Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Рукович Александр Владимирович
Должность: И.о. директора
Дата подписания: 25.09.2024 12:00:24
Уникальный программный ключ:
184c95f9790455a36aca7c7c4514e23047857c37

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Технический институт (филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова» в г. Нерюнгри

ШАХМАЛОВА И.Ж.

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

по организации практической и самостоятельной деятельности студентов по дисциплине

# ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

для студентов направлений подготовки
44.03.05 – Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)
Направленность программы - «Дошкольное образование и начальное образование» (очная, заочная форма обучения)
44.03.02 - «Психолого-педагогическое образование»,
(заочная форма обучения)

Издательство ТИ (ф) СВФУ
Нерюнгри
2022

УДК 159.922.7
ББК 88.8
Ш 31

Утверждено учебно-методическим советом ТИ (ф) ФГАОУ ВО «СВФУ»

Рецензенты:
*Стручкова В.Н.,* и.о. старшего педагога-психолога ГБУ РС(Я) «Центр социально-психологической поддержки семьи и молодежи» в МО «Нерюнгринский район
*Соныгина Т.Н.*, педагог-психолог ГБОУ ЭШИ «Арктика» с углубленным изучением предметов гуманитарно-культурологического профиля

Подготовлено на кафедре ПиМНО ТИ (ф) ФГАОУ ВО СВФУ

Печатается в авторской редакции

*Учебно-методическое пособие предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Тренинг командообразования».*

*Содержание учебно-методического пособия соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и направлено на развитие общекультурных компетенций студентов. В нем дается характеристики особенностей формирования команды, особенностей работы в команде, тренинга как инструмента формирования команды*

*Учебно-методическое пособие предназначено для студентов очного и заочного отделений направления подготовки 44.03.02 - «Психолого-педагогическое образование», 44.03.01 – «Педагогическое образование» (с двумя профилями подготовки).*

© Технический институт (ф) СВФУ, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
Раздел 1. Социально-психологические особенности команды 6
Тема 1.1. Команда как особый вид малой группы 6
Тема 1.2. Виды команд. Формирование команды 11
Тема 1.3. Распределение ролей и особенности работы в команде 19
Практическое задание для самостоятельной работы студентов 26
Раздел 2. Тренинг как модель эффективного взаимодействия 26
Тема 2.1. Теоретические подходы к тренингу командообразования 26
Тема 2.2. Социально-психологические особенности тренинга 30
Тема 2.3. Групповая психотерапия и гипноз 35
Практическое задание для самостоятельной работы студентов 41
Раздел 3. Методы, формы и приемы командообразования 41
Тема 3.1. Формы командообразования 41
Тема 3.2. Деловая игра 42
Тема 3.3. Мозговой штурм 45
Тема 3.4. Коммуникативные игры 46
Тема 3.5. Групподинамические тренинги 49
Практическое задание для самостоятельной работы студентов 55
Раздел 4. Психодиагностика в процессе тренинга командообразования 56
Практическое задание для самостоятельной работы студентов 61
Тестовые задания 62
Литература 64

# ВВЕДЕНИЕ

Чем больше накапливается неразрешенных проблем, тем больше хочется какой-то панацеи, которая смогла бы безболезненно и без напряжения устранить все проблемы и обеспечить крутое ускорение развития человека, организации, общества.

Сегодня одной из таких панацей для организаций любого уровня представляется создание команды. И это вполне закономерно, так как общественное развитие идет по спирали, но спираль эта приводится в движение маятником единства и борьбы противоположностей. Попытавшись, в начале 90-х, окончательно избавиться от коммунистических догм, российское общество решило избавиться от ведущей роли коллектива в развитии человека, организаций и общества. Стали настойчиво проповедоваться идеи и идеалы индивидуализма как наиболее эффективного способа достижения цели максимального развития. Коллектив стал пониматься как инструмент нивелирования личности, а фактическим двигателем прогресса стало считаться соперничество по принципу «выживает сильнейший».

Но развал промышленности и деградация общественных отношений, а также все усиливающееся отставание во всех сферах экономики, науки и образования, как от Запада, так и от Востока, привели к осознанию того, что индивидуализм – это тупиковый путь развития отдельной личности, предприятия, организации и общества в целом.

Анализ процессов, происходящих в наиболее эффективно развивающихся странах и экономических секторах, показал, что наиболее эффективно развиваются экономики, опирающиеся на принципы коллективизма и гуманизма по отношению к отдельной личности. Авторитарный стиль управления признается архаичным и неэффективным.

Сегодня большинство специалистов в области управления считают наиболее эффективным и перспективным командный стиль, при котором цели или миссия организации не просто разделяются сотрудниками на всех уровнях, а в полной мере согласуются с их личными целями.

Бытуют разные мнения о формировании команды. Одни считают, что команда может сформироваться сама собой в процессе совместной деятельности в условиях практически любого стиля управления: от авторитарного до анархического. Другие думают, что все зависит от личности руководителя или от сложившегося подбора кадров, или от ситуации, в которой находится организация, или от стечения всех

благоприятных для этого обстоятельств.

Исследования и практика управления доказывают, что процесс образования команды – не самопроизвольный, а имеет свои закономерности. Команда организации – это специфическое объединение, принципиально отличающееся от любых других видов групп.

В наше время появилось достаточно много различных пособий по командообразованию. Предлагаются различные семинары, тренинги, «тимбилдинги», «веревочные курсы». Подавляющее большинство из них, даже предлагающие авторские разработки, базируются на западных, прежде всего, американских технологиях и методиках, и практически никто не обращается к богатейшему отечественному опыту.

Одна из причин этого в том, что для России с петровских времен характерны две крайности: или «идолопоклонство перед Западом», или проповедование того, что «Россия – родина слонов». Поскольку сегодня наша страна демонстрирует резкое отставание научного и экономического развития, то преобладает первая крайность. Второй крайности не оставляет никаких шансов незнание (или крайне поверхностное знание) большинством современных экономистов и психологов, занимающихся проблемами управления, собственного уникального опыта эффективнейшего командообразования. И это неудивительно, потому что этот, поистине бесценный опыт, был реализован в области педагогики. Россия, конечно, не родина слонов, но первый опыт, опирающийся на точное понимание социально - психологических закономерностей и механизмов формирования команды, был реализован и при этом достаточно полно и методически точно описан Антоном Семеновичем Макаренко. Особенно ценно, но, увы, фактически не востребовано оказалось то, что А.С. Макаренко разработал и описал не просто процесс, а технологию создания многоуровневой команды, ориентированной на решение именно производственных задач.

Содержание каждого раздела данного пособия содержит теоретические материалы по актуальным вопросам воспитания детей дошкольного и младшего школьного возраста; перечень практических заданий и вопросов для самоконтроля, направленных на расширение знаний и закрепление навыков профессиональной деятельности обучающихся; тестовые задания, необходимые для проверки качества освоения разделов дисциплины, направленных на расширение знаний и закрепление навыков профессиональной деятельности студентов педагогических

специальностей, изучающим дисциплины педагогической и социальной направленности.

Изучение дисциплины «Тренинг командообразования» предполагает формирование у студентов представлений об основных этапах проведения тренинга командообразования, об основных принципах, функциях, разновидностях, методах и техниках тренинга.

## Раздел 1. Социально-психологические особенности команды

### *Тема 1.1. Команда как особый вид малой группы*

Понятие «команда» активно используют при обсуждении вопросов совершенствования управления группой, ее конкурентноспособности и эффективности ее деятельности.

*Командой* называется группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Выделяют различные типы команд (таблица 1).

Таблица 1

Типология команд

| Критерий | Типы команд |
|---|---|
| Период существования | - Функциональные, или постоянные (созданы для выполнения определенной деятельности в течение длительного времени; работа в команде является для ее членов первичной), например, армейское подразделение, отдел в организации, спортивная команда и т.п.<br>- Кроссфункциональные, или временные (созданы для выполнения одного определенного задания из представителей другихгрупп, обладающих разными компетентностями; работа в команде является для ее членов вторичной по отношению к основной), например, проектная группа, сборная команда и т.п. |
| Субъект управления | - Команды с преобладанием внешнего управления (большая часть ответственности лежит на внешних руководителях, которые выполняют функции управления группой в целом и деятельностью ее отдельных членов), например, подразделения в традиционных организационных структурах.<br>- Самоуправляемые (все члены команды ответственны за полный рабочий процесс или за его часть, которая является относительно самостоятельной; полностью отвечают за качество и количество, т.е. не только работают, но и выполняют функции управления самими собой), например, консалтинговые или проектные организации и т.п. |
| Поставленные цели | - Совещательная (совет, круглый стол).<br>- Производственная (производственная бригада; управленческая структура).<br>- Проектная (исследовательская группа, группа планирования).<br>- Группа действий (спортивная команда, экспедиция, команда на переговорах и др.). |
| Род деятельности | Занимающиеся подготовкой рекомендаций.<br>Производственные.<br>Управляющие. |
| Уровень развития групповой активности | - Рабочая группа (группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможностистать командой).<br>- Псевдокоманда (группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда; есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это).<br>- Потенциальная команда (группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать).<br>- Реальная команда (группа, члены которой имеют взаимодополняющие навыки, преданы общим целям, чувствуют взаимную ответственность).<br>Высокоэффективная команда (реальная команда, члены которой обладают высокой взаимной ответственностью и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих; методы работы и взаимодействия в группе способствуют личностному росту и успеху членов команды). |

Из таблицы 1 видно, что, расширив понятие «команда», мы невольно приравниваем его к понятию «группа». Однако если каждая команда – группа, то не каждая группа – команда.

В действительности термин «команда» используется для описания группы, обладающей характеристиками, которые определяют продуктивность и качество ее деятельности и одновременно высокую удовлетворенность ее членов командными процессами и результатами.

Можно сказать, что команда – разновидность малой группы (численностью от 5 до 15, ав редких случаях до 30 человек), члены которой:

1) стремятся к значимым общим целям, принимают их и понимают, что достичь их можно, только действуя совместно;

2) связаны единым видением цели и процесса ее достижения;

3) преданы целям и ценностям команды;

4) разделяют ответственность за достижение общих целей и полученные результаты;

5) имеют высокий уровень взаимосвязи, взаимовлияния и взаимозависимости, способны эффективно взаимодействовать и дополнять друг друга, внося индивидуальный вклад в общую работу и воспринимая друг друга как равноправных участников процесса деятельности;

6) продуманно распределяют между собой выполнение специфических ролей или функций, быстро и гибко реагируя на изменения ситуации;

7) проявляют высокий уровень согласия между собой и доверия друг к другу;

8) заботятся друг о друге и обучают друг друга;

9) отличаются высоким уровнем компетентности и мотивации к участию в решении общих задач;

10) более эффективно работают вместе по сравнению с их работой в одиночку;

11) способны использовать возникающие конфликты и затруднения как возможность для общекомандного и индивидуального развития;

12) стремятся к высоким стандартам индивидуальной и групповой деятельности;

13) испытывают удовлетворенность от членства в группе и участия в достижении общей цели.

В зависимости от уровня развития групповой активности выделяют:

1) рабочую группу,

2) псевдокоманду,
3) потенциальную команду,
4) реальную команду
5) высокоэффективную команду.

*Рабочая группа* – это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой.

*Псевдокоманда* – это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой.

*Потенциальная команда* – это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать.

*Реальная команда* – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными.

*Высокоэффективная команда* – это реальная команда, члены которой обладают повышенным чувством ответственности за выполнение командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды.

*Малая группа* соответствует главному критерию – имеет малую численность, достаточную для того, чтобы все ее члены были лично знакомы и взаимодействовали. До сих пор дискуссионным является вопрос о самом определении малой группы, о ее количественных параметрах, нижнем и верхнем пределах. В большинстве исследований число членов малой группы колеблется между 2 и 7.

В социологии и социальной психологии принято следующее деление групп по разным основаниям:

1. Деление групп на *первичные и вторичные группы.* Признак, который позволил бы определить существенную характеристику первичных групп - непосредственность контактов. Первичной группе недостаточно быть просто малой, ее членов должны связывать частота непосредственных контактов, чувства товарищества, преданности и общее отношение к ценностям.

2. Деление на *формальные и неформальные* группы. Формальные группы обычно создаются для выполнения определенных организационных задач. Отличительными признаками формальной группы являются:

*Неформальные группы* в организации всегда создаются стихийно, по инициативе снизу, как результат новых форм активности и коммуникаций, возникающих на базе формального взаимодействия работников.

3. Группы членства и референтные группы. Часть членов определенных малых групп разделяет нормы поведения, принятые отнюдь не в этой группе, а в какой-то иной, на которую они ориентируются. Такие группы, в которые индивиды не включены реально, но нормы которых они принимают, называются *референтными. Реальная группа* членства характеризуется ориентацией своих членов на внутригрупповые социальные нормы как приоритетные.

4. *Профессиональная группа* отличается от *непрофессиональной группы* тем, что входящие в нее люди осуществляют профессиональную деятельность, обладают необходимой для ее реализации квалификацией, знаниями, опытом работы в определенной сфере. Известно, что человек, который овладел общественно признанными навыками, умениями и ремеслами, одновременно овладел и набором стандартных решений сходных проблем.

Любая группа имеет внутреннюю структуру. Она может быть:

1) функциональной структурой (на основе разделения труда и определения задач каждого);

2) социальной структурой (в соответствии с принадлежностью к тем или иным микрогруппам);

3) социально-демографической структурой (по полу, возрасту, образованию, квалификации и пр.);

4) социально-психологической структурой (в соответствии с симпатиями и антипатиями);

5) поведенческой структурой, определяемой активностью членов группы;

6) мотивационной структурой (в зависимости от движущих факторов поведения).

Основными компонентами структуры являются:

1) формальное лидерство в группе;

2) роли, которые члены группы самоопределяют или принимают;

3) групповые нормы;

4) групповые статусы;

5) размер группы;

6) состав группы.

Команда как разновидность группы имеет аналогичную ей структуру. Члены команды имеют различия в статусе, объеме властных полномочий, ролях и поле деятельности. Вместе с тем команда выходит за рамки традиционной формальной группы благодаря коллективному синергетическому эффекту (целое больше, чем простая сумма слагаемых).

Команда относится к первичной (малой) формальной профессиональной группе, в которой максимально совпадают формальная и неформальная структуры. Члены команды регулярно и непосредственно взаимодействуют друг с другом, осознают себя членами группы, идентифицируют себя с ней.

Командная форма организации работ является отклонением от традиционных форм, вызванное непредвиденным нарушением привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т. п.).

*Можно выделить девять ключевых принципов организации командной формы работ:*

1. Принцип коллективного выполнения работы

2. Принцип взаимозависимости.

3. Принцип коллективной ответственности

4. Принцип единой для команды формы стимулирования, оплаты за конечный результат.

5. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат.

6. Принцип автономного самоуправления команды

7. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды.

8. Принцип добровольности вхождения в команду.

## *Тема 1.2. Виды команд. Формирование команды*

Командная форма организации работ является отклонением от традиционных форм, вызванное непредвиденным нарушением привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т.п.). Такое положение особенно характерно для производственной сферы. Использование

командной формы организации работ, во-первых, требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного стимулирования членов команды; во-вторых, связано с определенным риском для руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

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

1) поиск нужных специалистов и формирование такой команды, эффективность самостоятельной деятельности которой выше риска руководства, передающего ей управление на этом участке;

2) обеспечение дополнительного ресурса для стимулирования членов команды, своевременное снабжение команды всем необходимым для ее деятельности.

Можно выделить девять ключевых принципов организации командной формы работ:

1. Принцип коллективного выполнения работы – каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию администрации.

2. Принцип взаимозависимости. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие же члены команды зависят от его работы. В команде все делятся информацией друг с другом. Члены команды воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

3. Принцип коллективной ответственности – вся команда теряет доверие, стимулирование, общественное признание, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

4. Принцип единой для команды формы стимулирования, оплаты за конечный результат; распределение внутри команды – это внутрикомандный вопрос.

5. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.

6. Принцип автономного самоуправления команды – управление деятельностью членов команды осуществляется ее руководителем, а не административным начальством организации.

7. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды.

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

9. Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта. Вновь или экстренно созданная команда – еще не гарантия успешного решения поставленной задачи. Она может стать «риском заказчика», ориентирующегося на успех. Эффект команды, ее общественное признание приходит после длительной совместной работы и достигнутых успехов. Иными словами, каждая команда должна завоевать в организации, в обществе, «сертификат доверия», чтобы носить общепризнанный и уважаемый имидж «команды».

Команда может быть создана для любых целей. В зависимости от поставленных целей выделяют четыре основные категории команд:

1) совещательная команда (совет, «круглый стол», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);

2) производственная команда (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки данных);

3) проектная команда (исследовательская группа, группа планирования, инженернаягруппа, целевая группа);

4) группа, действующая как команда (спортивная команда, группа для развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

В соответствии с родом деятельности, которую выполняет в организации группа, выделяют следующие команды:

1) занимающиеся подготовкой рекомендаций;
2) производственные команды;
3) управляющие команды.

Вне зависимости от типа все команды складываются по-разному:

1) первый путь – естественный (стихийный);
2) второй путь – целенаправленный (управляемый).

*Естественный (стихийный) путь командообразования*

На процесс естественного (стихийного) командообразования влияют два основных фактора: закономерности групповой динамики и стиль руководства. Любая группа является единым организмом, со своими особенностями и внутренними законами. Однако есть общие

закономерности развития группы, которые важно знать и наблюдать. Стиль управления существенно влияет на естественное командообразование. Если руководитель авторитарен, постоянно жестко контролирует ситуацию, взяв ответственность на себя, требует беспрекословного подчинения, то сотрудники привыкают к этому, расстаются со своей долей ответственности. В этом случае о команде не идет речь, так как вместо принципа колеса действует принцип пирамиды (сотрудники – основание, руководитель – вершина). Если руководитель, являющийся лидером, еще и достаточно демократичен, склонен делегировать полномочия, советоваться с подчиненными, умеет внимательно наблюдать и слушать, брать на себя ответственность и грамотно передавать ее другим, он может надеяться на стихийное появление команды, а сам встать в центр команды. Однако важно помнить, что стихийно сложившаяся команда нуждается в формировании командного духа, обучении технологиям взаимодействия и решения проблем в команде.

*Целенаправленное формирование команды*

Целенаправленный путь командообразования возможен только тогда, когда руководитель остро осознал необходимость перемен в системе управления организацией, или только открывает свой бизнес и желает начать с создания своей команды.

Все целенаправленно сформированные команды имеют свои характерные особенности, свою историю и собственные модели роста и распада. Не бывает двух похожих друг на друга команд. Каждая новая команда обычно проходит определенные этапы (стадии) развития. Построение команд в целом соответствует классической процедуре изменений, впервые сформулированной Куртом Левином:

1. Размораживание. Первая задача состоит в том, чтобы добиться от команды осознания необходимости постоянных изменений.

2. Движение. Используя метод обратной связи, команда осуществляет диагностику текущего состояния и разрабатывает план действий по переходу к желаемому состоянию.

3. Замораживание. Когда план реализован и проведена оценка результатов, команда начинает процесс стабилизации для более эффективной деятельности.

Б. Такмен выделяет пять стадий командообразования:

1. Формирование. Несмотря на избыток энергии в начале формирования команды, маловероятно, что его хватит надолго. Команда

должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем получится действительно спаянный коллектив. На этапе формирования решающей является роль руководителя/лидера. Ему необходимо сосредоточиться на помощи другим членам команды, познакомить их друг с другом и создать непринужденную обстановку. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Наилучший путь к этому – прояснить цели, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к членам команды.

2. «Бурление». Фаза «бурления» представляет реальную возможность очистить атмосферу. Руководитель – признанный лидер команды – может помочь ей успешно решить споры, которые возникают на этом этапе, обсудив проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей.

3. Нормирование. На этапе нормирования следует гарантировать, что установление общих норм способствует эффективной работе команды. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения команды и в согласовании.

4. Функционирование. На этапе функционирования команда объединена и работает эффективно над достижением своих целей. Руководителю/лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и эффективность, и раскрытие потенциальных возможностей. Перемена или расставание. Необходимость грамотного расформирования команды после достижения ею поставленной цели определяется тем обстоятельством, что участники команды, завершающей работу, с высокой вероятностью будут задействованы в других командах.

Построение эффективной команды требует управления интересами команды на всех этапах, сдержанности и терпимости наряду с активным вмешательством. В отличие от так называемого неформального способа комплектования команды, когда первый участник приглашает второго, затем они вместе приглашают третьего и так далее, организации, которые внедряют эффективные самоуправляемые команды, целенаправленно проводят отбор людей, обладающих или способных овладеть комплексом знаний и навыков, а также системой ценностей, необходимых для успешной работы в организациях с высокой степенью вовлеченности.

Оценку и отбор людей в команду целесообразно начать с анализа

документов. Чаще всего для анализа используют такие документы, как резюме, документы об образовании, трудовую книжку и личное заявление (если оно имеется), из которых можно получить наибольший объем первичной информации о потенциальном кандидате, информации как справочного характера, так и сугубо психологической.

Формальными критериями на этом этапе могут выступать:

1) половозрастные характеристики;
2) семейное положение;
3) социальное положение;
4) уровень образования;
5) уровень квалификации;
6) профессиональный опыт;
7) опыт работы на руководящих должностях.

Когда документы проанализированы и выявлены те кандидаты, которые прошли по конкурсу документов, они, как правило, приглашаются для собеседования. Данные, полученные в процессе собеседования, могут быть дополнены и уточнены при помощи психологического тестирования, которое позволяет определить тип личности, темперамент, общий уровень интеллекта, уровень мотивационных предпочтений. При этом стоит обратить внимание, что предпочтительнее выбирать методики, учитывающие специфику деятельности, которой будет заниматься команда.

Так же психодиагностические методы позволяют разобраться в индивидуально-психологических особенностях людей, подобрать команду, отличающуюся более высоким уровнем совместимости и грамотным распределением функций между членами команды. На сегодняшний день наиболее распространенными являются методики, основанные на типологическом подходе К.Г. Юнга (модель Майерс-Бриггс, модель Кейрси), и методики, построенные на базе концепции командных ролей, предложенной Р.М. Белбиным.

Укомплектовав команду людьми, значительная часть которых плохо знакома с другими членами команды, естественно необходимо представить их друг другу. Если участники формируемой команды совсем не знакомы друг с другом, наиболее целесообразной оказывается стандартная процедура представления, когда ведущий церемониала по очереди называет имена участников и говорит несколько слов о каждом человеке. Иногда ограничиваются только этим. Формальное представление необходимо, но недостаточно. Оказавшись в окружении незнакомых или плохо знакомых

лиц, человек склонен задать себе, по меньшей мере, три вопроса: кто эти люди, откуда они и зачем они здесь? При этом вопрос «кто?» содержит как минимум две составляющие: как к ним обращаться и чего от них ожидать? И пока не получены ответы на все эти вопросы, человек будет находиться в состоянии пониженной восприимчивости к остальному, может быть, гораздо более важному. Поэтому на данном этапе желательно использовать игры на знакомство из тренинговых программ. В случае, когда люди уже достаточно хорошо знакомы друг с другом и нет необходимости существенного углубления знакомства, можно прибегнуть к процедурам «освежения» представлений друг о друге с помощью игр-разминок.

Нужно помнить, что простое объявление группы людей «командой» вовсе не означает, что они автоматически становятся таковой, точно так же как тот факт, что решение, принятое с участием многих членов коллектива, не гарантирует соблюдения при этом демократических процедур. Создание команды начинается, прежде всего, с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой. Сплоченность характеризуется привлекательностью группы для каждого ее члена, желанием оставаться в ее составе, а также развитостью сотрудничества и групповых коммуникаций на основе принципов солидарности, взаимной поддержки.

Согласно модели А.В. Петровского, для того чтобы сплотиться, команде нужно пройти фазу первичного знакомства, в том числе стадию, когда межличностные связи начинают опосредоваться совместной деятельностью. Следующий уровень развития групповой сплоченности характеризуется ценностно-ориентационным единством (ЦОЕ). Наконец, последний и самый глубокий из возможных уровней сплочения достигается в случае, если у членов команды совпадают цели, связанные с деятельностью («ядро» в концепции А.В. Петровского).

Определить первоначально исходную степень сплоченности членов группы можно несколькими способами. Например, самый простой способ – опросить участников об их готовности совместно проводить время, узнать о переживаниях по поводу выполнения совместной работы, поинтересоваться о том, с каким чувством они приходят на работу и покидают ее (и вовремя ли), доверяют ли они друг другу и т. д. Можно прибегнуть и к более сложным социометрическим процедурам. Сплоченный коллектив (команду) отличает взаимопонимание и взаимное влияние при принятии решений, желание прислушиваться к коллегам,

уважение их интересов и позиций, удовлетворение от совместных действий.

Для эффективной работы команд значение имеет отработка трех категорий навыков или умений в совместной деятельности:

1. Технические навыки или приемы, необходимые для выполнения работы.

2. Навыки работы в команде и навыки межличностного общения, необходимые членам команд.

3. Навыки активной борьбы за качество, включая умение выявлять проблемы и внедрять усовершенствования.

Наиболее эффективно при формировании команды в плане выработки навыков межличностного общения и увеличения групповой сплоченности зарекомендовал себя групподинамический тренинг. Он позволяет установить более глубокие межличностные отношения и обновить застаревшие, закостенелые эмоциональные отношения, сложившиеся в долгоживущих командах. Он создает прецедент позитивно окрашенного совместного опыта. В рамках таких тренингов имитируется жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции), в которых активизируются групподинамические процессы (лидерство, групповое давление, групповая сплоченность, принятие решений и др.) и осуществляется их всестороннее обсуждение. Анализ направляется на поведение, установки, нормы и ценности членов команды, которые помогают или мешают ее развитию. Ведущий помогает команде как целому. К групподинамическим тренингам относятся, например, такие тренинги командообразования как популярные командные испытания под названием «веревочный курс», среди которых выделяются «высокие» и «низкие» упражнения.

Задачи тренинга командообразования:

1. Сформировать единое понимание общих целей и задач процесса.
2. Установить баланс личных целей и задач с целями и задачами коллектива.
3. Стимулировать осознание взаимозависимости в достижении целей и задач предприятия, и удовлетворения личных потребностей.
4. Усилить креативность.
5. Проявить и разрешить межличностные конфликты.
6. Улучшить психологический климат.
7. Повысить работоспособность и дисциплину.
8. Устранить барьеры при прохождении информационных потоков,

уменьшить искажение информации.

9. Улучшить личные взаимоотношения.

10. Создать мотивацию к обучению и развитию применительно к целям и задачам предприятия.

*Тема 1.3. Распределение ролей и особенности работы в команде*

Роль *(англ. Role)* – социально нормированное поведение человека, занимающего определенное положение в группе (организации, обществе); к роли относятся также права и обязанности. Кроме того, роль можно определить, как формы поведения (действия), ожидаемые от субъекта в разных ситуациях в силу его принадлежности к тем или иным группам и социальным позициям. Однако ожидаемость – не единственная характеристика роли, они также предписываются, осваиваются, исполняются, нарушаются, принимаются или отвергаются. Примеры типов ролей: гендерные роли, возрастные, семейные, служебные, профессиональные, игровые и т.д. Нередко роль разных людей тесно взаимосвязаны и скоординированы (напр., отец-сын, учитель-ученик, продавец-покупатель, врач-пациент, священник-прихожанин); такие роли называются реципрокными.

Понятие роли ввел в социальную психологию Д. Мид. Индивидуальное исполнение человеком роли имеет определенную «личностную окраску», зависящую, прежде всего от его знаний и умения находиться в данной роли, от ее значимости для него, от стремления в большей или меньшей степени соответствовать ожиданиям окружающих. Диапазон и количество ролей определяются многообразием социальных групп, видов деятельности и отношений, в которые включена личность, ее потребностями и интересами.

Различают роли социальные, обусловленные местом индивида в системе объективных социальных отношений (роли профессиональные, социально-демографические и др.) и роли межличностные, определяемые местом индивида в системе межличностных отношений (лидер, отверженный и др.).

Выделяют также роли активные, исполняемые в данный момент, и латентные, не проявляющиеся в данной ситуации. Кроме того, различают роли институционализированные (официальные, конвенциональные), связанные с официальными требованиями организации,в которую входит субъект, и стихийные, связанные со стихийно возникающими отношениями

и видами деятельности.

Во всяком организованном действии роли находятся в обязательном взаимодействии друг с другом. Игра роли заключается в том, чтобы исполнять обязанности, которые накладываются ролью и осуществлять свои права по отношению к другим.

Роли, выполняемые участниками команды, можно подразделить на три группы:

1. Роли, ориентированные на выполнение задач команды. Определяет проблемы: определение общих задач группы.

Ищет информацию: запрашивает фактическую информацию о задачах группы или методиках их исполнения, просит разъяснений относительно предложений.

Проверяет целесообразность: сопоставляет предлагаемые решения с реальным положением дел.

2. Роли, ориентированные на создание/поддержание работы команды.

Координирует: поясняет утверждения и показывает их связь с другими утверждениями,анализирует предлагаемые варианты.

Гармонизирует: улаживает споры и разногласия, акцентирует общность взглядов. Ориентирует: помогает группе придерживаться плана, обнаруживает отклонения, предлагает процедуры для повышения эффективности работы группы.

Поддерживает-вдохновляет: высказывает одобрение предложений других участников, демонстрирует теплое и чуткое отношение к ним.

Сопровождает: последовательно продвигается по всем этапам вместе с командой, принимает чужие идеи, выражает согласие.

3. Индивидуальные роли (нефункциональные).

Блокирует: мешает работе группы, вызывая споры, оказывая неаргументированное сопротивление и несогласие. Позже возвращается к забытым вопросам.

Уклоняется от работы: дремлет, занимается посторонними делами, переговаривается с другими и т.д.

Отклоняется от темы: превращает обсуждения в личный разговор, разражается длинной речью по краткому вопросу и т.п.

Для того, чтобы команда работала эффективно, одинаково важны роли первой и второй групп. Недостаточно ориентироваться только на выполнение задач проекта, необходимо, чтобы участники команды работали и на поддержание команды как таковой. Роли третьей группы

являются деструктивными с точки зрения командного взаимодействия.

Команда должна состоять не менее чем из трех человек – это нижняя граница размера команды. Верхняя граница может доходить до 12 человек и даже более. Команды, состоящие из малого количества участников (трех – четырех) работают быстрее, чем большие команды. Однако, команды, состоящие из пяти – девяти человек могут быть более эффективными. Это связано с тем, что они более функциональны и обладают большими ресурсами: творческими,интеллектуальными и т.д.

Стоит отметить, что чем больше команда, тем больше требуется затрат на сыгровку ее частников для эффективного взаимодействия. Наиболее важным для успешного командообразования является: определение способов распределения командных ролей; оценка личностных особенностей членов команды для выстраивания эффективных композиций.

При работе в команде люди объединяют свои компетенции, умения, что позволяет справить с задачей, выполнить которую не под силу отдельному человеку. Компетенция – базовое качество человека. Оно имеет причинное отношение к эффективному исполнению обязанностей, возложенных на члена команды.

Компетенция является устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве самых разнообразных ситуаций. Различие способностей, особенностей выполнения рабочих заданий приводят к тому, что в команде можно заметить достаточно четкую ролевую дифференциацию.

Для того, чтобы команда была успешной, она должна обладать сбалансированным ролевым составом. Если команде не хватает исполнителя какой-нибудь определенной роли, команда будет работать менее эффективно. Соответственно, эту функцию на себя должен взять кто-то другой.

Командные роли – это сочетание из профессиональных и индивидуальных психологических особенностей члена команды.

Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд.

1. Специалисты по решению задач. Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- Инициатива: предлагают новый взгляд на проблемы, новые способы решения проблем.

- Обмен мнениями: организуют дискуссию среди членов команд по поводу решения проблем, оценивают полученные идеи.

- Поиск информации: отбирают материалы и факты, имеющие отношение к проблеме.

- Подведение итогов: из возможных идей по решению проблем, возможностей и ограничений, выстраивают целостную картину.

- Энергия: побуждают членов команды к активности.

2. Члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку. Их роль состоит в удовлетворении эмоциональных потребностей членов команды. Р. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- воодушевляют: напоминают о прошлых успехах, высказывают комплименты и похвалы;

- создают гармонию: сглаживают споры и конфликты;

- снижают напряженность: шутят, рассказывают анекдоты и т.п.;

- готовы к компромиссам: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Здесь необходимо отметить, что если большинство членов команды склонны к исполнению этой роли, то члены команды получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения эффективности действия.

Если же большинство членов команды склонны к исполнению роли «специалистов по решению задач», то такая команда оказывается очень эффективна, но только в течение короткого отрезка времени, однако в долгосрочной перспективе у членов таких команд снижается степень удовлетворения от работы, и, следовательно, снижается эффективность.

1. Члены команды, играющие двойную роль. Такие люди совмещают в себе две вышеописанные роли: выполняют поставленную перед командой задачу и удовлетворяют эмоциональные потребности членов команды. Обычно люди, способные играть двойную роль, становятся лидерами команд.

2. Члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя. Такие люди обычно держатся отстраненно от повседневной жизни команды, активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата. Однако такие люди очень полезны в критический момент, поскольку видят проблемы команды как бы «со стороны» и часто дают нетривиальную «обратную связь».

Руководители не должны забывать, что команда должна быть хорошо сбалансирована,в ней должен присутствовать весь «спектр» ролей.

Изучением командного духа, командной психологии и линий поведения на протяжении многих лет серьезно занимаются ученые. Ряд их исследований показывает, что для организации наиболее эффективной командной работы в группе должны присутствовать девять ролей. Их не обязательно должны играть девять человек – некоторые члены команды могут совмещать выполнение определенных функций, играя не одну роль, а две или больше.

*«Пчелка».* Это дисциплинированный и очень надежный человек. Он добросовестен в межличностных обязательствах благодаря постоянному внутреннему контролю. Он практичен, доверчив и терпим по отношению к коллегам, консервативен и внутренне бесконфликтен. Работает на команду, не сосредотачиваясь на своих целях. Действует по принципу: «работа – это моральный долг». Именно «рабочие пчелки» превращают принятые решения и стратегии командной работы в конкретные задачи – сортируют цели и выстраивают логику их достижения. Но принципы организации эффективной командной работы таковы, что команды, состоящие целиком из «рабочих пчелок» (даже если у них очень высокий уровень интеллекта) не добиваются результатов выше средних, т.к. у них нет ценных идей и они не обладают гибкостью – попадают в тупик при необходимости изменений.

*«Руководитель».* Это эмоционально устойчивый, спокойный и уверенный в себе человек. Для него характерна организация разработки стратегического видения, интегрирует и координирует усилия команды по достижению целей. Способен найти для каждого соответствующую роль в команде. Он может без предубеждения выслушать, рассмотреть и оценить достоинства всех предложений, в результате чего формируется мнение всей группы. Вместо творческого мышления у него сильный характер. Он сильно мотивирован на достижение результата, имеет средний уровень интеллекта, т.к. люди, обладающие слишком высоким интеллектом, уходят в излишнюю рефлексию. Хорошо видит сильные и слабые стороны остальных, хороший коммуникатор, умеет слушать. В качестве его недостатков можно отметить то, что он склонен попадать под влияние других людей или может быть негибким в оценках. Он не умеет заражать энтузиазмом и эффективно руководит лишь в стабильных условиях.

«*Мотиватор».* Это очень энергичный, «бегающий вприпрыжку» человек. Он не очень ладит с руководителями, и когда ему становится

скучно, его «съедает начальник». Он беспокоен, склонен к доминированию, динамичен, обладает напором и смелостью для преодоления препятствий (они его тонизируют). Для него жизнь – это вызов. Если руководитель – социальный лидер командной работы, то «мотиватор» – лидер целевой, отвечающий за отдельный проект. Он быстро усваивает информацию, лишен застенчивости и робости, склонен к разочарованиям. В качестве недостатков можно отметить его раздражительность, нетерпеливость, склонность к недовольству.

«*Генератор идей*». Это креативный, одаренный богатым воображением, способный решать сложные задачи творческий человек. Его больше волнует образ целиком, нежели его детали. Ему подвластна организация разработки новых проектов, но вот пути реализации этих проектов будут разрабатывать другие. Такие люди доверчивы и незащищены от нападок социума. Они могут совершать глупые ошибки, поскольку много времени уделяют творческой энергии, идеям, но не учитывают потребности группы или вообще не способствуют достижению целей команды. Ему требуется поддержка руководства. Если «генератора идей» критикуют, он может вообще отказаться от сотрудничества. В этом и есть его недостаток – организация эффективного сотрудничества не слишком его заботит.

«*Снабженец».* Это исследователь ресурсов, экстраверт, полный энтузиазма. Он коммуникабелен, хорошо развивает контакты и использует других людей в своих интересах, умело направляет деловой разговор к полезному для себя завершению. Он уходит из группы и приносит информацию, идеи, материалы, нужные для группы. Его недостатки: в одиночной работе он неэффективен, ему нужен восторг окружающих. Может тратить время на дела, не относящиеся к цели. Он не трудоспособен в монотонных и однообразных ситуациях. Именно поэтому он часто ссорится с «рабочими пчелками». Он предохраняет командную работу от застоя и дает группе ощущение реальности.

«*Критик».* Это человек, который осуществляет мониторинг и анализ происходящего. Для него важнее правильная организация труда, важнее задача, чем люди. Он очень рассудителен и разумен, хорошо прогнозирует ситуацию. Его критика не обижает людей, поскольку строится по принципу «ничего личного». Это человек стратегически мыслящий и проницательный, он рассматривает все варианты и делает безошибочные выводы. Его основнаяфункция – это оценка идей. Он способен обосновать

свою позицию и видит сильные и слабые стороны любого проекта.

*«Аналитик».* Учитывает все факторы и ведет команду к принятию правильного решения. Его недостатки состоят в том, что он мало внимания уделяет людям и не способен мотивировать, в нем отсутствуют теплота и сердечность. Из-за повышенного внимания к деталям он может утратить стратегическую цель. «Аналитики» не проявляют себя ярко, поэтому их не стоит собирать вместе. Лучше всего они взаимодействуют с «руководителем», с «мотиватором» и с «генератором идей», поэтому организация их работы должна идти именно в этом направлении.

«*Вдохновитель».* Это человек – «душа компании», командный игрок. Отзывчивый, спокойный, восприимчивый, дипломатичный, способен выслушать другого. Он предотвращает трения, регулирует конфликты, успокаивает – в общем, обеспечивает хорошее моральное состояние команды. Он способен оказать деликатное воздействие на конфликтующих, найти точки соприкосновения для спорящих, дать команде дополнительные силы в период кризиса. Всем членам команды легко с ним взаимодействовать, т.к. сами «вдохновители» любые проблемы относят к издержкам работы. В качестве недостатков можно отметить то, что «вдохновители» нерешительны, плохо способны к действиям и подвержены влиянию других людей. Для них задача – ничто, главное – команда. Не способны руководить, лучше всего работают с мотиватором.

«*Контролер».* Это доводчик, «завершитель» проектов. Он организован, добросовестен, дисциплинирован, переживает за результат. Умеет доводить любое дело до полного завершения. «Контролер» способен к напряженной эффективной работе в течение длительного периода. Плохо, если его деятельность сопровождается перфекционизмом – тогда завершение может надолго откладываться. «Контролер» может быть придирчивым по отношению к другим. Он неохотно делегирует полномочия. Хорошо работает со «снабженцами», «генераторами идей» и «мотиваторами» – те предлагают идеи, а контролеры воплощают их в жизнь. Пользуются уважением у «рабочих пчелок». Хуже всего взаимодействуют с «аналитиками».

«*Специалист».* Это член команды, обладающий редкими знаниями и навыками. Эксперт в какой-либо узкой профессиональной области. Нужен команде при решении очень специализированной задачи. Другими воспринимается критично, т.к. кажется занудой. Организация труда этого человека характерна тем, что он может увлекаться мелкими деталями в

ущерб главной цели.

При определении типов и дальнейших действиях следует помнить:

1. Типов «в чистом» виде не существует - есть доминирующий и еще пара-тройка типов, которые описывают среднестатистического члена команды.

2. Чем с большим количеством типов вы найдете для себя сходство, тем лучше вы подходите для выполнения миссии лидера.

3. Избранная роль – это явление изменчивое. Можно поставить себе задачу развить какие-то качества, которые, как вам кажется, вам необходимы для успеха и изменить свой поведенческий репертуар.

4. Развитие себя начинается с того, что вы учитесь владеть своими эмоциями, анализировать причину их появления и выявлять свои собственные проблемы. Только научившись это делать, вы сможете помогать другим и управлять работой команды.

*Практическое задание для самостоятельной работы студентов*

1. Понятие команды и группы. Типология команд.
2. Принципы организации командной формы работы. Условия создания команды.
3. Принципы классификации команд в организации. Команды по виду деятельности.
4. Команды по степени управляемости. Псевдокоманды.

## Раздел 2. Тренинг как модель эффективного взаимодействия

### *Тема 2.1. Теоретические подходы к тренингу командообразования*

Тимбилдинг, бизнес-тренинги, активный отдых сотрудников – эффективный инструмент формирования профессиональной команды. Обучение через тренинги командообразования – это то, что может помочь сотрудникам компании повысить производительность совместного труда и эффективность межличностных отношений. Командообразование – это и глубокие тренинговые программы, и азартные творческие игры, в которых каждый сотрудник компании сможет реализовать себя и научиться работать в команде.

Основная цель тренинга командообразования – эмоциональное сплочение коллектива, повышение отдачи от совместной работы. Такие тренинги также являются катализатором развития сформировавшегося коллектива, улучшают эффективность вертикальных и горизонтальных

связей, облегчают внедрение нововведений в работу компании, повышают лояльность персонала.

В основе формирования команды лежит групповая динамика. А основной навык тренера – это управление групповой динамикой.

Выделяется три этапа, через которые проходит группа на пути к созданию команды.

Начальный: поиск стиля работы, структуры; конкретизация личных целей; поверхностное общение; большая зависимость от формальных лидеров, преобладание формальных ролей; формальные методы принятия решений (голосование и т.п.); поиск истинных решений вне группы, недооценка опыта и знаний членов группы.

Переходный: открытые проявления стратегий поведения, высказывание целей и ценностей; соотнесение личных целей с целями других членов группы; выделение неформальных лидеров; открытые дискуссии и споры; яркое проявление эмоций; формирование новых правил и норм общения.

Продуктивный: принятие в группе каждого члена; гибкое распределение ролей в зависимости от целей; принятие разных мнений; неформальное решение проблем и вопросов; ценность мнения каждого члена группы; ценность группы для каждого ее члена; формальный лидер переходит в роль эксперта; осознание конечности группы; консолидация группового опыта.

Игры и упражнения в тренинге командообразования носят вспомогательный характер. На разных этапах тренинга они несут в себе различные функции. А на последнем этапе тренинга надобность в них отпадает.

Если грубо разделить весь тренинг на три этапа становления группы, то игры и упражнения на каждом этапе будут проводиться в разном объеме и с разными целями.

Начальный

Цели игр и упражнений: снятие напряжения, создание комфортной, доверительной обстановки.

Игр и упражнений много.

Переходный

Провоцирование самораскрытия членов группы, выявление истинных ценностей и целей, претензий на место и роль в группе.

Игр и упражнений немного, обязателен анализ.

Заключительный

Анализ групповой деятельности. Решение проблем предприятия групповыми методами. Аккумулирование группового опыта, проекция его вовне.

Многие тренеры считают, что на тренинге командообразования достаточно развлечь участников, создать у них отличное настроение, состояние эйфории – и цель достигнута. Они любыми путями стараются избегать каких-либо конфликтов, считая их неконструктивными и ненужными. Некоторые тренеры учат группу сглаживать конфликты, уходить от них, не замечать их существования.

Тренеру важно различать виды и проявления конфликтов на разных этапах группового развития. На первом этапе тренеру не нужно поддерживать неконструктивные конфликты, раскрывая их деструктивный характер перед членами группы. На втором этапе тренеру необходимо вызывать членов группы к открытому выражению своих мыслей и чувств, к сталкиванию различных мнений. При этом сам тренер должен дать группе как можно больше свободы от себя. Тренер включается только на стадии анализа конфликта переходного этапа. На третьем этапе тренеру важно распознать локальный конфликт и не вмешиваться в его разрешение: группа уже в состоянии управлять им самостоятельно.

Важно отличать тренинг командообразования от корпоративного мероприятия для сотрудников. Последнее можно провести и за несколько часов – команды не создастся, но сотрудники более близко познакомятся друг с другом.

Нельзя из всех сотрудников предприятия сделать команду. Можно сделать коллектив, компанию. Команда подразумевает определенное (не больше 20 человек) количество сотрудников, объединенных одной целью, ограниченной во времени.

Если мы говорим, что цель предприятия – наращивание производственных мощностей или повышение прибылей, то ограничить во времени ее практически невозможно. Это общее направление развития компании. Цель для команды должна быть локальна и находиться на одном уровне иерархии. Так, мы можем формировать управленческую команду. В нее должны войти ключевые топ-менеджеры предприятия, однородные по доступу к информации и схожие по ответственности за достижение поставленных целей. Можно формировать проектную команду, в которую войдут специалисты из разных отделов, но их на время объединит цель, ради

которой эта группа была создана. Можно формировать команду одного подразделения, например, команду отдела продаж, в которую войдут руководитель отдела продаж и его подчиненные. В любом случае количество участников тренинга командообразования будет ограничено.

Некоторые тренинги командообразования заказываются руководством, но сами руководители в них участия не принимают. Встает вопрос – кто будет неформальным лидером построенной команды? Данные тренинги, конечно объединяют сотрудников, но вокруг кого?

Любая команда на предприятии делается под формального руководителя. Он в процессе тренинга должен стать и неформальным лидером, принятым большинством членов группы. Мы не можем себе позволить заменить генерального директора только потому, что по тем или иным качествам он не очень подходит к роли неформального лидера. Тренер должен выявить дополнительные качества руководителя, которые станут ценными и незаменимыми для его подчиненных. Подчиненные в свою очередь должны понять, что у руководителя есть дополнительные варианты поведения, ранее им не известные, которые позволят вывести группу на новый уровень.

Неправильно считать, что команды, которые, как правило, создают на тренингах командообразования, зачастую приобретают черты замкнутых сообществ, и что многие члены подобных команд, оказавшись после тренинга в реальных условиях компании, начинают вести себя, как избранные, имеющие доступ к определенным знаниям, не доступным для остальных сотрудников.

На самом деле тренинг командообразования не замыкает границы сформированной команды, а открывает их для других сотрудников компании. В самом начале тренинга командообразования члены группы должны быть информированы, что их группа в искусственных условиях тренинга проживет определенное количество дней, пройдет определенные этапы своего развития и прекратит существование. На предприятие они выйдут в новом качестве и начнут новый виток своего развития, привлекая других сотрудников к новым формам поведения. Поэтому так важен в проведении тренинга командообразования последний этап формирования команды, который включает в себя стадию завершения. На этой стадии идет консолидация полученного опыта, члены группы вырабатывают планы своего поведения в реальных условиях компании. В результате, они выходят на работу в качестве открытой группы, которая готова вовлекать в свою

деятельность других сотрудников компании, не принимавших участие в тренинге. Члены команды передают полученный групповой опыт другим сотрудникам, приобщают их к новым нормам поведения.

Многие тренеры считают, что тренинг командообразования – это определенный набор игр и упражнений, расписанный по определенному сценарию. В этом случае тренинг рассчитан на среднестатистическую группу, а таковых в жизни не существует. Это похоже на обучение, рассчитанное на среднестатистического ученика – кажется, что все подходы верны, а ученик учиться таким образом не желает. Он ждет индивидуального подхода, учитывающего его особенности восприятия и поведения.

Скорее всего невозможно для тренинга командообразования написать единый сценарий, расписанный по минутам. Группа – это живой организм со своими особенностями и внутренней работой. Портрет каждой группы индивидуален, но общие тенденции группового развития схожи.

Тренер должен уметь управлять группой и иметь свой арсенал приемов, которые позволяют это делать наиболее эффективно. Содержание тренинга - это обоюдный творческий процесс, который создают тренер и группа. Есть заданная тема, но каждый раз импровизация будет отличаться в зависимости от состояния, опыта и профессионализма исполнителя.

## *Тема 2.2. Социально-психологические особенности тренинга*

Общее представление о психологическом тренинге

Групповой психологический тренинг представляет собой совокупность активных методов практической психологии, которые используются:

1) в рамках клинической психотерапии при лечении неврозов, алкоголизма и ряда соматических заболеваний;

2) для работы с психически здоровыми людьми, имеющими психологические проблемы, в целях оказания им помощи в саморазвитии.

Мы в большей степени уделяем внимание рассмотрению группового тренинга в его втором значении.

В «Психологическом словаре» социально-психологический тренинг определяется как *"область практической психологии, ориентированная на использование активных методов групповой психологической работы с целью развития компетентности в общении"*. Групповой психологический тренинг не сводится только к социально-психологическому. Область его применения значительно шире, чем у последнего, и отнюдь не

ограничивается развитием навыков эффективного общения и повышением коммуникативной компетентности.

Один из ведущих специалистов по тренингам в нашей стране Ю.Н. Емельянов отмечает: «При этом термин «тренинг», по нашему мнению, в структуре русской психологической речи должен использоваться не для обозначения методов обучения, а для обозначения методов развития способностей к обучению или овладению любым сложным видом деятельности, в частности общением». Следуя этому подходу, он предлагает четко разграничивать учебный и тренировочный аспекты в работе группы. Можно согласиться с подобным взглядом, добавив, что тренинг – это не только метод развития способностей, но и метод развития разнообразных психических структур и личности в целом.

В настоящее время в литературе и практической работе термин «тренинг» трактуется гораздо шире, чем он понимался всего лишь несколько лет назад. Так, известный специалист в области нейролингвистического программирования и акмеологии А.П. Ситников дает такое определение тренинга: «Тренинги (обучающие игры) являются синтетической антропотехникой, сочетающей в себе учебную и игровую деятельность, проходящей в условиях моделирования различных игровых ситуаций...». При этом под антропотехникой он понимает такую составляющую акмеологической практики, которая направлена на преобразование «естественно данных человеку способностей» и формирование на их основе культурного феномена профессионального мастерства. Он выделяет три основные антропотехники: научение, учение и игру.

Расширение границ использования понятия «тренинг» связано, прежде всего, с увеличением диапазона целей, значительно более широкого по сравнению с ранее определявшимися целями (развитие компетентности в общении). Так, целями специально организованных тренингов становятся личностный рост, обучение новым психологическим технологиям или отработка новых поведенческих паттернов. А.П. Ситников, например, понимает программно-целевую направленность разработанного им акмеологического тренинга «как ориентированность тренинга как системы обучения и подготовки профессиональных кадров на воссоздание целостного феномена профессионального мастерства, характерного для конкретного вида профессиональной деятельности».

Нам представляется, что в нынешней ситуации термином «тренинг» охватывается настолько широкая область практической психологии, пересекающаяся с групповой психотерапией, психокоррекцией и обучением, что было бы неправомерным сужать диапазон применения этого термина, отказывая целому ряду психологических методов в праве называться тренинговыми.

Специфические черты и основные парадигмы тренинга

Специфическими чертами тренингов, совокупность которых позволяет выделять их среди других методов практической психологии, являются:

- *соблюдение ряда принципов групповой работы*;

- *нацеленность на психологическую помощь участникам группы в саморазвитии*, при этом такая помощь исходит не только (а порой и не столько) от ведущего, сколько от самих участников;

- *наличие более или менее постоянной группы* (обычно от 7 до 15 человек), периодически собирающейся на встречи или работающей непрерывно в течение двух-пяти дней (так называемые группы-марафоны);

- *определенная пространственная организация* (чаще всего – работа в удобном изолированном помещении, участники большую часть времени сидят в кругу);

- *акцент на взаимоотношениях между участниками группы*, которые развиваются и анализируются в ситуации «здесь и теперь»;

- *применение активных методов групповой работы*;

- *объективация субъективных чувств и эмоций* участников группы относительно друг друга и происходящего в группе, вербализованная рефлексия;

- *атмосфера раскованности и свободы общения* между участниками, климат психологической безопасности.

В рамках этих черт существует огромное количество модификаций конкретных форм тренингов, сильно разнящихся между собой по целому ряду признаков. Особенно большой разброс имеется во времени работы групп: от двух дней до пяти и более лет с еженедельными встречами (например, в групп-анализе). Важной общей чертой тренингов является их стадийность, обусловленная социально-психологическими закономерностями развития малой группы. Как правило, в процессе любого тренинга можно выделить три основные стадии: начальную, рабочую и

конечную. Иногда эти стадии характеризуют как этапы «оттаивания», «изменения», «замораживания».

Тренинг, будучи формой практической психологической работы, всегда отражают своим содержанием определенную парадигму того направления, взглядов которого придерживается психолог, проводящий тренинговые занятия. Таких парадигм можно выделить несколько:

1) тренинг как своеобразная форма дрессуры, при которой жесткими манипулятивными приемами, при помощи положительного подкрепления, формируются нужные паттерны поведения, а при помощи отрицательного подкрепления «стираются» вредные, ненужные, по мнению ведущего;

2) тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков эффективного поведения;

3) тренинг как форма активного обучения, целью которого является прежде всего передача психологических знаний, а также развитие некоторых умений и навыков;

4) тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

Парадигмы расположены в списке по степени уменьшения уровня манипулятивности ведущего и возрастания ответственности за происходящее на тренинге и осознанности участников группы. «Дрессировщик» полностью берет ответственность на себя за изменения, происходящие в участниках, и абсолютно не интересуется уровнем осознанности групповых и внутриличностных процессов. «Тренер» делегирует «тренируемым» только малую часть ответственности и занимается "натаскиванием" для развития необходимых умений и навыков. «Учитель» способен осуществлять сотрудничество с участниками, однако занимает обычно позицию «сверху» и не рискует полностью отдавать членам группы ответственность за них. «Ведущий» берет на себя ответственность только за создание для участников благоприятных и безопасных условий, в которых возможен старт самоизменений.

Разное понимание психологического смысла тренинга находит свое отражение и в разнообразии названий специалиста, проводящего тренинг: ведущий, руководитель, директор группы, тренер, эксперт, фасилитатор и др. Разумеется, далеко не каждый проводимый тренинг можно уверенно отнести к какому-либо одному из выделенных видов, поскольку обычно перед тренингом ставится не одна, а несколько частных задач, решение

которых может осуществляться сквозными методами разных направлений. Кроме того, в литературе не раз подчеркивалась значительная роль личности ведущего тренинговой группы, индивидуальный стиль и особенности которого могут порой идти вразрез с парадигмой того психологического направления, в котором он работает, и иметь большее значение, чем применяемые им методики и приемы.

Упражнения и приемы, характерные для той или иной психологической школы тренинга, являются не более чем инструментом, результат применения которого зависит не столько от качества этого инструмента, сколько от личности мастера, с ним работающего. Вследствие этого мы считаем, что даже жестко манипулятивные внешне приемы нейролингвистического программирования могут быть использованы не в целях манипуляции, а в целях облегчения процессов самораскрытия и самоактуализации участников группы.

*Теория «животного магнетизма» Ф.А. Месмера*

Первой попыткой дать научно-теоретическое объяснение происходящим в группе процессам излечения следует считать теорию «животного магнетизма» Франца Антона Месмера, австрийского врача, практиковавшего в Париже в конце XVIII века. Суть этой теории заключалась в следующем: существует некий магнетический флюид, который в случае неравномерного распределения внутри организма человека порождает болезнь; задача врача – с помощью специальных манипуляций гармонично перераспределить флюиды и тем самым излечить больного. Как же происходил сеанс групповой терапии?

В одном из залов дворца располагался знаменитый месмеровский чан, наполненный водой, в котором находились камни, осколки стекла и прочее. Из воды выступали прутья. Больные (чаще всего женщины) держались за эти прутья. Между собой они были соединены веревками. Месмер, закутанный в мантию, как средневековый алхимик, совершал пассы, прикасался специальной стеклянной палочкой к больным, совершал другие манипуляции, с помощью которых, по его мнению, передавались флюиды, циркулирующие посредством чана в организмах больных. Следует заметить, что мистическая атмосфера происходящего, сила внушения Месмера способствовали тому, что многие больные исцелялись. Однако учрежденные Людовиком XVI, для оценки деятельности Месмера, две комиссии Академии наук осудили теорию «животного магнетизма» и полностью отвергли идею существования каких-либо флюидов. Никто из

ученых в то время не обратил внимание на обнаружившиеся в работе Месмера социально-психологические эффекты, связанные с межличностным взаимодействием врача и больного, с целебным влиянием группы.

### *Тема 2.3. Групповая психотерапия и гипноз*

Фактически до середины XIX века эти эффекты не изучались исследователями. Шотландский врач Дж. Брейд (1843) предложил вместо термина «животный магнетизм», вызывавшего так много жарких словесных баталий, термин "гипнотизм", увязывая психологический механизм месмеровского излечения со сном (по-гречески hypnos – сон). Гипнотические явления в этот период вызывали огромнейший интерес психиатров, интерпретировавших происходящие при гипнозе процессы порой совершенно по-разному. Хорошо известна дискуссия между Сальпетриерской и Нансийской психиатрическими школами о значении и психологических механизмах гипноза (1880-1890 годы). В этой дискуссии победа осталась за точкой зрения И. Бернгейма, утверждавшим, что гипнотическое состояние – это сужение сознания в результате концентрации внимания под воздействием внушения. Причем внушение является общим психологическим феноменом, проявляющимся в межличностных отношениях; в форме гетеро- и аутосуггестии, внушение приводит к некритическому усвоению определенных убеждений, суждений, чувств.

Хотя в официальной медицинской науке отношение к гипнозу оставалось довольно скептическим, практики активно применяли его. Примером может служить О. Веттерстранд, использовавший гипноз при групповом лечении алкоголиков. Среди отечественных специалистов, применявших гипноз для психотерапевтической работы с неврозами, умственным недоразвитием, некоторыми соматическими заболеваниями, следует назвать В.М. Бехтерева.

Во время первой мировой войны в немецкой армии гипноз применялся для лечения солдат с симптомами «военного невроза», вызванного истерией.

Сказанное выше указывает нам один из важнейших факторов, оказавших влияние на возникновение групповых форм психологической работы, – психотерапию, базирующуюся на использовании гипнотических воздействий. Однако существуют и другие источники групповых

психологических методов исследования социологов и социальных психологов.

*Социально-психологические аспекты групповых методов*

Первыми социологами, предпринявшими изучение групповых методов, их функций и механизмов, на рубеже XIX и XX веков были Э. Дюркгейм и Г. Зиммель. Результаты их исследований в той или иной форме использовались в групповой психотерапии, впрочем, до сих пор нельзя сказать абсолютно уверенно, что психологические механизмы и особенности функционирования групп здоровых людей и психотерапевтических групп идентичны. Что же касается тренинговых групп развития самосознания, являющихся предметом рассмотрения в этой книге, то, по-видимому, психологические особенности малой группы, изучаемые в социальной психологии, вполне приложимы к ним. Собственно, термин «тренинг» возник все же не в клинической психотерапии, а в практической работе со здоровыми людьми и вплоть до настоящего времени использовался (и используется) многими психологами в сочетании с прилагательным «социально-психологический».

Тем не менее современное понимание тренинга включает в себя многие традиционные методы групповой психотерапии и психокоррекции, что вынуждает искать его истоки в разнообразных направлениях клинической психотерапии в группах.

*Групповые методы в психоанализе других психологических школах Запада*

Хотя сам Зигмунд Фрейд никогда даже не пытался проводить групповую психотерапию, целый ряд его последователей активно использовали психоаналитическое лечение в группах. В первую очередь нужно назвать Альфреда Адлера, ближайшего ученика Фрейда, который в отличие от своего учителя придавал большое значение социальному контексту развития личности и формирования ее ценностей и жизненных целей: именно группа, по его мнению, оказывает воздействие на цели и ценности и помогает их модифицировать. Адлер, возможно, под влиянием собственных левых убеждений создает центры групповых занятий, ориентированные не на элитарную психоаналитическую работу (как это было распространено в Европе), а на лечение представителей пролетариата – больных алкоголизмом, неврозами, людей с сексуальными нарушениями. Он организовал детские терапевтические группы, в которых применялись методы общей дискуссии и обсуждения проблем с участием родителей.

Психотерапевтами, использовавшими психоанализ в группе, были Л. Уэндер, П. Шильдер, Т. Барроу (он, кстати, первым предложил термин «групповой анализ»), А. Вольф (в пику Барроу считал более верным термин «анализ в группе», он же ввел альтернативное собрание группы, проводившееся без психотерапевта) и другие. В американской психотерапии психоаналитики активно применяли групповые методы в частной медицинской практике, в отличие от своих европейских коллег, вынужденных обратиться к групповой психотерапии только во время второй мировой войны, ввиду необходимости лечения большого количества пациентов с психическими нарушениями. Стали активно применяться методы эмоционального отреагирования в группе, кроме того, проявилась тенденция к демократизации отношений пациентов и персонала, приведшая к концепции «терапевтического сообщества».

По поводу авторства концепции "терапевтического сообщества" до сих пор существуют разногласия между последователями С. Славсона и психодраматистами, приверженцами идей Дж. Морено. Последние напоминают о том факте, что еще до первой мировой войны Морено организовывал группы самопомощи девочек-делинквентов и высказывал мысль о том, что человечество в целом должно стать терапевтическим сообществом.

Активными апологетами групп-анализа выступили З. Фоулкс, В. Бион, Т. Майн. Известный практик – групповой психотерапевт С. Славсон организовал психоаналитические группы для детей и подростков; важной идеей, определявшей их функционирование, было положение о «групповой психотерапии через активность» – лечении через участие во взаимодействии.

Большое значение для групповой психотерапии и групп тренинга имели идеи школы Курта Левина: именно они лежали в основе концепции лабораторного тренинга в США, именно "теория поля" определила развитие представлений о групповой динамике и других групповых феноменах, именно Левину принадлежат знаменательные слова о том, что «обычно легче изменить индивидуумов, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности».

Из недр бихевиоризма родились группы тренинга умений, ориентированные на поведенческие модели обучения. Ведущие этих групп, как правило, демонстрируют большую директивность и стремление жестко алгоритмизировать групповые процессы.

Говоря об истории групповых методов в психотерапии и психологии, нельзя не вспомнить о Джекобе Морено, легендарном человеке, создавшем психодраму, организовавшем первую профессиональную ассоциацию групповых психотерапевтов, основавшем первый профессиональный журнал по групповой психотерапии. Неспроста последователи Морено считают его отцом групповой психотерапии (что, впрочем, не совсем справедливо, как мы могли убедиться выше – групповые методы лечения психических расстройств возникли задолго до него).

Заметим, что большинство школ групповой психотерапии и тренингов возникли в русле основных направлений мировой психологической науки – психоанализа, бихевиоризма, гештальтпсихологии, гуманистической психологии – или в результате причудливого сочетания различных теоретических подходов (так, например, гештальттерапию Ф. Перлза можно считать гармоничным соединением и развитием идей психоанализа, гештальтпсихологии и феноменологического подхода). Телесно-ориентированная терапия В. Райха имеет свои корни в классическом психоанализе, нейролингвистические программисты – плоть от плоти современного необихевиоризма, клиент-центрированная психотерапия К. Роджерса совершенно очевидно базируется на гуманистических идеях экзистенциальной философии. Однако академическая наука долго не воспринимала групповые формы психологической работы всерьез, считая более важными фундаментальные исследования.

Рассмотрение именно зарубежных подходов к тренинговым группам, связано с тем фактом, что групповое движение стало развиваться в нашей стране только в последние двадцать лет (особенно активно в 90-е годы). Почти все отечественные школы тренинга опираются на теоретические концепции, пришедшие к нам с Запада, да и сами формы групповой психологической работы, в большинстве случаев, до сих пор являются модификациями зарубежных моделей. Справедливости ради отметим, что в последнее время и в нашей стране появились специалисты-практики мирового уровня, уже начавшие учить собственных западных учителей.

*Групповые методы работы психологов и психотерапевтов в России*

Несмотря на то что в развитии конкретных тренинговых методов российские психологи-практики шли по стопам своих западных коллег, нельзя не заметить: групповая психологическая работа имеет в России собственные глубокие традиции. Можно, пожалуй, утверждать, что

элементы методов, получивших впоследствии наименование тренинговых, активно использовались в нашей стране еще в двадцатые-тридцатые годы. Речь идет прежде всего о своеобразном "психотехническом буме" первых послереволюционных десятилетий, когда изучались и внедрялись в практику методы профотбора и профконсультаций, психологической рационализации профессионального образования, создавались специальные тренажеры и разрабатывались приемы психологического воздействия на группу. Были созданы первые деловые игры, ставшие гораздо позже составными элементами многих тренингов.

Другим направлением, реализовывавшим групповые методы в социальной практике, выступила педология, претендовавшая на роль «метапсихологии». Педологические лаборатории и секции, вполне в духе времени, пытались разрабатывать методы и приемы развития школьных коллективов в соответствии с целями коммунистического воспитания.

Многие воспитательные системы тех лет буквально пестрят примерами психотехнологий, оказавшихся впоследствии востребованными (правда, в несколько иной форме) в психологических тренингах. Яркой иллюстрацией сказанного служит целый ряд методик, применявшихся в групповой работе с беспризорниками А.С. Макаренко. (Анализ разработанной значительно позже «коммунарской методики» позволяет легко вычленить и в ней элементы группового тренинга.)

Советская психология на ранних этапах своего развития оказалась очень восприимчивой к идеям зарубежных исследователей. Одной из наиболее привлекательных концепций, в то время, безусловно являлся фрейдизм. Отечественные психологи пытались применять групповые методы, творчески используя психоаналитические идеи в работе с детьми. Однако и педология, и работа в рамках концепции Фрейда не сумели получить своего развития в отечественной науке в связи с фактическим запретом властей и гонениями на ученых и практиков. Долгие годы психология в России была лишена возможности изучать и развивать методы групповой работы с целью психологической помощи и знакомиться с опытом зарубежных коллег. Впрочем, в советской педагогике разрабатывались формы группового воздействия (например, В.А. Сухомлинский и другие педагоги).

Групповые методы нашли свое применение в психотерапии. У нас в стране, наиболее разработанной является патогенетическая психотерапия неврозов, в основе которой лежат принципы психологии отношений В.Н.

Мясищева (С.С. Либих, Г.Л. Исурина, Б.Д. Карвасарский, А.М. Свядощ, Э.Г. Эйдемиллер, В.В. Юстицкий и др.).

Суть патогенетической психотерапии заключается в изменении нарушенной системы отношений больного, в коррекции неадекватных эмоциональных реакций и форм поведения, необходимой предпосылкой которых является достижение больным понимания причинно-следственных связей между особенностями его системы отношений и заболеванием. Следствием искажений в области социального восприятия, возникающих в результате конфликтности самооценки является тот факт, что больной неверно истолковывает мотивацию партнеров по общению, недостаточно адекватно реагирует на возникающие межличностные ситуации, все его внимание сосредотачивается не на разрешении реальных проблем, а на сохранении представления о значимости своего Я как в собственных глазах, так и в глазах окружающих. Понимание этого аспекта невротических нарушений позволяет широко использовать патогенетический метод не только в индивидуальной психотерапии, но и в групповой форме.

*Современные групповые методы и развитие самосознания*

Начиная с тридцатых годов нашего века групповое движение в психотерапии и практической психологии стало приобретать такой размах, что не обращать на этот факт внимания академическая наука больше не могла. Метод психологической помощи людям, реализуемый через малую группу (психотерапевтическую или психокоррекционную), оказался чрезвычайно эффективен и потому приобрел статус одного из самых популярных.

К настоящему времени этот метод представлен удивительным многообразием конкретных методических подходов, обусловленных различными теоретическими ориентациями. Принципы, выдвигаемые в качестве краеугольного камня представителями различных направлений группового движения, порой в корне противоречат друг другу. Некоторые «групповоды» грешат откровенным эклектизмом, провозглашая практическую эффективность единственным своим принципом. Разобраться в пестроте имеющихся видов и подвидов психотерапевтических групп, и каким-то единственным образом классифицировать их, представляется занятием бесперспективным.

Тем не менее бесспорно можно говорить о наличии ключевой и ведущей идеи, объединяющей почти все имеющиеся в практической психологии подходы: стремление помочь развитию личности путем снятия

ограничений, комплексов, освобождения ее потенциала; это идея изменения, трансформации человеческого Я в изменяющемся мире. По этому поводу А.Ф. Бондаренко замечает: «Выраженная в различных терминах, составляющих синонимический ряд лексем: «развитие», «рост», идея изменения, связанная с развитием и актуализацией личностного потенциала, соотносится с идеей и понятием индивидуации К. Юнга, самоактуализации А. Маслоу и С. Джурарда, личностного роста К. Роджерса и, в целом, выражает некий общепризнанный ценностный конструкт, отражающий реинтеграцию личностного Я на основе нового опыта и готовности к восприятию нового опыта».

Иными словами, речь идет о фактическом воздействии на те или иные составляющие самосознания, которое осуществляется во всех типах медицинской психотерапии и во всех видах групповой психокоррекционной работы, даже в тех, где подобная задача является второстепенной или совсем не ставится и не осознается. Об этом однозначно сказал В.В. Столин: «Терапевтический эффект будет проявляться в той мере, в какой психотерапевтический процесс укрепляет или достраивает структуры самосознания, и тем самым активизирует и оптимизирует его работу». Поэтому, разрабатывая оптимальный метод развития самосознания, мы должны рассмотреть и проанализировать возможно более широкий спектр тренинговых групп, представленных в западной практической психологии.

*Практическое задание для самостоятельной работы студентов*

1. Понятие о методах активного социально-психологического обучения.
2. Понятие и виды тренингов. Понятие социально-психологического тренинга.
3. Психодиагностика как инструмент оценки эффективности групповой работы.

## Раздел 3. Методы, формы и приемы командообразования

### *Тема 3.1 Формы командообразования*

Развитие команды происходит в двух основных направлениях – инструментальном и социоэмоциональном. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет выбор форм, методов и методических приемов по командообразованию.

Формы командообразования – это устанавливаемый порядок

организации конкретных актов, ситуаций, процедур взаимодействия участников в команде, направленных на решение определенных психологических и производственных задач, совокупность организаторских приемов и средств, обеспечивающих внешнее выражение содержания деятельности команды.

К формам, обеспечивающим командообразование, относят игры (деловые, коммуникативные, сюжетно-ролевые, стратегические, сюжетно-динамические), тренинги (групподинамические, навыков (умений), лидерства, комплексные тренинги командной сыгровки), коллективные творческие дела, командный коучинг.

Методы командообразования – это совокупность способов, приемов и подходов воздействия на команду и взаимодействие с командой, с целью развития ее инструментальной и социоэмоциональной эффективности (упражнения, мини-лекции, мини-игры, организационные методы (распределение ролей, разделение на группы, подведение итогов и др.), методы решения проблем (например, мозговой штурм и дискуссия) и др.).

Методические приемы командообразования – это конкретное проявление определенного метода командообразования, частные способы наиболее продуктивного его применения. Они определяют своеобразие используемых методов и подчеркивают индивидуальный стиль работы с командой.

Рассмотрим формы командообразования и связанные с ними методы и методические приемы.

## *Тема 3.2 Деловая игра*

Существует множество определений «деловая игра». Одно из первых описаний сущности подобных игр было предложено М.М. Бирштейн.

Деловая игра – метод моделирования и имитации различных ситуаций. Эффективность достигается за счет коллективного взаимодействия, создания «управляемого эмоционального напряжения» и распределения ролей. Анализ содержания различных деловых игр показывает, что в процессе их проведения используются и метод мозгового штурма, и объяснительно-иллюстративный метод, и исследовательский и др.

В основе деловых игр лежит принцип организации занятий в составе команд, малых групп, который позволяет включить в активную работу всех участников, организовать соревнование между микрогруппами, сформировать умение работать в коллективе при решении сложных проблем. Имитация реальной совместной деятельности позволяет:

- актуализировать процессы пересмотра и выстраивания структуры предметно-функционального взаимодействия, принятия решения, распределения благ и др.;

- активизирует участников проявлять свои профессиональные амбиции, способности, свое отношение к работе и к команде;

- провоцирует возникновение предметно-функционального позиционирования и конфликтов.

В деловых играх существенно меняется деятельность руководителя: на первый план выступают такие функции как организация деятельности, постоянный контроль за ходом решения проблемы, консультирование, создание эмоционального настроя.

Деловые игры используются с целью командообразования довольно часто, но они далеко не всегда проектируются в качестве возобновляемой технологии. Одна и та же деловая игра не может быть повторена дважды, так как она, прежде всего, имитирует содержание конкретной проектной, управленческой действительности со свойственными только ей правилами, процедурами, подструктурами, проблемами и т. п.

Несмотря на уникальность деловых игр, имеется игротехнический набор процедур и приемов, которые переносятся из одной деловой игры в другую. Игровые группы, их члены, а также процедура и правила взаимодействия обычно объединены единой сюжетной линией.

Деловые игры строятся на чередовании этапов работы в группах и этапов межгруппового взаимодействия. В конце каждого этапа команды представляют и защищают свои решения, предложения, проекты, которые своим появлением воздействуют на моделируемую систему и вызывают изменение исходного состояния.

Изучение деловых игр позволило разработать общие требования к их построению, которые сводятся к следующему.

1. Четкое формулирование проблемы, решение которой имеет важнейшее значение для участников игры.

2. Определение «штатной» структуры и распределение ролей между участниками игры.

3. Коллективное принятие решений.

4. Система взаимодействия участников игры.

5. Формулирование единой цели всего коллектива.

6. Наличие (или создание) конфликтных ситуаций, различий точек зрения и интересов участников.

7. Разработка и реализация последовательности решения проблемы.

8. Разработка способов получения информации о ходе игры и степени эффективности решения задач.

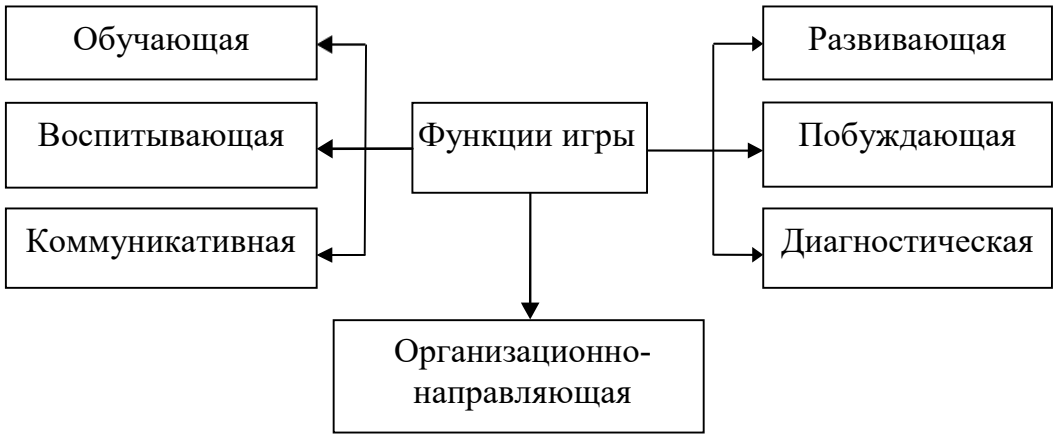
9. Поддержание эмоционального настроения в течение всей игры.

10. Создание гибкой системы поэтапного оценивания деятельности всех участников игры.

В числе ведущих принципов построения командообразования с использованием деловых игр:

- системно-деятельностный подход;
- опора на опыт членов команд;
- управление процессом;
- актуализация межгрупповых связей;
- развитие умений работать в группе;
- дифференцированный подход;
- развитие творческого мышления.

**Основные функции деловых игр**




Построение деловой игры начинается с анализа содержания, определения темы и цели игры.

В широком смысле целями деловой игры являются следующие.

1. Изменение менталитета – новое видение и понимание проблемы, выявление нестандартных путей ее решения, формирование новых профессиональных позиций и ценностных ориентаций.

2. Развитие коллективной мыслительной деятельности.

3. Решение конкретных профессиональных задач и развития группы.

Конкретные цели деловой игры формируются, исходя из содержания

деятельности участников игры, при этом обязательным условием является проверяемость поставленных целей.

Сценарий деловой игры определяет ее ход и основные этапы с указанием затрат времени по каждому из них.

Как правило, деловая игра начинается с установочной информации руководителя или вводной лекции, в которой раскрываются теоретические проблемы.

На следующем этапе формируются команды или микрогруппы. При этом возможно несколько подходов:

а) по указанию руководителя игры;

б) по желанию и интересам участников;

в) по психологическим характеристикам.

В составе команд (микрогрупп) участники игры анализируют комплекс показателей или методом мозгового штурма вырабатывают предложения по решению проблемы. После этого идет обсуждение предложенных решений всей группой. Здесь используется дискуссия или анализ результатов группой экспертов.

Заканчивается игра обобщением принятых решений ведущим – руководителе.

### *Тема 3.3. Мозговой штурм*

В большинстве деловых игр в качестве ведущего используется метод мозгового штурма. Сущность данного метода заключается в том, что специалисты в составе ограниченной группы генерируют идеи по решению определенной проблемы, а затем с группой экспертов оценивают и отбирают лучшие идеи. Организационно возможны и другие варианты, например, когда каждая подгруппа выполняет функции и генераторов идей, и экспертов идей других подгрупп.

Существуют определенные требования к использованию метода мозгового штурма, которые сводятся к следующему.

1. Во время работы нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов – есть ведущий и участники, никто не может претендовать на особую роль.

2. Категорически воспрещаются взаимные критические замечания и оценки, они мешают построению новых идей.

3. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками работы.

4. Как бы ни была фантастична или невероятна идея, выдвинутая кем-либо из участников работы, она должна быть встречена с одобрением.

5. С самого начала следует убедить себя, что положительное разрешение поставленной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

6. Не думать, что эта проблема, может быть, решена только известными способами.

7. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

8. Перед началом работы необходимо ответить на такие вопросы:

– заслуживает ли данная проблема внимания?
– что дает ее решение?
– кому и для чего это нужно?
– что произойдет, если ничего не менять?
– что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Также к методическим приемам, помимо мозгового штурма, позволяющим более интенсивно генерировать идеи, в условиях дефицита времени, относят следующие:

- методический прием, базирующийся на использовании шести «волшебных» вопросов, широко используемых при определении и анализе проблем: «КТО?», «ЧТО?», «ГДЕ?», «КОГДА?», «ПОЧЕМУ?», «КАК?»;

- диалектический подход к решению проблем, основанный на диалектическом методе принятия решений.

В литературе два способа осознавания и поиска решения проблем называют «Методом Ш. Холмса» и «Методом Коломбо» (имеются в виду герои одноименных детективных сериалов).

## *Тема 3.4 Коммуникативные игры*

Коммуникативные игры направлены на развитие конструктивных межгрупповых отношений при сохранении высокой приверженности участников своим командам.

Коммуникативные игры моделируют условия, в которых группы, обладая своими интересами, вынуждены действовать в ситуации полной или частичной взаимозависимости.

Первый вариант коммуникативных игр – это взаимодействие команд, реализуемое через многосторонние переговоры их представителей, во время которых должно быть выработано взаимоприемлемое решение.

Второй вариант коммуникативных игр – это эффективное взаимодействие и общение команды в ситуации выработки общего решения при наличии внешних помех.

*Основные этапы коммуникативной игры*

1. Подготовка к переговорам.
2. Переговоры.
3. Ратификация договора.
4. Подписание договора.

*Объективные показатели оценки результативности команд, участвующих в коммуникативных играх* (задаются в начале игры, анализируютсяв конце)

1. Наличие итоговой договоренности.
2. Психологическая удовлетворенность членов группы итоговым решением.
3. Время, затраченное на выработку совместной договоренности. Подведение итогов включает в себя не только оценку результативности команд, но и обсуждение подготовки к переговорам, переговорный процесс и условия договора.

При анализе процесса подготовки к переговорам рассматривается степень вариативности целей, степень децентрации каждой команды, степень стереотипизации образа другой группы.

Переговорный процесс может быть проанализирован с точки зрения использования переговорных стратегий. Для этого за основу можно взять модель «двойной заинтересованности» К. Томаса и Р. Килмена.

Таблица 1

Модель «двойной заинтересованности» К. Томаса и Р. Килмена

| Стратегия | Краткая характеристика |
|---|---|
| Конкуренция (доминирование) | Максимальная ориентация на собственные интересы при игнорировании позиции других сторон.<br>Борьба с интересами другой стороны, критика, угрозы, эмоциональные выпады, отсутствие альтернатив. |
| Уступчивость | Максимальная ориентация на интересы партнера при игнорировании собственных интересов. Сглаживание различий для сохранения отношений. |
| Избегание | Минимальная ориентация как на собственные интересы, так и на интересы партнера. Попытки сохранить нейтралитет любой ценой,отказ от высказывания мнения, подмена задачи, замена действий на другие, более легкие. |
| Компромисс | Готовность отказаться от части своих интересов при условии, что другая сторона также пойдет на уступки. Поиск приемлемых,а не оптимальных решений, чтобы не было ни победителей, ни проигравших. |
| Сотрудничество | Высокая ориентация как на собственные интересы, так и на интересы партнера.<br>Поиск подлинного удовлетворения запросов всех заинтересованных лиц путем проработки различий, нахождения и решения проблем. |

*Сюжетно-ролевые игры*

*Сюжетно-ролевой* игрой называется такая форма игры, которая объединяет в себе элементы и особенности сюжетной и ролевой игры, т.е. в ней воспроизводятся значимые для участников сюжеты из событий реальной жизни (сказок, мифов, фантазий и пр.), проигрываемые ими через различные роли по принципу психодрамы.

Рекомендации Д. Турнера по организации и подготовке оригинальной ролевой игры.

Основные этапы составления ролевой игры:

1. Выберите знакомую ситуацию (сферу деятельности, обстоятельства, проблему).
2. Хорошо продумайте, какие уроки вы стремитесь извлечь из ситуации. В соответствии с этим напишите роли.
3. Следите, чтобы ваш язык был прост и понятен для аудитории.
4. Оставьте возможности для импровизаций с ролями. Участники должны иметь возможность свободно реагировать на реплики и действия и по-разному интерпретировать события.

5. На объяснение должно быть затрачено как можно меньше времени. Но постарайтесь при этом донести всю необходимую информацию, которая сделает героев узнаваемыми и правдоподобными: занимаемая должность, возраст и т. д.

6. Всегда стройте игру на различных мнениях, характерах, отношениях и т.д. Это придаст ей живость и заставит участников прикладывать усилия, чтобы разрешить заданные ситуации.

7. Постарайтесь избежать путаницы с мужскими и женскими ролями. Помните о трудностях с общением (он/она, его/ее/их, ему/ей/им). Определитесь с именами.

Особое внимание следует уделить обсуждению результатов игры, сконцентрировав внимание участников на тех ее аспектах, которые напоминают их реальную ситуацию или каким-либо образом с ней связаны. Тем самым участники побуждаются к откровенным высказываниям уже в контексте непосредственной социальной реальности.

## *Тема 3.5 Групподинамические тренинги*

Групподинамические тренинги ориентированы на развитие эмоциональных отношений в команде. В рамках таких тренингов активизируются групподинамические процессы (лидерство, групповое давление, усиление групповой сплоченности, принятие решений и др.) и осуществляется их всестороннее обсуждение.

Построение групподинамического тренинга, его основные этапы связаны с этапами развития групп.

Таблица 2

Игры и упражнения в соответствии с этапами развития группы (автор Г.Н. Сартан)

| | 1 этап (начальный) | 2 этап (переходный) | 3 этап (заключительный) |
|---|---|---|---|
| Цели игр и упражнений | Снятие напряжения, создание комфортной, доверительной обстановки. | Провоцирование самораскрытия членов группы, выявление истинных ценностей и целей, претензий на место и роль в группе. | Анализ групповой деятельности. Решение проблем предприятия групповыми методами. Аккумулирование группового опыта, проекция его во вне. |

Прежде чем вводить основные правила и принципы групповой работы, необходимо «подготовить» участников к групповой работе. Это можно сделать с помощью следующего текста:

*«Этот круг, в котором мы сидим, является пространством нашей группы. В этом пространстве нет ничего, и никого кроме нас самих, кроме того, что мы принесли сюда в себе. Это и есть самое главное. Наше общение, то, что мы внесем в групповое пространство, только это и будет помогать пониманию себя и других. Мы будем узнавать себя через те чувства, которые мы вызываем друг у друга, через те отношения, которые будут здесь складываться. Чтобы наше общение было эффективным, чтобы оно помогло каждому решить те задачи, которые он перед собой поставил, существует несколько правил и принципов групповой работы».*

Вводить правила работы в группе можно по-разному. Можно вводить все правила сразу, можно вводить по мере возникновения ситуации, требующей исполнения этого правила, можно вначале ввести минимально необходимый набор правил, а последующие вводить по мере необходимости. Каждый тренер сам выбирает свой способ в зависимости от конкретной группы и ситуации.

Коллективное творческое дело – это форма командообразования, обеспечивающая активную и созидательную позицию всех его участников на каждом из этапов подготовки, организации, проведения и анализа результатов.

*1. Коллективное планирование* – творческое организаторское дело, когда каждый член коллектива участвует в раскрытии перспектив, в поиске и выборе общих дел на новый период, в разработке конкретного плана таких дел.

Коллективное планирование – школа ответственности и заботы, самовоспитания и обучения важнейшим организаторским умениям, прежде всего умению строить личную и общую радостную перспективу (ближнюю, среднюю, дальнюю).

Варианты и способы планирования

1. Перспективное планирование на длительный период.

Предварительно проводится такая работа:

– разведка важнейших дел или серий дел на пользу и радость своему коллективу, окружающим людям, далеким друзьям, в том числе перспективных дел, подготовка к которым будет продолжаться длительное время (например, зимний лагерный сбор, летний поход – путешествие или

рейд), и постоянных дел-поручений, по очереди выполняемых микроколлективами;

– поиск и выбор героя (героев), жизнь которого будет изучаться как пример и образец в повседневной работе и самовоспитании;

– поиск и установление традиций (обычаев), организующих отдельные стороны жизни коллектива (например, ритуала ежемесячной смены командиров звеньев, бригад, групп, открытия и закрытия общего сбора, почета флага, знамени коллектива).

Перспективное планирование может происходить после создания коллектива, на первом общем сборе – дне рождения коллектива, на общем сборе-старте в начале нового года или этапа работы, после приезда в лагерь, перед походом, в начале нового года жизни коллектива после праздника дня его рождения.

Для того чтобы каждый член коллектива действительно стал активным участником перспективного планирования, можно использовать такие приемы коллективной организаторской деятельности:

– конкурс между первичными коллективами на лучшие предложения о содержании общей жизни;

– анкета-копилка типа «Хочу, чтобы было так» или «Думаю, мечтаю, предлагаю»;

– специальная газета- «молния»;

– закрытый конкурс на лучшие общие дела, когда предложения (индивидуальные и групповые) подаются в пакете под девизом вместе с другим (запечатанным) пакетом, в котором раскрывается авторство (эти вторые пакеты обнародуются только после рассмотрения и оценки всех предложений под девизами).

2. Составление плана общих дел коллектива на очередной срок (например, на месяц, на период школьного года, на осень, зиму и т. п., на неделю в лагере). Происходит на общем сборе-старте или на большом общем сборе. Здесь же определяется, кто будет участвовать в каждом деле (весь коллектив или отдельные первичные коллективы, по желанию или сводные объединения добровольцев) и кто будет организатором того или иного дела: или совет коллектива (он может быть избран на этом же сборе на новый срок – на месяц или на год), или специальный совет дела (штаб, комиссия и т.п.) из представителей всех первичных коллективов, отвечающий за подготовку и проведение данного дела, или командир сводного отряда. Вот примерная схема такого плана общих дел, составленного общим сбором:

Таблица 3

Схема планирования «Наши дела»

| Для кого наши КТД? | Что сделаем? | Кто участвует? | С кем вместе сделаем? | Кто организует? | Когда и где сделаем? |
|---|---|---|---|---|---|
| Для своего коллектива, школы, класса | | | | | |
| Для окружающих людей, для родного края | | | | | |
| Для далеких друзей | | | | | |

Для того чтобы каждый член коллектива стал активным участником такого календарного планирования, можно использовать следующие приемы коллективной организаторской деятельности:

- разведку дел и друзей с такими маршрутами, как «Окружающая жизнь», «Семья и родные», «Далекие друзья», «Научные газеты и журналы», «Молодежные радиопередачи» (при этом лучше всего, если в разведку идут все микроколлективы; такая разведка может длиться несколько дней);

- открытый конкурс между первичными коллективами на лучшие предложения к плану или закрытый (под девизом) конкурс всех желающих;

- выпуск газеты - «молнии» с вопросами - задачами и копилкой предложений.

3. Разработка плана отдельного, наиболее важного, трудного или нового дела всеми членами коллектива (происходит на общих сборах-стартах). При этом руководитель коллектива может заранее (или на самом сборе) рассказать о значении и особенностях данного дела, о возможных вариантах его проведения; затем идет работа (на самом сборе в течение 15–30 минут или предварительно) по первичным микроколлективам, где каждый высказывает свои пожелания, после чего готовится коллективное предложение об этом деле (как лучше его провести) или проект этого дела; наконец, происходит смотр предложений или проектов, их защита, обсуждение, сообща отбираются самые удачные варианты или создается объединенный проект, составляется план предстоящего дела.

Каждый член совета коллектива (например, командир и вожатый звездочки или звеньевой) или совета дела организует работу по осуществлению намеченного, распределяет поручения. Обсуждают, как лучше их выполнить сообща; на совете представители микроколлективов

отчитываются о сделанном, договариваются о совместных действиях, решают возникающие по ходу работы вопросы.

*Советы организаторам коллективного планирования*

В период подготовки к общему сбору (во время общей разведки дел и друзей, конкурса на лучшие предложения и т. д.) руководители и друзья коллектива помогают микроколлективам (лучше по секрету), устраивают их сборы «в гостях» (дома), подсказывают маршруты разведки, советуют провести те или иные дела (на выбор!), подбадривают, поддерживают и помогают развить (конкретизировать) предложения.

На самом общем сборе руководители и друзья коллектива действуют как заинтересованные, увлеченные общим поиском участники коллективного планирования – и в качестве ведущих, и в составе микроколлективов: помогают сравнивать различные варианты, учат ставить друг другу вопросы (например, во время защиты проектов), отбирать наиболее подходящие решения, кратко обобщать результаты обсуждения, формулировать решения.

Важно учить членов коллектива (и прежде всего личным примером!) относиться к своей работе как к части общего дела, как к заботе о коллективе, о его чести. С этих позиций нужно вести контроль за выполнением плана (самими членами коллектива вместе с друзьями, советом коллектива или дежурным микроколлективом), предъявлять требования, давать оценку действиям каждого и всех вместе.

Нельзя забывать, что коллективное планирование происходит тем успешнее, чем активнее все члены коллектива обсуждают свой собственный опыт (например, на сборах – «огоньках» или на больших общих сборах), извлекают из него уроки на будущее, а также чем вдумчивее они знакомятся с опытом других, сравнивают этот опыт со своим, учатся и на успехах, и на ошибках.

*2. Общий сбор* – высший орган коллектива, обсуждающий и решающий важнейшие вопросы его жизни. Правильно организованный общий сбор – незаменимое средство взаимного воспитания и самовоспитания, в особенности развития чувства ответственности за общее дело, за свой коллектив, за свои личные действия и поступки. Общий сбор открывает широкий простор для коллективного творчества, сплочения ребят и их старших друзей, формирования идейной убежденности, сознательной дисциплины, организаторских способностей, умения строить перспективу, планировать, искать и находить решения жизненно важных задач, отстаивать правильное решение и признавать правоту других,

оценивать дела, поступки, личные качества товарищей и свои собственные. Примерные варианты общего сбора:

1. Сбор – рождение коллектива. Оформляет «лицо» коллектива: обсуждает и решает вопрос о названии коллектива (и микроколлективов), девизе, эмблеме, песне-гимне, традиционных праздниках и т. д.

2. Общий сбор-старт. Здесь происходит перспективное планирование жизни коллектива, составляется план общих дел на очередной срок, например, на месяц или на период школьного года (на осень, зиму, весну), разрабатывается план предстоящего творческого дела.

3. Общий сбор-огонек. Обсуждает проведенное коллективное творческое дело («по горячим следам») или жизнь коллектива за какое-то время, например, за месяц (в классном коллективе), или за два – три месяца, или за день (в походе, на лагерном сборе и т. д.), а также опыт других коллективов. Сделать разговор конструктивным помогают вопросы такого типа.

1. Что было хорошо? Что удалось? Понравилось? Почему?

2. Что не получилось? Не понравилось? Почему?

3. Что предлагаем на будущее?

1. Большой общий сбор – соединение сбора-огонька и сбора-старта.

Проводится в том случае, если от обсуждения сделанного, можно сразу же перейти к составлению плана общих дел на следующий срок (например, в классном коллективе – раз в месяц).

2. Экстренный общий сбор (в том числе сбор по тревоге, сбор-ЧП). Обсуждается какое-либо событие, требующее срочного решения коллектива. Созывается по инициативе совета коллектива, например, в связи с выпуском газеты - «молнии» или сообщением разведки.

3. Общий сбор «Откровенный разговор». Все члены коллектива по очереди (по кругу) говорят об одном из товарищей (например, о бывшем, а затем о будущем командире, председателе совета отряда или звена, бригады и т. п.) или (обычно после завершения многодневного сбора или определенного тематического периода) о каждом члене отряда, группы. Закон такого разговора: всю правду в глаза – о хорошем и о плохом, и никаких обид.

Во всех указанных выше вариантах общий сбор целесообразно строить как дружную заботу микроколлективов обо всем коллективе, о его чести, о его движении вперед, о его радостной, красивой, умной жизни, о помощи людям.

Участники сбора рассаживаются по кругу, так, чтобы каждый видел всех и все видели каждого. Ведущий (или ведущие – кто-либо из ребят и один из их взрослых друзей) ставит вопросы, которые нужно обсудить и сообща решить (или напоминает эти вопросы, если они были объявлены раньше, до сбора). Затем дается время – в зависимости от характера и объема вопросов – для совещания по микроколлективам (например, 10–15 минут). Сомкнувшись в тесные кружки, участники сбора сообща ищут решение вопросов-задач, причем каждый высказывает свое мнение, свое предложение, обдумывает сказанное товарищами. Руководитель микроколлектива сводит воедино все точки зрения и формулирует общее мнение. Если вопросов несколько, нужно договориться, кто по какому вопросу собирает мнения и предложения и будет выступать от имени всех.

Следующая часть общего сбора – выступления представителей от имени микроколлективов с мнениями и предложениями, свободное их обсуждение, возможно – спор, дискуссия, где каждый имеет право доказать свою правоту, раскрыть и обосновать преимущества своих предложений. Ведущий (или ведущие) направляет это обсуждение и делает вывод, к которому пришли участники общего сбора и с которым согласны все или по крайней мере большинство.

*Советы организаторам общего сбора – высшего органа «власти»*

Хорошо открывать и закрывать общий сбор любимой песней, а прощаться – девизом коллектива.

Если во время обсуждения возник новый острый вопрос, выявились взаимоисключающие точки зрения или предложения, стоит дать возможность снова подумать, посовещаться по микроколлективам (чтобы каждый мог высказать свое отношение, выслушать всех товарищей). Для этого нужно выделить время (5–7 минут), затем представители микроколлективов выступают с тем мнением (или решением), которое сложилось в результате «внутренних» обсуждений.

*Практическое задание для самостоятельной работы студентов*

1. Перечислите профессиональных лидеров деловой команды

2. Охарактеризуйте типы команд (можно привести любую классификацию, близкую Вам. Но важно, чтоб она выражала логику становления команды как совокупного субъекта деятельности)

## Раздел 4. Психодиагностика в процессе тренинга командообразования

Целью социально-психологической диагностики является повышение эффективности работы персонала за счет профилактики конфликтов, повышения командной сплоченности и поддержания основных элементов корпоративной культуры компании. Социально-психологическую диагностику коллектива целесообразно проводить для:

– оптимизации процессов межличностного взаимодействия сотрудников компании;

– выявления источников социально-психологической напряженности, причин неоднократных увольнений сотрудников и снижения возможности возникновения конфликтов в коллективе;

– выявления «слабых мест» в деятельности команды и повышения эффективности ее функционирования;

– оценки эффективности проводимой кадровой политики.

Социально-психологическая диагностика позволяет оценить:

– готовность к совместной работе;

– групповую сплоченность;

– наличие группировок и неформальных лидеров;

– причины возникновения и источники социально-психологической напряженности;

– схемы взаимодействия и информационного обмена между подразделениями;

– дублирование функций, функциональные пересечения;

– оценку социально-психологического климата в коллективе;

– удовлетворенность трудом и основные мотиваторы деятельности;

– индивидуально-личностные особенности оцениваемых сотрудников и прогноз поведения в будущем.

Для получения достоверной информации в ходе диагностического исследования необходимо использовать не менее двух различных методик, так как это компенсирует возможные ошибки и помехи, связанные с одним конкретным методом (например, вероятность получить социально желательные ответы). Кроме того, различные методы дают либо качественные, либо количественные данные, что обогащает результаты или данные взаимно подтверждают друг друга, что используется для проверки различной информации и адекватной интерпретации результатов.

В отечественной психологии существует несколько методологических принципов исследования группы. Среди них, по мнению Ю.П. Платонова, наиболее важными являются следующие.

1. *Принцип деятельности* в исследовании малых групп характеризуется:

– пониманием деятельности как совместной групповой, при этом выделяют формы организации, уровни и содержание совместной деятельности;

– рассмотрением группы, ее феноменов в контексте совместной деятельности индивидов (в качестве объекта исследования принимаются не лабораторные, а только реальные социальные группы, так как именно в них межличностные отношения раскрываются во всей полноте);

– пониманием группы как совокупного субъекта деятельности (соответственно, изучаются его атрибуты – групповые потребности, мотивы, нормы, ценности и т.п.);

– интерпретацией совместной деятельности как основы развития группы.

2. *Принцип системности* предполагает:

– поиск специфических групповых (системных) новообразований (групповых норм, ценностей, целей, решений и пр.);

– изучение их влияния на индивидуальное поведение;

– обязательное соотнесение индивидуальных характеристик членов группы с деятельностным контекстом группы;

– учет наличия в группе особых интегративных факторов, обеспечивающих сохранение ее качественного своеобразия, нормальное функционирование и развитие;

– необходимость трактовки развертывающихся в труппе процессов и отношений как многоуровневых и многомерных явлений;

– рассмотрение группы как функционирующей во времени открытой системы;

– принятие во внимание двух сфер жизнедеятельности группы: деловой (инструментальной) и социоэмоциональной (межличностной);

– подчеркивание взаимосвязи и взаимовлияния групповых феноменов;

– включение вероятностного фактора в анализ закономерностей группового процесса, понимание сложной (системной) детерминации явлений групповой жизни.

3. *Принцип развития* включает в себя следующие моменты:

– развитие социальной группы обусловлено развитием совместной деятельности ее членов;

– неравномерность развития основных сфер жизнедеятельности группы в связи со спецификой решаемой задачи и с особенностями организации ее членов;

– поиск и изучение механизмов группового развития;

– движение группы в широком временном диапазоне рассматривается, прежде всего, в отношении к будущему;

– выявление возможных регрессивных тенденций на разных этапах жизни группы.

Указанные методологические принципы взаимосвязаны и в разные периоды жизнедеятельности группы имеют различный удельный вес в объяснении, предсказании и конструировании происходящих в ней процессов.

Практики-консультанты испытывают острую потребность в методах диагностики и оценки эффективности рабочих групп и команд, которые были бы достаточно просты, экономичны и не требовали чрезмерных затрат времени на их проведение, а также в способах анализа данных, которые позволяют быстро и оперативно анализировать получаемую информацию. Так, в частности, диагностика команды позволяет, с одной стороны, получить интегративное представление – портрет команды – и совершенствовать технологию проведения командообразования, включая разработку информационно-методического и процедурного его обеспечения, а с другой – добиться максимального эффекта от командообразования за счет минимизации числа ошибок на стадии внедрения и тем самым значительно расширить область применения технологии командообразования.

В основу классификации методов диагностики малой группы и/или команды могут быть положены пять ключевых аспектов внутригрупповых отношений.

1. Социальный аспект групповой жизни (межличностные отношения и общение: доверие и сплоченность).

2. Деловой аспект групповой жизни (структура функционального распределения ролей, отношение к работе, продуктивность, принятие решений).

3. Система отношений «индивид – группа» (восприятие индивидом группы, нормы ценности, лидерство, руководство и подчинение, управление группой, конформизм и конформность личности).

4. Групповое развитие (оценка развития группы как коллектива, команды).

5. Социально-психологический климат в группе (СПК).

В ***первую группу*** могут быть включены:

– метод социометрии;

– методика Q-сортировка;

– методика диагностики межличностных отношений Т. Лири, различного рода шкалы (на определение психологической близости, измерение коммуникативной дистанции, шкалы враждебности и принятия других);

– методы исследования групповой сплоченности (например, методика на определение ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ) группы А.В. Петровского, В.В. Шпалинского) и многие другие.

Особое внимание стоит обратить на методы диагностики межличностной совместимости. Например, «Опросник межличностных отношений В.В. Шутца» – ОМО. Опросник основан на теории Шутца о трех основных потребностях, лежащих в основе общения:

1) включение – потребность создавать и поддерживать удовлетворительные отношения с другими людьми, на основе которой возникает взаимодействие и сотрудничество (внимание, признание, известность);

2) контроль – потребность создавать и сохранять удовлетворительные отношения с людьми, опираясь на контроль и силу (сила, влияние, авторитет);

3) аффект – потребность создавать и удерживать удовлетворительные отношения с другими, опираясь на любовь и эмоциональные отношения. ОМО позволяет предвосхитить поведение индивида в межличностных ситуациях, предсказать социальные интеракции, оценить межличностные отношения через определение взаимной совместимости, соотношение «расходов» и «доходов» в отношениях, предпочитаемой интенсивности (частота и смена) контакта, характерной для индивида/группы. ОМО может быть использован при подборе кадров, при составлении рабочих групп, особенно в тех случаях, когда члены групп зависимы друг от друга, при

анализе групповой динамики, при устранении межличностных конфликтов в группе.

***Вторую группу методов*** составляют следующие.

1. Методы и приемы диагностики функционально-ролевых позиций в группе (команде). Исследование командных ролей является важной составляющей диагностики как команды в целом, так и выстраивания процесса командообразования.

Диагностировать командные роли возможно различными методами и с разной степенью точности. Во-первых, это диагностика установок, когда определяются индивидуальные предпочтения и общие установки на командную работу и сотрудничество (мотивационные и ценностные аспекты компетенций) с помощью опросников, самоотчетов, биографических интервью, интервью по анализу поведенческих примеров. Во-вторых, диагностика способностей, позволяющая оценить интеллект, уровень развития критического и творческого мышления, личностные ориентации. Наконец, квалификация поведения, когда оценивается готовность и способность к исполнению роли через ситуационно-поведенческое тестирование, деловые игры, наблюдение в реальной деятельности, организацию ассесмент-центров.

Чаще всего для этих целей практики-консультанты используют ролевой подход и соответствующий ему опросник самовосприятия Р.М. Белбина, который разработан для оценки соответствия участников исполняемым им командным ролям. Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо респондент может исполнять эту роль в управленческой или проектной команде. Такая командная роль, которой индивид максимально соответствует, называется основной. Следующий результат после наивысшего обозначает поддерживающую роль, на которую должен переключиться индивид, если его основная командная роль по каким-либо причинам не нужна группе. Наконец, два самых низких балла по командной роли выявляют возможные недостатки. В этом случае менеджер может подыскать коллегу, обладающего достоинствами, которые компенсируют эти недостатки.

2. Шкалы по анализу структуры и качества рабочих взаимоотношений, которые позволяют сравнить реальные и идеальные рабочие взаимоотношения в организации и определить тип этих отношений (адаптивный, среднеадаптивный и дезадаптивный).

3. Тесты-опросники на определение стиля руководства, стиля подчинения, стилей принятия управленческих решений. К ним можно отнести:

– методику А.Л. Журавлева на определение стилей руководства, описывающую три базовых (директивный, коллегиальный, попустительский) и пять промежуточных стилей руководства;

– проективную методику определения стилевых ориентаций поведения руководителя А.А. Ершова;

– опросник К.Л. Вилсона «Цикл управленческих умений», позволяющий проанализировать шесть последовательных фаз деятельности менеджера (разъяснение целей, планирование, создание условий, обратная связь, контроль, поощрение);

– методику на определение стилей принятия управленческих решений Е.В. Марковой, позволяющую описать ситуационный, авторитарный, маргинальный, реализаторский и попустительский стили принятия решений руководителем;

– методику на определение стилей подчинения М.Е. Раскумандриной, определяющую ситуационный, манипулятивный, маргинальный, нормативный стили и стиль "человек дела".

4. Методы диагностики ролевых конфликтов. Несмотря на то, что организационная психология располагает достаточно обширным арсеналом организационно-психологических методов диагностики и интервенции, проблема методов, применительно к диагностике и регулированию ролевых конфликтов в организации и организационном поведении, остается чрезвычайно актуальной.

*Практическое задание для самостоятельной работы студентов*

1. Цели проведения организационной диагностики.
2. Задачи организационной диагностики.
3. Процедура организационной диагностики.
4. Этапы проведения организационной диагностики.
5. Проведение анкетных опросов.

## Тестовые задания

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

А) командообразование;

Б) групповая сплоченность;

В) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

А) в конце 19 века;

Б) во второй половине 20 века;

В) в начале 20 века.

3. В настоящий момент выделяют следующие направления в области командообразования:

А) вопросы комплектования команд;

Б) формирование командного духа;

В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;

Г) все ответы не верны.

4. Вид группы, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий, называется:

А) потенциальная команда;

Б) псевдокоманда;

В) рабочая группа.

5. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

А) менеджер;

Б) лидер;

В) руководитель.

6. Совокупность ожиданий, существующая относительно каждого члена команды,называется:

А) роль;

Б) образ;

В) стремление.

7. К механизмам, по которым члены команд принимают свои роли, относят:

А) ролевое самоопределение;

Б) ролевая идентификация;

В) создание роли;

Г) принятие роли;

Д) все ответы верны.

8. Объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле:

А) групповое табу;

Б) моббинг;

В) самоизоляция.

9. На данном этапе командообразования команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед, называется:

А) знакомство;

Б) позиционирование;

В) рефлексия.

10. Система согласованных представлений членов команды о том, к чему надо стремиться, называется:

А) формирование общего видения;

Б) знакомство;

В) институциализация.

## Литература:

1. Майерс Д. Социальная психология: учеб. пособие для студ вузов. - СПб.: Питер, 2011

2. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно / Д. Льюис; Под общ ред. О.А. Страховой. - СПб.: Питер, 2004. - 160 с.: ил. - ISBN 0-07-138867-2 (англ.):

3. Психология взаимоотношений / И.Р. Сушков. - Москва: Проект, Екатеринбург: Деловая книга, 1999. - 448 с. - (Библиотека социальной психологии). - ISBN 5-5-201-02338-X:

4. Бороздина. Г.В. Психология делового общения: учебник для вузов / Г.В. Бороздина. - 2-е изд. - Москва: Инфра-М, 2007. - 294 с. - Библиогр.: с. 289-294. - Словарь основных психологических понятий. - ISBN 978-5-16-001969-7:

5. Психологические тренинги с подростками / А.Г. Грецов. - Санкт-Петербург: Питер, 2008. - 368 с.: ил. - (Книги А. Грецова). - Библиогр.: с. 364-368. - ISBN 978-5-91180-758-0:

6. Практикум по психологическим играм с детьми и подростками / Азарова Т.В., Барчук О.И., Беглова Т.В. [и др.]; под ред. М.Р. Битяновой. - 2-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 303 с.: ил. - (Практическая психология). - Библиогр.: С. 303. - ISBN 978-54237-0218-2:

7. Лабиринты общения, или Как научиться ладить с людьми / А.П. Егидес. - Москва: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2003. - 368 с.: ил. - (Практическая психология). - ISBN 5-7805-0983-2:

8. Язык убеждения: научн-попул. лит. / Д. Карнеги; пер. с англ. Т. Новиковой. - Москва: Эксмо, 2003. - 288 с. - (Психологический бестселлер). - ISBN 5-04-005863-2:

9. Новаковская В.С. Тренинг психологической компетентности / учебно-методическое пособие. - Нерюнгри: ТИ (ф) ФГАОУ "СВФУ", 2012 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**
по организации практической и самостоятельной деятельности студентов
по дисциплине
**ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**
для студентов направлений подготовки
44.03.05 – Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)
Направленность программы - «Дошкольное образование и начальное образование» (очная, заочная форма обучения)
44.03.02 - «Психолого-педагогическое образование»,
(заочная форма обучения)

ШАХМАЛОВА И.Ж.

**Технический редактор: И.А. Литвиненко**

Подписано в печать 31.12.2022. Формат 60x84/16.
Бумага тип. №2. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.
Печ. л. 4,06. Уч.изд.л 5,07. Тираж 6 экз. Заказ 538.
Издательство ТИ (ф) СВФУ, 678960, г. Нерюнгри, ул. Кравченко, 16.

---

Отпечатано в ТИ (ф) ФГАОУ ВО «СВФУ»
г. Нерюнгри