег в корзинах»

*Реквизит:* большая корзина (подходят корзины для белья из ИКЕА) или простой мешок, отметки старта и финиша.

Задача простая – все члены команды должны как можно быстрее перейти со

старта на финиш, при этом передвигаться можно лишь в корзинах или мешках.

### 8. «Напои дракона»

*Реквизит:* палка, имитирующая детскую игрушку «конь» (палка с головой коня), пластиковые стаканчики, вода на старте и емкость для воды на финише. Отметки старта и финиша.

Задача – зачерпнув воду в стаканчик на старте, игрок скачет на «коне» до финиша, чтобы «напоить дракона» - перелить воду в емкость (которую, кстати, можно оформить как голову дракона). Передвигаться, строго скача на палке. Засчитывается скорость и количество воды, принесенной для «дракона».

#### ◆ *Примечание*

*Задание можно усложнить, если игроки будут скакать не по ровной местности, а в горку.*

## Раздел «Задания на ловкость и мелкую моторику рук»

1. **Пластилин.** При помощи пластилина можно создавать различные предметы и произведения. Типичное задание для тренинга командообразования – «Проект завода».

*Реквизит:* пластилин (1-2 упаковки, в зависимости от количества игроков в команде), основа для работы (кусочек крепкого картона или другого плоского материала). Задание лучше выполнять на столе.

Задача: за отведенное время команда должна при помощи пластилина создать проект завода, соблюдая определенные условия. Например, у завода должны быть:

1. огороженная территория,
2. основной цех производства,
3. высокая труба,
4. подъездные пути
5. склад.

Чтобы усложнить задание, можно запретить участникам переговариваться между собой. Упражнение лучше выполнять не на скорость, а с достаточным количеством времени и добротным анализом после выполнения. Как уже сказано выше, подобные задания дают большое количество материала для того, чтобы участники осознали свое поведение, навыки взаимодействия и много другое.

2. **Лего** (смотри описание этапа «Построение столовой» в творческом задании)

**Вариант - «Построение замка»**

*Реквизит:* детали лего (крупные или мелкие – не важно), ровная поверхность.

Задача: без **помощи** слов необходимо всей командой создать из деталей «лего» старинный замок с башнями, крепкой стеной, рвом и подъемный мост. Оценивается: участие всей команды, способность коммуницировать без помощи слов, наличие необходимых (названных в инструкции) элементов, цельность конструкции, использование посторонних элементов (растений, личных предметов и т.д.), которые демонстрируют способность команды выходить за рамки стереотипов, и т.д. После того, как команда выполнила задание, капитан должен дать презентацию объекта в течение минуты, объясняя назначение всех элементов.

**3. «Кубики».** Аналог заданий из лего. Разница лишь в материале.

*Реквизит:* кубики, ровная поверхность. (Если у вас есть возможность использовать гигантские кубики – это сделает задание более сложным и интересным одновременно).

Задача – без слов всей командой построить из кубиков здание. Оценивается вовлеченность всей команды, способность взаимодействовать, прочность и качество конструкции, в конце капитан обосновывает здание.

**4. «Пазлы»**

*Реквизит:* готовые или сделанные для тим-билдинга пазлы (кусочки изображения), ровная поверхность.

Задача – воссоздать картину на скорость. Примечание: усложнить задание можно традиционно запретив говорить между собой, либо в собранной картинке может быть ключ к выполнению дальнейших заданий (шифр).

**Раздел «Задания на точность и меткость»****1. «Национальная Охота» (тир)**

*Реквизит:* пневмопистолеты, пульки, воздушные шарики и крепления для них. Шарики заранее надуваются и развешиваются в «тире». Линия старта. (Пневмо-тир можно заменить на стрельбу из рогаток)

Необходимо поразить мишени из пневмопистолета. Каждый участник делает выстрел, передает пистолет товарищу. Стрельба на меткость по шарикам засчитываются попадания.

Аналогично – стрельба из рогаток. В качестве мишеней удобно использовать пластиковые игрушки, бутылочки.

**2. «Ловкий баскетбол»**

*Реквизит:* баскетбольное кольцо и мяч, карточки с описанием условий.

Участники на точность закидывают мяч в баскетбольное кольцо. Но перед этим каждый из них вытягивает условие, с которым ему нужно будет кидать мяч. Примеры условий выполнения: закрыть один глаз, одной рукой, исполняя танец, с обручем, с песней, в приседе, обнимая товарища, сидя на плечах товарища и т.д. Оценивается количество попаданий.

**3. «Высокий сачок»**

*Реквизит:* сачок, большое количество шариков.

Один из участников садится на плечи товарища и берет в руки сачок. Остальные игроки из-за линии старта бросают шарики, стараясь попасть в сачок. Тот, кто держит товарища с сачком на плечах, не может передвигаться. Выдается большое количество разных шариков или бумага, из которой можно делать шарики.

**4. «Квиддич»**

*Реквизит:* два обруча или кольца, большое количество шариков, размером меньше колец, две повязки на глаза, линии старта и финиша.

Двое участников берут в руки небольшие по диаметру обручи или кольца, встают на линию финиша. С линии старта остальные игроки команды делают броски шариками, при этом у них завязаны глаза. Пара участников сделала бросок, сняли повязки, поменялись. Задача – забросить как можно больше шариков в кольца. Игроки, держащие кольца могут двигать только руками, передвигаться с места нельзя.

**◆ Примечание**

*В качестве шариков можно использовать бумагу А4, каждый лист которой сминается в ком.*

**5. «Городки»**

*Реквизит:* комплект городков, отметка старта, распечатка городошных фигур.

Задача: игроки по очереди выставляют городошные фигуры и сбивают их.

**6. «Теннисная школа»**

*Реквизит:* ракетки для тенниса (можно пляжного тенниса, бадминтона или любые другие), большое количество шариков, две емкости.

Команда встает в круг, каждому выдается ракетка. Между игрокам дистанция не менее 1,5 метра, капитан встает в начале круга возле емкости с шариками. Капитан берет шарик, кладет на ракетку и перекидывает на ракетку следующему. Перекидывая шарики по кругу, складывать их во вторую емкость. Один участник может несколько раз «набить» шарик, но не более трех раз, затем – перекинуть. Нельзя перекладывать шарики с ракетки на ракетку,

не подкидывая их, помогать себе руками и поднимать упавшие шарики. Если осталось время, можно собрать упавшие шарики и повторить попытку.

### 7. «Выбивание конкурентов»

*Реквизит:* кегли (можно заменить пластиковыми бутылками, частично или полностью наполненные водой), большое тяжелое кольцо d=30-50 см (можно заменить на мяч), линия старта.

Перед командой выставлены кегли (на них можно нанести названия компаний-конкурентов). Задача – уничтожить всех конкурентов, сбивая кегли. Каждый участник делает по одному броску по очереди. Один кидает, второй бежит за кольцом только после броска, чтобы сделать свой бросок. Стоять возле конкурентов запрещается. Заступ не делать. Кегли можно поднять только когда всех конкурентов выбили, а время еще есть. Тогда выставить все кегли, и – зарабатывать дополнительные баллы.

## Раздел «Задания на взаимодействие»

### 1. «Город-дерево-собака»

*Реквизит:* лист ватмана, маркеры или фломастеры, поверхность для рисования.

Команда делится на три группы, каждая из которых одновременно берет за ОДИН маркер. Задача каждой подгруппы – нарисовать на листе один из элементов, чтобы получился рисунок «город-дерево-собака». Участники действуют одновременно, разговаривать между собой запрещено. Оценивается слаженность, качество рисунка. Анализируется способность коммуницировать, подчиняться, управлять, действовать совместно в условиях дефицита ресурсов.

2. «Водопровод». (описание этапа в разделе «Инструкции с таблицами баллов», название «Водный поток»)

*Реквизит:* пластиковые трубы d=10 см, а также желоба (трубы, разрезанные вдоль) – по количеству участников команды, шарики для настольного тенниса, емкость для сбора шариков. Отметка финиша. В усложненном варианте – дополнительно бутылка с водой и емкость для воды.

Задача команды – при помощи труб построить «водопровод» над землей (не ниже 1 м), каждый участник берет одну трубу или желоб, команда выстраивается в колонну. Капитан пускает по «водопроводу» шарики, команда направляет «водопровод» так, чтобы шарик попал в емкость. Примечание – расстояние между концом «водопровода» и емкостью – не менее метра.

Вариант усложнения №1. Команда должна наполнить шариками две емкости, которые стоят на расстоянии метра друг от друга.

Вариант усложнения №2. Команда должна собрать не только шарики, но

и каждый второй раз – по «водопроводу» пускается вода, которую нужно собрать в отдельную емкость. Оценивается количество собранных шариков и воды.

Вариант усложнения №3. После пяти шариков команда должна пустить по водопроводу «бонус» - сырое яйцо (для яйца – отдельная емкость).

3. «Проект завода» (подобное описание этапа есть в творческих заданиях, но материалом является пластилин)

*Реквизит:* лист ватмана, краски, вода, кисточки по количеству членов команды  
Задача – за отведенное время команда должна нарисовать красками проект завода. Разговаривать нельзя. В проекте должны присутствовать:

- производственный цех,
- склад,
- транспортный цех,
- управленческий отдел и т.п.

В заключение капитан дает обоснование получившегося проекта.

### ◆ Примечание

*Как и любое задание с красками, вместо «завода» команда может рисовать собственную компанию или отдел. Оценивается слаженность действий, четкость прорисованных деталей, активное участие всей команды, креатив. Анализируется способность коммуницировать без слов, цветовая гамма, значительные детали (их размер и прорисовка) и т.д.*

### 4. «Твистер»

*Реквизит:* игра «Твистер», желательно увеличенная (напечатанная на нескользкой поверхности), комплект с «указателем хода».

Задача – по команде инструктора члены команды выполняют выпавшие им ходы, ставя руки и ноги на указанные круги. Цель – сделать как можно больше ходов за отведенное время и не упасть при этом.

### 5. «Мумия» (Вариант названия «Перевязка командира»)

*Реквизит:* несколько рулонов туалетной бумаги (2-3), небольшие палочки (шины) размером 30-40 см – 5-10 штук.

Задача – за отведенное время команда должна создать «мумию» - обмотать одного из членов команды туалетной бумагой как можно плотнее.

Вариант упражнения №1: оценивается количество конечностей, перевязанных за время и количество использованных «шин». Сразу оговаривайте, что «конечностью» считаются: руки, ноги, голова, туловище.

Вариант упражнения №2: мумия создается без «шин», но после перевязки она должна выполнить какое-либо простое действие, например, преодолеть небольшую дистанцию и т.п., при этом не разорвав повязки. Оценивается прочность мумии, скорость выполнения задания.

### 6. «Камикадзе»

*Реквизит:* веревка для разметки «акватории», готовые бумажные кораблики (15-25 штук), бумага для самолетиков, можно добавить забавные очки для «камикадзе».

На огороженной территории расставлены бумажные кораблики. Команда сама делает из бумаги самолётики. Задача: необходимо разбить команду на тройки. В каждой тройке выбирается один доброволец – он будет камикадзе, двое других сцепляют руки крестом и берут его на руки. Камикадзе берёт в руку один самолётик и на руках своих товарищей полностью «облетает» море – огороженный круг. Задача сбить как можно больше корабликов самолётиками. Один камикадзе = 1 самолетик = 1 круг. Потом смена состава. Баллы – за сбитые корабли

### 7. «Опасная мишень» (аналог задания «Лабиринт», «Болото»)

*Реквизит:* мишень с хаотичной разметкой баллов, прикрепленная на уровне глаз среднего роста человека, огороженная территория перед мишенью (это может быть широкая дорожка или площадка с границами), отметки «опасность», выложенные на земле, повязка на глаза, маркер, линия старта.

Задача: членам команды по очереди завязываются глаза, их задача – дойти до мишени, не наступая на «опасности» и отметить на мишени маркером как можно больше баллов. Остальные члены команды при этом могут стоять только на линии старта и подсказывать идущему, как идти. Инструктор может переставлять «опасности» в любой момент.

### 8. «Портрет королевы»

*Реквизит:* лист бумаги (желательно не менее формата А3), прикрепленный на вертикальной поверхности на уровне глаз, фломастеры или маркеры, повязка на глаза, линия старта.

Задача команды – нарисовать портрет королевы. Участники по одному завязывают глаза, подходят от старта к листу и рисуют одну из деталей, затем передают эстафету другому. Команда при этом должна находиться на линии старта и не приближаться к портрету, подсказывать можно только от старта. Оценивается качество портрета, количество прорисованных деталей, слаженность действий.

### 9. «Косичка» (спецреквизит)

*Реквизит:* сплетенная косичка из прочных веревок длиной 2-3 метра, на которой прикреплены «резинки для волос» на расстоянии 10-15 см друг от друга (по количеству не менее участников команды)

Задача – участники продевают руки в «резинки» на запястье, затем им необходимо как можно быстрее распутать (расплести) косичку, не снимая ее с рук.

Оценивается время, слаженность выполнения.

### 10. «Фигуры из людей»

*Реквизит:* нет или заранее распечатанные картинки.

Задача - изображение фигур телами. Команде называются или показываются разные картинки по сюжету тим-билдинга или символы из корпоративного стиля компании. Команда должна изобразить их в вертикальном и горизонтальном формате (стоя и лежа на земле). Оценивается слаженность и четкость исполнения.

## Раздел «Творческие задания»

1. «Мазилки» (для тим-билдинга «Пионерский лагерь», выполняется только летом, зимой - в помещении)

*Реквизит:* тюбик зубной пасты, перчатки или верхонки, вода, чтобы умыть себя после задания.

*Инструкция:*

Пионерам дается возможность заняться любимым делом – обмазывать друг друга зубной пастой. Вы помните символы пионеров? Это: горн, барабан, галстук, флаг, значок, клятва, пилотка (можно выдать список или предоставить участникам самим вспомнить символы). Команда выбирает героя-добровольца, который занимает место на финише и оголяет какие-либо части тела. (Примечание: в летний день мужчины легко оголяют торс, но для задания достаточно рук и ног.)

Задача - пробежать дистанцию тайком, то есть **ГУСЬКОМ**, чтобы не заметили вожатые и нарисовать на теле товарища-добровольца как можно больше символов пионерии. Чтобы не оставлять отпечатков пальцев – одевайте перчатки. Одеди, взяли пасту - бегите дистанцию, рисуете символ, возвращаетесь, передаете пасту и перчатки следующему. Баллы начисляются за каждый четко видимый символ. (После выполнения задания вся команда дружно отмывает товарища водой от зубной пасты)

### 2. «Строевая подготовка»

*Реквизит:* карточки с речевками.

Каждому отряду выдаются готовые речевки или предлагается придумать самим. Задача – подготовить строевой этюд, чтобы весь отряд шагал в три шеренги, выкрикивая речевки и выполняя разные задания командира отряда. Дается время на подготовку.

### 3. «Скульптура»

*Реквизит:* любой материал для изготовления скульптуры (бумага, глина, пластилин), зимой это может быть просто снег. Если необходимо – карточки с изображением скульптуры.

Задача – построить скульптуру по картинке или с определенными условиями

ми. Условием может быть: это скульптура правителя, у которого должна быть корона, скипетр и держава. Можно делать на скорость.

#### 4. «Бумажная крепость»

*Реквизит:* рулон обоев, ножницы, степлер.

Задача – построить из обоев бумажную крепость с забором и замком. Условие – в замке должен помещаться человек. (Также можно сделать задание с любой другой постройкой в человеческий рост)

#### 5. «Бумажные ворота»

*Реквизит:* пачка бумаги А4.

Задача – построить при помощи бумаги «Бумажные ворота», в которые должна будет пройти вся команда (по очереди). Запрещается использовать другие материалы, в том числе клей, степлер и т.п.

#### 6. «Дефиле»

*Реквизит:* туалетная бумага, степлер со скобами, можно бумагу-гофре, ножницы.

Задача - создание моделей одежды при помощи туалетной бумаги (похожее задание «Мумия») по эскизам или по фантазии участников. Оценивается количество моделей и креативность. Демонстрация костюмов проходит в виде дефиле.

Аналогичным образом можно сделать задание изготовить модели продукции вашей компании. Например, для завода розлива минеральных вод – новая форма бутылки.

#### 7. «Проектирование завода» (зимой этап выполняется в помещении)

*Реквизит:* лист ватмана, краски, кисточки по количеству участников, вода в емкости.

Задача – за отведенное время без помощи слов нарисовать совместный проект завода по выпуску вашего товара. Каждый участник берет кисточку, действуют все одновременно. Говорить нельзя. Также молча нужно дать название заводу. По окончании проекта капитан дает его устное обоснование. Оценивается креативность, четкость, наличие большого количества элементов, штрафы – за кляксы, пятна.

#### 8. «День Нептуна» (выполняется летом).

*Реквизит:* бутылка воды и пластиковые ложки по количеству игроков, наряд для Нептуна команды ищут и делают сами.

##### Задание из двух этапов.

**Первая задача:** выбрать из своего отряда Нептуна и нарядить его соответствующим образом. У него должны быть ТРИ признака: зеленая борода, трезубец и голый чешуйчатый торс.

**Вторая задача.** День Нептуна отмечается водой. Отряду выдается бутылка воды и ложки. Нептун должен как можно быстрее напоить отряд ТОЛЬКО из ложек, не пролив ни капли. Пользоваться другими приспособлениями нельзя, выпить должны все. Команда, быстрее всех справившаяся с заданием, побеждает.

#### 9. «Пиршество»

*Реквизит:* ровная поверхность (стол), комплект одноразовой посуды, салфетки, пакет с продуктами, которые легко открываются и готовы к употреблению. Например: порезанный хлеб, сыр, колбаса, банка шпрот (с кольцом), банка маслин (с кольцом), чипсы, сухарики, мандарин, банан и тому подобное. Можно добавить зубочистки или палочки для канапе. Напитки: вода, спрайт или любой другой газированный напиток, сироп.

Задача команды – за отведенное время из небольшого набора продуктов создать пиршество – не менее десяти разных блюд и разных десяти напитков. По окончании команда обосновывает свое угощение и съедает его.

##### ◆ Примечание

*Задание придумано по желанию заказчика – в середине мероприятия устроить небольшой «перекус». Как показывает практика, задание хорошо воспринимается командами, помогает проявить креативность, действовать слаженно и передохнуть между сложными заданиями.*

#### 10. «Нарядить невесту»

*Реквизит:* нет.

Вариант №1. Задача команды – за отведенное время нарядить «невесту» - одного человека из команды, используя любые доступные материалы для костюма. Цель – создать максимально привлекательную «невесту», т.к. далее она вступает в соревнование с другими «невестами» из других команд, зрители выбирают лучшую презентацию.

Вариант №2. Половина команд наряжает «невест», вторая половина команд – «женихов». Затем после презентации, составляются пары «жених-невеста», в результате которых эти команды выполняют какое-то парное задание или соревнуются между собой (как вариант жеребьевки).

##### ◆ Примечание

*Упражнение хорошо проводить в заключение тим-билдинга, пока организаторы подсчитывают баллы, а команды уже прошли все задания. Конкурс творческий и оценка не входит в таблицы с баллами.*



**11. «Веревка»**

*Реквизит:* нет.

Задача команды – за отведенное время создать максимально длинную веревку из собственной одежды. После задания нужно дать командам время, чтобы найти свои носки и отвязать их от чужого бюстгальтера.

**12. «Концерт»**

*Реквизит:* настоящие или игрушечные музыкальные инструменты: барабан, маракасы, бубен и т.п. Можно дать набор костюмов или их элементов (шляпы, усы, манишки и т.д.)

Задача команды – за отведенное время создать музыкальный номер-выступление по заданной теме или импровизацию. Оценивается самое зрелищное выступление.

**13. «Построение столовой»**

*Реквизит:* детали «лего», подставка – стол или другая ровная поверхность.

Задача – из деталей лего соорудить любимое здание всех пионеров – столовую. У столовой должны быть ТРИ признака: высокая башня-вытяжка, кухня и кладовая. У вас 7 минут на постройку и 3 минуты на презентацию. Можно использовать подручные материалы.

**14. «Флаг отряда»**

*Реквизит:* древки и белые полотнища для флагов (по количеству команд), канцелярские кнопки для крепления полотнища, краски, кисточки, вода (по комплекту на команду).

Задача – за отведенное время команда должна создать флаг своего отряда (команды), воспользовавшись красками. Участвуют все члены команды. Упражнение не оценивается баллами, оно делается в начале мероприятия в момент формирования команд, помогая участникам сплотиться и проявить себя в творчестве.

*Вариант:* герб команды, который может выполняться не в виде флага, а рисуется на большом листе ватмана.

**Раздел «Задания на доверие, анализ чувств, телесное воздействие»****1. «Восковая палочка»**

*Реквизит:* нет.

Группа встает в плотный круг, плечом к плечу. Один из участников встает в центр круга, закрывает глаза, обнимает себя за плечи и, стараясь не отрывать пяток от земли, ровно, словно палочка, падает в любом направлении. Участники, стоящие в кругу, держат руки перед собой и ладонями аккуратно отталкивают падающего, заставляя его качаться внутри круга, словно маятник. Задача

- прочувствовать единство команды, руки друзей, довериться команде. После прохождения через круг всех участников, рекомендуется провести обсуждение чувств участников.

**2. «Доверительное падение»**

*Реквизит:* в первом варианте нет, во втором – небольшое возвышение, с которого падает участник.

Вариант №1. Группа самостоятельно разбивается на пары. Один из участников встает за спиной другого - он страхующий, на расстоянии 1-1,5м. По команде страхующего «Падай!», стоящий к страхующему спиной начинает падать назад, не отрывая пяток от земли. Страхующий подхватывает падающего под руки. Падайте ровно, страхующему будет легче поймать вас. Доверьтесь другу, а потом поменяйтесь с ним местами.

Вариант №2. Участник встает на край возвышения (стола, уступа, сцены) спиной земле или полу. Вся команда стоит на земле и готова поймать этого участника. Задача игрока – довериться команде и, сложив руки на груди, упасть спиной на руки товарищей.

**3. «Дождь»**

*Реквизит:* нет.

Вся команда встает в тесный круг, в центре которого – один из участников. Стоящий в центре закрывает глаза. Остальные мягко и легко касаются разных частей тела товарища, имитируя касание «дождя».

Упражнение позволяет расслабиться, довериться группе, почувствовать ее позитивное отношение. Не используется на сплочение, цель – релаксация, анализ собственных чувств, способности принимать и отдавать.

**Раздел «Заключительные объединяющие задания»****1. «Дорога славы»**

*Реквизит:* нет.

Вся группа встает в две шеренги лицом друг к другу. Участники с одного края по одному не торопясь проходят сквозь шеренгу, остальные оказывают каждому проходящему знаки внимания. Это может быть выражено словами: «Ты – молодец!», «Спасибо!», «Ты – настоящий друг» и т.д., а также действиями: похлопыванием по плечу, легким касанием, пожиманием руки и т.д. Таким образом, каждый участник тим-билдинга проходит сквозь строй благодарности и похвалы, встает с другого края и далее сам оказывает внимание проходящим коллегам.

**2. «Лавры успеха»**

*Реквизит:* нет.

Задача каждой команды в заключение мероприятия «покачать» на руках каждого члена команды со словами благодарности.

### 3. «Периметр»

*Реквизит:* веревка, натянутая между деревьями на уровне груди, образующая замкнутый периметр, треугольник, прямоугольник – не важно, главное, чтобы в это пространство поместились все участники. На каждой стороне к веревке прикреплен колокольчик.

Вся группа (все команды одновременно) помещаются в огороженный периметр. Задача – выбраться из периметра через верх. Если колокольчик звенит, участник возвращается обратно. Проползти ПОД веревкой нельзя.

### 4. «Ковер»

*Реквизит:* ковер, роль которого может играть рекламный баннер с логотипом компании, ковровая дорожка, большой кусок ковровина, плотный брезент и т.п. Главное, чтобы «ковер» не был слишком тонким, а размер такой, чтобы все участники мероприятия могли встать на него плотно друг к другу, свободного пространства быть не должно.

Вся группа (все команды одновременно) встают на ковер. Задача – не касаясь земли, перевернуть ковер на другую сторону. Очень «сплоченное и увлеченное» задание.

### 5. «Лента дружбы»

*Реквизит:* яркая лента, которой коллектив будет опоясывать себя.

#### Упражнение «Ковер»



Вся группа встает вместе. Задача капитанов – опоясать всех на уровне пояса как можно плотнее. Чем короче получится «лента дружбы», тем дружнее коллектив.

### 6. «Фейерверк»

*Реквизит:* большие хлопушки (длина 1 метр) с конфетти – по количеству команд.

Все участники встают вместе, по команде капитаны хлопают хлопушки и конфетти осыпает участников.

### 7. «Выпить-закусить-обняться»

*Реквизит:* напиток, закуска.

#### ◆ Примечание

*Это застольный вариант задания, но его можно адаптировать и под тим-билдинг (с безалкогольным напитком).*

Группа встает в круг, задача по команде ведущего (который может произнести перед этим тост) – выпить напиток, закусить и энергично обняться с товарищами, стоявшими справа и слева.

### 8. «Ценность каждого»

*Реквизит:* лист бумаги, карандаш, ручка или маркер.

Задача команды – за отведенное время написать список всей членов команды и коротко указать особую ценность каждого. Например: «Маша – самая смелая», «Виталий – наша сила» и т.д. Затем списки можно зачитать на всю группу или увековечить в корпоративных ценностях.

### 9. «Звездная пыль»

*Реквизит:* на игровом поле разбросаны предметы, имитирующие «звездную пыль» (крупные конфетти, например).

Ведущий дает задание собрать «Звездную пыль». Каждая команда набирает определенное количество «пыли», соревнуясь между собой. После этого надо наполнить «пылью» коробку, но для того, чтобы наполнить ее до краёв, командам придется объединиться.

### 10. Заключительный ритуал в мероприятии «Огонь в наших сердцах» (Используется как завершающее упражнение в конце программы.)

*Реквизит:* одна большая свеча и маленькие свечи в металлической форме (из магазина «ИКЕА») – по количеству участников, спички.

Ведущий приглашает: «Зажжем огонь в наших сердцах. Пусть удача в бизнесе и успешные обстоятельства сопутствуют нам всегда!» Ведущий зажигает свечу и приглашает всех капитанов команд, чтобы они могли зажечь свечи для

своих товарищей. Капитаны зажигают свечи каждому участнику в своей команде.

Ведущий: «Теперь, когда вы прошли все испытания и доказали свою целеустремленность, у каждого из вас есть огонь удачи, и Вам по плечу любые задачи». Далее на выбор: участникам предлагается:

- спеть гимн компании
- предоставляется заключительное слово руководителю компании
- ведущий говорит спич про огонь в наших сердцах
- производится вручение наград

## Разные задания с таблицами подсчета баллов

### 1 станция. «Ход конем».

*Реквизит:* шахматное поле с черными и белыми клетками (можно не идеально-ровное количество белых и черных, а хаотичное), на которое встают участники.

Команда берется за руки, образуя замкнутую цепь. Держимся крепко, не разжимая рук. Затем, инструктор тщательно запутывает команду: участники, перешагивая через сомкнутые руки товарищей или проходя под ними, образуют «запутанный клубок» - не менее 7 ходов для запутывания. После этого команда выстраивается на шахматном поле – только на белых клетках. Задача команды делать шаг по часовой стрелке, перемещаясь только по белым клеткам – 1 человек = 1 клетка. За каждый ход можно распутывать 1 деталь (руку, ногу, человека). Цель - распутаться. Инструктаж и запутывание – 3 минуты. На задание – 7 минут. Если распутались быстро – повторить попытку.

Таблица баллов:

Балл	Пояснения	Штрафы
3	Минимум	Расцепились руки или заступ на цветное поле. Минус 1 балл за три нарушения
4	7 человек	
5	Все	
6	Всё за 10 минут	

### 2. Станция «Водный поток»

*Реквизит:* пластиковые трубы и желоба (по количеству членов команды – 50:50 труб и желобов), шарики для настольного тенниса, две емкости, линия финиша, ложка.

Цель – построить водопровод. Задачи две: по трубам и желобам набрать шарики в две разные емкости. Сначала капитан выстраивает команду, чередуя:

труба – желоб, труба- желоб. В конце водопровода есть две емкости, между ними – не менее ДВУХ метров. Передвигать емкости НЕЛЬЗЯ.

Капитан находится в начале водопровода возле емкости с шариками, его действия – при помощи ложки отправляет по водопроводу шарик, который команда должна направить в первую емкость, затем в другую емкость. Пока шарик не упадет в ведро, второй пускать нельзя! Баллы начисляются за каждый собранный шарик. Поднимать шарики, которые уронил капитан – можно ложкой, которые уронила команда – нельзя. Если осталось время – капитан может собрать шарики и повторить этап. Общее время задания 10 мин.

Таблица баллов:

Балл	Пояснения	Штрафы
3	Минимум	Помогать шарикую рукой. Минус 1 балл за три нарушения
4	1 балл за 5 шариков	
5		
6	Дополнительный 1 балл за отсутствие упавших и уложились в 10 минут	

### 4. Станция «Аква-часы».

*Реквизит:* на земле выложен или очерчен круг (радиус 2,5 метра), напоминающий циферблат. В кругу по часовой стрелке расставлены мерная бутылка с водой (стоит «на 12 часов») и разные емкости (стоят на 3, 6, 9 часов или чаще). Две веревки по 3 метра.

Стартуем, начиная с наполненной бутылки. Задача: не входя в периметр круга, при помощи веревок перелить воду из бутылки в ближайшую емкость и далее по часовой стрелке. Цель – перелить как можно больше воды в последнюю емкость. После окончания этапа капитан сам наливает собранную воду в мерную бутылку и делает замер. Нельзя - заходить в круг и выносить тару из круга, братья за тару руками. Судейство: на задание команде дается 10 мин.

Таблица баллов:

Балл	Пояснения	Штрафы
3	Минимум	Заступ
4	Пройдено не менее двух емкостей	
5	Все емкости	
6	Все емкости и не менее половины бутылки воды	

### 5. Станция «Водолей».

*Реквизит:* шланг, одноразовые стаканчики, ложки, губки, емкость с широким горлышком, на дне которой лежит контейнер с ребусом (пластиковое «яйцо» от киндер-сюрприза).

Задача команды - набрать воды (самим найти источники воды!) при помощи выданного реквизита, чтобы наполнить специальную емкость и доставить контейнер с ребусом. Нельзя засовывать руки в емкость и брать руками ребус пока он не всплывет на поверхность сам. Цель: доставить ребус и разгадать его. У вас 10 минут.

Таблица баллов:

Балл	Пояснения	Штрафы
3	Минимум	Если передвинется емкость, минус 1 балл
4	Достали ребус	
5	Разгадали ребус	
6	Всё за 10 минут	

## 6. Станция «Солнечный круг»

**Реквизит:** на земле выложен или очерчен круг диаметром 6-8 м. Внутри круга - обруч с отходящими от него 10 веревками, на конце которых небольшие палочки, в центре - большой мяч и центральный шест (1м 20 см), который держит инструктор (или шест вкопан в землю).

Исходная позиция: вся команда встает по кругу. Участники берут палочки, натягивая веревки, и поднимают обруч на высоту шеста. На обруч кладется мяч.

Задача команды: участники одновременно накручивают веревку на свою палочку так, чтобы мяч не коснулся шеста. Если мяч коснется шеста или слетит с обруча - штраф. Цель: докрутить веревки до конца, взявшись одной рукой за обруч и всем вместе одновременно подкинуть мяч вверх и поймать его обручем. Судейство: на задание команде дается 10 мин.

Таблица баллов:

Балл	Пояснения	Штрафы
3	Минимум	Браться руками за веревку - 1 балл
4	Есть участники, которые скрутили не менее 50% (есть отметка на веревке)	Ронять мяч - 1 балл
5	Задание выполнено всеми	
6	Сделано с первой попытки, мяч подкинут и пойман	

## Творческая постановка. Сказка «Царевна-Лягушка» или «Эвент-маркетинг в действии»

### Правила постановки.

1. Все участники команды получают карточку с персонажем. Получите карточки, внимательно прочитайте роль. Вживайтесь в образ.

2. Вам дается 10 минут на то, чтобы при помощи реквизита соорудить себе костюмы в соответствии с полученными ролями. Зрители могут помогать вам.
3. Внимание! Актеры занимают место за кулисами, зрители - места в зрительном зале согласно купленным билетам.
4. Правила постановки просты. Ведущий читает текст сценария. Сказка состоит из нескольких сцен, вначале которых ведущий зачитывает роли, которые примут участие в сцене. Как только вы слышите название своего персонажа - вы выходите на сцену и выполняете действия в соответствии с ролью. Выполнив все действия, не задерживайтесь на сцене, незаметно удалитесь за кулисы, чтобы другие актеры выполняли другие мизансцены.
5. Внимательно слушайте! Не пропустите свой выход! Итак, мы начинаем!

Комментарий: сценарий был написан для конференции по эвент-маркетингу и в дальнейшем успешно адаптировался под такие сферы деятельности и события, как День рекламщика и День туриста (были внесены небольшие изменения в текст). Я уверена, что сказку можно использовать и в других темах. Постановка рассчитана на двадцать одну роль.

### РОЛИ:

- |                                      |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Иван                              | 11. Жук Плавунец 1, Сильный |
| 2. Царь                              | 12. Жук Плавунец 2, Ловкий  |
| 3. Лягушка                           | 13. Жук Плавунец 3, Хитрый  |
| 4. Стрела                            | 14. Удод                    |
| 5. Книжка                            | 15. Лужа-Зеркальная         |
| 6. Конь,                             | 16. Камень Указательный     |
| 7. Полицейский, он же Яшка-Эвакуатор | 17. Грязь болотная          |
| 8. Палка                             | 18. Компромисс              |
| 9. Кочка                             | 19. Солнышко                |
| 10. Волна-Цунами                     | 20. Ветерок                 |
|                                      | 21. Потешник, он же пиарщик |

### (Музыкальное вступление)

### ТЕКСТ ВЕДУЩЕГО:

«В некотором царстве, в некотором государстве. Тогда про эвент-маркетинг никто не знал, и события разворачивались сами по себе. А было вот что...

### СЦЕНА 1

(Царь, Иван, Компромисс, Книжка, Стрела, Ветерок, Кочка, Потешник)

В нашем царстве-государстве жил был **Царь**. Руководил, народ не злил, но самодур, как говорится, «слово царя тверже сухаря». Имел царь сына **Ивана** - упитанного мужчину в самом расцвете сил. Пора было ему жениться, но Иван был парень мечтательный, любил в сторонке посидеть на кочке под ясным солнышком, поглядеть в книжку с картинками. И взгляды на женитьбу у Ива-

на с царем не совпадали. То, что предлагал Царь – не нравилось Ивану. То, что предлагал Иван – не нравилось Царю! Как говорил Иван Тургенев: конфликт отцов и детей. А Потешник (он же пиарщик) в этом споре активно участвовал, но предлагал такую бестолковщину, что от этого и Царь и Иван краснели. Спорили они, спорили и решили прийти к Компромиссу (первому министру).

Пришли к **Компромиссу**, и спросили они, как жить дальше. Компромисс на **солнышко** поглядел, к **ветерку** принюхался, **книжку** умную полистал и заявил: «Пусть Иван возьмет Стрелу и запульнет ее куда подальше. Куда та Стрела угодит – там и Судьба!»

Вышел Иван на крыльцо, расправил **Стрелу** и запустил ее в направлении запуска. Стрела приосанилась, запружинила и полетела в командировку.

#### СЦЕНА 2

*(Стрела, Полицейский, Грязь, Кочка, Лягушка, Волна-Цунами, Солнышко)*

Летела Стрела, летела при помощи попутного Ветра, да на беду с Полицейским столкнулась. А Полицейский был не простой, а «лежачий». Лежит он на дороге с незапамятных времен, и все об него запинаятся. Запнулась и Стрела. Повалилась на Полицейского, перекадилась через него, да напрямик в Грязь болотную уткнулась прямо кончиком! Выглянуло ясное солнышко, засветило, разбрасывалось теплыми лучиками.

Аккурат рядом торчала Кочка. Не большая, но заметная. От того, что Стрела в Грязь грохнулась, Кочка так и подскочила, аж Волна-Цунами по болоту прокатилась.

А в болоте том жила красавица-Лягушка. Понеслась Волна-Цунами по болоту, да в домик к Лягушке и налетела. Пошумела-пошумела, накрыла-обняла Лягушку и успокоилась. От такого душа Лягушка переполошилась. Забралась на Кочку, дабы выяснить причину катаклизма. Видит Лягушка, что-то в Грязи гордо торчит, да пузыри пускает. Стала Лягушка думать: Что за чудо, и откуда оно взялось в заповеднике?

#### СЦЕНА 3

*(Иван, Палка, Конь, Книжка, Солнышко, Яшка-Эвакуатор, Потешник, Ветер)*

А в это время ...

Иван выписал у Царя командировку, получил суточные, подобрал Палку покрепче, сел на Коня и отправился по компасу свою Стрелу искать. Потешник надавал Ивану в дорогу ценных советов и сунул с собой Книжку. Дул попутный Ветер

Долго ли коротко ли скакал Иван, но устал. Привязал Коня на обочине и решил дела-нужду справить – поспать то есть. Солнышко уже совсем за горизонт ушло. Нашел Иван Кочку помягче, Книжку с картинками на ночь почитал, кафтаном укрылся и заснул. Тем временем с дороги поднялся лежачий полицейский и пошел в ночную смену – Яшкой-Эвакуатором работать).

Смотрит Яшка-Эвакуатор: Конь не к месту припаркован. Он пасть Коню зажал, ноги спеленал, и упер Коня в страну Фигнайдению. Проснулся Иван – нет Коня, одна Палка и Книжка остались. Обнял Иван Книжку, поднял Иван Палку и пошел пешком.

#### СЦЕНА 4

*(Лягушка, Жуки – 3 чел, Стрела, Лужа Удод, Солнце)*

А на болоте ...

Кликнула Лягушка свой болотный спецназ – Жуков Плавунцов (3 шт.) – Сильного, Ловкого да Хитрого. Долго боролись они со Стрелой – из Грязи ее вытаскивали, но она не давалась. Тогда Жук-Хитрый подумал, взялся за Стрелу, что-то ей нашептал, Стрела сама и вышла. Так под ручку с Жуком, который Хитрый, к домику к Лягушке и пришли. Сильный и Ловкий только позавидовать могли.

И начала Лягушка со своим советником Удодом пытаться Стрелу духовно и физически и вопросы задавать: Откуда взялась, да что ищешь в наших краях? Припала Стрела на плечо Лягушке, и рассказала про кручину Ивана, да еще и лубок с фотографией показала! Как увидела Лягушка флаер, так и заинтересовалась... Принес Удод тут волшебную Лужу-Зеркальную. Попросил Солнце ясное в Лужу посветить.

И показала Лужа-Зеркальная промысел Ивана – целых два часа видео-ролик из последних событий из жизни героя, прямо с «Ютюба». И видит Лягушка в Луже-Зеркальной ...

#### СЦЕНА 5

*(Иван, Камень, Палка, Ветерок, Грязь, Солнышко, Полицейский)*

Идет Иван по дороге, Палку свою обнимает. А тут, как обычно бывает, развилка, а на ней Камень Указательный. И молвит Камень такие слова и пальцем показывает (чтоб Иван не заблудился):

- Направо пойдешь – направо попадешь;
- Налево пойдешь – налево попадешь;
- А прямо пойдешь – куда придешь не знаю – там не бывал.

Как выбрать направление – карты-то нету. Использовал Иван дедовский способ: взял Палку за конец, раскрутил, да бросил. Палка дура была – прямо полетела. За ней и Иван двинулся.

Палка летит – Иван бежит. Летели – Бежали, пока на Полицейского не напорились. Как и все – запнулись, да мордой в Грязь болотную.

#### СЦЕНА 6

*(Иван, Грязь, Лягушка, Палка, Стрела, Удод, Жуки-3 шт., Полицейский)*

Лежит Иван в Грязи, Палку обнимает, советы Потешника вспоминает. А Кочка опять Волну-Цунами подняла, да к Лягушке с известием отправила. Пере-

полошилась вся болотная братия.

Лягушка попрыгала немного, но потом взяла себя в руки, нарядилась-накрасилась. Идет Лягушка во главе кавалькады. Рядом Стрела Иванова. За ними Удод и Жуки Плавунцы. Идут на встречу суженного.

Кочка с Полицейским Ивана из грязи извлекли, тот Палку поднял, и пошли они невесту встречать. Пошли Иван с Лягушкой навстречу друг другу. Шли, шли. Встретились. Обнялись!

#### СЦЕНА 7

*(Все персонажи)*

Собрались на свадьбу великую все родственники и знакомые со стороны жениха: Царь, Стрела, Конь, Яшка-Эвакуатор, он же Полицейский, Палка. А со стороны невесты: Кочка, Полицейский-лежащий, Волна-Цунами, Жуки Плавунцы (Сильный, Ловкий и Хитрый), Удод, Лужа-Зеркальная, Камень Указательный, Грязь болотная.

Ярко светило Солнышко, дул Ветерок, ласково трепал волосы всем собравшимся. И пришли Компромисс с Потешником и заявили: пусть Лягушка поцелует Ивана, а вся родня болотная поцелуется с родней Ивановой, и тогда Иван станет настоящим мужчиной, Лягушка – настоящей царевной и все станут родственниками. И поцеловались все.

А Компромисс с Потешником посмотрели на эту оргию и сказали – пусть с этого дня будет в мире эвент-маркетинг, потому что когда события сами по себе происходят, такая фигня получается! Вот и сказке конец, кто слушал – молодец, и да здравствует эвент-маркетинг!!!»

### Квест. Образец

Перед вами список загадок для ориентирования на территории по сценарию «Пионерский лагерь». На территории базы отдыха спрятаны приведенные ниже подсказки. Получив первую подсказку, команда ищет место, о котором говорилось в этой подсказке-загадке. Правильно угадав это место, команда находит следующую загадку и так далее. Имея перед глазами пример подсказок, вы легко создадите свой квест, соответствующий территории, на которой вы играете.

1. Пионер любит загадки. Зимой и летом одним цветом, четыре «товарища» перед водоемом. На водопой ходят «кроль», «дельфин», «баттерфляй», «брас» и другие животные. Подсказку ищи на втором слева «товарище». ***(Имеется в виду четыре больших ели перед входом в бассейн).***
2. Пионер заботится о братьях наших меньших. Найди большую желтую кормушку возле ледяного спуска. Покорми птиц и возьми подсказку. ***(Имеется в виду кормушка для птиц возле ледяной горки).***
3. Пионер смел и отважен. Найди площадку, где тренируются октябрята.



*Команда «пионеров»*

Подсказка на желтом тренажере для будущих альпинистов. ***(Имеется в виду детская площадка с комплексом для скалолазания).***

4. Пионер смекалист, ловок и домовит. Ходит на кружки по выжиганию, лепит снеговиков, вырезает из дерева, снега и льда. Найди снежный материал для творчества, рядом гигантская сосна, под ней и подсказка. ***(Имеются в виду снежные кубы для выпиливания фигур, можно использовать просто сугроб).***
5. Пионер любит веселиться и праздновать! Найди символы любимого народного праздника. Подсказка под ... (символом года). ***(Имеется в виду фигура Деда Мороза).***
6. Пионер любит спорт! Найди просторное место для соревнований. Подсказка – под символом волейбола (баскетбола и др.). ***(Имеется в виду поле для соревнований и плакаты на нем).***
7. Пионер стремится стать чемпионом! Родионова, Зайцев, Плющенко подают ему пример. Подсказка – на лавочке. ***(Имеется в виду лавочка возле катка).***

## ПРИЛОЖЕНИЕ №3

### Готовые легенды и сценарии

#### Костюмированная игра «Рыцарский турнир». Тим-спирит

Сценарий развлекательного тим-билдинга, главная задача которого – укрепление корпоративного духа, совместный отдых и развитие воображения. Прежде коллектив прошел большое количество тим-билдингов и высказал пожелание отказаться от веревочного курса и классических упражнений, сделав упор на творчество. В данной программе нет подборных инструкций по этапам, но их можно найти в описании этапов выше, либо по описанию можно понять, как выполняется задание. На практике в мероприятии участвовало шестьдесят человек, по два отряда каждой роли: «маги, рыцари и менестрели». У тим-билдинга был предварительный этап – деление на отряды происходило до мероприятия, у участников было домашнее задание – создать костюм или его элемент. Нужно отметить, что в данном сценарии активно использовалась местность – в некоторых заданиях использовались катамараны, горка, нужно было достать «золото» ногами из реки и т.д. По вашему желанию вы можете оставить и адаптировать эти задания или заменить их.

Задачи мероприятия:

- отдых, развлечение
- сплочение
- развитие креативного мышления

Предварительно (до тим-билдинга) в офисе Заказчика производится «Посвящение» - представитель организаторов прибывает в офис и раздает «метки» участникам – фактически делит их на три отряда: маги, рыцари и менестрели. Коллектив получает домашнее задание – в соответствии с ролью создать элемент или костюм целиком, так как на мероприятии действует правило «дресс-кода» - участвуют только те, кто подготовился. Женщины могут быть в нарядах дам средневековья.

Программа:

1. По прибытию на базу отдыха - всеобщее построение.
2. «Золотые ворота» (по настоянию заказчика – проверка дресс-кода). Организаторы пропускают всех участников через импровизированные ворота, проверяя костюмированную готовность рыцарей, магов и прекрасных дам.
3. Разбивка на отряды: Маги, Менестрели, Рыцари.
4. Знакомство с легендой – озвучивается миссия каждого отряда. Маги выполняют роли волшебников-интеллектуалов, рыцари – бойцов, а менестрели – служителей искусства, вдохновителей. Задача Магов – при помощи магии сотворить **золотой ключ**, задача менестрелей – при помощи своего волшебного искусства найти заколдованный **свиток** (карту), задача рыцарей – при помощи боевых навыков заработать как можно больше **монет**. Выполнив все задания и завершив свои миссии, отряды совмещают полученные артефакты – монеты, свиток и ключ и покупают настоящий ключ от сундука у Верховных жрецов (организаторов). Итак, цель игры – получить ключ от клада с сокровищами.
5. Задания тим-билдинга, прохождение этапов.
6. Завершение, получение клада и призов. Награждение команд.
7. Анимация: «Рыцарские игры» и «Средневековый базар»
8. Корпоративный отдых.

Программа построена таким образом, что после выполнения каждой из двух заданий все отряды воссоединяются и выполняют совместное задание. Таким образом, все участники будут видеть результаты трудов товарищей, и создается атмосфера единения.

Для достижения общей цели магам, рыцарям и менестрелям необходимо выполнить данные им конкретные задания.

Менестрели:

- **Создание скульптуры** из гипса – настоящая работа с гипсовым материалом.
- **Построение средневекового замка** – из детского конструктора лего.
- **Пиршество**. Из предложенных ингредиентов создать коктейльные напитки и еду. В итоге остальные участники пробуют то, что получилось.
- Создать **портрет прекрасной дамы**. С завязанными глазами и на «конях» менестрели должны нарисовать портрет. Кони и менестрели меняются постоянно.

Маги:

- **Наколдовать волшебный замок, в который должны уместиться не менее трех человек (из предоставленного реквизита).**
- **Оживление голема**. Сначала создается голова голема из участников команды, затем один из участников демонстрирует неожиданные движения, задача – как можно точнее воссоздать их.
- Вызвать магический огонь по старинному рецепту. В состав входит: хвост

тушкана, кусок колбасы, одолень-трава, самый вонючий носок, бенгальская палочка и т.д. Сначала – найти ингредиенты, затем создать огонь, который уничтожит все ингредиенты и будет держаться не менее двух минут.

- Расплести хвост дракона. Задание «Косичка», специальный реквизит.

Рыцари:

- Метка Темного рыцаря. Задача многоходовая:
  1. Собрать «золото Рейна» ногами из залива (в воде рассыпаны «монеты»).
  2. Добытое «золото» обменять на сакральный булыжник (у инструктора).
  3. За сакральный булыжник получить метку от темного рыцаря. Темный рыцарь находится на катамаране. Добираются хоть вплавь, хоть на катамаранах, рыцарь ставит метку, которую нужно сохранить и не смыть водой.
- Гнездовище Дракона Усложненный веревочный курс в 3 этапа: пройти паутину, и, сохраняя яйца дракона (настоящие куриные сырые яйца) перебраться через скалы (два этапа – «паутина с яйцами» и «отвесные скалы»).
- Конные скачки. Набрав воды в воздушные шарики вскачь по деревянному слалому доставить в башню. (Используется деревянная горка, по которой необходимо взобраться с водой)
- Создание кургана. Насобирать на территории не менее 20 кг красивых небольших камней (d=до 10 см). Украшаем памятник.
- Общие этапы для всех отрядов:
- Реликтовые картины. Тайным образом показывается изображение картины известного художника, необходимо воссоздать ее из тел участников. Менестрели создают картину, маги – угадывают, какая это картина, затем – показывают маги, затем – рыцари.
- Концерт. Маги, Менестрели, Рыцари готовят концерт – по одному номеру в честь турнира. Маги – фокусы, Менестрели – музыка-танцы, рыцари – акробатический этюд.
- Поиски артефактов. Ориентирование на местности в 4 этапа. На каждом этапе подсказка-ребус, что делать дальше. Каждый нашел свой артефакт, встречаются (Квест).
- Спасение рыцаря. Задание «веревочка» - каждый отряд желает спасти своего герольда и создает веревку из одежды участников, для того, чтобы по веревке герольд мог забраться в башню. Выигрывает самая длинная веревка.

В итоге прохождения всех этапов каждый отряд получает свой артефакт – свиток, ключ и монеты, объединив все это в волшебный дар, они преподносят это Верховным жрецам в обмен на ключ от сундука. Фактически состоится торжественная покупка ключа и открытие сундука с сокровищами. Награждение.

«Рыцарские игры» - игры в личном зачете, в которых может принять уча-

стие любой желающий. У участников три испытания:

1. Битва на мячах на «конях», по двое. Участник одевает на голову высокий «колпачок на резинке» (как на день рождения), садится на фитнес-мяч с ручками, в руке – большой воздушный шар. Задача - сбить колпачок с головы противника и не дать сбить свой, перемещаться, только скача на мяче.
2. «Стрельбище» - при помощи биты забить как можно больше мячиков в ворота. Выставляем 5 мячей разного размера и фактуры, дается три попытки каждому.
3. «Глаз дракона». Участнику выдается десять разных мячей - нужно на скорость закинуть как можно больше мячиков в корзину (баскетбольную), роль корзины может выполнять баскетбольная площадка, а можно взять сачок, который будут держать прекрасные дамы.

Игрокам выдаются золотые жетоны. У кого больше всех, получит приз.

В заключение игры желающие могут принять посетить «Средневековый базар» (прилавок с призами, каждый из них стоит небольшое количество «жетонов» или баллов). Набранные баллы можно обменять (купить) на сувениры.

Корпоративный отдых.

## «День нефтяника»

Развлекательный тим-билдинг как форма корпоративного мероприятия для профессионального праздника – «День нефтяника».

Готовый сценарий для праздника «ДЕНЬ НЕФТЯНИКА». Продолжительность – три часа, в мероприятии есть две стационарные локации для гуляющих сотрудников (не участвующих в тим-билдинге), детская игровая зона. В данном сценарии прописаны слова ведущего и программа тим-билдинга, включая названия этапов командообразования. А также инструкции для этапов. В данном тексте нет описания методики рефлексии (пост-тренинга) и анализа бизнес-тренера, в связи с тем, что каждый тренер проводит анализ самостоятельно, наблюдая за командами по ходу тим-билдинга. Программа включает в себя классическую схему проведения тим-билдинга, приуроченного к профессиональному празднику, задания подобраны разноплановые и несут развлекательный и увлекательный характер. В данном случае это корпоративное мероприятие – тим-билдинг развлекательного формата, приуроченный к празднику и созданный в легенде для конкретного заказчика, в соответствии с их лидерскими амбициями – «Покорение вселенной».

В программе:

1. Общее построение, приветствие
2. Разминка



3. Создание команд
4. Презентация команд
5. Разминочное телесное задание («Построение нефтяного танкера»)
6. Квест по территории
7. Несколько отдельных разноплановых этапов на командообразование – команды расходятся по этапам и передвигаются по ним согласно выданной маршрутной карте. Все этапы проводятся «в легенде» - под сценарий «Покорение вселенной».
8. Заключительное задание на интеллектуальные способности (шифrogramма) для того, чтобы команды поле игры собрались с мыслями и передохнули перед сложным объединительным упражнением.
9. Объединительное задание для всех команд одновременно. Цель – объединение команд, которые действовали отдельно друг от друга.
10. Подведение итогов, награждение команд, закрепление командного духа.
11. Анализ полученных навыков и опыта проводится отдельно после пере-рыва, в данном сценарии не описан.

*Слова ведущего:*

- Сегодня мы отпразднуем День нефтяника необычным способом – будем играть в командообразующую игру - тим-билдинг. В очередной раз коллектив компании «ААА» (называется ваша компания) сможет доказать, что вы – лучшие в своей отрасли! Вы смелые? Вы – ловкие? Вы – сообразительные? Вам удастся подтвердить эти слова прямо сейчас.

Нас ждет увлекательная игра и захватывающие испытания. Сегодня вам предстоит доказать, что вы – одна команда – сильная, смелая, ловкая и дружная! Сегодня с вами буду я – ... *(ведущий, бизнес-тренер представляется, представляет команду организаторов)*.

Наша игра продлится около трех часов. Для тех, кто не будет принимать участие в подвижной игре предусмотрена возможность с радостью и любопытством наблюдать за игрой, *(если предусмотрены аттракционы и дополнительные локации – называются локации, объявляются, где они)* ... пострелять в пневматическом тире. Эта локация – «пневмотир» будет действовать все время игры. Для наших маленьких гостей предусмотрена специальная программа (если есть дети – представляем воспитателей и аниматоров). С детьми будут заниматься опытные воспитатели – ...и наш дружелюбный МИШКА-олимпиашка (ростовая кукла). Слово воспитателям:...

*(Воспитатели уводят детей)*. Отпраздновать День нефтяника готовы? Начинаем!

Наш тим-билдинг проходит под названием «Покорение вселенной»

Будучи лидером по предоставлению всего спектра услуг для нефтяной и газовой промышленности, компания «ААА» первой решила выйти в космическое пространство, осваивая ресурсы близлежащих планет. Именно вам сегодня

предстоит подтвердить мощный потенциал компании, покоряя космос и занимаясь разведкой и бурением скважин на Марсе, Луне, Венере и крупных астероидах.

Используя знания, инновации и командную работу, вам необходимо: построить нефтяной танкер, провести разведку на местности, преодолеть бюрократическую паутину, найти общий язык с представителями внеземных рас, выиграть тендер по интеллектуальным разработкам, а также победить инопланетных конкурентов и преодолеть «черную дыру». Удача улыбнется тем, кто действует дружно и слаженно – от физических усилий зависит немного – важно, чтобы вы научились действовать сообща.

Давайте проведем небольшую разминку ... *(проводится разминка «Ледокол»)*

Разделимся на активных участников игры и болельщиков. Те, кто будет играть – остается на стартовом поле, остальные занимают места для болельщиков. *(Раздача одноразовых браслетов с защелкой разных цветов для деления на команды. Такие браслеты выдают в ночных клубах)*. Сейчас наши инструкторы раздадут вам специальные браслеты, они дают право взойти на космолет!

Теперь проверим вашу внимательность и скорость реакции – найдите свою команду по браслету, у кого такой же цвет – тот ваш товарищ по команде. Получилось? Вы – одна команда!

У вас первое задание:

1. Придумать боевое название команде
2. Выбрать капитана
3. Придумать девиз команде
4. Приготовить небольшую презентацию команды (регламент 1 минута)
5. (Если есть форма для команд разного цвета - одеть футболку своего цвета)

На выполнение у вас 5 минут!

*(Презентация команд)*

- Новое задание: ПОСТРОЕНИЕ нефтяного танкера (аналог упражнения «Броневик») из членов команды. У него должны быть: ТРУБА, КАПИТАН, ВИНТЫ, ВАТЕР-ЛИНИЯ, НЕБОЛЬШОЕ НЕФТЯНОЕ ПЯТНО ЗА КОРМОЙ. Танкер должен двигаться. На подготовку пять минут. *(Презентация танкером)*.

Сейчас задание – квест по территории. Для начала квеста, инструкторы каждой команде выдадут первую подсказку (всего их ...), выполненную в соответствующем цвете, запомните свой цвет! Собирать подсказки можно только своего цвета, инструктора будут тщательно следить за этим. По итогам каждая команда предъявляет найденные подсказки своего цвета инструкторам, инструкторы фиксируют результат.

КВЕСТ идет на время – 15 минут, сколько бы вы подсказок не нашли – через

15 минут команда должна быть здесь, на стартовой площадке. Инструкторы вам не помогают в разгадывании загадок, вы должны действовать сами. Запрещено команде разбиваться на несколько групп – игроки передвигаются по территории и разгадывают загадки все вместе. Удачи вам!

(команде идут на квест). \ПОСЛЕ КВЕСТА – озвучиваются его итоги.\

\В случае, когда инструкторы стоят на этапах, командам выдаются карты территории, ведущий озвучивает это\.

Слова ведущего:

- Напоминаю, что у нас соревнование – внимательно слушайте инструкторов. По территории вы будете перемещаться при помощи карты, на которой указано – куда вам идти. Команды, получите карту с маршрутом и таблицу баллов.

Удачи вам на этапах! **(команды уходят на этапы, ведущий идет комментировать события, включая детские зоны и локации)**

Этапы командообразования

Ниже приведено описание этапов тим-билдинга – слова инструктора и таблицы баллов. Особенность данных инструкций в том, что время выполнения задания засекается в начале слов инструктора, а не после прочтения инструкции. Это позволило нам сделать логистику передвижения команд по этапам более слаженной. Отмечу, что у инструктора в распечатке находится не одна таблица с баллами, а несколько – по количеству команд. Инструктор стоит на своем этапе, команды приходят к нему. Инструктор зачитывает инструкцию, следит за выполнением задания, заполняет первую таблицу баллов, затем команда меняется, инструктор говорит инструкцию, следит за выполнением и заполняет следующую таблицу баллов. Таким образом, у тим-лидера в распечатке оказывается несколько таблиц с четким количеством баллов по его этапу.

«Напоминалка» для инструкторов (напечатана в начале инструкции):

**ВНИМАНИЕ!** У вас при себе должны быть:

- 1) Планшет с инструкцией, карандаш, часы (мобильный телефон с отключенным звуком)
- 2) Наша промо-форма (куртка) и бейдж с вашим именем
- 3) Браслеты для участников для деления на команды (в начале)
- 4) Футболки для вашей команды (взяты у заказчика перед игрой)
- 5) Проследите за реквизитом на свой этап – проверьте все необходимое.
- 6) Помните, что время засекаем с момента прибытия команды на этап
- 7) Всегда нужно отметить баллы, как в своей инструкции, так и у команды – на их маршрутном листе и на своем.\

Этапы и инструкции:

1. Этап «Кольца Сатурна» (рабочее название «Ловкий баскетбол»).

*Реквизит:* баскетбольное кольцо, мяч, карточки-инструкции с надписями условий, с которыми нужно делать бросок.

*Слова инструктора:*

Здравствуйтесь, команда, как ваше название? Вы на этапе.... У вас 10 минут на выполнение этого задания, поэтому слушайте меня внимательно время уже пошло.

Ваша задача – преодолеть коварное кольцо из астероидов Сатурна. Участники на точность закидывают мяч в баскетбольное кольцо. Но перед этим каждый из них вытягивает условие, с которым ему нужно будет кидать мяч. Оценивается количество попаданий.

Балл	Пояснения	Штрафы
	Команда 1	
3	Минимум	нет
4	Забросили 10 мячей	
5	11-15 мячей	
6	Более 15 мячей	

2. Этап «Доберись до космопорта». (Рабочее название «Центр управления»)

*Реквизит:* карта с зигзагом нанесенным маршрутом – не менее 20 пунктов, шайба или кружка, которую нужно перемещать по карте.

*Слова инструктора:*

Здравствуйтесь, команда, как ваше название? Вы на этапе.... У вас 10 минут на выполнение этого задания, поэтому слушайте меня внимательно время уже пошло!

Перед вами - ваш маршрут. Все участники берут карту в руки и натягивают. В начале маршрута ставится шайба. Ваша задача – пройти ШАЙБОЙ весь заданный маршрут, выполняя все условия. Нельзя: разговаривать, прикасаться к шайбе руками и другими частями тела, класть карту на землю, уходить с маршрута (перескакивать по городам). На карте есть несколько зон, попадая в которые вы должны выполнять условия – какие я скажу, когда попадете в эту зону.

(Внимание: на нашей карте отмечены несколько городов и зон, на которых игроки должны выполнять разные условия, затрудняющие это упражнение. Подробнее – в описании упражнения «Карта России»)

Москва: вы попали в пробку. Не опуская уровень карты, вы должны СНАЧАЛА поменяться местами с соседом по часовой стрелке, ЗАТЕМ обернуться вокруг самого себя 3 раза.

Казахстан: таможенный сбор. Вы должны пройти сквозь металлодетектор (качели).

Шайба при этом оставаться на месте!

Байкал. Дует сарма. Шайбу можно передвигать только, дуя на нее, до самой Хатанги. Хатанга (Тундра, ягель) Всем присесть на корточки и так сидеть, передвигая шайбу, пока не окажетесь в Хабаровске.

Якутск. НЕ двигая карту, не меняя ее уровень, – прыгните одновременно все один раз. Турбулентная зона. Всем прыгать много раз, пока не окажетесь на финише.

Балл	Пояснения	Штрафы
	Команда 1	
3	Минимум	1 балл
4	Дошли до Байкала	за нару-
5	Дошли до Якутска	шение
6	Справились со всем заданием полностью и уложились по времени	инструкции

3. Этап «Бюрократическая Паутина» (Рабочее название «Паутина», здесь – усложненный вариант с двумя паутинами).

*Реквизит:* натянуты две паутины – одна с обручем в центре, вторая – классическая, обруч, колокольчики.

*Слова инструктора:*

Здравствуйте, команда, как ваше название? Вы на этапе.... У вас 10 минут на выполнение этого задания, поэтому слушайте меня внимательно время уже пошло!

Перед вами – веревочные паутины, которые нужно преодолеть. Первая паутина через кольцо: Команда берется за руки, образуя круг. Задача - пролезть через кольцо паутины – всем по очереди, не расцепляя рук. Вторая паутина – Нужно всем пролезть через ячейки паутины, каждый игрок – в свою ячейку, в одну и ту же пролезать нельзя. Если звенят колокольчики, игрока возвращаем назад. Нельзя – обходить вокруг, зажимать колокольчики, развязывать паутину.

Балл	Пояснения	Штрафы
	Команда 1	
3	Минимум	нет
4	прошли кольцо без нарушений	
5	Преодолели вторую паутину более, чем половина команды	
6	Справились два и более раз и уложились по времени	

4. Этап «Уничтожение инопланетных конкурентов» (рабочее название «Выбивание конкурентов»)

*Реквизит:* кегли, большое тяжелое кольцо d=30-40 см, линия старта.

*Слова инструктора:*

Здравствуйте, команда, как ваше название? Вы на этапе.... У вас 10 минут на выполнение этого задания, поэтому слушайте меня внимательно время уже пошло!

Задача – уничтожить всех конкурентов, сбивая кегли. Каждый участник делает по одному броску по очереди. Один кидает, второй бежит за кольцом только после броска, чтобы сделать свой бросок. Стоять возле конкурентов запрещается. Заступ не делать. Кегли можно поднять только когда всех конкурентов выбили, а время еще есть. Тогда выставить все кегли, и – зарабатывать дополнительные баллы.

Балл	Пояснения	Штрафы
	Команда 1	
3	Минимум	нет
4	Выбили 5 кеглей	
5	Выбили 10 кеглей	
6	Справились два и более раз и уложились по времени	

5. Этап «Игры разума» (рабочее название «Квиз»)

*Реквизит:* стол или ровная поверхность, загадки 6 комплектов, бумага, карандаши 10 штук, ответы на загадки для инструктора.

*Слова инструктора:*

Здравствуйте, команда, как ваше название? Вы на этапе.... У вас 10 минут на выполнение этого задания, поэтому слушайте меня внимательно время уже пошло!

Вы должны выиграть тендер по ИНТЕЛЛЕКТУ среди представителей разных планет. Перед вами - серия задач серьезных и смешных на интеллект и на сообразительность. Ваша задача – дать как можно больше правильных ответов. Задачи надо решать ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО, нельзя перескакивать вперед, пока не дан ответ на предыдущую задачу.

Балл	Пояснения	Штрафы
	Команда 1	
3	Минимум	1 балл
4	Разгадали 5 загадок	за любое
5	Разгадали 10 загадок	нарушение
6	Справились со всеми задачами и успели по времени	решай сам

6. Этап «Общий язык» (рабочее название «Розовая королева»)

*Реквизит:* распечатка слов для отгадывания – не менее 30 штук.

*Слова инструктора:*

Здравствуйтесь, команда, как ваше название? Вы на этапе.... У вас 10 минут на выполнение этого задания, поэтому слушайте меня внимательно время уже пошло!

На этом этапе вы должны найти понимание с инопланетянами, показывая слова, используя только жесты и мимику. Первому игроку дается слово, он показывает это слово жестами. Тот, кто угадал – переходит к первому игроку, и они показывают новые слова уже вместе и так, пока вся команда не угадает все слова. **Нельзя:** говорить вслух тем, кто переправился (возвращаем обратнo), нельзя подсказывать, читать по губам, отгадывать по буквам, показывать на пальцах.

Балл	Пояснения	Штрафы
	команда 1	нет
3	минимум	
4	Угадали 10 слов	
5	От 11 до 20 слов	
6	Более 20 слов	

*\Команды вернулись с этапов. Проводится небольшой анализ\*

Слова ведущего:

Трудно вам было или легко? Что самое трудное? Как вы справлялись с тем или иным заданием? И т.д. *\Если приходится ждать какие-то команды – ведущий проводит дополнительную разминку\*

*\Заключительное задание.\*

Слова ведущего:

В заключении каждая команда должна выполнить еще одно задание: каждая команда получает таинственное послание из космоса на чужом языке – задача как можно быстрее прочесть его. *(ИНСТРУКТОРЫ раздают конверты, в которых на английском, украинском, польском и любых других популярных или забавных языках написаны фразы про День нефтяника). У вас 5 минут!*

*\Объединительное задание – рабочее название упражнения - «Периметр». Вся группа помещается в веревочный периметр – веревки натянуты на уровне груди\.*

В заключение одно из труднейших испытаний – **Черная дыра**. Все оказались в замкнутом пространстве, которое затягивает вас всех. Ваша задача – перелезть через ограждение, не задев его. Проплзть под веревками нельзя. У вас всего 15 минут. (Выбираются из «периметра») Вы молодцы!

Хотите узнать, какая команда СЕГОДНЯ была быстрее, ловчее и умнее? *(подводятся итоги игры).*

*\Награждение\*

Команды,стройтесь! Как вы чувствуете себя? Устали? Есть еще силы? Молодцы!

Сегодня у нас есть несколько победителей... *(вручаются призы, дипломы и подарки разным командам в разных номинациях, озвучиваются итоги игры)*

Вы – настоящие герои сегодняшнего дня! Поздравляем вас с Днем нефтяника! Желаем удачи и до новых встреч!

*\Основная часть игры заканчивается, участникам тим-билдинга нужно время, чтобы перекусить и отдохнуть, затем, после перерыва – подведение итогов командного взаимодействия, рефлексия с бизнес-тренером, пост-тренинг и так далее по программе мероприятия.\*

## Экзотический тим-билдинг «Гэсэры Байкала», программа и готовый сценарий

Это мероприятие на сплочение коллектива из двух игровых частей:

1. Тим-билдинг в развлекательном этническом стиле (3 часа).
2. Спортивно-творческий фестиваль в этническом стиле «Ердынские игры» – небольшая спартакиада и творческие задания (1,5-2 часа).

Пост-тренинг в другой день (вынесен за программу, проводится бизнес-тренером, продолжительность 2 часа).

Для мероприятия необходима спортивная площадка (футбольное поле) для «бурятского футбола», если позволяет время и место – волейбольное поле для «бурятского волейбола». По сценарию ведущему помогает аниматор в костюме шамана (эта деталь делает мероприятие более красочным, но этот фрагмент необязателен). Количество участников может быть разным, данный сценарий рассчитан на семь команд (по 10-12 человек), всего 70-80 участников, для чего предусмотрены семь этапов Тим-билдинга. Тим-билдинг носит соревновательный характер с целью подстегнуть участников к наиболее эффективному исполнению задний. На всех этапах ведется подсчет баллов, в конце мероприятия подводятся итоги и лучшие команды получают награды.

Основные этапы программы:

1. Построение, знакомство с легендой, разминка, проведение старинного этнического обряда.
2. Создание и презентация команд.
3. Квест по территории.
4. Телесное упражнение для всех команд одновременно.
5. Семь отдельно стоящих этапов на разные аспекты командообразования, по которым команды передвигаются согласно маршрутной карте. Сценарий содержит подробные инструкции. На этапах ведется учет времени исполнения заданий и есть таблицы подсчета баллов для команд.

6. Общий заключительный этап без подсчета баллов с целью немного отдохнуть перед заключительным заданием.
7. Общее объединительное задание.
8. Перерыв на обед – один час.
9. Творческое задание фестиваля и выступление команд.
10. Соревнования по «бурятскому футболу» и «дартсу».
11. Соревнования в эстафетах.
12. Соревнование капитанов в «капитанском многоборье».
13. Соревнование по перетягиванию каната.
14. Подведение итогов, награждение, назначение пост-тренинга.

Выбор легенды сделан в стиле местных легенд с познавательной целью – в России много мест и разных народностей, знакомство с которыми расширяет кругозор участников, вносит новизну в Тим-билдинг и оставляет яркие впечатления.

### Тим-билдинг «Гэсэры Байкала»

Слова ведущего:

«Мы рады приветствовать вас сегодня на нашей бурятской земле! Сегодня вам предстоит пройти тим-билдинг-курс под названием «ГЭСЭРЫ Байкала» - герои Байкала. **(ШАМАН бьет в бубен)** «Гэсэр» это не только центральный

#### Капитанское многоборье из «Гэсэров Байкала»



герой бурятского героического эпоса, но и самый популярный персонаж в фольклоре. В его образе сведены воедино лучшие человеческие черты и качества, вам сегодня предстоит продемонстрировать эти качества в своих командах.

Мероприятие направлено на сплочение вашего коллектива, тренировку смекалки, ловкости, слаженности и силы. Сегодня вам предстоит: пройти обряд посвящения «Бай гал» — «Стоящий огонь» (правда, обойдемся без огня), заняться ориентированием на местности, изучить эндемики Байкала, найти общий язык с аборигенами, покорить местные вершины, взобраться на символический Шаман-камень. Задания на сплочение продлятся три часа, затем обед, после него мы продолжим мероприятие уже в более творческой и спортивной атмосфере – нам предстоит воссоздать фестиваль «Ердынские игры». Поиграем в Бурятский футбол, вы примете участие в командных эстафетах, устроим конкурс капитанов «Тянипалка», «Бросайкамень», «Беймяч», команды сходят на рыбалку и охоту.

Сначала вы должны пройти обряд посвящения. Слово Байкал образовалось от бурятского сочетания **«Бай гал» — «Стоящий огонь»**. Есть легенда о том, что однажды разверзлась земля, вспыхнул огонь, который горел три дня и три ночи, а когда огонь погас – на его месте возникло огромное священное озеро. Шаман поможет нам пройти обряд посвящения «Бай гал», чтобы духи были милостивы к вам и помогли преодолеть все препятствия и достичь успеха. Все встаем в круг. *(Шаман встает в центр круга и бьет в бубен - танцует – вся группа делает разминку «Стоящий огонь» - «Хайги-Зумба»)*

Отлично! Одна из самых известных традиций на бурятской земле – это ритуал, который называется «бурханить». Словом «бурхан» буряты-буддисты называют главное божество Байкала. А «бурханить» - это старинный обычай местного населения делиться с духами гор, источников, перевалов и, конечно же, самого Байкала, самым ценным, что у него есть. За годы советской власти наибольшую ценность приобрели спиртные напитки, которые и приносятся сейчас в жертву Бурхану. Делается это при помощи безымянного пальца правой руки, который слегка намачивается (опускается в кружку или рюмку с напитком), после чего начинается крапление содержимого по всем сторонам света. Мы с вами сегодня не будем употреблять спиртные напитки, а «побурханить» морсом из сибирских ягод. *(Организаторы разносят подносы с пластиковыми стаканчиками, в которых налит морс. Под управлением ведущего, участники «кропят» землю напитком и выпивают морс. Организаторы уносят стаканчики.)*

Вы – молодцы, духи очень довольны вами! Сейчас поделимся на команды. Встаньте в шеренгу. Наши тим-лидеры раздадут вам карточки, держите их и никому не показываете. У всех есть карточки? Найдите тех, у кого аналогичные картинки! Вы – команда. Получите вашу форму (*футболки, банданы или*

повязки на рукав). Первое задание: Придумать боевое название отряду, выбрать капитана, придумать девиз и сделать герб команды из ее членов – и из вас самих. У вас 10 минут.

*/Презентация команд/*. Помните, за все задания вы будете получать баллы. Самая дружная команда получит почетную награду. Отряды готовы? В путь!»

#### КВЕСТ

«Первая задача – квест по территории всей турбазы. Цель – слаженно и организованно найти как можно больше подсказок с легендами. Сейчас, для начала Квеста, тим-лидеры каждой команде выдадут первую подсказку, выполненную в соответствующем цвете, запомните свой цвет! Собирать подсказки можно только своего цвета, Тим-лидеры будут тщательно следить за этим. По итогам квеста каждая команда предьявляет найденные подсказки своего цвета инструкторам. Команде делиться на подотряды – нельзя! У вас 15 минут.

*\Команды возвращаются с квеста\*

Подводим итоги – сколько подсказок собрали команды? (Озвучиваем) Молодцы! Вы прониклись командным духом? Настроились на Тим-билдинг? Отлично!»

#### ТЕЛЕСНОЕ ЗАДАНИЕ

«Перед путешествием по Байкалу новое задание - Изучение озера Байкал. Задача командам – построить батискаф из членов команды. Какие характерные черты есть у батискафа? Правильно – перископ, иллюминатор, прожектор, винт. Вам выдается реквизит: иллюминаторы и очки для наблюдения за глубинами, остальное надо воссоздать из вас самих. Условие – батискафы должны быть двухъярусными, они должны четко двигаться под команды капитана. На построение у вас 10 минут. (Демонстрация батискафов).

Теперь каждая команда идет с инструктором на свой первый этап, далее по этапам вы будете двигаться, следуя маршрутной карте (которая выдана капитану)».

*\Команды расходятся на этапы со своими инструкторами, ведущий наблюдает и комментирует происходящее, переходя от команды к команде \*.

#### ЭТАПЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ – ИНСТРУКЦИИ

1. Этап «Два берега – два народа» (рабочее название «Розовая корова»)

*Реквизит:* распечатка со словами на тему легенды (не менее 30 слов) для каждой команды, карандаш.

*Слова инструктора:*

Задача – научиться понимать аборигенов, не зная их языка. Задача - угадывать слова, используя только жесты и мимику. Первому игроку дается слово, он показывает слово жестами. Кто угадал – переходит к нему и уже вдвоем

показывают следующее слово. Цель – угадать как можно больше слов. **Нельзя:** говорить вслух тем, кто переправился (возвращаем обратно), нельзя подсказывать, читать по губам, отгадывать по буквам, показывать на пальцах. У вас 10 минут.

*Таблица баллов:*

Баллы	Условия начисления
3	Минимум. Начисляется в любом случае
4	Угадано не менее 7 слов
5	7-15 слов
6	Более 15 слов

2. Этап «Паутина»

*Реквизит:* веревочная паутина из прочного каната, натянутая между двумя деревьями (столбами). Рекомендуемые размеры паутины: ширина не менее двух метров, высота от земли – 50-70 см, высота самой паутины 1,5-2 метра, размер ячеек произвольный при условии, что их можно трогать руками и двигать. Наверху паутины прикреплен колокольчик (1-2 шт.) или бубенчик, который звенит, когда резко задевают паутину.

*Слова инструктора:*

Перед вами веревочная паутина. Задача преодолеть ее. Через каждую ячейку может пролезть только один человек. Если колокольчики звенят – участник возвращается на старт. Через паутину должны пролезть все. Нельзя: обходить паутину, пролазить под паутиной, пролазить в одну и ту же ячейку, зажимать колокольчики, разрывать ячейки. Можно: если у вас осталось время повторить попытку, буду дополнительные баллы. У вас 10 минут.

*Таблица баллов:*

Баллы	Условия начисления
3	Минимум. Начисляется в любом случае
4	5 человек
5	5-11 человек
6	Пролезли каждый более одного раза всей командой

3. Этап «Отвесные Скалы» (рабочее название «Транспортер»)

*Реквизит:* отметки старта и финиша. Пластиковые палочки длиной 20-40 см – не менее 12 штук на команду плюс запасные на случай поломки.

*Слова инструктора:*

Встаньте в колонну друг за другом, между игроками горизонтально ставим палочки, удерживая по принципу «спина-грудь». Ваша задача пройти дистанцию, держась вместе одной цепочкой, не уронив реквизит. **Нельзя:** трогать палочку руками, брать ее в зубы, размещать плашмя (показываем), крепить

в деталях одежды (капюшоне, карман, складки и пр.), поднимать, если упали. Задание считается выполненным, когда последний участник пересечет финиш. Упавшие палочки поднимаем или, достигнув финиша, или когда упали все палочки. У команды есть три попытки и 10 минут. Засчитывается лучший результат.

Таблица баллов:

Баллы	Условия начисления
3	Минимум. Начисляется в любом случае
4	Сделаны три попытки, донесено до финиша не менее 5 палочек
5	Сделаны за две попытки, палочек не менее 7
6	Задание выполнено за одну попытку, до финиша донесены все палочки

#### 4. Этап «Подвесной мост»

*Реквизит:* прочные гладкие палки длиной 130-150 см 8-10 штук. Отметки старта и финиша.

*Слова инструктора:*

Перед вами - Подвесной мост. Часть команда встает лицом друг к другу и держит палки, остальные должны по ним перебраться. Действуете по принципу игры в «ручеек»: перебрались, встали рядом, сменили товарищей, которые держат «мост». Задача – преодолеть дистанцию, перебираясь только по палкам. Тем, кто идет по «палкам» нельзя касаться земли.

Таблица баллов:

Баллы	Условия начисления
3	
4	10 человек прошли
5	11-15 человек прошли
6	Больше 15 человек прошли

#### 5. Этап «Эндемики Байкала»

*Реквизит:* на стене (дереве, столбе) прикреплен чистый лист бумаги формата А2 (ватман) – для каждой команды свой. Маркер (и запасной маркер), карточки с картинками эндемиков Байкала (омуль, кедр, байкальский кедр и т.д.). Повязка на глаза.

*Слова инструктора:*

Перед вами - Творческий конкурс. Участникам показываются картинки уникальных животных и растений Байкала, задача – воспроизвести их с завязанными глазами. Итак, вы смотрите на карточку – картинку, вам завязываются глаза и дается маркер, вы подходите к чистому листу бумаги и рисуете

эндемик максимально точно. Команда может подсказывать и помогать, но не приближаясь к вам. Нарисовав, снимаете повязку, передаете ее другому, дальше действует следующий участник. У вас 10 минут, надо нарисовать как можно больше и как можно точнее. Засчитываются разборчивые картинки!

Таблица баллов:

Баллы	Условия начисления
3	Минимум. Начисляется в любом случае
4	Отчетливо нарисовано 5 эндемиков
5	5-10 картинок
6	Более 10 отчетливых картинок

#### 6. Этап «Бубен шамана» (рабочее название «Болото»)

*Реквизит:* на земле выложены «болотные кочки» - кружки или квадраты (можно вместо них использовать пластиковые тазы). Небольшой бубен с палочкой (можно заменить колокольчиком). Ленты-липучки для связывания ног (можно заменить веревками, но в большом количестве, потому что их неудобно быстро развязывать, участники их рвут или разрезают). Отметки старта и финиша.

*Слова инструктора:*

Перед вами «болото». На финише встает капитан, его задача – держать бубен и не двигаться. Преодолевать болото можно только по трое, наступать можно только на «кочки». Участникам «связываются» ноги при помощи липучек. Вы берете палочку для бубна, преодолеваете болото, ударяете в бубен (капитан не двигается и не помогает), затем разворачиваетесь и возвращаетесь также по «кочкам» к команде, чтобы передать эстафету другой тройке. Цель – сделать как можно больше ударов в бубен. У вас 10 минут.

Таблица баллов:

Баллы	Условия начисления
3	Минимум. Начисляется в любом случае
4	Прошли 3 тройки
5	4-6 троек
6	Более 6 троек прошли

#### 7. Этап «Национальная Охота» (рабочее название – «Пневмотир»)

*Реквизит:* пневмопистолет, пульки, воздушные шарики по количеству команд и игроков или другие мишени. Линия старта.

*Слова инструктора:*

Необходимо поразить мишени из пневмопистолета. Это стрельба на меткость. Один участник делает выстрел, передает пистолет следующему. Техника безопасности: Заступать за огневой рубеж нельзя, направлять пистолет

на человека (даже не заряженный) – нельзя. Выстрелы делаются по очереди. (Заряжает инструктор). У вас 10 минут.

Таблица баллов:

Баллы	Условия начисления
3	Минимум. Начисляется в любом случае
4	5-10 шариков
5	Более 10 шариков
6	Все шарики лопнули, бонус по игрушкам

/Отдельные этапы заканчиваются, команды возвращаются на стартовую площадку. Ведущий проводит заключительные этапы./

Общий этап «Рыбалка»

**Реквизит:** на земле выкладывается большая площадка при помощи каната или сигнальной ленты. Это – «море», на котором расставляются разные предметы (мы используем то, что можно сразу съесть или выпить: упаковки с семечками, сухариками, чипсами, газводой и т.д.). На все предметы при помощи скотча прикреплены небольшие петли из тонкой веревки или шпагата – чтобы можно было зацепить крючком. Каждой команде выдается удочка, крючок которой сделан из проволоки (размер крючка – 1,5-2 см). Иногда по легенде – среди предметов есть бутылка с подсказкой. За «морем» каждой команде кладется «мостик» - лист бумаги А3, с которого ведется рыбалка, чтобы участники не бегали вокруг «моря».

Слова ведущего:

«Байкал не бывает без рыбалки! Цель этапа при помощи специальных удочек «наловить провизии» для всей команды и выловить бутылку с подсказками. Баллы здесь не считаются. Вся добыча – ваша!»

#### ОБЪЕДИНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

«Шаман-камень» (рабочее название этапа – «КОВЕР»)

**Реквизит:** ковер (это может быть реальный ковер, баннерная ткань, толстое покрывало. Условие – «ковер» не должен быть слишком тонкий). Размер ковра определяется от количества участников. Встав на ковер, участники должны плотно занять всю поверхность ковра, чтобы не оставалось свободного пространства. (Для интереса мы часто печатаем на «ковре» девиз или слоган мероприятия или наносим корпоративный рисунок, который кладется картинкой вниз, к земле.)

Слова ведущего:

«Перед вами общий объединительный этап. Веселое телесное упражнение на объединение команд. Все встают на «Шаман-камень». Ваша задача – перевернуть его под собой, не касаясь земли.»

/Завершение командообразующей части тим-билдинга. Перерыв на обед./

#### ВТОРАЯ ЧАСТЬ МЕРОПРИЯТИЯ

\После обеда – сбор на стартовой площадке.\

Слова ведущего:

«Фестиваль коренных народов Байкала - Ёрдынские игры объявляется открытым! Вас ждут спортивно-развлекательные игры». /ШАМАН бьет в бубен, новая разминка/

Творческое задание:

«На открытие фестиваля – ТРАДИЦИОННО команды выполняют творческое задание «Бубен, ворган и тамтам». Задача каждой команды - приготовить музыкальной выступление – исполнение песни-танца-сценки и т.п. продолжительностью не менее двух минут. В вашем распоряжении – музыкальные инструменты. У вас 10 минут на подготовку выступления.»

\Выступление команд\.

**Далее – программа мероприятия, без деталей слов ведущего.**

Спортивная часть, программа:

«Бурятский футбол» - игра ведется большим мячом для фитнеса. Команды играют по 2 тайма по 5-10 минут. Игра ведется по турнирной таблице, правила – см. гигантский футбол.

«Меткий глаз» - дартс (стрельба дротиками). Организуется одновременно с футболом.

Капитанское многоборье:

1. Задание «бросайкамень» - капитан садится на землю спиной к полю, берет тяжелый песочный мяч, бросает его за спину как можно дальше. У капитана три попытки, засчитывается самая дальняя, на которой выставляется отметка с именем капитана или названием команды. Побеждает тот, кто забросит «камень» (мяч) дальше всех.

2. Задание «тянипалка». Два капитана садятся на землю, между ними ставится небольшая доска, капитаны упираются ногами в эту доску, берутся за прочную гладкую палку и по команде тянут ее на себя. Три попытки до 2х побед. (Принцип как при перетягивании каната)

3. Задание «беймяч». На поле выставляются кегли или их аналоги (например, пластиковые бутылки с водой). С линии старта капитан делает бросок мячом по кеглям. По три попытки, засчитывается количество сбитых кеглей.

Эстафеты для команд:

1. «ДВА Богатыря». Игроки по двое одевают гигантские штаны, бегут до конуса (отметка «финиш»), пиная мяч, затем возвращаются, пары меняются. Считается количество «богатырей», успешно вернувшихся к старту.

2. «Шкура оленя» - общекомандное задание на слаженность (преодолеть



дистанцию внутри «шкуры оленя»). Рабочее название – «Гусеница», инструкция есть в описаниях упражнений.

#### Перетягивание каната

Соревнование происходит по турнирной таблице.

#### Заключительная часть.

Награждение команд и участников. Награды выдаются за все составляющие мероприятия: за участие в Тим-билдинге (по итогам заработанных баллов), за «бурятский футбол», «эстафеты», «канат», за капитанское многоборье. Команды поздравляют победителей, объявляется время, место проведения пост-тренинга.

### Тим-билдинг-курс «Пионерский лагерь»

Программа рассчитана на небольшое количество участников – две-три команды. Логистика перемещения между этапами – по схеме №2, описанной в главе 12 «Механизм мероприятия». Команды действуют на одной площадке. Формат тим-билдинга – развлекательный. Командообразующие элементы носят в основном творческий характер. Программа состоит из двух частей: тим-билдинг (три часа) и спартакиада (полтора-два часа), между этими частями программы предусмотрен обед для участников. Данная программа подойдет для компаний, которые хотят сплотить свой коллектив, весело отдохнуть, укрепить корпоративные традиции и при этом любят активный отдых. Как показала практика, для молодых коллективов тема пионерии не так впечатляющая, как для тех, кому 35-50 лет. Поэтому если у вас средний возраст участников 24-28 лет, лучше подберите другую программу, многие из заданий будут непонятны и контекст ностальгии уйдет из атмосферы мероприятия. Ниже приводится краткая программа тим-билдинга.

Введение в легенду (делается ведущим):

«Сотрудники компании «...» собрались отдохнуть и расслабиться на турбазе. Но, приехав на место, обнаружила, что вместо базы отдыха попала в пионерский лагерь. На территории лагеря их встречают улыбочивые пионервожатые (тим-лидеры) и строгий, но добрый директор лагеря (ведущий).

Жизнь пионеров полна приключений и испытаний. Для того, чтобы справиться с заданиями, которые ожидают вас на каждом шагу, вы разобьетесь на отряды. Это соревнование, и пусть победит самая дружная команда!».

Краткая программа:

Этап	Краткое описание
	Приветствие, знакомство с легендой, разминка (например, «Завтрак пионера: сосиска, кетчуп, кока-кола»).
Деление на отряды	Раздаются карточки разных видов (по количеству команд), на которых изображены разные символы пионерии: например, галстук, горн, барабан.

Посвящение в пионеры	Произношение торжественной клятвы. (Текст клятвы пионера адаптируется под деятельность компании. Образец клятвы – см. ниже). Пионерам повязывают галстуки цвета своей команды.
Презентация отрядов	Пионеры выбирают капитана, придумывают название, пионерскую речевку и делают флаг команды. Презентация команд.
Строевая подготовка	Бодрый марш отряда под дружное и громкое выкрикивание речевок.
Квест	Чтобы лучше узнать территорию пионерлагеря, пионеры делают осмотр местности при помощи разных подсказок, которые нужно отгадать одну за другой, разыскивая из по всей территории.
Этапы тим-билдинга	
Мазилки	Пионерам дается возможность заняться самым любимым делом – обмазывать друг друга пастой и зеленкой. Важна будет каждая поставленная точка. (Описание задания см. в Приложении №2)
Дискотека	Отряд танцует зажигательные и медленные танцы на музыкальной дорожке, которая с каждым разом становится короче, сокращая «пионерское» расстояние между товарищами. (Описание задания см. в Приложении №2)
Сон-час	После динамичных конкурсов отряду необходимо отдохнуть весьма необычным способом. (Описание задания см. в Приложении №2)
Подсказки у доски	Вспоминая пионерские годы, нужно вспомнить и школу и помочь товарищам, не выучившим урок. Рабочее название упражнения – «Розовая корова». (Описание задания см. в Приложении №2)
Построение столовой	Из деталей лего строится самое главное здание пионерлагеря – столовая. (Описание задания см. в Приложении №2)
Школьное сочинение	Хотя лето в полном разгаре, от домашнего задания не убежишь. Пионерам каждого отряда необходимо «написать» сочинение с помощью своих товарищей. Рабочее название упражнения – «Картины». (Описание задания см. в Приложении №2)
Побег из лагеря	Всем отрядом бежим из лагеря в соседнюю деревню. Рабочее название – «Транспортер» (Описание задания см. в Приложении №2)
Паутина	Пионер может преодолеть любое препятствие! (Описание задания см. в Приложении №2)
День Нептуна	Все отряды дружно отмечают главный летний праздник – день Нептуна! (Описание задания см. в Приложении №2)
Пионерский концерт	В завершение пионерского сезона каждый отряд готовит выступление: акробатический этюд, танец или песню. На подготовку – 10 минут.

После обеденного перерыва «пионеров» ждут соревнования в спартакиаде. Спартакиада. В программе спартакиады любимые пионерами виды спорта:

1. Гигантский футбол
2. Пионербол
3. Дартс
4. Канат

Программа завершается вручением наград за участие в тим-билдинге и в отдельных видах соревнований.

#### **Торжественная клятва пионера**

«АБВГД—Союза» (Вставляется название компании)

(Клятва зачитывается ведущим по фразам, участники хором повторяют за ним, за исключением момента, когда каждый называет свое имя и фамилию).

« Я \_\_\_\_\_ (Имя, Фамилия), вступая в ряды Всесоюзной Пионерской Организации имени великого «АБВГД-Союза», перед лицом своих товарищей торжественно клянусь:

- **Горючо любить свою Родину и компанию «АБВГД»**
- **Жить, работать и продавать, как велел великий «...» (имя директора или создателя компании), как учит «...» (имя заместителя директора или создателя компании).**
- **Трудиться, не покладая рук, на благо своих клиентов и во славу своих доходов**
- **Свято соблюдать Законы дружбы и взаимовыручки компании «АБВГД»**

К борьбе за перевыполнение плана продаж будь готов! Всегда готов!

#### **Законы пионеров «АБВГД-Союза»:**

- **Пионер** предан Родине, компании «АБВГД», своим товарищам
- **Пионер** готовится стать комсомольцем и лучшим специалистом
- **Пионер** ровняется на героев борьбы и труда, а так на всех перевыполнивших план продаж
- **Пионер** лучший в учебе, труде, спорте и бизнесе
- **Пионер** честный и верный товарищ, всегда подставляющий товарищам свое плечо, колено, руки и другие части тела
- **Пионер** - друг пионерам и детям трудящихся всех филиалов «АБВГД-Союза».

**Удачи!**