



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебно-методического пособия*

Магнитогорск
2020

УДК 159.98
ББК 88.56

Рецензенты:

кандидат педагогических наук,
учитель-дефектолог,
МОУ «Специальная (коррекционная) общеобразовательная
школа-интернат № 3» города Магнитогорска
Е.В. Исаева

кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры психологии,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический
университет им. Г.И. Носова»
Д.А. Хабибулин

Составитель: Овсянникова Е.А.

Тренинг командообразования [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие сост. Е.А. Овсянникова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (0,79 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-2011-8

В учебно-методическом пособии представлены: теоретические аспекты командообразования, планы практических занятий, примерную тематику мини-докладов, дидактические материалы для контроля усвоения учебного материала, тест для самопроверки, примерный перечень вопросов к зачёту, правила тренинга, игры на командообразование и др.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов очного отделений, обучающихся по направлению 44.04.01 Педагогическое образование. Также учебно-методическое пособие может быть использовано в программах повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников дошкольного образования.

УДК 159.98
ББК 88.56

ISBN 978-5-9967-2011-8 © сост. Овсянникова Е.А., 2020

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова», 2020

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1. ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ	6
ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ	10
ТЕМА 3. ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ КОМАНДЫ: ДИНАМИКА ВНУТРИКОМАНДНЫХ ПРОЦЕССОВ	15
ТЕМА 4. МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	17
ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	21
ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА МИНИ-ДОКЛАДОВ	25
ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ УСВОЕНИЯ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА	26
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	34
ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЁТУ	39
ПРАВИЛА ТРЕНИНГА	40
ИГРЫ НА КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ	43
ГЛОССАРИЙ	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	54
ПРИЛОЖЕНИЕ	56

ВВЕДЕНИЕ

Ещё на заре цивилизации, социализируясь и утрачивая агрессивность, люди обрели возможность к сотрудничеству и взаимовыручке. Появилась групповая территориальность, что способствовало консолидации людей в рамках одного коллектива и стало возможным только благодаря умению вести коллективную трудовую деятельность, как на охоте, так и в быту. Можно сказать, что тимбилдинг, в современном понимании этого термина, возник как вынужденная мера для повышения эффективности коллективных действий групп людей. При этом, всегда во главе таких действий был лидер (вожак, вождь) или группа лидеров.

Вопрос эффективности групповых действий особенно остро вставал в ходе охоты и войны, поэтому основоположниками современного тимбилдинга можно считать мероприятия, проводимые для поддержания боевого духа и сплочённости солдат. Платон говорил: «Ты узнаешь больше о человеке за час игры, чем за год разговоров». Ещё во времена античности стало понятно, какова важность поддержки командного духа. Полководцы проводили специальные физические упражнения и соревнования на силу, выносливость и изобретательность. Это способствовало поддержанию боевого духа и сплочённости солдат в войсках. В наше время это понятие вошло под названием *team spirit* – «командный дух».

Проходили годы, сменялись эпохи и поколения. В светлые головы дальновидных руководителей крупных компаний закралась мысль о необходимости использования методики, напоминающей современный тимбилдинг, для повышения эффективности группового труда. Особенно остро этот вопрос встал в эпоху промышленной революции. Однако, эффективные научные разработки так и не были созданы, либо не дошли до нас.

Активно использовать комплекс игровых методик, объединённых идеей сплочения команды, начали в 40-х годах в Великобритании, Франции и США посредством коллективных спортивных игр. Целью таких игр было сплочение группы мало знакомых людей для эффективного выполнения общей задачи. Результаты применения таких игр показали свою результативность и стали применяться для тренировки военнослужащих.

Одним из основных вопросов современного менеджмента является вопрос о том, какими средствами можно улучшать взаимодействие между сотрудниками, работающими в одной организации на общий результат, и тем самым добиться повышения эффективности деятельности этой организации. При этом, в силу все ускоряющихся темпов современной жизни, результат хотелось бы получить минимальными затратами и в короткие сроки. Ответом на этот вопрос стала разработка различных программ тренингов и, в частности, тренинга командообразования. Как правило, объектами воздействия в таком тренинге являются реальные рабочие группы (сотрудники отдела, члены управленческой команды), функционирующие в действующих организациях.

Основная цель такого тренинга — создание позитивных изменений в социально-психологических параметрах команды после непосредственного участия в обучении, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему организационному развитию.

В учебно-методическом пособии представлены теоретические аспекты командообразования: принципы создания команды, организация работы, обсуждение жизненных циклов и программы мониторинга эффективности деятельности команды. Практический материал включает в себя цикл практических занятий, которые, направленные на закрепление и систематизацию полученных знаний, на формирование умений подбирать и анализировать необходимый теоретический материал, работать со словарями, справочниками, хрестоматиями. Выполненные задания на практических занятиях позволят студентам проецировать теоретические знания на конкретную ситуацию в профессиональной деятельности, применять формы и методы самовоспитания в практической деятельности, решать психолого-педагогические задачи и др.

Материал в учебно-методическом пособии изложен доступно, логично и последовательно для обучающихся. Методический уровень материала, его практическая направленность способствуют формированию компетенций, мотивации к выполнению профессиональной деятельности, осознанию социальной значимости своей будущей профессии, профессиональному росту обучающихся. Содержание данного учебно-методического пособия соответствует рабочей программе дисциплины «Тренинг командообразования» и требованиям квалификационной характеристики выпускника, согласно ФГОС 3, 3+ (ФГОС ВО). Учебно-методическое пособие представляет собой обобщенный материал и способствует качественному овладению обучающимися общекультурными компетенциями.

ТЕМА 1. ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Под командной формой организации работ, в общем случае, понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи (производственной или интеллектуальной) более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ. При этом поставленная задача может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации, фирмы, предприятия, учреждения.

Она может носить разовый, эпизодический характер (различного рода авральные, аварийные и аккордные работы). Это может быть постоянная работа с автономным функционально и технологически законченным циклом операций от исходного состояния до конечного результата, например, водолазные работы, буровые бригады и т. д. Наконец, деятельность команды может быть постоянно направлена на решение различных задач в экстремальных условиях (например, бригады МЧС, разведгруппы, команды каскадеров и т. д.).

Обычные формы организации работ на предприятии, в фирме, учреждении определяются традиционной вертикальной централизованной структурой организационного управления. Основная форма оплаты работ — заработная плата, размер которой установлен штатным расписанием организации.

Командная форма организации работ используется в случае непредвиденного нарушения привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т. п.). Использование командной формы организации работ требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного поощрения членов команды и связано с определенным риском руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

Команда — это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Основные признаки команды:

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие; профессионализм каждого сотрудника;
- положительное мышление, а следовательно — ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Эффект команды

Хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

- самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели;
- сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, активная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
- использование корпоративных форм принятия решений.

Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Таким образом, эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат.

Уровень мотивационного фона должен:

- «перекрывать» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на «ненормированные» работы;
- «перекрывать» ожидаемые внешние и внутренние риски замедления хода работ;
- стимулировать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Высокий мотивационный фон обеспечивают:

- нестандартные формы стимулирования, а именно: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки; перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и др.;
- исключение традиционных форм административного управления; переход на внутрикомандное управление.

Принципы работы команды

Принципы составляют основу командообразования, задают определенные «правила игры» при организации команд.

Принцип работы команды	Содержание
Добровольность вхождения в команду	Ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности
Коллективное исполнение работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды)

Принцип работы команды	Содержание
Коллективная ответственность	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды
Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы	Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата
Достойная значимость (стимул) стимулирования команды за конечный результат	Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата
Автономное самоуправление команды	Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации
Повышенная исполнительская дисциплина	Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды

«Плюсы» организации команды

Безусловно, команда не является универсальным инструментом системы управления, но этот способ организации имеет немало «плюсов».

«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональный	Время	Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время
	Креативность	Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»
	Качество	Кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно
Коммуникативный	Стиль	В команде нарабатывается опыт сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый посильно участвует в координации работ
Социальный	Имидж	Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывающий доверие клиентов
	Перспектива	При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов
Духовный	Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды
	Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит повышает эффективность команды в целом

«Минусы» организации команды

Создавая команду, важно помнить и о ее «минусах», их тоже немало.

«Минус»	Содержание
Время	Процесс образования команды растянут по времени
Деньги	Требуются средства на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»), на дополнительное обучение членов команды, на материальное стимулирование
Человеческий фактор	Резко возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы
Недирективность	Административно-командный стиль управления в команде «не проходит».
Уникальность	Модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью
Индивидуальный подход	Многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения

Таким образом, создавая команду, организатор должен знать о всех «плюсах» и «минусах» «эффекта команды». Важно помнить, что команда — самостоятельный сплоченный коллектив, который можно и «перекупить», предложив большие деньги и возможности... В этом случае сохранить команду могут только высокие нравственные качества членов команды, а также их личная преданность организаторам...

Численность команды

Команда должна быть малочисленной. По мнению Эдварда Лолера, в идеале команда должна включать пять-девять и никогда не больше 15 человек. Хотя некоторые задания, например в промышленном производстве, могут требовать создания команд из 25-30 человек. Гленн Паркер утверждает, что производительность, ответственность, участие и доверие — все эти показатели ухудшаются по мере увеличения численности команды. Г. Паркер приходит к заключению: оптимальный размер команды — от четырех до шести человек, а 10-12 членов — это предел, когда еще сохраняется эффективность. Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит говорят, что в команде должно быть от двух до 25 человек, «потому что большие группы людей — просто в силу их размеров — испытывают трудности в плане конструктивного взаимодействия друг с другом. Они достигают гораздо меньшего согласия по поводу деталей выполнения работы. Вероятность того, что 10 человек будут успешно работать по общему плану и нести солидарную ответственность за результаты своего

труда, несмотря на их индивидуальные, функциональные и должностные различия, гораздо выше, чем вероятность столь же успешной работы 50 человек».

Численность команды зависит от специфики выполняемых ею работ, поэтому количество членов определяется индивидуально. Наиболее точным представляется «золотое правило» численности команды «семь плюс минус два».

ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

Для того чтобы действовать продуктивно, члены команды должны уметь следующее:

- организовывать и координировать все работы в команде;
- планировать свою деятельность и осуществлять контроль за исполнением заданий;
- осуществлять ситуационный анализ.

Организация и координация работы в команде, взаимодействие с другими командами или внешними партнерами.

Первое условие продуктивной деятельности команды — организация и координация работы.

Для реализации данного условия необходимо:

- организовать работу по выполнению командой задания;
- координировать работу членов команды;
- обеспечивать взаимодействие с другими командами, службами или внешними партнерами.

Организация работы в команде включает:

- мотивацию деятельности всех ее членов;
- рациональную расстановку и распределение работ между членами команды;
- обеспечение условий, средств, материалов и ресурсов, необходимых для текущей работы команды.

В данном случае особую значимость приобретает деятельность руководителя (лидера) команды. Распределение работ и обеспечение необходимых условий являются обязательными действиями руководителя, но не ключевыми.

Основным содержанием работы руководителя команды является повседневное решение следующих управленческих задач:

- установление и поддержание доброжелательной спокойной рабочей атмосферы в команде;
- получение достаточных подтверждений того, что члены команды правильно поняли задание и прониклись необходимой ответственностью его качественного выполнения в срок;
- формирование стремления к самостоятельной работе в среде доброжелательного взаимодействия с другими и без постоянного обращения к руководителю по вопросам, которые могут быть решены самостоятельно;

- организация профессионального роста членов команды;
- формирование повышенной активности и ответственности при возникновении непредвиденных обстоятельств, грозящих срывом работ.

Хороший **руководитель** — это тот руководитель, при котором команда работает в нормальных условиях самостоятельно и ответственно. Главная **задача руководителя** — поиск, организация и обеспечение возможностей нормального функционирования и развития команды в последующие календарные периоды и в перспективе.

Результативная работа «на опережение» и предупреждающая нейтрализация возникающих помех — вот основное назначение и критерий ценности любого руководителя. В противном случае он становится обычным администратором, вязнет в «текучке» ежедневных забот и обрекает на провал подготовку и реализацию стратегических целей развития команды и организации в целом.

Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами.

Основные проблемы по организации взаимодействия между командами возникают в ситуациях, когда они находятся на одном уровне управления в организационной структуре и подчинены разным руководителям или непосредственно руководителю всей организации.

При отсутствии доброжелательных отношений между руководителями различных команд взаимодействие между ними может стать постоянным источником конфликтов и привести к срывам в работе организации в целом. Конфликтные ситуации могут возникать и между доброжелательными друг к другу руководителями вследствие несовпадений точек зрения, разной трактовки общей задачи, избыточной принципиальности и стрессовых условий складывающейся обстановки.

Равенство должностных управленческих прав и полномочий руководителей взаимодействующих команд всегда будет «головной болью» для руководства организации, особенно если конфликтующие руководители являются квалифицированными специалистами в своей области и в равной степени нужны и полезны для организации в целом.

Наиболее тривиальный путь организации взаимодействия между командами — решение возникающих *спорных ситуаций* вышестоящим *руководителем*. Этот часто встречающийся на практике путь считается тупиковым по следующим причинам:

- руководство теряет драгоценное время на решение мелких и крупных конфликтов и налаживание отношений;
- при отсутствии руководства на месте вся работа останавливается и никто не несет за это ответственности;
- постоянные конфликты формируют дух соперничества и устойчивые негативные отношения между членами взаимодействующих команд;
- ситуация постоянной конфронтации парализует весь коллектив организации, и коллектив единомышленников разделяется на враждующие лагеря.

В системном плане рациональный выход из любых нестандартных ситуаций заключается в *открытом* и четком *установлении «правил игры»* (механизмов разрешения конфликтных ситуаций).

Даже если сначала они будут несовершенны (в дальнейшем они будут отшлифованы на практике), они сыграют свою положительную роль: ликвидируется управленческий «тупик», укрепится вера коллектива в эффективную управляемость организации в целом.

В отношении организации взаимодействия между командами за основу принимается **принцип приоритетности интересов организации в целом:**

- руководитель любой команды несет личную ответственность за своевременное согласование своих плановых позиций со взаимодействующими командами и службами;

- при участии нескольких команд и служб в выполнении планового задания (или внеплановой работы) решающей является позиция той команды или службы, которая несет ответственность за конечный результат.

При формировании календарных планов (долгосрочных и оперативных) каждая команда представляет на утверждение руководству проект своего плана, подписанный руководителями взаимодействующих команд или внешних партнеров. Их отсутствие часто свидетельствует о неумении конкретного руководителя устанавливать нормальное деловое сотрудничество со смежными командами или иными внешними партнерами.

Соответственно, при определении целевых установок на календарное планирование руководство информирует всех руководителей команд и служб о структуре общих плановых позиций организации в целом и об ответственности всех руководителей за профессиональное согласование всех позиций. В дальнейшем руководство совместно решает только те вопросы организации взаимодействия, которые по объективным обстоятельствам команды не могут решить самостоятельно.

Планирование деятельности команды.

Второе условие продуктивной деятельности команды — планирование.

Планирование — это процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи и достичь намеченных целей.

Планирование не является прерогативой только руководителя команды или организации. Каждый член команды составляет текущий план распределения своего рабочего времени по осуществлению закрепленных за ним позиций общего плана.

Планирование включает следующие процедуры (выполняемые одновременно

или в течение некоторого времени):

- определение стратегических и оперативных целей («Куда двигаться?»);
- определение стратегии развития («Как двигаться?»);
- составление долгосрочного плана достижения стратегических целей («Каким образом достичь результата?»);

– оперативное календарное планирование («Каким конкретным способом решать задачи?»);

– организация отчетности по установленным плановым позициям («Как себя проконтролировать, чтобы не сбиться с пути?»).

Необходимость планирования побуждает всех членов команды детально проработать для себя всю схему последовательных действий по выполнению плановых позиций и сопутствующих установок.

В награду команда получает следующие **«блага»**:

– более четкое представление о результате, после достижения которого цель (план) считается выполненной;

– состав и характер ожидаемых «уязвимых мест», о которых ранее имелось расплывчатое представление;

– более ясное представление о степени реализуемости отдельных намеченных мероприятий;

– четкое представление о состоянии и качестве наличных ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, организационных, строительных и др.);

– перечень проблем, не решенных на стадии формирования плана из-за недостатка информации и неопределенности ситуации;

– выбор рационального плана действий из нескольких возможных вариантов на основе анализа возможных потерь (оценки рисков) при срыве намеченного плана;

– оценка характера ряда неопределенностей на этапе формирования плана, требующих последующей оперативной корректировки плана; оценка имеющегося резерва на блокирование непредвиденных обстоятельств.

Если кто-то из членов команды ссылается на отсутствие условий для планирования, то обычно это попытка оправдать собственное неумение планировать.

Один из парадоксов рыночной экономики заключается в том, что именно во времена высокой нестабильности общества планированию уделяется больше внимания: чем больше внешнего хаоса, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий команды (приходится учиться управлять обстоятельствами). Составляя рациональный план действий, команда создает *собственный инструмент контроля и управления* продвижением к намеченным целям. Одновременно план является эффективным тренингом профессионального самообучения, в ходе которого приобретаются знания, опыт и профессионализм, которые можно получить, только освоив эффективное планирование.

Ситуационный анализ.

Ситуационный анализ (или анализ актуальных ситуаций) любой человек осуществляет сознательно или неосознанно, но каждый день в течение всей жизни — от младенчества до глубокой старости. Без него человек не может сделать ни шагу. На бытовом уровне это анализ текущей ситуации с целью определения своих сиюминутных, перспективных действий и поведенческой линии. Процесс ситуационного анализа «запускают» самые разнообразные события: появление у подружки новой игрушки, прогноз погоды, обострение

отношений в рабочей группе, изменение ситуации на валютном рынке, выбор жениха и т. д. и т. п.

Третье условие продуктивной деятельности команды — ситуационный анализ.

Ситуационный анализ — это процесс оценивания внешних и внутренних обстоятельств в прошлом, настоящем и будущем с целью определения наиболее рациональной поведенческой линии.

Ситуационный анализ прошлых событий дает неоценимый опыт оценки степени правильности рассуждений и действий. Ситуационный анализ текущих событий необходим для того, чтобы определиться, как себя вести. Ситуационный анализ ожидаемых событий называют **прогнозированием**.

Но прежде чем мы перейдем непосредственно к ситуационному анализу, необходимо сказать несколько слов о терминологии.

Термин **«ситуация»** часто используется в обыденной жизни просто для указания на основные внешние (или внутренние) обстоятельства и условия, в соответствии с которыми мы выбираем ту или иную поведенческую линию.

В ситуационном анализе под ситуацией понимается описание тех обстоятельств, факторов и условий, результатом взаимодействия которых является анализируемая проблема.

Термин **«проблема»** обычно определяет не локальное, а принципиальное изменение линии поведения, вплоть до корректировки своих прежних стратегических ориентиров деятельности.

Проблема никогда «не сваливается с неба». Она является результатом:

- изменившихся внешних условий;
- изменившихся внутренних условий (состояний);
- появления неожиданного препятствия;
- проявления новых аспектов, перспектив, открывшихся нам в результате наших действий;
- намерения заняться новой тематикой, войти в новую сферу отношений (деятельности, производства), т. е. заняться тем, в чем нет опыта.

Термин «проблема» также используется для освоения ранее неизведанных данным лицом (организацией) новых «ниш» в производстве, в исследовании, в управленческой деятельности и в личной жизни.

Ошибки ситуационного анализа:

1. Недостаточная развитость «дисциплинированного» мышления: хаотичность рассуждений, постоянное перескакивание с одних обстоятельств на другие, заиклнность на деталях, блуждание в собственных ассоциациях; поиск выхода из ситуации при недостаточно четком понимании ее сути.

2. Анализ одного, наиболее очевидного, сценария действий (невозможно представить большее число сценариев).

3. Недостаточное внимание к второстепенным обстоятельствам (фактам, условиям, личностным состояниям) из-за недостатка соответствующей информации о них, а не из-за их действительной незначительности.

4. Поспешное стремление выйти на конечный результат анализа, пренебрежение очевидными мелочами.

5. Сильный эмоциональный фон, на котором и под воздействием которого осуществляется хаотичный, или даже истеричный, анализ ситуации.

6. Отсутствие внутренней уверенности и убежденности в надежности результатов анализа.

Ситуационный анализ — системный анализ в приложении к исследованию динамично меняющейся во времени и во взаимном воздействии друг на друга совокупности различных внутренних и внешних факторов.

При этом сами факторы обычно именуются обстоятельствами (условиями), а анализируемая их совокупность — ситуацией. Темп изменения ситуации, ее динамика может варьироваться от вялотекущей до стрессовой. А если ситуационный анализ есть разновидность практического приложения системного анализа, то используется один и тот же аппарат (инструмент) исследования. Соответственно, классический ситуационный анализ включает в свой состав три последовательных автономных этапа (процедуры):

I. Создание поля идей, вариантов, сценариев.

II. Оценка и отбор.

III. План действий.

Все этапы ситуационного анализа необходимо протоколировать с целью формирования навыка «дисциплины» мышления и последующего анализа ошибок и открытий.

Ситуационный анализ дополняет процесс планирования. Реальная ситуация вносит коррективы в любой план.

Задача ситуационного анализа — оценить текущую ситуацию и, если необходимо, внести в план коррективы.

Ситуационный анализ осуществляет каждый член команды на своем «участке работ».

ТЕМА 3. ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ КОМАНДЫ: ДИНАМИКА ВНУТРИКОМАНДНЫХ ПРОЦЕССОВ

В данном разделе мы не будем рассматривать внешние факторы, снижающие или препятствующие успешной деятельности команды (изменение сферы, условий деятельности команды, изменение методов и форм стимулирования и т. п.), так как это организационно-административная сфера управления фирмы и возникающие в ней проблемы разрешаются в установленном порядке.

Таким образом команда проходит несколько этапов:

1. **Становление, создание команды.** Уместно вспомнить о «10 шагах создания команды».

2. **Успешное развитие.** Команда четко осознает общий результат, владеет технологиями ситуационного анализа и решения проблем, технологией создания общего терминологического поля и продуктивно работает на результат. Этап завершается достижением общекорпоративной цели.

3. **Поиск, или поисковый период.** Команда, с одной стороны, наслаждается успехом, с другой — ищет новые цели. По истечении срока этапа

поиска (для каждой команды он разный, в среднем 3-4 месяца) возможна альтернатива: распад команды или работа ради достижения новой цели.

4. **Распад (альтернатива).** Из команды уходят люди (по «объективным обстоятельствам»), растет напряжение. Результат — реорганизация.

5. **Рост (альтернатива).** Команда находит новую общую цель, воодушевляется и начинает работу в зоне успешного развития. При этом не исключается незначительное частичное обновление состава команды.

Итак, команда, пройдя зоны становления и успешного развития, в итоге достигает определенного максимума успешности, соответствующего ее ресурсам и конкурентоспособности. Далее наступает поисковый период, в течение которого команда и ее лидер должны изыскать новые ресурсные возможности или сферы приложения своих сил. Если этого не произойдет, то за поисковым периодом последует фаза снижения результативности деятельности команды, вплоть до ее последующего распада. Причем распад команды произойдет не вследствие действия внешних факторов (хотя этим так удобно объяснять плачевный результат!), а в результате интенсивного усиления центробежных течений среди членов самой команды. Эти центробежные течения возникают постоянно, во все периоды жизнедеятельности команды, но и максимально интенсивными они становятся после того, как команда достигает своего пика успешной результативности. И это естественно. Ведь один из принципов создания и функционирования команды — это работа на общий результат. Достижение общего результата и есть пик успешной результативности. Когда цель достигнута, наступает непродолжительный период наслаждения лаврами победителя. Но далее неумолимо приближается поисковый период, в течение которого должна быть сформирована новая цель, новый общий результат. В противном случае членам команды становится непонятно — «а что мы вместе делаем?». Интересно, что подобные мысли возникают даже при условии наличия прекрасных человеческих взаимоотношений и командного духа. Дело в том, что **дух команды** — это прежде всего инструмент для достижения результата, цели.

Дух команды и образ цели, результат, к которому должна прийти команда, взаимосвязаны и влияют друг на друга. «Дух» позволяет продуктивно двигаться к цели, а образ цели помогает сгладить «центробежные течения», возникающие в силу действия побочного эффекта «человеческого фактора». Поэтому, с одной стороны, **«командный дух»** является одним из инструментов достижения результата; а с другой — **образ цели** является одним из инструментов формирования духа команды.

Понимание динамики успешности развития команды дает ее членам и лидеру инструмент для «правильного» восприятия и поведения на различных этапах жизненного цикла.

Особенности индивидуального развития членов команды

Команда — это, прежде всего, люди. Каждый из них профессионально и личностно растет по своей индивидуальной кривой успешного развития, на изгибы которой влияют два основных фактора:

— уровень адаптации к изменяющимся условиям работы и жизни;

– мотивационные стимулы.

Одни члены команды обладают высоким уровнем адаптации к изменяющимся условиям работы и жизни, другие — средним или даже низким. Мотивационные стимулы членов команды могут меняться также под воздействием бытовых, семейных и общесоциальных факторов. В результате один член команды легко принимает изменения, другой не может выйти из состояния переживания старых побед, третьего разлад в семье выбивает из рабочей «колеи»... Команду начинает «лихорадить», и, если не принять экстренных мер, она может войти в «штопор». Причем со стороны эти процессы можно объяснить стечением обстоятельств, изменением внешних условий. Однако команда должна понимать индивидуальные особенности динамики развития каждого и уметь противостоять воздействию негативных факторов. Конечно, для того чтобы знать все особенности каждого члена команды и прогнозировать динамику его эмоционального состояния, реагирования и поведения, необходимо квалифицированное психологическое сопровождение. И некоторые фирмы, организации, формируя команды, предусматривают штатную единицу психолога, который не является членом команды, а исполняет функцию внешнего эксперта.

Если достойного психолога рядом нет, для членов команды и, в первую очередь, для ее лидера есть два направления действий:

- постоянно «держат руку на пульсе» эмоционального состояния команды, чтобы вовремя предупреждать «взрывы» и «падения»;
- держать на особом контроле пять типичных ситуаций, негативно влияющих на дух команды и настроение ее членов.

О пяти типичных ситуациях мы поговорим подробно, потому что именно они организуют «подводные течения и рифы», препятствующие успешному и устойчивому развитию команды.

Пять типичных ситуаций, негативно влияющих на команду:

1. Обновление состава команды.
2. Снижение авторитета лидера, отсутствие опережающего личностного роста лидера команды.
3. «Выпадение из обоймы» отдельных членов команды под воздействием семейно-бытовых и общесоциальных факторов.
4. Неадекватный рост мотивационных запросов, изменение личностных и духовных ориентиров у отдельных членов команды.
5. Появление в команде альтернативного неформального лидера.

Таким образом, возникновение внутрикомандных проблем — это следствие развития в членах команды деструктивных личностных особенностей, пребывавших прежде в зачаточном состоянии.

ТЕМА 4. МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ

В общем плане эффективность чего-либо рассматривается обычно по сравнению с чем-то аналогичным (то есть предназначенным для достижения той же цели). По сравнению с аналогом это «что-либо» может быть более или

менее эффективным для реализации одних и тех же целей. Это «что-либо» может сравниваться также и с самим собой, но за предшествующие временные периоды.

Под **эффективность деятельности команды (ЭДК)** мы будем понимать величину прироста успешности команды по следующим показателям:

- стабильное достижение заданного результата в установленный срок;
- стабильный уровень качества работ;
- эффективное использование привлекаемых ресурсов;
- стабильное расширение (или удержание) «ниши» своей деятельности.

Термин предпочтительнее использовать для сопоставления с другими, традиционными формами организации деятельности. Оценка эффективности деятельности команды позволяет нам убедиться в целесообразности ее создания, точнее — в экономической выгоде затрат на ее создание, поддержку и стимулирование по сравнению с обычными традиционными формами работы.

Если по полученным результатам командная форма деятельности оказывается предпочтительной и выгодной, то последующая статистика оценки ЭДК нам нужна для определения резервов повышения ее результативности.

Мониторинг ЭДК — это постоянно действующая система тренинговых, тестовых и информационно-аналитических мероприятий, обеспечивающая диагностику состояния команды, поддержку ее жизнеспособности и эффективной деятельности на протяжении всего периода существования команды.

Мониторинг ЭДК призван решить три задачи:

- 1) Оценить производственные резервы команды в части использования новых технологий и повышения качества работ (товаров, услуг).
- 2) Оценить внешние коммуникативные резервы команды в части улучшения позиционирования и совершенствования взаимодействия с внешней средой.
- 3) Оценить внутри командные резервы в части улучшения профессионального состава и морально-психологического климата в команде (командный дух).

Мониторинг годовых значений ЭДК этих показателей формирует необходимую информационную базу для статистического анализа. Если годовой прирост по указанным показателям по отношению к предшествующим периодам принимает устойчивые отрицательные значения, то команда работает неэффективно. Необходимо сделать экстренный анализ вероятных причин и принять неотложные меры, чтобы исправить ситуацию или стимулировать переход команды на «поисковый» этап кривой успешного развития.

Если команда работает непосредственно в рыночных условиях и результат ее деятельности фигурирует на рынке товарной продукции и услуг наряду с другими конкурентами, то вместо понятия ЭДК целесообразно применять более рыночные понятия — «конкурентоспособность команды» или «конкурентные возможности команды».

Конкурентоспособность команды характеризует ее возможности находиться в зоне успешного развития и перспективно действовать в условиях динамичной рыночной конкуренции с производителями аналогичных работ, товаров и услуг.

Для постановки и организации мониторинга конкурентоспособности команды необходимо установить наиболее информативный состав показателей. В общем, ее можно описать тремя группами показателей:

Производственно-экономические показатели:

- сопоставимость стоимости работ (услуг, товаров) с показателями основных конкурентов;
- сопоставимость показателей качества с аналогичными показателями основных конкурентов;
- сопоставимость показателей уровня сервиса с аналогичными показателями основных конкурентов;
- состав дополнительных услуг (скидок, бонусов и пр.), отсутствующих у конкурентов.

Показатели рыночной устойчивости команды:

- сопоставимость величины рыночной «ниши» (или ассортимента услуг, работ, товаров) с возможностями основных конкурентов;
- рейтинг собственного бренда на фоне основных конкурентов;
- уровень профессионализма, гибкости и «универсальности» членов команды по отношению к персоналу основных конкурентов;
- степень соответствия уровня информационно-рекламной и фандрайзинговой деятельности тому уровню, который необходим в настоящее время для успеха в выбранной сфере деятельности.

Заметим, что незнание указанных характеристик конкурентов не освобождает команду от ответственности за поражение на рыночном «поле боя». Основных конкурентов необходимо «знать в лицо», а их ожидаемые конкурентные возможности следует объективно представлять лучше, чем свои. Именно с этого начинают свою деятельность дальновидные менеджеры.

Показатели психологической стабильности команды:

- уровень командного духа, или мотивационного фона команды;
- уровень креативности и адаптируемости в реальных рыночных условиях команды в целом;
- уровень эффективной внешней коммуникации команды;
- уровень психоэмоционального благополучия, стабильности членов команды.

Мониторинг первых двух групп показателей очевиден. Без этого команда просто не сможет выйти на участок успешного развития. Отметим лишь необходимость четкой систематичности слежения *за этими показателями*. Важно выстроить график их движения по календарным периодам и постоянно контролировать изменения. Это основная характеристика системного мониторинга. Эпизодические оценки не являются мониторингом и могут принести существенный вред.

Периодичность мониторинга устанавливается для каждого показателя отдельно (от одного месяца до полугода в зависимости от специфики деятельности команды).

Специальной методики для мониторинга первых двух групп показателей не требуется, так как данные показатели находятся в сфере профессиональной деятельности команды и достаточно очевидны для ее лидера и членов.

Мониторинг третьей группы показателей часто представляется руководителям наиболее «туманным», так как связан с аспектами психологического сопровождения бизнеса. И нередко именно невнимание к третьей группе показателей существенно снижает эффективность деятельности команды в целом. Поэтому данной группе показателей мы уделим наибольшее внимание.

Формирование системы мониторинговых мероприятий и их проведение — основная функция руководителя (лидера) команды в едином и непрерывном процессе командообразования и поддержания устойчивого развития команды.

Главное назначение мониторинга — создание статистически объективной основы для формирования стратегии и тактики устойчивого развития команды, поддержание необходимого уровня эффективности ее деятельности на всех этапах функционирования.

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие № 1

Тема: Педагогические истоки современного командообразования

Вопросы для обсуждения:

1. Взгляды А.В. Луначарского на роль коллектива в воспитании личности.
2. Н.К. Крупская о путях формирования детского коллектива.
3. Теория коллективного воспитания С.Т. Шацкого.
4. Система организации жизни коммуны А.С. Макаренко.
5. Педагогический опыт В.А. Сухомлинского по построению воспитательной системы творческого развития личности.
6. «Воспитательная система общей заботы» И.П. Иванова.

Занятие № 2

Тема: Типологический подход к комплектованию команд

Вопросы для обсуждения:

1. Типология личности К. Юнга.
2. Типологический подход Майерс-Бриггс к командообразованию.
3. Психотипы в модели Д. Кейрси.

Занятие № 3

Тема: Характеристика ролевых подходов к комплектованию команд

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция командных ролей Р.М. Белбина.
2. Система управления командой Марджерисона-МакКенна.
3. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова.

Занятие № 4

Тема: Основные этапы процесса командообразования

Вопросы для обсуждения:

1. Феномен групповой динамики.
2. Модель развития группы Б. Такмена.
3. Стадии развития команды по Дж. В. Ньюстрему и К. Дэвису.
4. Отечественные модели жизненного цикла команды (Г.М. Андреева, Т.Ю. Базаров, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева).
5. Распределение ролей в команде.
6. Планирование деятельности команды.
7. Динамика внутрикомандных процессов.

Занятие № 5

Тема: Понятие и формы мониторинга в командообразовании

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и назначение мониторинга.
2. Требования к проведению мониторинга.

3. Формы мониторинга (профилактический мониторинг, проблемно-ориентированный мониторинг).

Примерные задания к практическим занятиям:

1. Заполнить таблицу «Представления о команде у разных авторов»

Автор	Определение	Выходные данные источника (название, указание страницы или адрес электронного ресурса)

2. Заполнить таблицу «Представления о понятии «командообразование» у разных авторов»

Автор	Определение	Выходные данные источника (название, указание страницы или адрес электронного ресурса)

3. Заполнить таблицу «Сравнительный анализ понятий «команда» и «группа»»

Команда	Группа

4. Составить аннотированный список статей по курсу «Тимбилдинг в образовательной организации» за последние 5 лет

Выходные данные журнала (название, номер журнала, год издания)	Выходные данные статьи (автор, название, страницы)	Краткая аннотация содержания статьи

5. Заполните таблицу «Виды проектных групп и их специфика»

Название проектной группы	Характеристика проектной группы	Сложности и противоречия

6. *Проведите диагностику группы*, в которой вы работаете/учитесь с помощью теста «Определение собственной роли в команде» (автор – Р.М. Белбин), опишите полученный результат по каждому испытуемому и по группе в целом.

7. *Вы пришли работать* в компанию на должность руководителя отдела персонала. До вашего прихода данного отдела не существовало. Ваша задача – создать отдел. Опишите требования к ролям ваших подчиненных, используя различные модели (модель Майерс-Бриггс, модель Кейрси, Модель Белбина, модель Т.Ю. Базарова).

8. *Особенности работы в команде.*

8.1. В команде существуют разногласия в понимании сути кардинальных решений, происходящих в организации. Опишите ваши действия, как руководителя, в данной ситуации.

8.2. Вас назначили начальником отдела, который характеризуется высоким уровнем текучести кадров. Опишите ваши действия в данной ситуации.

8.3. Составьте список вопросов, которые возможно спросить при проведении собеседования при приеме на работу и которые позволяют определить роль человека в команде.

8.4. Заполните таблицу «Вопросы для анализа деятельности команды»

Тип задач	Вопросы для рефлексии деятельности в команде

9. *Формирование команды.*

9.1. Вы являетесь руководителем рекламного агентства. У вас в подчинении – 19 человек. Вам необходимо разработать программу мероприятий, направленных на формирование команды. Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

9.2. Вы – руководитель молодой, динамично развивающейся компании. Компания занимается продажей автомобилей иностранного производства. Ее численность – 150 человек. Разработайте план мероприятий, направленных на формирование команды. Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

9.3. Вам необходимо выбрать программу тренинга командообразования для ваших сотрудников. По каким критериям бы будете осуществлять выбор? Приведите список критериев и их обоснование.

9.4. Проанализируйте 10 программ тренинга «Командообразование» и заполните таблицу

Выходные данные компании, предлагающей тренинг (название, адрес, контактные телефоны)	Источник информации	Содержание программы тренинга	Достоинства программы тренинга	Недостатки программы тренинга

9.5. Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю непосредственно на рабочем месте для формирования команды в своей организации/отделе.

10. Диагностика собственной роли в команде.

Процедура проведения: студентам предлагается заполнить бланк теста «Определение собственной роли в команде» (автор – Р.М. Белбин) или ответить на вопросы опросника «Управленческие роли» (автор – Т.Ю. Базаров).

После этого каждый студент должен написать интерпретацию полученных результатов и оценить их с точки зрения эффективности командной работы.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА МИНИ-ДОКЛАДОВ

1. Модели командообразования. Командный менеджмент и его отличия от классической иерархической системы управления. Командный менеджмент как вид опосредованного управления.
2. Командный менеджмент как компонент системы управления организацией.
3. Колесо команды Марджерисона - Мак Кенна.
4. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова.
5. Модель Майерс - Бриггс.
6. Формирование командного духа.
7. Подготовка командных лидеров.
8. Сущность и значение команды перемен. Комплектование команды перемен.
9. Факторы, провоцирующие раскол в команде. Процессы раскола команды и работа с ними.
10. Тренинг и коучинг: их роль в формировании команды.
11. Групповые защитные механизмы, позволяющие обеспечить целостность команды.
12. Вереvoчный курс как форма командной сыгровки.
13. Тим-билдинг и его возможности для формирования команды.

ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ УСВОЕНИЯ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тест 1. Общее представление о команде

Вариант 1

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. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:

- А) сплоченность;
- Б) группа;
- В) команда.

5. 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.

6. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

- А) команда;
- Б) рабочая группа;
- В) псевдокоманда.

Вариант 2

1. Группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которая использует особую форму организации совместной деятельности, основанную на продуманном позиционировании участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия, называется:

- А) команда перемен;
- Б) сплоченная группа;
- В) команда.

2. Понятия «развитие команды» и «командообразование» являются по своему содержанию:

- А) тождественными понятиями;
- Б) различными понятиями;
- В) противоположными понятиями.

3. К направлениям деятельности в области командообразования, наиболее востребованным в современном обществе относятся:

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) оценка целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- В) изучение данного понятия в историческом контексте;
- Г) все ответы верны.

4. Команда (или система взаимосвязанных команд), обладающая высоким неформальным статусом и всеми необходимыми полномочиями для разработки и внедрения проекта организационных изменений – это:

- А) команда специалистов;
- Б) команда перемен;
- В) проектная команда;
- Г) все ответы неверны.

5. Максимальное различие участников между собой по существенным для командной работы персональным свойствам, называется:

- А) гомогенность состава команды;
- Б) гетерогенность состава команды;
- В) однородность состава команды.

6. Группа, которой предоставляется существенная автономия и которая несет полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности, называется:

- А) высокоэффективная команда;
- Б) самоуправляемая команда;
- В) потенциальная команда;
- Г) все ответы не верны.

Тест 2. Распределение ролей в команде

Вариант 1

1. 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.

2. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- А) реализатор;
- Б) руководитель;
- В) мотиватор;
- Г) организатор;
- Д) все ответы верны.

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

- А) роль;
- Б) образ;
- В) стремление.

4. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:

- А) организатор;
- Б) управленец;
- В) администратор;
- Г) руководитель.

5. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это:

- А) организаторы;
- Б) генераторы идей;
- В) мотиваторы;
- Г) гармонизаторы.

6. 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.

Вариант 2

1. Определение места человека в системе деловых и персональных отношений в организационном контексте, называется:

- А) поло ролевая идентичность;
- Б) позиционирование;
- В) групповая идентификация.

2. В модели Кейрси, работники с данным психотипом предпочитают заниматься поиском себя, мира и гармонии, дружелюбны, терпимы и ценят отношения, называются:

- А) логистики;
- Б) тактики;
- В) дипломаты.

3. Член команды, который выполняет функции ориентировки и контроля, а именно разрабатывает план- график, реагирует на отклонения от планов, распределяет ресурсы и нагрузку, контролирует исполнение – это:

- А) командный менеджер;
- Б) командный лидер;
- В) специалист.

4. Модель, разделяющая процесс управления на восемь рабочих функций (типов задач, навыков руководителей), называется:

- А) колесо команды Марджерисона-МакКенна;
- Б) модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова;
- В) модель Кейрси.

5. Концепция, описывающая тонкие психологические различия людей с помощью четырехбуквенного кода, называется:

- А) модель Кейрси;
- Б) модель Белбина;
- В) модель Майерс-Бриггс.

6. Процесс, в ходе которого обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды, называется:

- А) макро позиционирование;
- Б) микро позиционирование;
- В) все ответы неверны.

Тест 3. Особенности работы в команде

Вариант 1.

1. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

- А) виртуальная команда;
- Б) команда специалистов;
- В) команда перемен.

2. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:

- А) лояльность;
- Б) законопослушность;
- В) идентичность;
- Г) приверженность;
- Д) все ответы не верны.

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

- А) групповое табу;
- Б) моббинг;
- В) самоизоляция.

4. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:

- А) коллективистическое самосознание;
- Б) групповая идентичность;
- В) групповая сплоченность.

5. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения, и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:

- А) стратегический менеджмент;
- Б) командный менеджмент;
- В) структурированный менеджмент.

6. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:

- А) жизненные кризисы;
- Б) неуспех деятельности; В) конкуренция с другими группами;
- Г) все ответы верны.

Вариант 2

1. Групповая сплоченность – это мера взаимосвязанности членов команды, которая выражается:

А) мерой позитивности и интенсивности эмоциональных межличностных отношений всех со всеми;

Б) совпадением ориентаций на основные ценности, касающиеся процесса совместной деятельности;

В) разделяемостью целей существования группы;

Г) все ответы верны.

2. Эффект межгрупповых отношений, предполагающий дискриминацию другой группы и вынесение решений в пользу членов своей группы, называется:

- А) ингрупповой фаворитизм;
- Б) моббинг;
- В) групповое сопротивление.

3. Внутреннее несогласие с нововведениями, которое проявляется косвенным, незаметным образом и прикрывается внешним их признанием, называется:

- А) скрытое сопротивление;
- Б) игнорирование;
- В) конформизм.

4. Эффективность работы команды зависит от:

- А) личностных характеристик людей, входящих в группу;
- Б) наличия профессиональных навыков;
- В) стадии развития группы;
- Г) все ответы верны.

5. Позиция индивида в социальной структуре, предполагающая определенные права и обязанности, называется:

- А) статус;
- Б) роль;
- В) позиция.

6. Давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к согласию, называется:

- А) идентификация;
- Б) сплоченность;
- В) групповое единомыслие.

Тест 4. Формирование команды

Вариант 1

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

- А) знакомство;
- Б) позиционирование;
- В) рефлексия.

2. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывающего требование взаимодополняемости:

- А) комплектование команды;
- Б) формирование общего видения;
- В) знакомство.

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

- А) формирование общего видения;
- Б) знакомство;
- В) институционализация.

4. Данный вид тренинга включает не столько обучение конкретным навыкам, сколько согласование целей и ценностей:

- А) тренинги навыков;
- Б) тренинги овладения поведением;
- В) групподинамические тренинги.

5. Одна из наиболее популярных форм групподинамического тренинга командной сыгровки, при подготовке ряда упражнений, которого используется альпинистское снаряжение:

- А) тимбилдинг;
- Б) веревочный курс;
- В) тренинг личностного роста.

6. К причинам ухода команд из организации относят:

- А) команда перерастает организацию;
- Б) смена владельца бизнеса;
- В) поиск лучших условий работы;
- Г) команда создает собственный бизнес;
- Д) все ответы верны.

Вариант 2

1. В настоящее время выделяется следующее количество этапов командообразования:

- А) пять;
- Б) три;
- В) девять.

2. Командообразование начинается со следующего этапа:

- А) формирование общего видения;
- Б) комплектование;
- В) рефлексия;
- Г) знакомство.

3. Этап командообразования, на котором участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует эффективной работе команды, называется:

- А) рефлексия;
- Б) планирование второго шага;
- В) исполнение.

4. Технология командообразования, предполагающая необходимость нахождения креативных решений по организации персональных усилий членов команды для физического преодоления преград и препятствий, называется:

- А) тим-билдинг;
- Б) тренинг командной сыгровки;
- В) веревочный курс.

5. Устойчивые психологические и социально- психологические новообразования, которые возникают в группе по мере ее развития в ходе тренинга командообразования, называются:

- А) групподинамические эффекты;
- Б) групповые защитные механизмы;
- В) групповая сплоченность.

6. Разновидность игр, в которых моделируется полный цикл разработки и воплощений какого-либо продукта на отвлеченном материале, не связанном с профессиональной деятельностью играющих команд, называются:

- А) коммуникативные игры;
- Б) сюжетно-ролевые игры;
- В) стратегические игры.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

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. Состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, четко осознающих взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения задач, называется:

- А) сплоченность;
- Б) группа;
- В) команда.

5. 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.

6. Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, называется:

- А) команда;
- Б) рабочая группа;
- В) псевдокоманда.

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

- А) менеджер;
- Б) лидер;
- В) руководитель.

8. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

- А) реализатор;
- Б) руководитель;

- В) мотиватор;
- Г) организатор;
- Д) все ответы верны.

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

- А) роль;
- Б) образ;
- В) стремление.

10. В модели управленческих ролей Базарова Т.Ю., реализация данной роли предполагает оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования:

- А) организатор;
- Б) управленец;
- В) администратор;
- Г) руководитель.

11. По мнению Р.М. Белбина, представители данной командной роли амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, при этом отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность – это:

- А) организаторы;
- Б) генераторы идей;
- В) мотиваторы;
- Г) гармонизаторы.

12. 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.

13. Автором модели «Колесо команды» является:

- А) Т.Б. Базаров;
- Б) Р.М. Белбин;
- В) Марджерисон-МакКенн.

14. Роли «исследователь–промоутер» в модели Марджерисона-Мак Кенна соответствует следующий тип задач:

- А) консультирование;
- Б) новаторство;
- В) развитие;
- Г) организация;
- Д) стимулирование.

15. Специалисты одного профиля, регулярно встречающиеся для совместного изучения рабочих вопросов:

- А) виртуальная команда;
- Б) команда специалистов;

В) команда перемен.

16. Знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной жизни, называется:

- А) лояльность;
- Б) законопослушность;
- В) идентичность;
- Г) приверженность;
- Д) все ответы не верны.

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

- А) групповое табу;
- Б) моббинг;
- В) самоизоляция.

18. Самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп, называется:

- А) коллективистическое самосознание;
- Б) групповая идентичность;
- В) групповая сплоченность.

19. Управленческая форма, в которой как индивидуальные, так и коллективные решения и действия регулируются совместно выработанным общим видением и также разработанными самой командой процедурами взаимодействия ее членов, называется:

- А) стратегический менеджмент;
- Б) командный менеджмент;
- В) структурированный менеджмент.

20. К факторам, провоцирующим раскол в команде, относятся:

- А) жизненные кризисы;
- Б) неуспех деятельности;
- В) конкуренция с другими группами;
- Г) все ответы верны.

21. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

- А) поддерживающее окружение;
- Б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;
- В) командное вознаграждение;
- Г) открытые коммуникации.

22. Стиль мышления людей, полностью включенных в команду, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, называется:

- А) огруппление мышления;
- Б) ингрупповой фаворитизм;
- В) групповое табу.

23. Феномен, заключающийся в том, что производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных по одиночке, называется:

- А) моббинг;
- Б) групповой ритуал;
- В) социальная лень;
- Г) внешний локус контроля.

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

- А) знакомство;
- Б) позиционирование;
- В) рефлексия.

25. Начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной однородности участников, учитывающего требование взаимодополняемости:

- А) комплектование команды;
- Б) формирование общего видения;
- В) знакомство.

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

- А) формирование общего видения;
- Б) знакомство;
- В) институционализация.

27. Данный вид тренинга включает не столько обучение конкретным навыкам, сколько согласование целей и ценностей:

- А) тренинги навыков;
- Б) тренинги овладения поведением;
- В) групподинамические тренинги.

28. Одна из наиболее популярных форм групподинамического тренинга командной сыгровки, при подготовке ряда упражнений которого используется альпинистское снаряжение:

- А) тимбилдинг;
- Б) веревочный курс;
- В) тренинг личностного роста.

29. К причинам ухода команд из организации относят:

- А) команда перерастает организацию;
- Б) смена владельца бизнеса;
- В) поиск лучших условий работы;
- Г) команда создает собственный бизнес;
- Д) все ответы верны.

30. К групповым защитным механизмам, позволяющим обеспечить целостность команды в условиях внутренних и внешних противоречий, относят:

- А) групповое табу;
- Б) групповой ритуал;

- В) социальная лень;
- Г) все ответы неверны.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЁТУ

1. Определение команды и ее роль в деятельности организации.
2. Понятия «команда» и «командообразование»: сходства и отличия.
3. Основные признаки и функции команды.
4. Ролевая структура команды.
5. Колесо команды» Марджерисона – МакКенна.
6. Формальное и неформальное лидерство в команде.
7. Команда как единица управления.
8. Повышение эффективности работы команды.
9. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
10. Принятие ответственности за результат команды.
11. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
12. Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
13. Принятие единого командного решения
14. Функционально-ролевое распределение в команде.
15. Основные положения модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова.
16. Основные положения модели Майерс – Бриггс.
17. Основные положения модели командных ролей Р.М. Белбина
18. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
19. Управление взаимоотношениями в команде.
20. Этапы развития команд в организации.
21. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.
22. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.
23. Тимбилдинг как способ формирования команды.
24. Вербочный курс как способ формирования команды.
25. Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы.
26. Групповая динамика. Конфликты и противостояния в команде.
27. Групповая динамика. Нормализация отношений в команде.
28. Групповая динамика. Работа в полную силу.
29. Тимбилдинг и тренинги личностного роста. Корпоративные программы.
30. Вербочный курс.
31. Тимбилдинг и тренинги личностного роста. Корпоративные праздники, корпоративное волонтерство и корпоративная благотворительность.

ПРАВИЛА ТРЕНИНГА

Тренер должен помнить, что групповой процесс подчинен определенным психологическим законам и правилам. В каждой тренинговой группе могут устанавливаться свои особые правила, однако существует ряд базовых правил, которых необходимо придерживаться во время проведения тренинга.

Перечислим самые важные из них:

Единая форма обращения друг к другу на “ты” (по имени). Для создания климата доверия в группе, предложить обращаться друг к другу на “ты”, включая тренера. Это психологически уравнивает всех, в том числе и ведущего, независимо от возраста, социального положения, жизненного опыта, и способствует раскрепощению участников тренинга.

1. **Общение по принципу “здесь и теперь”.** Во время тренинга все говорят только о том, что волнует их именно сейчас, и обсуждают то, что происходит с ними в группе.

2. **Конфиденциальность всего происходящего.** Все, что происходит во время тренинга, ни под каким предлогом не разглашается и не обсуждается вне тренинга. Это поможет участникам тренинга быть искренними и чувствовать себя свободно. Благодаря этому правилу, участники смогут доверять друг другу и группе в целом.

3. **Персонификация высказываний.** Безличные слова и выражения типа “Большинство людей считают, что...”, “Некоторые из нас думают...” заменяем на “Я считаю, что...”, “Я думаю...”. По-другому говоря, говорим только от своего имени и только лично кому-то. Искренность в общении. Во время тренинга говорить только то, что думаешь и чувствуешь, т.е. искренность должна заменить тактичное поведение.

4. **Недопустимость перехода «на личности».** Следует говорить не о личностях, каких-либо отрицательных качествах человека, а о его действиях.

5. **«Обратная связь».** Каждый участник должен дать почувствовать другим, как он к ним относится.

Не опаздывать! Во время занятий создается некоторое энергетическое пространство, которое надо беречь. Поэтому тренинги проводятся в изолированном помещении. Опаздывающие или попусту болтающие участники “разрезают” его.

В случае, если кого-то не устраивают какие-либо правила, то нужно решить: принять их или уйти. Во время обсуждения дается возможность высказаться всем желающим, выслушать их предложения, а также обсудить их.

Тренинги, которые не предполагают групповую форму (например, различные аутотренинги), также имеют необходимые условия их эффективности. Так, необходима концентрация на том качестве, которое хочешь в себе воспитать, необходимо умение полного расслабления, а также возможность давать простор своему воображению.

Что нужно знать тренеру?

Как научиться быть тренером?

Участвовать в тренингах и проводить их самому как можно больше. В данной ситуации вы – не учитель, который должен “научить жить”, вы лишь помогаете каждому изучить себя и других людей, понять свои чувства, контролировать собственные мысли и поступки.

Наиболее оптимальная позиция ведущего

– позиция друга, понимающего и доброжелательного, внимательного и взыскательного и, главное, способного помочь любому стать самим собой. Вы только помогаете, всю активную работу проводит сам участник.

Ведущий должен стараться создать нестандартную обстановку.

Это будет способствовать интересу к тренингу и раскрепощению его участников. Оптимально – круговое расположение участников на стульях вместе с тренером. Можно даже всем сесть на пол. Желательно предусмотреть возможность перестройки пространства в соответствии со сменой характера общения. Здесь имеется в виду то, что для игр и заданий, которые будет предлагать ведущий участникам, может потребоваться достаточно места для их проведения. Помещение, где будет проходить занятие, не должно быть слишком тесным. Желательно, чтобы группа чувствовала себя достаточно свободно в помещении, но в то же время и не терялась в нем. Здесь следует исходить из количества участников тренинга. Свет в помещении не должен быть очень ярким. Желателен магнитофон, фонограммы различных темпов и ритмов.

Вообще, ведущий – это участник, который объясняет правила игр и следит за тем, чтобы они не нарушались.

Его цель – не демонстрация своих блестящих способностей (работа для группы), а помощь в построении отношений общения между участниками (работа с группой). Для создания игрового процесса ведущий может чередовать различные эмоциональные состояния участников, учитывать смену возможных ритмов работы, менять формы общения.

Самая большая ошибка – думать, что тренер – “гений общения”. Он элегантен, остроумен, артистичен и может найти выход из любого положения. Это традиционный взгляд на лидера в многочисленной аудитории. Другой стереотип: “тренер должен быть активным и энергичным, он должен заряжать участников своей энергией”. Но как это мешает контакту с участниками! Тренер должен быть самим собой и не бояться этого.

Еще один стереотип: тренер-учитель, то есть человек, который обладает огромным запасом психологических знаний. Вместо роли всезнающего Учителя лучше выбрать роль Организатора ситуаций. Тренер создает возможности, атмосферу, среду, а участники будут сами выбирать из этого. Что из этого получится, будет зависеть от них самих. Таким образом, тренер отвечает за процесс тренинга, а сами участники – за его результаты. Ценность такого подхода в том, что снижается зависимость участников от тренера. Тренер должен вступить с участниками не в дружеские, а в специальные

рабочие отношения. Основная задача начинающего тренера – выработать свой уникальный и неповторимый стиль ведения занятий.

Трудные ситуации для тренера и как с ними справляться

Группа вам не нравится. Это говорит о том, что до тренинга вы сформировали в своей голове некий образ будущей группы. Но истинное удовольствие вы можете получить, работая с реальной группой. В целях профилактики рекомендуется не конкретизировать заранее свои ожидания. Чем более они детализированы, тем вернее будет ваше разочарование.

Вы волнуетесь перед группой. Только не расценивайте это как слабость и не скрывайте свое волнение. Если мы пытаемся подавить эмоции, они только усиливаются, а если не боимся их проявить, это ведет к разрядке и их исчезновению. Лучше скажите о своем волнении во всеуслышание. Это добавит вам искренности и убедительности. Так следует поступать и с другими беспокоящими вас чувствами (страх, усталость, злость).

Участники разговаривают и на вас не обращают внимания. Самое беспомощное действие в этой ситуации – кричать: “Послушайте меня!” Более эффективным будет предложить им: “Посмотрите, что я сейчас буду делать”. Это можно сопровождать замысловатыми движениями рук над головой. Шевелите руками до полной тишины. Поблагодарите участников за внимание и скажите то, что собирались сказать.

Участники требуют от вас большей активности и поддержки. Поддержка психолога необходима, но должна быть наименьшей из всех возможных. В данном случае участники проецируют на вас свои сильные качества. Помогая им больше необходимого, вы тем самым забираете их силу себе и ослабляете участников.

Вы потеряли ориентацию и не знаете, что делать дальше. Не суетитесь и не нервничайте. Если вы не знаете, что делать, то и не надо ничего делать. Посидите, помолчите вместе с участниками. Расскажите, как вы любите тишину в группе, какие важные процессы в это время происходят. Может быть, действительно, на вашем тренинге наступит время тишины и покоя.

Задуманный вами сценарий тренинга не получается. Испортить тренинг может заранее подготовленный план. В этом случае, вместо организации творческого общения, вы будете загонять участников в свой сценарий. При этом может произойти смещение акцентов. Ценным становится соответствие поведения участников вашему проекту, то есть вы начинаете обучать их послушности, а не общению.

Вы почувствовали сильную усталость во время или после тренинга. Усталость свидетельствует о том, что вы делали что-то неправильно. Она говорит о несоответствии вашего состояния и состояния группы, о трате сил на противостояние этих состояний.

ИГРЫ НА КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Техники, направленные на развитие компетенций командообразования (тимбилдинг), применяется с целью создания и повышения эффективности работы команды. Идея командных методов работы заимствована из мира спорта и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60 — 70 годы XX века. Командообразование является перспективной моделью корпоративного менеджмента, отражающей полноценное развитие компании, и зарекомендовало себя как один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Работа в команде позволяет раскрыть потенциал каждого участника и повысить продуктивность деятельности организации.

Упражнение «Стратегическая игра на командообразование»

Для этой игры нам потребуется много места, поэтому, пожалуйста, отодвиньте в сторону столы и стулья, чтобы освободить пространство. Начните все молча двигаться по комнате. Выберите какого-нибудь члена группы и представьте себе, что вы его боитесь. Разумеется, вы не должны его бояться на самом деле, это всего лишь игра. Продолжайте движение по комнате, но таким образом, чтобы расстояние между вами и лицом, которого вы «боитесь», становилось все больше, но ни в коем случае не показывайте ему, что вы его избегаете. (1 минута).

Теперь выберите кого-нибудь, кто будет вашим Защитником. Ему вы тоже не должны показывать, что вы его выбрали. Во время движения по комнате делайте так, что бы ваш Защитник находился бы между вами и тем, кого вы «боитесь». Двигаться вам нужно как можно быстрее. (90 секунд). Я сейчас буду считать от 10 до 0, и при слове «ноль» вы должны застыть на своих местах, как вкопанные. Десять, девять, восемь... ноль!

Сейчас вы можете посмотреть на то, что получилось, и каждый скажет, кого он «боялся», а кто был его Защитником.

Упражнение «Из спичек – имена»

Инструкция: "Вот лежит коробок спичек. Ваша задача в течение 10 минут из этих спичек выложить имена всех здесь присутствующих, используя все спички, лежащие в коробке. Одна буква может принадлежать разным именам. Спички ломать нельзя".

– Спички выдаются из расчета 10 спичек на одного члена группы.

– Если они не успевают за 10 минут, задается вопрос: «Сколько вам нужно времени, чтобы закончить?». Если опять не успевают, то опять вопрос и т.д.

Упражнение «Ищи и найди»

Инструкция: Разойдитесь, пожалуйста, по парам и встаньте друг напротив друга. Сейчас каждый из вас должен запечатлеть в памяти образ своего партнера – так, чтобы вы могли его (ее) найти потом даже с закрытыми глазами. У вас есть две минуты, чтобы увидеть и запомнить, как выглядит ваш партнер: какая у него одежда, прическа, форма рук, какова ширина его плеч, обхват талии. Запомните как можно больше деталей, характеризующих облик вашего партнера. (2 минуты).

Теперь закройте глаза и разойдитесь так, чтобы вы не знали, где находится ваш партнер. Кроме того, дайте себе время освоиться в этой ситуации. Двигайтесь медленно и очень внимательно. Я позабочусь о вашей безопасности и о том, чтобы вся группа смогла успешно выполнить это задание. (15 секунд).

А сейчас вы можете начать искать своего партнера, но только молча.

Ищите по своим особым приметам. Когда вы решите, что нашли его, то, прежде, чем открыть глаза, назовите его имя.

Лучше всего проводить игру на ограниченном игровом поле – не слишком большом, чтобы партнеры могли поскорее найти друг друга. Пары, которые уже нашли друг друга, могут переходить на другую сторону комнаты, чтобы облегчить оставшимся процесс поиска.

Упражнение «Сесть на стол»

Инструкция: Ваша группа должна по моей команде как можно быстрее сесть на стол так, чтобы все члены группы разместились на столе. На полу не должно быть ни одной ноги.

Упражнение «Ирландская дуэль»

Инструкция: Выберите, пожалуйста, себе партнера. Я хочу предложить вам игру под названием «Ирландская дуэль». Вы должны встать друг напротив друга так, чтобы около вас было достаточно свободного пространства, и вы могли бы во время игры двигаться друг вокруг друга.

Пожалуйста, положите левую руку себе на спину на уровне крестца, ладонью наружу. Эта ладонь – ваше уязвимое место, ваша Ахиллесова пята. Правую руку вытяните указательным пальцем вперед – это будет ваш ирландский меч. Ваша задача – дотронуться вытянутым указательным пальцем до открытой ладони партнера, одновременно не давая ему задеть ваше «уязвимое место». Во время этой дуэли вы не имеете права удерживать партнера. Так как ирландцы – очень мирный народ, то дуэль будет длиться всего одну минуту.

Обратите, пожалуйста, внимание на то, чтобы в комнате было достаточно свободного места – в противном случае участники могут «в пылу сражения» обо что-нибудь удариться. После первого поединка вы можете предложить участникам провести дуэль с новыми партнерами.

Упражнение «Ужасный секрет»

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

Упражнение «Клад»

Инструкция: Представьте, что ваша группа, находясь в походе, нашла настоящий клад. И у вас после этого оказалась 1000 золотых монет старинной чеканки. Ваша задача – разделить эти деньги. Как вы будете это делать, решать вам самим. Критерии отбора и процедуру принятия решения определите самостоятельно. У вас на это есть 5 минут.

Запрещено: бросать жребий и распределять вознаграждение поровну. Если вы не сумеете разделить деньги за отведенное время, их у вас конфискуют.

«Я желаю тебе завтра...»

Все стоят в кругу и по очереди желают соседу справа, себе и соседу слева чего-нибудь хорошего на завтрашний день.

Это упражнение можно сделать ритуальным и заканчивать им каждый «Огонек», но только перед ритуалом «День отшумел и ночью объятый...»

Упражнение «Дом»

Цель: осознание своей роли в группе, стиля поведения.

Время: 15 минут.

Ресурсы: карточки с изображением животных.

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

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

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

Упражнение «Говорящие руки»

Цель: эмоционально-психологическое сближение участников.

Время: 5-7 минут.

Ход упражнения: Участники образуют два круга: внутренний и внешний, стоя лицом друг к другу. Ведущий дает команды, которые участники выполняют молча в образовавшейся паре. После этого по команде ведущего внешний круг двигается вправо на шаг.

Варианты инструкций образующимся парам:

Поздороваться с помощью рук.

Побороться руками.

Помириться руками.

Выразить поддержку с помощью рук.

Пожалеть руками.

Выразить радость.

Пожелать удачи.

Попрощаться руками.

Психологический смысл упражнения: происходит эмоционально-психологическое сближение участников за счет телесного контакта. Между ними улучшается взаимопонимание, развивается навык невербального общения.

Обсуждение: Что было легко, что сложно? Кому было сложно молча передавать информацию? Кому легко? Обращали ли внимание на информацию от партнера или больше думали, как передать информацию самим? Как Вы думаете, на что было направлено это упражнение?

Упражнение «Круг-треугольник-квадрат-спираль»

Упражнение помогает участникам задуматься о мерах по улучшению деятельности своей команды.

Время: 20-30 минут.

Размер группы: 12-20 человек.

Описание.

1. Тренер рисует на доске или флипчарте круг, квадрат, треугольник и спираль. Каждого участника он просит выбрать фигуру, которая ему больше всего нравится.

2. После этого участники объединяются в мини-группы согласно той фигуре, которую они выбрали. Мини-группы получают следующие задания: Люди, любимой фигурой которых является круг, как правило хорошо умеют

взаимодействовать с окружающими и строить отношения. Поэтому группа людей, выбравших круг, придумывает, что можно сделать для того, чтобы эмоциональная атмосфера всегда была позитивной, а команда сплоченной. Люди, выбравшие квадрат, как правило, любят и умеют поддерживать порядок и структуру, для них важным является выполнение правил. Поэтому группа «квадратов» придумывает нормы и правила, по которым должна существовать хорошая команда, что должно присутствовать для того, чтобы в команде всегда были порядок и структура.

Любители треугольников обычно хорошие знающие свои цели и умеющие их достигать. Поэтому мини-группа из участников, выбравших треугольник, придумывает меры, которые помогут команде быстрее и эффективнее достигать стоящих перед ней целей и задач.

Участники, выбравшие спираль, как правило, творческие натуры, иногда увлеченные оторванными от реальности идеями, но всегда готовые придумать новый проект и очень быстро реагирующие на что-то новое. Поэтому группа, состоящая из этих людей, придумывает, как команде стать максимально творческой и быстро реагировать на изменения во внешнем мире.

3. Мини-группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой группы выступает и рассказывает всем идеи своей группы.

Вариант. Упражнение может использоваться после любого активного упражнения на командообразование, например такого, как «Остров» или «Переправа». В таком случае лучше попросить участников каждой мини-группы сформулировать факторы эффективности деятельности команды согласно своим геометрическим фигурам:

Квадрат – что помогает поддерживать порядок и структуру.

Треугольник – что помогает достигать результатов.

Круг – что помогает команде поддерживать хорошие человеческие отношения.

Спираль – что помогает быть творческим и создавать новые идеи.

Упражнение «Под общей звездой»

Эта игра подходит для первого дня знакомства в детском лагере.

Организатор дает задание найти среди ребят (желательно, чтобы было много человек) наиболее близкого себе по дате дня рождения, для этого детям придется громко кричать или делать блиц-опрос. Как только пара образовывается, им нужно очень быстро рассказать друг другу о себе как можно больше информации. Победит пара, у которой разница в датах дней рождения будет минимальна (16 июня – 18 июня) или вообще совпадает и которая сможет рассказать о своем только что обретенном «астральном брате или сестре».

Упражнение «Прыжок»

Описание упражнения: Участники рассредоточиваются в пространстве таким образом, чтобы расстояние между соседями составляло не менее полуметра, и встают лицом в одном направлении. Далее по условному сигналу ведущего все одновременно выполняют прыжок на месте. В прыжке можно повернуться в любую сторону на 90, 180, 240 или 360°. Каждый сам решает, куда и насколько ему повернуться, договариваться об этом нельзя. Каждый следующий прыжок производится по очередному сигналу из того положения, в которое участники приземлились ранее. Задача здесь – добиться того, чтобы после очередного прыжка все участники приземлились, повернувшись лицом в одну сторону. Фиксируется количество попыток, потребовавшихся для этого.

Психологический смысл упражнения: Подобное задание не удастся успешно выполнить до тех пор, пока участники подходят к нему, не ориентируясь на действия соседей. А успешно спрогнозировать действия окружающих в данном случае можно только с опорой на восприятие и прогнозирование намерений других. Кроме того, игра служит хорошей разминкой, позволяет активизировать группу, снимает напряженность.

Упражнение «Поиск сходства»

Цель: Сплочение группы через нахождение сходств у ее участников.

Время: 20 минут.

Ресурсы: карточки с изображением животных, листы бумаги.

Ход упражнения: Каждая команда должна написать на листе черты сходства (первая команда) и черты различия (вторая команда) в своей группе.

Выигрывает та команда, которая больше напишет сходств или различий за определенное время. Учитывается количество названных сходств и их качество.

Психологический смысл упражнения: Упражнение эффективно работает на сплочение группы, так как участники начинают более внимательно присматриваться друг к другу и обнаруживают, что сходства между ними гораздо больше, чем они думали раньше.

Упражнение «Построимся»

Цель: обучение умению распределять роли в команде, сравнивать себя с другим участником по схожим признакам.

Время: 10 минут.

Ход упражнения: «Теперь мы посмотрим, насколько Ваши общие черты проявляются у каждого из вас в отдельности!». Задача участников – построиться в одну линию по росту. При этом нельзя разговаривать. Затем задание усложняется – им нужно построиться по дате и месяцу рождения, по длине волос, по отдаленности места проживания от колледжа, по цветам радуги в их одежде.

Психологический смысл упражнения: Участники лучше узнают друг друга, обучаются эффективному взаимодействию в команде. Обсуждение: Трудно ли Вам было выполнять это упражнение? Почему? Какую роль Вы избрали для себя? Какая стратегия выполнения была наиболее эффективна?

Упражнение «Пазлы»

Цель: формирование команды, обучение умению распределения ролей в группе. Время: 10-15 минут. Ресурсы: карточки с изображениями животных, маленькие головоломки «пазлы».

Ход упражнения: участники делятся на команды. Каждая команда получает головоломку. Задача – собрать ее как можно быстрее.

Психологический смысл упражнения: участники в игровой форме учатся эффективному взаимодействию в команде, учатся распределять роли, к улучшению качества работы, при этом важно, что объединены общей целью.

Обсуждение: Сложно ли было выполнять это упражнение в команде? Почему? Что нужно для того, чтобы более эффективно работать в команде?

Упражнение «Кто быстрее?»

Цель: сплочение коллектива. Время: 10 минут.

Ход упражнения: Группа должна быстро, без слов, построить, используя всех игроков команды, следующие фигуры: квадрат; треугольник; ромб; букву; птичий косяк.

Психологический смысл упражнения: координация совместных действий, распределение ролей в группе.

Обсуждение: Трудно было выполнять задание? Что помогло при его выполнении?

Упражнение «Построение круга»

Время: 10 минут.

Описание упражнения: Участники закрывают глаза и начинают хаотично перемещаться по помещению (можно при этом издавать гудение, как потревоженные пчелы; это позволяет избежать разговоров, создающих помехи в выполнении упражнения). По условному сигналу ведущего все останавливаются в тех положениях, где их застал сигнал, после чего пытаются встать в круг, не открывая глаз и не переговариваясь, можно только трогать друг друга руками. Когда все занимают свои места и останавливаются, ведущий подает повторный условный сигнал, по которому участники открывают глаза. Как правило, построить идеально ровный круг не удается.

Данное упражнение создает очень хорошие условия для наблюдения ведущего за стилями поведения участников. Кроме того, его можно использовать для экспресс-диагностики групповой сплоченности.

Психологический смысл упражнения: Упражнение направлено на развитие навыков координации совместных действий, сплочение группы.

Кроме того, оно позволяет развивать навыки невербального общения и саморегуляции.

Обсуждение: Что дает эта игра? Почему идеальный круг не получался сразу? Нужно дать понять участникам, что в этом упражнении важна общая согласованность их действий.

Упражнение «Остров»

Упражнение тренирует навыки совместной деятельности также можно использовать его в конце тренинга командообразования для эффективного и позитивного его завершения.

Необходимые материалы. По листу бумаги формата А3 на каждую подгруппу из 3-6 человек. Время. 15-20 минут. Размер группы. 12-20 человек.

Описание. Участники делятся на мини-группы по 3-6 человек, и каждой команде выдается лист бумаги формата А3. Тренер озвучивает инструкцию: «Перед вами остров. нужно всей командой разместиться на этом острове, то есть встать таким образом, чтобы никакие ноги, руки и другие части тела каких-либо членов команды не касались пола, все должны быть на острове. Как вы этого добьетесь – ваше дело. Нельзя использовать дополнительные предметы, такие как столы, стулья и т.д.

Упражнение «Уменьшающаяся газета»

Упражнение тренирует навыки совместной деятельности команды.

Также можно использовать его в конце тренинга для эффективного и позитивного его завершения.

Необходимые материалы: по 1 газетному листу на каждую группу.

Время: 10 минут.

Описание. Участники делятся на мини-группы размером от 3 до 6 человек и каждой команде выдается газетный лист.

Тренер озвучивает следующую инструкцию: «Вам нужно всей командой встать на газетный лист и скандировать «Мы – одна команда!» После того как это будет сделано, тренер складывает газету пополам и повторяет задание. После того как это будет сделано, тренер еще раз складывает газету пополам и снова повторяет задание. Задача группы – разместиться на наименьшем возможном кусочке бумаги на время, достаточное для того, чтобы крикнуть всем вместе «Мы – одна команда!»

ГЛОССАРИЙ

Активное слушание – внимательное слушание и слышание того, что говорит партнер, без перебивания его собственными отвлеченными ассоциациями или неуместными репликами.

Аутентичность – способность быть самим собой в контактах с другими людьми.

Внушение – активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Заражение – бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

Зона ответственности – конкретный участок работ, ответственность за достижение результата на котором берет на себя конкретный член команды.

Имидж команды – образ себя, который команда формирует у других (партнеров, клиентов, смежников и пр.). Т.е., имидж команды – это ее миф, предполагающий наличие определенного символизма, в котором будет «зашифрована» информация о команде.

Команда – автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи. (Т.Д.Зинкевич-Евстигнеева)

Коммуникативная компетентность – совокупность способностей, знаний и умений, необходимых для эффективного взаимодействия в команде:

- характер поведения во время групповых дискуссий;
- культура межличностной коммуникации;
- умение строить конструктивный конфликт;
- профессиональное знание предмета основной деятельности;
- умение спланировать собственную деятельность;
- результативность;
- уровень исполнительской ответственности;
- уровень ответственности по отношению к общекомандным ценностям;
- уровень ответственности за собственный участок работ, который поручила команда;
- способность к инновациям, нестандартным решениям;
- гибкость, приспособляемость к изменяющимся требованиям внешней среды;
- конструктивная инициативность.

Коммуникативная культура – знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять их поведение к достижению желаемых результатов.

Конкурентоспособность команды – возможности команды находиться в зоне успешного развития и перспективно действовать в условиях динамичной рыночной конкуренции с производителями аналогичных работ, товаров и услуг.

Конструктивный конфликт – конфликт, в ходе которого акцент ставится на разностороннее исследование проблемы на фоне отсутствия личных обид.

Корпоративная культура – совокупность норм, обычаев и ожиданий, влияющих на поведение владельцев, руководства и персонала предприятия или организации.

Круговая обратная связь – (многоуровневая, многосторонняя обратная связь), когда аттестуемого оценивают люди, с которыми он взаимодействует: линейный менеджер, его подчиненные, его коллеги и партнеры, а также внутренние и внешние потребители.

Миссия команды – общая цель и смысл ее существования. Миссия всегда уникальна, индивидуальна, неординарна, в ней заключена основная «изюминка», образ «новизны», неповторимости команды, ее предназначение в мире в целом. И в мире бизнеса в частности. Миссия не связана с получением прибыли, она всегда красива, альтруистична, в ней звучит тема служения. Миссия команды имеет две стороны: описывать предназначение команды в мире бизнеса и в социуме в целом; удовлетворять духовным ожиданиям современников. Главный вопрос формирования миссии: Ради чего? (Ради чего мы, собственно, работаем, ночей не спим, жертвуем личной жизнью? Каков смысл существования нашей команды в мире бизнеса и социуме в данный период времени? Кто-нибудь на протяжении истории человечества или на современном этапе истории уже занимался этим?)

Мониторинг эффективности деятельности команды – постоянно действующая система тренинговых, тестовых и информационно-аналитических мероприятий, обеспечивающая диагностику состояния команды, поддержку ее жизнеспособности и эффективной деятельности на протяжении всего периода существования команды.

Планирование деятельности команды – процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи и достичь намеченных целей.

Подражание – воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т.п. другого человека. Самое массовое проявление подражания – следование моде, и особенно неосмысленное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

«Принцип колеса» в команде – когда лидер – центр, спицы – связи между лидером и членами команды, внешний обод – связь между членами команды. Если одна из спиц ломается и повреждается сектор внешнего обода, необходимо укрепить оставшиеся спицы и произвести экстренную починку обода. И это главная профессиональная задача лидера. Колесо «служит» до тех пор, пока все спицы целы и внешний круг не поврежден. Колесо команды

«работает» до тех пор, пока у членов команды есть единство в понимании результата и особая энергия, именуемая командным духом.

Ситуационный анализ – процесс оценивания внешних и внутренних обстоятельств в прошлом, настоящем и будущем с целью определения наиболее рациональной поведенческой линии.

Убеждение – целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение – активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности.

Цель – форма представления результата. Формулировка цели должна раскрыть этот ожидаемый результат.

Ценности команды – ее нормы, принципы, правила жизнедеятельности.

Эмпатия – умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они.

Энтузиазм – использование в работе обычных методов, но с необычной самоотдачей, душевной теплотой, неформальным подходом, ненормированным привлечением собственных ресурсов (эмоциональных, духовных, моральных, физических, материальных).

Эффективность деятельности команды – величина прироста успешности команды по следующим показателям: стабильное достижение заданного результата в установленный срок; стабильный уровень качества работ; эффективное использование привлекаемых ресурсов; стабильное расширение (или удержание) «ниши» своей деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник / Г. М. Андреева – М.: Аспект Пресс, 2009. – 363 с.
2. Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие. – Минск: ТетраСистемс, 2010. – 272 с.
3. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Текст] : учебное пособие / Г. Х. Бакирова. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 591 с.
4. Большой психологический словарь. / Под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. – СПб: прайм – ЕВРОЗНАК, – М.: 2005 – 666 с.
5. Граждан, В.Д. Социология управления: учебное пособие. [Электронный ресурс] / В.Д. Граждан – М.: Кнорус, 2009. – 512 с.
6. Жуков, Ю.М., Павлова, Е.Н., Журавлев, А.В. Технологии командообразования [Текст] – М.: Аспект-Пресс, – 2008. – 320 с.
7. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд Т.Д. Зинкевич- Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко. – СПб: Речь, – 2011. – 304 с.
8. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для бакалавриата и магистратуры. Гриф УМО / В. А. Ильин, – 2015. – 311 с.
9. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами (Management of the Conflicts): учебник. – М.: Трикта, – 2007. – 798 с.
10. Овсянникова, Е.А. Основы конфликтологии: учеб. пособие / Е.А. Овсянникова. Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, – 2016. – 112 с.
11. Овсянникова, Е.А. Теоретические основы психологии управления : учеб. пособие / Е.А. Овсянникова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, – 2019. – 107 с.
12. Овсянникова, Е.А., Серебрякова, А.А. Основы психологии : учеб. пособие / Е.А. Овсянникова, А.А. Серебрякова. – Магнитогорск : МаГУ, – 2013. – 180 с.
13. Овсянникова, Е.А., Серебрякова, А.А. Психология управления : учеб. пособие / Е.А. Овсянникова; А.А. Серебрякова. – Магнитогорск : МаГУ, – 2014. – 170 с.
14. Овсянникова, Е.А., Серебрякова, А.А. Социальная психология : учеб. пособие / Е.А. Овсянникова; А.А. Серебрякова. – Магнитогорск : МаГУ, – 2014. – 140 с.
15. Островский, Э. В. Психология управления [Текст] : учебное пособие / Э. В. Островский. – М. : ИНФРА-М : Вузовский учебник, – 2011. – 248.
16. Сартан, Г.Н. Тренинг командообразования [Текст] – М.: Речь, – 2015. – 187 с.
17. Селезнёва Н. Т., Дроздова Л. Н. Управление командой: гендерный подход: монография - Красноярск: КГПУ им. В. П. Астафьева, – 2008. – 228 с.

18. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / пер. с нем. – М.: Генезис, – 2002. – 400 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПОДГОТОВКА КОЛЛЕКТИВА К ПРОВЕДЕНИЮ ТРЕНИНГА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ - КРАТКАЯ ПАМЯТКА

Проведение тренинга, будь то тренинг по командообразованию (teambuilding), управленческий тренинг, тренинг по развитию групповых коммуникаций, эффективной групповой работе или любой другой, может быть для компании как рядовым, часто случающимся событием, так и редким, долгожданным и буквально «выпрошенным» у руководства. Независимо от того, как с этим обстоят дела именно у Вас, мы не сомневаемся, что всегда стоит задача – «выжать из тренинга максимум полезного, получить самый высокий результат из возможных». И кажется, что это целиком и полностью зависит от подрядчика для проведения тренинга, но это не совсем так. Приложив немного усилий, Вы тоже можете способствовать усилению эффекта предстоящего корпоративного тренинга, исключить некоторые риски, а нередко и удвоить пользу от него.

Речь идет о правильной подготовке коллектива к тренингу. Вот несколько рекомендаций, которые способны служить повышению эффективности тимбилдинга или иного тренинга для Вашей компании.

Чтобы тренинг командообразования прошёл более эффективно:

1) Доведите до Вашего руководства, что участие первых лиц Компании в тренинге – это серьезный фактор, который дает коллективу понимание единства с руководством, готовности не только управлять, но и быть «в одной лодке». Данный фактор сближает и повышает лояльность коллектива к руководству. Постарайтесь добиться их участия!

2) Обязательно сделайте не менее двух рассылок всем участникам. Одну подробную – с указанием целей и формата, с инструкциями по форме одежды, ограничениям (если таковые есть), маршрутом до места проведения или указанием места сбора. Её нужно отправить не позднее, чем за неделю, а лучше две до события, особенно, если оно проводится не в рабочее время. Это позволит избежать эффекта нарушенных личных планов сотрудников и досады по данному поводу. Вторую рассылку нужно отправить за 2-3 дня в качестве напоминания. Если необходимо, можно написать и третью. Но слишком сильно увлекаться рассылками о предстоящем тренинге командообразования все же не стоит, дабы не вызвать раздражения от навязчивости. Выберите стиль рассылки, приемлемый для вашего коллектива и постарайтесь сделать текст и формат запоминающимся и интригующим. Мы готовы помочь с подготовкой подобной адженды (приглашения-рассылки). Ниже Вы можете увидеть примеры.

3) Переговорите тет-а-тет с личностями, имеющими вес в коллективе, как с формальными лидерами, так и с неформальными, особенно, если знаете об их негативном настрое по отношению к корпоративным мероприятиям. Открыто попросите их поддержки по активному приглашению коллектива, это нередко очень помогает в изменении их деструктивной позиции на конструктивную. Если же столкнетесь с жестким отказом, по крайней мере,

заручитесь тем, что такая личность не возглавит волну саботажа события. Если имеете дело с очень сильным противником тимбилдинга, чья позиция вряд ли изменится, не стоит убеждать его во что бы то ни стало ехать с вами. Высоко вероятно, что это будет как минимум бесполезно, хотя нам известны и случаи «чудесного исцеления» таких персон от ненависти к тренингам.

4) Не забудьте сообщить организаторам тренинга максимум важной информации. Учитывайте, что то, что может казаться «само-собой-разумеющимся» Вам и Вашим коллегам, может таковым не быть для представителей подрядчика, отвечающих за подготовку корпоративного события, ведь они внешние люди по отношению к Вашей компании. При этом в общении соблюдайте спокойствие, не паникуйте, не забрасывайте накануне письмами Вашего менеджера или тренера. Они опытные люди, накануне они очень заняты подготовкой Вашего корпоративного тренинга, они действуют по плану и сделают все возможное, чтобы все прошло отлично. И даже на месте, если вдруг что-то пойдет не по сценарию, профессиональные инструкторы и менеджеры по корпоративным событиям смогут мобильно решить максимум возникших вопросов. Поэтому накануне лучшим будет - прочитать Вашу собственную первую рассылку, и без суеты собираться на корпоративный тренинг!

5) Вы уже сделали шаг к успеху Вашего корпоративного события, прочитав эти несложные рекомендации. На личной встрече мы готовы более подробно рассказать об этом.

Учебное текстовое электронное издание

Составитель: Овсянникова Елена Александровна

ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Учебно-методическое пособие

0,79 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2020 год

ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»

Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова»

Кафедра дошкольного и специального образования

Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий

e-mail: ceor_dot@mail.ru