



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

И.В. Гурьянова

ТЕХНОЛОГИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И САМОРАЗВИТИЯ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве практикума*

Магнитогорск
2019

Рецензенты:

кандидат психологических наук
психолог МУ «Центр социальной помощи г. Магнитогорска»
В.А. Пятунин

кандидат психологических наук, доцент,
заведующая кафедрой психологии,
ФГБОУ ВПО «Магнитогорский государственный технический
университет им. Г.И. Носова»
О.П. Степанова

Составитель: Гурьянова И.В.

Технология командообразования и саморазвития [Электронный ресурс] :
практикум / Инна Владимировна Гурьянова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский
государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. тек-
стовые дан. (0,91 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»,
2019. – 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.

Практикум составлен в соответствии с типовой программой дисциплины «Технология командообразования и саморазвития» и предназначен для закрепления пройденного материала и проверки знаний различными методами. Содержит практические задания и упражнения, которые способствуют усвоению пройденного теоретического материала.

Практикум предназначен для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 46.03.02 Документоведение и архивоведение, 15.03.05 Конструкторско-техническое обеспечение машиностроительных производств, 22.03.02 Металлургия, 15.03.06 Мехатроника и робототехника, 23.03.01 Технология транспортных процессов, 23.03.03 Эксплуатация транспортно-технических машин и комплексов, 21.05.04 Горное дело, 09.03.03 Прикладная информатика, 23.03.02 Наземные транспортно-технические комплексы.

УДК 65.013

© Гурьянова И.В., 2019

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова», 2019

Содержание

Введение	4
Методические рекомендации для студентов	6
Раздел I. Теоретические основы командообразования.....	8
Тема 1. Команда как вид групп высшего уровня развития.....	8
Тема 2. Формирование команды.....	10
Раздел II. Внутрикомандные процессы и отношения.....	15
Тема 1. Распределение ролей и особенности работы в команде	15
Тема 2. Управление взаимоотношениями в команде	18
Тема 3. Коммуникации в команде	19
Тема 4. Управление конфликтами в командах.....	22
Тема 5. Взаимодействие команд	31
Раздел III. Саморазвитие членов команды.....	32
Тема 1. Структура личности.....	32
Тема 2. Жизненный путь личности и саморазвитие. Индивидуальный коучинг	35
Темы контрольных заданий для студентов заочной формы обучения.....	36
по дисциплине «Технология командообразования и саморазвития»	36
Требования к выполнению контрольной работы	36
Образец титульного листа	39
Глоссарий	40
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	57

Введение

Курс «Технология командообразования и саморазвития» предусмотрен на первом курсе в первом (или втором семестре) у студентов направлений подготовки дневной и заочной форм обучения 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 46.03.02 Документоведение и архивоведение, 15.03.05 Конструкторско-техническое обеспечение машиностроительных производств, 22.03.02 Metallургия, 15.03.06 Мехатроника и робототехника, 23.03.01 Технология транспортных процессов, 23.03.03 Эксплуатация транспортно-технических машин и комплексов, 21.05.04 Горное дело, 09.03.03 Прикладная информатика, 23.03.02 Наземные транспортно-технические комплексы.

Целями освоения дисциплины «**Технология командообразования и саморазвития**» являются: формирование у студентов универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, позволяющих им успешно решать весь спектр задач, связанных с созданием и функционированием команд в организациях, а также отчетливо выраженного индивидуального взгляда на проблему создания и функционирования управленческой команды, понимания ее сути как социально-психологического феномена.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать у студентов научно обоснованное представление о команде, как фундаментальном понятии современной организационной психологии, и о социально-психологической сущности его феноменологического содержания в организационном контексте;

- обучить студентов практическим методам отбора кандидатов в управленческую команду в логике обеспечения кадрового потенциала, интеграции функций оперативного управления, и перспективного развития организации;

- обучить студентам самостоятельной разработке и реализации развернутых программ социально-психологического обеспечения, создания управленческих команд с учетом специфики конкретных организаций;

- обеспечить личностное и профессиональное развитие студентов применительно к реализации функции командного оператора;

- сформировать у студентов целенаправленную установку на ознакомление с практическим опытом коллег, систематический анализ как окончательных, так и промежуточных результатов деятельности, в контексте командообразования.

Требования к результатам освоения курса

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

- способностью к самоорганизации и самообразованию;

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Иметь представление:

- об основных терминах и понятиях в области командообразования;
- о методологических основах командообразования;
- об отечественном и зарубежном опыте в области командообразования;
- о научных разработках прогрессивных теорий по вопросам данной дисциплины.

Знать:

- базовые понятия и характеристики коллектива;
- современные подходы к определению команды;
- понятие и виды организационных структур;
- основы распределения полномочий;
- понятия мотивации, мотивов и стимуляции персонала;
- теориями мотивации и лидерства;
- понятие и специфику групповой динамики;
- понятие коммуникации;
- виды общения в организации.

Уметь:

- строить стратегии компромисса и сотрудничества с коллегами;
- выбирать и организовывать сотрудничество в группе;
- планировать и корректировать организационную структуру ;
- распределять полномочия между сотрудниками;
- использовать мотивы трудовой деятельности на практике;
- организовывать деятельность сотрудников;
- организовывать работу в группе;
- ставить цели и определять роли в команде;
- строить коммуникативные процессы;
- определять эффективность коммуникации.

Владеть:

- стратегиями взаимодействия между людьми;
- мотивировать окружающих на эффективные стратегии взаимодействия;
- технологией делегирования полномочий;
- технологией оптимизации организационной структуры;
- методами влияния при организации работы коллектива;
- мотивировать и стимулировать сотрудников;
- технологиями мозгового штурма при решении групповых задач;
- технологиями диагностики и обучения групповым ролям;
- коммуникативными технологиями;
- методами проектирования межличностных отношений

Методические рекомендации для студентов

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и семинарские занятия. В ходе **лекций** преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений по психологии делового общения, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Вопросы для обсуждения и литература для подготовки к семинарам указаны в настоящих рекомендациях. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце семинара, выставляя в рабочий журнал текущие оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними.

Одна из эффективных форм освоения учебного материала – это **подготовка сообщений**. Сообщение – это самостоятельная работа, анализирующая и обобщающая публикации по заданной тематике, предполагающая выработку и обоснование собственной позиции автора в отношении рассматриваемых вопросов. Подготовка сообщения – достаточно кропотливый труд. Его написанию предшествует изучение широкого круга первоисточников по психологии делового общения, монографий, статей, обобщение личных наблюдений. Рекомендуемое время сообщения - 10-12 минут.

Одним из основных видов деятельности студента является **самостоятельная работа**, которая включает в себя изучение лекционного материала, учебни-

ков и учебных пособий, первоисточников, подготовку сообщений, реферирование статей, выступления на групповых занятиях, выполнение заданий преподавателя.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей студентов. Время и место самостоятельной работы выбираются студентами по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения программы, которая содержит основные требования к знаниям, умениям и навыкам обучаемых. Обязательно следует вспомнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочных занятий. Затем – приступить к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании раздела, темы, необходимо изучить материал с помощью учебника. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела и включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников. При желании можно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

Некоторые общие рекомендации по изучению литературы

1) Всю учебную литературу желательно изучать «под конспект». Чтение литературы, не сопровождаемое конспектированием, даже пусть самым кратким – бесполезная работа. Цель написания конспекта по дисциплине – сформировать навыки по поиску, отбору, анализу и формулированию учебного материала. Эти навыки обязательны для любого специалиста с высшим образованием независимо от выбранной специальности, а тем более это важно для юриста, который работает с текстами (правовыми документами).

2) Написание конспекта должно быть творческим – нужно не переписывать текст из источников, но пытаться кратко излагать своими словами содержание ответа, при этом максимально его структурируя и используя символы и условные обозначения. Копирование и заучивание неосмысленного текста трудоемко и по большому счету не имеет большой познавательной и практической ценности.

3) При написании конспекта используется тетрадь, поля в которой обязательны. Страницы нумеруются, каждый новый вопрос начинается с нового листа, для каждого экзаменационного вопроса отводится 1-2 страницы конспекта. На полях размещается вся вспомогательная информация – ссылки, вопросы, условные обозначения и т.д.

4) В идеале должен получиться полный конспект по программе логики, с выделенными определениями, узловыми пунктами, примерами, неясными моментами, проставленными на полях вопросами.

5) При работе над конспектом обязательно выявляются и отмечаются трудные для самостоятельного изучения вопросы, с которыми уместно обра-

таться к преподавателю при посещении установочных лекций и консультаций, либо в индивидуальном порядке.

6) При чтении учебной и научной литературы всегда следить за точным и полным пониманием значения терминов и содержания понятий, используемых в тексте. Всегда следует уточнять значения по словарям или энциклопедиям, при необходимости записывать.

7) При написании учебного конспекта обязательно указывать все прорабатываемые источники, автор, название, дата и место издания, с указанием использованных страниц.

Подготовка к зачету

Изучение дисциплины «Технология командообразования и саморазвития» завершается зачетом. К зачету допускаются студенты, которые систематически, в течение всего семестра работали на занятиях и показали уверенные знания по вопросам, выносившимся на групповые занятия.

Непосредственная подготовка к экзамену осуществляется по вопросам, представленным в данном пособии. Тщательно изучите формулировку каждого вопроса, вникните в его суть, составьте план ответа. Обычно план включает в себя:

- показ теоретической и практической значимости рассматриваемого вопроса;
- обзор освещения вопроса в историческом аспекте;
- определение сущности рассматриваемого предмета;
- основные элементы содержания и структуры предмета рассмотрения;
- факторы, логика и перспективы эволюции предмета;
- показ роли и значения рассматриваемого материала для практической деятельности бакалавра.

План ответа желательно развернуть, приложив к нему ссылки на первоисточники с характерными цитатами.

Раздел I. Теоретические основы командообразования

Тема 1. Команда как вид групп высшего уровня развития

1. Дай определение понятия «команда» и опиши четыре основных признака команды.
2. Заполни таблицу.

Принципы работы команды

Принцип работы команды	Содержание
Добровольность вхождения в команду	
Коллективное исполнение работы	
Коллективная ответственность	
Ориентированность оплаты труда на конечный результат общеконандной работы	
Достойная значимость (стимул) стимулирования команды за конечный результат	
Автономное самоуправление команды	
Повышенная исполнительская дисциплина	

3. Заполни таблицу.

«Плюсы» организации команды

«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональный		
Коммуникативный		
Социальный		
Духовный		

4. Заполни таблицу.

«Минусы» организации команды

«Минус»	Содержание
Время	
Деньги	
Человеческий фактор	
Недирективность	
Уникальность	
Индивидуальный подход	

5. Дополни схему, пропиши задачи команд разных сфер деятельности.



6. Заполни таблицу.

ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

Формы управление	Содержание
«Театр одного актера».	
«Команда согласия».	
«Совет».	

7. Напишите эссе по одной из следующих тем:

- 1) Роль команды в функционировании современных организаций.
- 2) Сравнительный анализ традиционного и командного стиля работы.

Тема 2. Формирование команды

1. Дай описание этапов командообразования, используй материал учебника Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М.: Аспект Пресс, 2008. — 320 с.

- Комплектование – это...
- Знакомство – это ...
- Институциализация – это...
- Формирование общего видения – это ...
- Позиционирование – это...
- Планирование первого шага – это
- Исполнение – это...
- Рефлексия – это...

2. Пройди методику MYERS-BRIGGS (MBTI) и заполни сводную таблицу.

Описание типов личности
по методике MYERS-BRIGGS (MBTI)

Тип	Сильные стороны	Слабые стороны	Наиболее распространенные профессии
1. ENFJ - экстраверты - интуитивы - иррационалы - статики			
2. INFJ - интроверты - интуитивы - иррационалы - статики			
3. ENFP - экстраверты - интуитивы - иррационалы - динамики			
4. INFP - интроверты - интуитивы - иррационалы - динамики			
5. ENTJ - экстраверты - интуитивы - рационалы - статики			
6. INTJ - интроверты - интуитивы - рационалы - статики			
7. ENTP - экстраверты - интуитивы - рационалы - динамики			
8. INTP - интроверты - интуитивы - рационалы - динамики			
9. ESTJ - экстраверты - сенсорики - рационалы - статики			
10. ISTJ - интроверты - сенсорики - рационалы - статики			
11. ESFJ - экстраверты - сенсорики - иррационалы - статики			
12. ISFJ - интроверты - сенсорики - иррационалы - статики			
13. ESTP - экстраверты - сенсорики - рацио-			

налы - динамики			
14. ISTP - интроверты - сенсорики - рационалы - динамики			
15. ESFP - экстраверты - сенсорики - иррационалы - динамики			
16. ISFP - интроверт - сенсорик - иррационал - динамик			

3. Игра «Самолет».

Группа делится на подгруппы по 3 -5 человек, каждая подгруппа получает лист бумаги и карандаши. Подгруппы должны решить следующие задачи: сделать самолет, придумать название и девиз, придумать легенду (тип самолета, кто летит, куда, что везут). После этого проходит презентация самолетов и легенд. Затем самолеты должны пролететь заданное расстояние, чей самолет преодолевает дистанцию, миссия возложенная на самолет и команду считается выполненной.



4. Ниже приведена таблица отличий между командами и рабочими группами. Заполните пустые клетки:

Группа	Команда
	Роль лидера переходит от одного члена к другому в зависимости от характера решаемой задачи
	Сочетаний индивидуальной и взаимной подчиненности (каждый подчиняется каждому) в зависимости от конкретной задачи
Цель рабочей группы вытекает из целей организации	
На выходе — продукты индивидуального труда	
	На встречах ведутся не ограниченные по времени дискуссии и решаются все ключевые проблемы
Эффективность измеряется косвенным образом в оценки качества выполнения отдельных функций	
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	

5. Выполните задние письменно.

✓ Перечислите этапы развития команды. Охарактеризуйте каждый из них.

✓ . Какие проблемы могут возникать в команде? В чем это проявляется?

Раздел II. Внутрикормандные процессы и отношения
Тема 1. Распределение ролей и особенности работы в команде

1. Пройди тест «Командные роли» Р. М. Белбина и заполни таблицу
Роли в команде по Р.М. Белбину

Роль	Вклад в работу команды	Возможные слабости
Генератор идей		
Исследователь		
Координатор		
Творец		
Эксперт		
Дипломат		
Реализатор		
Исполнитель		
Специалист		

2. Тренинговые упражнения

Упражнение «Умения и навыки членов команды»

Упражнение помогает каждому участнику осознать свою роль в данной команде, тот вклад, который он вносит в командную работу, помогает осознать различные варианты того, как вносится вклад в общий результат, и развить в участниках уважение к другим и признание важности выполнения их функций.

Время: 20-30 минут.

Описание. Все участники делятся на мини-группы по 3-4 человека. Каждый участник должен высказаться в рамках своей мини-группы на тему того, в чем он видит свой вклад в деятельность всей команды (можно говорить о том вкладе, который каждый делает в свою конкретную команду в процессе обучения в группе). Если кто-то из участников затрудняется, остальные члены его мини-группы могут ему помочь сформулировать свой доклад.

Группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой минигруппы выступает и рассказывает о каждом в своей группе.

Выводы:

1. Можно подчеркнуть, насколько разные мнения о собственном вкладе прозвучали, подчеркнуть то, что в хорошей команде максимально используются индивидуальные особенности и сильные стороны каждого.

2. Можно подчеркнуть, что вносить свой вклад в команду можно по-разному – выполняя определенные профессиональные или организаторские функции либо влияя психологически на атмосферу в команде (вселяя энтузиазм и уверенность в своих силах либо сглаживая конфликты и т.д.).

3. Метод «Шесть шляп» См. Зинкевич-Еастигнеева Т., Фролова Д., Грабенко Т. Технология создания команды. Изд-во Речь, 2004. - 216 с.

При проведении ситуационного анализа сложных проблем очень эффективен ролевой метод «Шесть Шляп». Метод позволяет последовательно рассмотреть отдельно каждый из шести аспектов любой сложной проблемы с последующим обобщением результатов по каждому направлению. Такой подход дает возможность временно абстрагироваться от взаимосвязей всех аспектов, для того чтобы исследовать каждый из них более глубоко и основательно.

Исследователь определенного аспекта проблемы символически «надевает шляпу» своего цвета, свидетельствующую о том, что он (в данный момент) специалист именно по этому конкретному аспекту проблемы.

Функции и исследовательские задачи каждой Шляпы

Белая Шляпа. Основное качество этого члена команды — беспристрастность. Его задача — регистрировать факты, не оценивая их. Если исполняющий эту роль делает сообщение для команды, то он четко перечисляет факты, цифры, события, определяя их номера и последовательность. После его доклада команда должна ответить на вопрос: «Что мы имеем на данный момент?» Во время жаркой дискуссии он может охладить пыл спорщиков, сказав: «Если я вас правильно понял, мы имеем следующие факты: во-первых, данная ситуация вызывает сильные эмоциональные переживания; во-вторых...» В контексте группового обсуждения проблемы Белая Шляпа выполняет следующие функции:

- ✓ обозначает проблему для команды;
- ✓ организует ее обсуждение;
- ✓ координирует обсуждение, проясняя позицию каждого («Если я тебя правильно понял...»);
- ✓ при необходимости «переводит» эмоциональные суждения на язык фактов;
- ✓ четко подводит итоги обсуждения и проговаривает общее решение.

Обычно роль Белой Шляпы берет на себя лидер команды.

Черная Шляпа. Основное качество — критический настрой. Черная Шляпа оценивает риски и выявляет слабые места в работе команды. Черная Шляпа докладывает команде о негативных фактах, цифрах, событиях, рисках, негативных перспективах, просчетах в работе команды. Выслушав его доклад, команда понимает «что у нас плохого». В процессе группового обсуждения, когда команда собрала «поле идей» для решения определенной проблемы, Черная Шляпа активно участвует в оценке идей. Важно понимать, что задача Черной Шляпы не просто критиковать или «приземлять» членов своей команды, а грамотно и аргументированно указывать соратникам на общие слабые места.

Желтая Шляпа. Основное качество — способность активизировать положительное мышление. Его задача — напоминать членам команды о сильных сторонах, находить «плюсы» в любой ситуации и проблеме. Доклад Желтой Шляпы отражает положительные стороны ситуации, позволяет команде по-

новому взглянуть на имеющиеся ресурсы, помогает выявить дополнительные возможности. Опираясь на сообщения Желтой Шляпы, команда отвечает на вопрос «Что у нас хорошего?». В ходе групповой дискуссии Желтая Шляпа занимает миротворческую позицию, призывая коллег посмотреть на проблему с другой стороны. Желтая Шляпа использует такие речевые обороты: «Посмотрите, в этом решении (событии, ситуации) есть множество "плюсов"», «От этого нам будет такая польза...» и т. д. Важно помнить, что роль Желтой Шляпы вовсе не предполагает проявление безграничного оптимизма: каждое заявление о выгоде или «плюсе» должно подкрепляться серьезными аргументами. Главная задача Желтой Шляпы — видеть положительную перспективу любого сценария решения проблемы.

Красная Шляпа. Основное качество — проявление эмоциональности, непосредственности и раскрепощенности. В этой роли член команды может себе позволить не опираться на факты, быть голословным и субъективным. Допустимо позволить себе рассуждать по-житейски, говорить о своих чувствах: опасениях, ожиданиях, отношении к происходящему. Красная Шляпа всегда непосредственен и эмоционально честен. Его главная задача в процессе групповой дискуссии — слушать свой внутренний голос, интуицию и докладывать команде о своих ощущениях. Речевые обороты Красной Шляпы могут быть такими: «Я вас слушаю, и мне почему-то беспокойно, а не слишком ли мы...», «Мне кажется, что это нам принесет одну головную боль...», «Ой, у меня даже сердце зашло от предвкушения...», «Вот это мне нравится!», «Прошу слова — у меня уже «наболело»!», «Боюсь, что это...». Роль Красной Шляпы дает возможность команде увидеть событие, явление, проблему в ярких эмоциональных красках. Тем самым создаются условия для отреагирования эмоций, которые больше не будут мешать работе.

Зеленая Шляпа. Основное качество — проявление нестандартного творческого мышления, ориентированного на успех. Его главная задача — искать решения проблемы, как традиционные, так и инновационные. Данная роль очень ответственная, и ее должен взять на себя человек, обладающий потенциалом генератора новых идей. В контексте групповой дискуссии Зеленая Шляпа предлагает новые, нестандартные подходы к решению проблемы. Причем его задача не ограничивается одним вариантом — требуется предложить команде несколько решений.

Синяя Шляпа. Основное качество — проявление философского отношения к ситуации. Он размышляет: «А зачем нам эта проблема дана? Чему нас должен научить опыт ее решения? Благодаря решению этой проблемы выйдет ли команда, фирма, клиент на новый уровень своего личного, социального или духовного развития?» В контексте групповой дискуссии он часто напоминает соратникам, что решаемая проблема является проявлением более общих механизмов и проблем. По окончании обсуждения он задает команде вопрос: «А чему нас эта ситуация научила?» Синяя Шляпа внимательно следит за соблюдением ценностей команды и может выступать с инициативой внесения изменений и дополнений в ее программу.

Тема 2. Управление взаимоотношениями в команде

Стратегическая командная игра «Проект»

Перед группами (3-4 микрогруппы по 5-6 человек) первоначально ставится задача создать и презентовать проект в какой-то конкретной, например, социальной области.

Алгоритм может быть таким: цель, объект, масштаб и сроки, основные направления, средства реализации, препятствия и угрозы, перспективы, нестандартные решения.

На следующем этапе группам предлагается выбрать наилучший проект или интегрировать все имеющиеся проекты.

Возможны варианты, когда группы сразу осознают преимущества совместного варианта проекта, но обычно участники доказывают преимущества своего варианта и недостатки других. Нецелесообразно форсировать этот процесс – одни группы идут к осознанию длинным путем, другие коротким.

Цель командной работы – показать группе, что взаимодействие не просто создает арифметическую сумму частей, а выводит идею и деятельность на принципиально иной, более высокий уровень.

Контрольные вопросы:

1. Что такое «влияние»?

2. Перечислите способы цивилизованного психологического влияния. Какой из них наиболее часто используется Вами?

3. Назовите правила реализации каждого из видов цивилизованного психологического влияния.

Тема 3. Коммуникации в команде

1. Дай определение понятию «коммуникация».
2. Заполни таблицу.

Стороны общения	Содержание
Коммуникативная	
Интерактивная	
Перцептивная	

3. Умение задавать вопросы – ключевой навык любой коммуникации. Вопросы позволяют нам получать ценную информацию, направляя мысль собеседника в нужном направлении.

Упражнение на умение задавать вопросы

Цель упражнения: формирование навыка задавать вопросы

Реквизиты: Листы бумаги (Лист А4), где заранее записаны имена персонажей

Тайминг: 10 – 15 минут

Количество участников: любое

Инструкция:

Каждому участнику на спину я прикреплю лист бумаги с надписью известного персонажа.

Все персонажи общеизвестны – это может быть литературный герой из сказки или художественного произведения, это может быть персонаж художественного фильма или мультфильма, или известный исторический персонаж.

А теперь объединитесь по парам и посмотрите, что написано на спине вашего напарника.

Задавая вопросы и получая ответы от напарника, вам нужно отгадать своего персонажа.

Вопросы могут быть любые, кроме прямых вопросов, например: "Что написано у меня на спине? Как его зовут?"

После того, как один участник отгадал персонаж, или «сдался», участники меняются местами.

Вопросы участникам:

- Что вы чувствовали, задавая вопросы?
- Какие вопросы были самыми точными и почему?
- Какие вопросы уводили от правильного решения?
- Какие вопросы более продуктивны – открытые или закрытые? Почему?

В зависимости от подготовленности группы и целей тренинга можно использовать разные варианты игры:

- Можно ввести соревновательный момент – отмечать участников, первыми отгадавших персонажи
- Можно усложнить задачу, ограничивая количество вопросов или время, отведенное на выполнение упражнения
- Можно разделить участников на тройки, где один участник является наблюдателем и в конце игры дает обратную связь
- Можно объединить участников в 2 группы, в каждой из которых участники сами придумывают и записывают персонажа, далее лист крепится на спину одного из участников противоположной группы.
- В маленькой группе лист бумаги может прикрепляться к спине одного участника, который будет отгадывать своего персонажа. Остальные участники отвечают на вопросы.

Резюме тренера: Вы видите, что навык задавать правильные вопросы – это целое искусство. Открытые вопросы позволяют быстро получить точную информацию. Но излишнее количество открытых вопросов дает большое количество ненужной информации и делает беседу длительной и рыхлой. Закрытые вопросы позволяют сократить время беседы, сделать необходимые уточнения и побудить оппонента принять ответственность на себя.

4. Умение договариваться – ведущий навык любой успешной коммуникации.

Упражнение «Инопланетная встреча» помогает участникам выявить «лежащий на поверхности» способ взаимодействия в сложных ситуациях и осознать наиболее конструктивные способы коммуникаций.

Упражнение можно проводить на тренингах коммуникаций, тренингах продаж, очень полезно данное упражнение при изучении темы Манипуляции.

Цель упражнения: развитие у участников тренинга умение договариваться, тренировка навыков эффективного взаимодействия (сотрудничества) в критической ситуации, развитие стратегического мышления.

Реквизиты: бланки для анализа подсчета результатов, стикеры, флипчарт (доска)

Тайминг: 15 – 20 минут

Количество участников: любое

Инструкция:

Объединитесь в две команды (тренер помогает участникам).

Все вы – инопланетяне двух разных цивилизаций. Случилось так, что на ваших родных планетах кончились все полезные ископаемые. Но вам повезло, и вы независимо друг от друга обнаружили планету, полностью состоящую из полезных ископаемых.

Приземлившись на эту планету, вы вдруг обнаруживаете, что практически одновременно с вами приземляется другой корабль неизвестной вам цивилизации.

Команды обоих звездолетов приводят в боевую готовность оружие на случай вооруженного столкновения, ведь планета необходима каждой цивилизации.

Но...есть возможность договориться. Из самого корабля договориться нельзя – системы связи разных цивилизаций не подходят друг другу. Договориться можно, только выйдя из корабля. Это - риск для каждого экипажа, ведь соперник может не пойти навстречу, а просто открыть огонь. Но это - возможность избежать кровопролития.

В игре четыре (или больше – в зависимости от целей игры) раундов.

Я раздам каждой команде стикеры. В каждом раунде команда принимает решение (выйти из корабля или открыть огонь) и записывает свое решение на стикере, который вы отдадите мне. Я приклею эти стикеры на флипчарт, и мы сможем посчитать баллы. Командам выдаются бланки для анализа подсчета результатов.

Бланк

Корабль 1	Корабль 2	Корабль 1	Корабль 2
огонь	огонь	- 3	- 3
огонь	выйти из корабля	+ 5	- 5
выйти из корабля	огонь	- 5	+ 5
выйти из корабля	выйти из корабля	+ 3	+ 36

Если обе команды принимают решение «огонь», то каждая команда получает по -3 балла.

Если обе команды выбирают «выйти из корабля», то обе команды получают +3 балла.

Если одна команда выбирает «огонь, а вторая «выйти из корабля» +5 баллов получает команда, принявшая решение открыть огонь, команда противников получает -3 балла.

После двух раундов тренер делает Тайм-аут: Сейчас мы сделаем Тайм-аут.

Вы можете поговорить друг с другом, договориться, а затем мы продолжим игру.

Обычно, команды договариваются выйти наружу и решить все мирным путем. Теперь мы продолжим игру. Напоминаю - команда, набравшая больше баллов, выигрывает.

Далее проигрываются еще 1-2 раунда.

Чаще всего в последнем раунде обе команды выбирают – «Открыть огонь»

Далее проводится анализ игры:

- Какие чувства вы испытывали во время игры?
- С какими трудностями вы столкнулись?
- Какую позицию вы занимали в процессе обсуждения?
- Какое общее впечатление осталось от работы в группе?
- Что нового вы открыли для себя в этой игре?
- Как бы вы поступили сейчас в этой игре?

Игра всегда дает много информации для анализа и проходит с большим интересом. Лучше всего проводить это упражнение на умение договариваться непосредственно перед перерывом, так как оно вызывает выраженные эмоциональные реакции участников.

5. Упражнение на развитие коммуникативных навыков «Выслушай до конца» можно использовать в психологических тренингах, в тренингах продаж. Обычно на тренингах большое внимание уделяется техникам активного слушания, при этом не все участники способны просто выслушать собеседника до конца.

Цель упражнения: осознание участниками важности выслушивать партнера по общению (клиента), не перебивая.

Реквизиты: таблички с окончанием предложений

Тайминг: 5 - 10 минут

Количество участников: любое

Инструкция: Каждому из вас (или нескольким – в зависимости от количества участников) я скажу начало предложения, ваша задача – закончить предложение так, как вам подсказывает ваша интуиция.

Далее тренер озвучивает начало предложения первому участнику, выслушивает завершение предложения участником и затем показывает табличку – что на самом деле было в завершении предложения.

Дальше тренер продолжает упражнение последовательно с каждым участником.

Как правило, завершения предложений участниками и содержание таблички не совпадают.

Вопросы участникам:

- Итак, сколько участников угадали завершение предложений?
- С чем это связано?
- Стоит ли в подобных ситуациях полагаться на интуицию?
- Какие выводы можно сделать?

Умение выслушать - одно из основных условий эффективности коммуникаций.

Часто нам кажется, что мысль собеседника очевидна, мы додумываем эту мысль за него и действуем, исходя из нашей интерпретации. Это простое упражнение на развитие коммуникативных навыков легко приводит участников к глубокому выводу о важности выслушивания партнеров по общению.

Тема 4. Управление конфликтами в командах

Контрольные вопросы:

1. Что такое конфликт?

2. Какие разновидности конфликтов обычно выделяют? Охарактеризуйте их.

1)

2)

3)

4)

3. Что такое объективная сторона конфликта и что такое субъективная сторона конфликта?

6. Что важно учитывать при анализе системы межличностных отношений, возникающих в социальной группе в связи с совместной деятельностью?

7. Какие конфликты являются наиболее значимыми для организации?

8. С точки зрения динамики протекания конфликты бывают:

1)

2)

3)

9. Какие возможны варианты поведения в конфликте?

•Какой из этих вариантов межличностного взаимодействия самый конструктивный? Почему?

11. Наиболее деструктивные последствия чаще всего бывают результатом какого вида межличностного взаимодействия? _____
Почему?

12. Что должно быть основным ориентиром при выборе стратегии взаимодействия во время конфликта?

13. Основной инструмент разрешения межличностных конфликтов – это

14. Опишите алгоритм проектирования переговорного процесса:

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

6) _____

7) _____

15. Вспомните реальный конфликт, имевший место в вашей организации (группе, команде). Сделайте краткое описание конфликтной ситуации.

16. Дайте социально-психологический анализ конфликтной ситуации.

• Является ли этот конфликт полным, мнимым или потенциальным? (ненужное зачеркнуть)

• Является ли этот конфликт межличностным, между личностью и группой, межгрупповым? (ненужное зачеркнуть) Почему Вы так считаете?

• Игровой, взрывной, лавинообразный (ненужное зачеркнуть). Почему Вы так считаете?

• Каковы социально-ролевые позиции, в которых находятся участники конфликта?

• Каковы выбранные участниками стратегии конфликтного взаимодействия (сотрудничество, соперничество, компромисс, избегание, приспособление)?

•Каковы причины конфликта? Аргументируйте свою гипотезу.

17.Опишите возможные варианты разрешения конфликта. Изложите кратко, по меньшей мере, три различных варианта разрешения конфликта. Каждый из них проанализируйте с учетом возможных последствий для каждого участника конфликта (социальных, психологических, экономических, юридических, политических и т.д.). После этого для дальнейшей более глубокой проработки выбирается наилучший из вариантов.

1) _____

2) _____

3) _____

Практическое задание 2

Сформулируйте основные принципы организации переговорного процесса (если таковой необходим для разрешения данного конфликта).

Место переговоров

Время переговоров

Требуется ли посредник для участия в переговорах? Если да, то кого Вы можете предложить?

Составьте план действий на случай провала переговоров (не менее 3 вариантов).

1) _____

2) _____

3) _____

Как уменьшить свои возможные потери в этом случае?

Что, почему, с какой целью, и в какой последовательности делать, если переговоры будут сорваны? (отработайте один из вышеописанных вариантов, который Вам кажется наиболее подходящим)

Тема 5. Взаимодействие команд

Упражнение «Башня» направлено на развитие конструктивного взаимодействия членов команды.

Цель упражнения: тренировка навыков взаимодействия в команде, умения учитывать интересы всех членов группы, повышение ответственности за результат каждого участника команды

Реквизиты: маркеры, флипчарт (доска), бланки с индивидуальными заданиями

Тайминг: 15 – 20 минут

Количество участников: 10 - 12 человек

Инструкция: Разделиться на две команды. Каждой команде выдаются цветные маркеры и лист флипчарта. Ваша задача – нарисовать башню. При этом каждому участнику выдается бланк с индивидуальным заданием, которое нужно выполнить. Задания строго конфиденциальны, показывать их запрещается.

Участники выполняют задание молча, все разговоры во время задания запрещены!

Время ограничено – на выполнение задания дается 7 минут.

Примеры индивидуальных заданий:

- Контур башни нарисован черным цветом.
- Башня имеет 7 этажей.
- На первом этаже башни 5 окон.
- На втором этаже башни 6 окон.
- На третьем этаже башни - 2 круглых окна.
- Над башней – треугольный флаг синего цвета.

Для усложнения упражнения и введения конфликтной ситуации задания могут противоречить друг другу. Например, один участник должен изобразить на первом этаже 3 окна, а другой – 4 окна.

Обсуждение:

- Что вы чувствовали во время выполнения задания?
- С какими трудностями вы встретились? Как преодолевали?
- Насколько получилось понимать друг друга и учитывать интересы каждого?

Выводы: Достижение цели в команде возможно при высоком уровне ответственности каждого члена команды за результат, а также умения учитывать интересы всех участников. Упражнение на командообразование позволяет перестроить конкурентную стратегию на сотрудничество.

Раздел III. Саморазвитие членов команды

Тема 1. Структура личности

1. Начерти схему структуры личности в тетради. Дай определение каждому структурному элементу.

Структура понятия - «личность» (по Б. Г. Ананьеву)



2. Объясни: какие элементы из структуры личности могут изменяться в течение жизни, а какие нет и почему.

3. Заполни таблицу. Напиши не менее пяти качеств. Не используй антонимы (добрый - злой) и сленговые слова.

Качества, которые мне нравятся в других людях	Качества, которые мне не нравятся в других людях

4. Пройди тест Г. Айзенка на определение темперамента. Выпиши из психологического словаря определения экстраверсия, интроверсия, амбиверсия, нейротизм, холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик.

Опиши, какие особенности каждого типа темперамента необходимо учитывать при планировании командной работы.

5. Способности имеют качественные и количественные характеристики. Составь список собственных способностей и определи, насколько они развиты (какие достижения имеются). Какие способности тебе понадобятся в профессиональной деятельности? Какие задатки и способности ты хотел бы в себе развить?

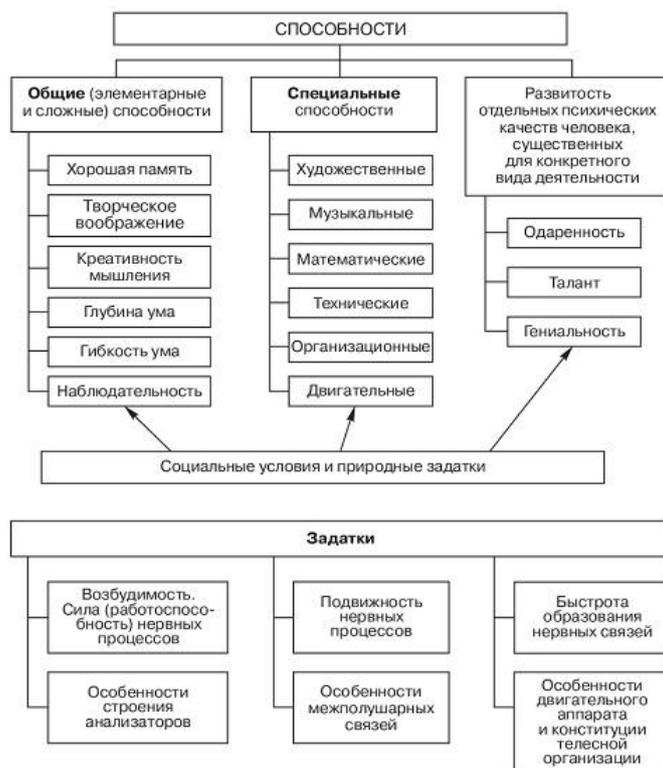
6. Считается, что лучший способ формирования и развития воли – это соблюдение режима дня. Проанализируй, как распределяется время у тебя. На что тратишь больше всего? Составь режим дня для себя и попробуй его придерживаться.

7. Предыдущие задание являлось проективной методикой, т.е. давалось задания, выполняя которое человек демонстрирует собственные качества личности, мысли и чувства. Следовательно, качества, которые ты выписал в таблицу, являются твоими чертами характера. Распредели их по следующим видам отношений: отношение к себе, к другим людям, к порученному делу, к вещам.

Например, аккуратность – причисляем к отношениям к вещам; доброжелательность – отношениям к другим людям ит.д.

Определи те качества, которые оказывают деструктивное влияние на события в твоей жизни.

8. Опиши круг твоих интересов. Какие способности ты в них реализуешь? Дай количественную (сколько способностей?) и (насколько развиты?) качественную характеристику способностей.



9. Пройди тест Герцберга на определение ведущих факторов мотивации

10. Упражнение «Кто я?» помогает осознать собственные индивидуально-личностные особенности.

Цель: Самоанализ - Упражнение способствует «размораживанию» участников тренинга и осознанию ими характерных особенностей своей индивидуальной направленности.

Реквизиты: листы бумаги А4, авторучки/карандаши

Тайминг: 25-35 мин

Количество участников: без ограничений

Инструкция: Сейчас необходимо выполнить следующее задание. В течение 15 минут вы должны дать как можно больше ответов на вопрос «Кто Я?» Этот вопрос относится к вам самим. Постарайтесь долго не думать над ответами. Форма ответов произвольная. Характеризуя себя, вы можете использовать существительные, прилагательные, глаголы. Это может быть слово, фраза, развернутое предложение. Каждый новый ответ нумеруется и начинается с новой строки. В этом задании нет правильных и неправильных ответов.

Интерпретация и обсуждение: После того как группа выполнила задания проводится интерпретация и обсуждение результатов. Тренер объясняет правила обработки и комментирует результаты. Участники подсчитывают свои результаты и участвуют в обсуждении.

Все ответы можно разбить на три группы:

Первая группа – так называемые формальные роли, например: «человек», «менеджер», «дочь» и т.д.

Вторая группа – межличностные роли, роли в которых присутствуют личностные черты, проявляющиеся только в процессе взаимодействия, общения. Например: «общительный», «хороший партнер», «замкнутый», «активный и коммуникабельный», «душа компании» и др.

Третья группа – индивидуальные роли, личностные особенности, которые при взаимодействии явно могут не проявляться. Например: «мнительный», «фантазер», «мечтательница» и т.д.

Интерпретация результатов

- Если у вас преобладают ответы первой группы (Формальные роли), то можно предположить, что по каким-то причинам вы предпочли «закрыться» от окружающих или вы предпочитаете жить и действовать в соответствии с заданными обществом правилами и шаблонами. Но это вовсе не значит, что ваша личность состоит из одних «социальных ролей», вполне возможно, что в данный момент вы просто не склонны глубоко задумываться о своих особенностях. В норме первые 3-7 строчек занимают именно социальные роли.

- Если у вас преобладают ответы второй группы (межличностные роли), то можно предположить, что большое место в вашей жизни занимает процесс взаимодействия и общения с людьми. Вы ориентированы на людей, соизмеряете свое поведение с их ожиданиями (по крайней мере, с ожиданиями значимых для вас людей) и достаточно комфортно чувствуете себя в общении.

- Если у вас преобладают характеристики третьей группы (индивидуальные роли), то можно предположить, что вы достаточно хорошо знаете себя, стараетесь принимать самостоятельные решения и отстаиваете свое мнение. Повлиять на вас бывает достаточно сложно.

Тема 2. Жизненный путь личности и саморазвитие. Индивидуальный коучинг

1. Игра «Основные жизненные ценности», способствующую правильному планированию.

Жизненные ценности – это система приоритетов, идей и целей, имеющих для человека первостепенное значение и управляющих его поведением и мышлением.

Цель игры: определить основные жизненные ценности участников

Реквизиты: по 10 стикеров для каждого участника

Тайминг: 20 – 30 минут

Количество участников: любое

Инструкция:

Первый этап. Я раздаю вам по 10 стикеров. На каждом стикере напишите свои жизненные ценности. На выполнение задания вам отводится 4-5 минут.

Второй этап. А теперь расставьте приоритеты записанных ценностей – расположите ценности в порядке убывания их значимости. На выполнение задания – 2 - 3 минуты

Третий этап.

1. Теперь попрошу вас объединиться в пары. Первый участник демонстрирует второму участнику свои жизненные ценности, расставленные по степени значимости.

Второй участник задает вопрос: «Готов ли ты иметь ценность под номером 1, но не иметь при этом ценность под номером 2?»

Например: «Готов ли ты иметь достаток (1-я ценность), но не иметь семью (2-я ценность)?» Если первый участник отвечает — «Да», то все остается без изменений, если — «Нет», то стикеры меняются местами.

Далее вопрос повторяется для следующих ценностей. В завершении все вопросы должны иметь положительный ответ.

2. Участники меняются ролями. Упражнение направлено на выявление основных жизненных ценностей участников тренинга.

В процессе выполнения упражнения участники смогут осознать собственные ведущие ценности на текущий период жизни. Это осознание помогает верно расставить приоритеты и спланировать свои действия по достижению жизненных целей.

Темы контрольных заданий для студентов заочной формы обучения по дисциплине «Технология командообразования и саморазвития»

1. Групповая сплоченность как консолидация членов команды.
2. Влияние психологических характеристик индивидов на сплоченность команды.
3. Взаимосвязь качеств индивидов и взаимоотношение в команде.
4. Управление психологическим климатом в команде.
5. Командообразование как фактор эффективной совместной деятельности
6. Теоретические аспекты, этапы, способы командообразования.
7. Характеристика понятия команды, роль личности в ней.
8. Стратегическое мышление руководителя как форма делового проектирования.
9. Гражданские основы профессионального мышления руководителя.
10. Миссия команды.
11. Процесс формирования руководителем управленческой команды.
12. Психологические основы профессионального лидерства в команде.
13. Управленческая команда конкретной фирмы (организации). Социально-психологический портрет.
14. Команда как субъект профессионального воспитания.
15. Самоорганизация управленческой команды.
16. Специфика профессионального лидерства в команде.
17. Социально-психологические средства повышения креативности команды.
18. Социально-психологические методы повышения эффективности совещаний.
19. Социально-психологические методы обеспечения эффективности переговорного процесса.
20. Управление конфликтом в команде.
21. Особенности принятия коллективного решения в команде.
22. Этапы развития команд в организации.
23. Тим-билдинг как способ формирования команды.

Требования к выполнению контрольной работы

Контрольная работа выполняется в форме реферата.

Реферат – первая ступень на пути освоения навыков проведения научно-исследовательской работы. Он представляет собой научно-исследовательскую работу теоретического характера, первый шаг на пути к дипломному проектированию.

Реферат содержит название, оглавление, введение, основную часть, выводы, заключение и список использованной литературы. Название реферата располагается на титульном листе. В названии должна быть отражена суть рассматриваемой проблемы. В нем содержатся ключевые слова (наименования

психологических понятий и явлений), связанные с изучаемой проблемой, и указания на тематические рамки, которыми вы собираетесь ограничиться в работе.

Во введении рассматривается актуальность темы с точки зрения современной науки, нынешнего состояния общества и культуры, указывается место обозначенной проблемы среди других, как частных, так и более общих, а также избранное вами направление ее рассмотрения. Введение оканчивается формулированием цели и задач вашего исследования. Цель реферата может заключаться в том, чтобы обобщить или сравнить различные подходы к рассмотрению проблемы, выявить наименее или наиболее изученные ее стороны, показать основной смысл исследовательского направления, наметить пути его дальнейшего развития. Задачи (их может быть несколько) отражают более детальное рассмотрение цели. В качестве задач могут выступать: анализ литературы по избранной теме, сравнение различных подходов к решению проблемы, исторический обзор, описание основных понятий исследования и т.д.

Основная часть посвящена самому исследованию. В ней, в соответствии с поставленными задачами, раскрывается тема реферата. Здесь нужно проследить пути решения поставленной проблемы. Это делается с помощью цитирования и пересказа текста используемых вами литературных источников.

При подготовке реферата студент должен научиться выделять главное в текстах первоисточников, с которыми работает аспирант. Для написания основной части требуется особенно тщательно выделять из прочитанных научных текстов главные положения, относящиеся к проблеме, а затем кратко, логично и литературно грамотно их излагать. С этой целью полезно идти от общего к частному: название и ключевые понятия теории, ее автор, когда была предложена и почему, к каким результатам привела, кем и как критиковалась, кто дополнял и развивал ее, каково современное состояние проблемы. Основная часть может представлять собой цельный текст, а может состоять из нескольких параграфов, начинающихся пронумерованным подзаголовками. Для иллюстрации основного содержания можно использовать рисунки, схемы, графики, таблицы.

Выводы завершают основную часть. В них кратко излагаются основные результаты работы по пунктам, соответствующим задачам исследования и отражается ваше мнение о результатах сравнения или обобщения позиций авторов. В выводах должно быть показано, что цель вашего исследования достигнута.

Заключение представляет собой общий итог работы с кратким перечислением выполненных этапов исследования. Здесь же указаны пути дальнейшего исследования проблемы, возможности практического применения полученных результатов и т.п.

Оформление: Поля: верхнее, нижнее и правое – 2 см, левое – 3 см; интервал *полуторный*; отступ 1,25; размер (кегель) – 14; тип – Times New Roman; стиль Обычный. Объем работы 20 страниц. Список литературы состоит из 10-15 источников, литература за последние 5-10 лет.

Критерии оценки контрольной работы

При оценке содержания реферата используются следующие критерии:

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать научную литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;
- стилистическая грамотность изложения;
- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

Образец титульного листа

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический
университет им. Г.И. Носова»
(ФГБОУ ВО «МГТУ им Г.И. Носова»)
Институт заочного обучения
Кафедра социальной работы и психолого-педагогического образования

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Технологии командообразования и саморазвития

На тему: _____

Выполнил: _____ студент

(Ф.И.О.)

_____ курса, группа _____

Проверил: к.п.н., доцент Гурьянова Инна Владимировна

Регистрационный № _____

Институт заочного обучения Курс _____

Специальность (направление) _____

Рецензент _____

Дата получения контрольной работы « ____ » _____ 2018 г.

Дата возвращения контрольной работы « ____ » _____ 2018 г.

РЕЦЕНЗИЯ

Контрольная работа выполнена в _____ объеме в соответствии с заданием.

Замечания: _____

Оценка _____ Подпись преподавателя _____ \ _____

Глоссарий

Автократия (единоначалие, самоуправство, тирания) — управленческая форма, в которой сколько-нибудь важные решения принимаются только одним человеком на основаниях, ведомых зачастую лишь ему самому, и то не всегда. Может быть, весьма эффективна в случае, когда организация сравнительно невелика, а первое лицо наделено недюжинной интуицией и имеет время для оценки неспешно меняющейся ситуации.

Адаптация — овладение сотрудником существующими ценностями, нормами, темпами работы и их использование в качестве инструмента для достижения поставленных целей. См. также ассимиляция, лояльность.

Активное групповое меньшинство — часть группы, обладающая изначально меньшими возможностями влияния на группу в целом (меньшими авторитетом, статусом, властью), однако настойчивая в продвижении своих взглядов, относительно которых имеет согласованную и гибкую позицию. В социальной психологии установлено, что многие социальные преобразования обуславливаются влиянием активного меньшинства (концепция С. Московичи).

«Аморфность» — тип сопротивления, предполагающий эмоционально скрытые формы активности. Сотрудники пытаются спрятать негативное отношение к изменениям, удерживая его в себе, стремясь демонстрировать внешнюю лояльность, что проявляется в отсутствии вопросов, предложений, инициативы. Такое сопротивление незаметно до тех пор, пока сотрудникам не придется на практике применять новые способы работы: именно в этот момент обнаруживается критический недостаток новых умений, представлений, знаний и т.п.

Анализ деятельности члена команды — методика, направленная на реконструкцию и типологизацию задач, решаемых членом команды, времени отводимого на их решения, а также функциональных связей, в которые вступает участник для решения той или иной задачи.

Анархия — управленческая форма, при которой все и каждый принимают решения на свой страх и риск, не имея возможности или просто не утруждая себя процессами согласования этих решений с другими компетентными лицами.

Ассимиляция — некритическое принятие сотрудником существующих ценностей, целей, норм, темпов работы, которые становятся регуляторами его поведения в организации. См. также адаптация, лояльность.

Базовая модель (матрица) общего видения — выбранная командой стратегия, которая способствует как достижению личных рациональных интересов, так и реализации индивидуальных и командных мечтаний, желаний и не противоречит ценностным ориентациям участников. Формулируется предельно абстрактно и обозначает принципиальное направление, по которому участники готовы двигаться вместе. Может включать элементы из других стратегий в функции вспомогательных маневров.

Вербальные проективные методики — разновидность проективных методик, предполагающих получение от респондентов смысловых ассоциаций в устной форме на те или иные вербальные стимулы. Участники освобождаются от «поверхностных» ассоциаций, тренируются интерпретировать полученные результаты, осваивают принципы открытой коммуникации.

Веревочный курс — технология командообразования, предполагающая необходимость нахождения креативных решений по организации персональных усилий членов команды для физического преодоления преград и препятствий. Основоположителем технологии является К. Ронке, адаптировавший программу сыгровки армейских штурмовых групп к подготовке бизнес-команд.

Виртуальные команды — группы, участники которых объединены друг с другом электронными средствами связи и идентифицируют себя как членов одной команды.

Включенность — игровое состояние, которое характеризуется отстраненным наблюдением за ходом игры, когда участник занят либо решением проблем, не имеющих отношения к игре, либо анализирует решения и действия других участников, не стремясь внедрять свои выводы в игровую практику «здесь и сейчас». См. также вовлеченность, увлеченность.

Внешние угрозы раскола команды — факторы, связанные с изменением организационного контекста существования команды, приводящие к невозможности ее деятельности в том составе, в котором она пребывала до текущего момента времени. См. также внутренние угрозы раскола команды.

Внутренние угрозы раскола команды — факторы, связанные с нарушением баланса между личными и командными интересами в любую из этих сторон, приводящие к невозможности деятельности команды в том составе, в котором она пребывала до текущего момента времени. См. также внешние угрозы раскола команды.

Вовлеченность — игровое состояние, характеризующееся полным принятием игровых норм, ролей, целей, в котором участники перестают замечать игровые условности и начинают действовать, как в жизни, максимально раскрывая свой и командный потенциал для достижения игровых целей. См. также включенность, увлеченность.

«Возмущение» — тип сопротивления, предполагающий открытое, эмоционально насыщенное выражение недовольства, которое адресуется лично агентам изменений, друг другу, переносится на посторонний объект. Сотрудники, движимые либо страхом, либо ненавистью к реформаторам, оказываются во власти аффективного состояния и протестуют ради самого протеста, потеряв рациональные цели или не имея их вовсе.

Гетерогенность состава команды — максимальное различие участников между собой по существенным для командной работы персональным свойствам. См. также гомогенность состава команды.

Гомогенность состава команды — сходство участников по существенным для командной работы персональным свойствам. См. также гетерогенность состава команды.

Границы профессионального самосознания — представления профессионала относительно того, где иссякают возможности его теорий и методов и начинается зона его некомпетентности.

Групповая идентичность — понятие, введенное А. Тэшфелом и обозначающее самовосприятие человека как члена определенной группы или нескольких групп. А. Тэшфел выделяет три компонента идентичности: когнитивный (осознание принадлежности к группе), ценностный (положительная или отрицательная оценка этого факта), эмоциональный (переживание факта принадлежности и его оценка в форме таких чувств, как любовь или ненависть).

Групповая роль — совокупность ожиданий группы от поведения конкретного участника и готовность индивидуума этим ожиданиям следовать. См. также управленческая роль, функциональная роль.

Групповая сплоченность — мера взаимосвязанности членов команды, которая выражается: а) мерой позитивности и интенсивности эмоциональных межличностных отношений всех со всеми; б) совпадением ориентации на основные ценности, касающиеся процесса совместной деятельности; в) радиальностью целей существования группы.

Групповые защитные механизмы — система процессов и механизмов, направленных на сохранение психологической целостности субъекта (поддержание позитивного субъективного состояния, соответствующего целостности).

Групподинамические эффекты — устойчивые психологические и социально-психологические новообразования, которые возникают в группе по мере ее развития в ходе тренинга командообразования.

Групподинамический тренинг — технология командообразования, имитирующая жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции) и ориентированная на развитие эмоциональных отношений. См. также веревочный курс.

Деловые игры — разновидность игр, представляющая собой метод имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам. Позволяют сымитировать существенные аспекты деятельности команды и, что наиболее важно, в относительно безопасном с точки зрения бизнес-последствий режиме провести команду через опыт успехов и неудач и опыт межгруппового взаимодействия. См. также коммуникативные игры, стратегические игры.

Деролинг — последовательность процедур, направленных на выведение участника из его игровой роли, т.е. «очистка» отношения к произошедшим в игре событиям от переживаний, размышлений, вызванных игровой ролью и ее целями.

Децентрация — готовность и способность человека (команды) встать на место другого человека (другой команды) и посмотреть на происходящее его (ее) глазами.

Деятельностное переживание неудач — целенаправленное и рефлексивное изменение способов командной деятельности в ситуации проигрыша и в ответ на возникающие препятствия.

Диагностическая компетентность — совокупность компетенций командного лидера, позволяющих определять основные склонности и предрасположенности людей по их явным поведенческим проявлениям.

Дилетант — человек, который пытается практиковать в той или иной области без специальной профессиональной подготовки, не обладая углубленными знаниями предмета. См. также транспрофессионал.

Динамическая модель игры — процессуальная конструкция игры, предполагающая, что результаты игровых решений, действий, поступков и т.п., предпринятых участниками, воздействуют на ход игры, меняют его и становятся входным материалом для новых решений, действий и поступков.

Жизненный цикл команды — естественные этапы развития команды, предполагающие ее образование (рождение), становление (взросление), преодоление кризисов, стагнацию (старение) и распад (смерть).

Знакомство — этап командообразования, на котором устанавливаются первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников, происходят знакомство и личностная ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации.

Игровая действительность (игровая реальность) — особое эмоционально-действенное пространство, возникающее при развертывании игрового сюжета, в процессе проигрывания участниками своих ролей по заданным правилам для достижения игровых целей.

Игровая конкуренция — форма взаимодействия участников и команд, предполагающая борьбу за обладание значимыми игровыми ресурсами, максимальный объем которых, согласно правилам, может получить ограниченное число участников.

Игровая эффективность — совокупность объективных или объективизированных критериев, по которым можно определять степень успешности той или иной команды в игре.

Игровое состояние — переживание игровых событий, восприятие игровых целей как ценных и лично значимых, мотивирующих участников действовать на пределе моральных, физических и умственных сил.

Игровой опыт — проживание игры, подвергнутое рациональному осмыслению и концептуализации, результаты которого встроены в схемы реальной практики участников.

Игровой экспертный орган — игровая подструктура, ответственная за выработку списка критериев и индикаторов, по которым оцениваются продукты деятельности команд, и проведение такой оценки. Формируется из числа участников на основе различных форм всеобщего голосования.

Игровые роли — элемент игры, обозначающий совокупность ожиданий участников и команд друг от друга относительно возможных действий и решений, которые определяются общей конструкцией и игры, ее сюжетом и могут быть заданы с разным уровнем подробности и открытости.

«Избегание» — тип сопротивления, предполагающий двойную игру: формально демонстрируется полное согласие с необходимостью внедрения новых технологий или принципов деятельности, однако скрытым образом предпринимаются действия, направленные на создание технологических или функциональных сбоев, препятствующих внедрению инноваций.

Ин групповой фаворитизм — эффект межгрупповых отношений, предполагающий дискриминацию другой группы и вынесение решений в пользу членов своей группы. Проявляется тем ярче, чем четче осознание принадлежности участников к разным группам и наличия конкурирующих целей.

Индивидуальные установки — готовность действовать определенным образом в определенной ситуации.

Инструментальное сопротивление — индивидуальная или групповая активность сотрудников, которая сосредоточена на сознательном создании технологических препятствий для решения новых задач и (или) использования новых средств (способов) деятельности. Разновидности: «избегание», «рационализация». См. также эмоциональное сопротивление.

Информационная система — организационная подсистема, которая обеспечивает доступ команд и их членов к информационным потокам, а также понимание и интерпретацию ими получаемой информации.

Инфраструктура командного менеджмента — организационный контекст командного менеджмента, который задается требуемыми границами компетенции, характером информационного обеспечения и системой мотивации.

Исполнение — этап командообразования, на котором происходит собственно выполнение намеченного и спланированного.

Квалифицирующие методики — способ диагностики, предполагающий оценку участников в ситуациях, имитирующих существенные свойства деятельности, где фиксируются и описываются конкретные поведенческие акты, а не гипотезы относительно личности человека и его возможного поведения.

Классическая иерархическая организационная структура — организационная структура, характеризующаяся четко определенной системой подчинения, распределения функций, ответственности и принятия решений, концентрацией зоны принятия управленческих решений на верхних организационных уровнях. См. также дивизиональная организационная структура, матричная организационная структура.

Кодекс коммуникативной кооперативности — перечень внутренних правил взаимодействия, которыми руководствуются все члены команды в процессе совместного обсуждения и решения коллективных задач.

Колесо команды Марджерисона—МакКенна — модель, разделяющая процесс управления на восемь рабочих функций (типов задач, навыков руководителей): консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание — а также одну всеобъемлющую область координационной деятельности под названием «формирование связей» (или «связи»). В соответствии с восемью основными функциями фиксируются восемь типов индивидуальных предпочтений, или командных ролей.

Коллективная рефлексия — процесс совместного анализа, квалификации и интерпретации сложившейся проблемной ситуации, результатом которого становится принятие и воплощение решений, направленных на ее преодоление. Совместность задается наличием разделяемых и одинаково понимаемых схем анализа и интерпретации ситуаций.

Команда — 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 команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Команда перемен — команда (или система взаимосвязанных команд), обладающая высоким неформальным статусом и всеми необходимыми формальными полномочиями для разработки и внедрения проектных организационных изменений. Комплектуется из представителей ключевых подразделений и включает сотрудников, ориентированных на инновации и способных действовать в условиях неопределенности.

Команда специалистов — устойчивые во времени объединения специалистов одного профиля, регулярно встречающихся для совместного изучения рабочих вопросов. Исторической разновидностью команд этого класса являются популярные «кружки качества».

Командное строительство — целенаправленное формирование команд с участием внешних консультантов на основе знаний, полученных в ходе научных исследований и анализа существующей практики.

Командный дух — чувство приверженности подразделению, организации или рабочей группе, то особое «мы-чувство», которое обеспечивает человеку повышение самооценки, связанное с осознанием себя принадлежащим к чему-то позитивному и чему-то большему, чем он мог бы быть сам по себе.

Командный коучинг (командообразование в режиме реального времени) — технология командообразования, предполагающая сопровождение внутрискомандных рабочих совещаний, в ходе которых выявляются фактические командные барьеры, организуется развивающая обратная связь, внедряются конкретные механизмы преодоления проблем, а также осуществляется комплексная работа по позиционированию участников, выработке общего видения и оптимизации их отношений.

Командный лидер — член команды, который ведет других участников за собой, задавая направление и темп движения, заряжая энергией, воодушевляя, показывая пример, привлекая к себе людей. Нацелен на преобразование и развитие.

Командный менеджер — член команды, который выполняет функции ориентировки и контроля: он разрабатывает план-график, реагирует на отклонения от планов, распределяет ресурсы и нагрузку, контролирует исполнение.

Командный менеджмент — 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. См. также непосредственный менеджмент, опосредованный менеджмент, структурированный менеджмент.

Командообразование — процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации

Коммуникативные игры — разновидность игр, в которых моделируется пространство межгрупповых отношений. Группы, обладая своими интересами, вынуждены действовать в ситуации полной или частичной взаимозависимости, которая задается тем, что каждая команда может достичь своих целей только при условии, что другие группы достигнут своих. См. также деловые игры, стратегические игры.

Коммуникометрия — методика, направленная на описание интенсивности интраорганизационных каналов деловой коммуникации между сотрудниками.

Комплектование команды — начальный этап командообразования, на котором осуществляется целенаправленный подбор членов команды на основе принципа максимальной разнородности (гетерогенности) участников, учитывающего требование взаимодополняемости.

Конкретность цели — характеристика цели, определяемая через перечень качественно-количественных критериев (показателей) достижения цели. Степень конкретности может варьироваться за счет детализации тех или иных критериев.

Контракция участников — см. психологическая контракция участников.

Концепция «Вызова и Ответа» — культурно-антропологический подход к анализу особенностей развития цивилизаций, предложенный А. Тойнби. В основе теории лежит идея о том, что одним из основных «вызовов» для развития цивилизаций является стимул окружающей среды (ухудшение природных условий для жизни). Автор описал пять типов соответствующих «ответов», которые были найдены человечеством за время его существования. Теория взята за основу описания универсальных бизнес-стратегий, которыми может воспользоваться команда при выработке общего видения.

Коучинг— технология индивидуальной работы с членами команды, предполагающая совместную с подопечным разработку программы личного развития и совершенствования лидерских компетенций, а также последующее сопровождение процесса ее реализации, помощь в разрешении вопросов, возникающих при попытках выполнения этой программы. См. также взаимоконучинг, командный коучинг.

Коэффициент трудового участия — размер вклада каждого участника в процесс достижения коллективных целей (создания коллективного продукта), оцененный в процентах, где за сто процентов принимается вся полезная активность, направленная на их достижение (получение данного продукта).

Лидер — см. командный лидер.

Линейный руководитель — менеджер, решающий задачи по работе со своей командой в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Локальные акты сопротивления — конкретные действия сотрудников, направленные на замедление или даже приостановку организационных изменений, реализующиеся как в повседневной деятельности, так и в рабочих ситуациях.

Лояльность — знание норм и правил, принятых в команде, позитивное или как минимум нейтральное к ним отношение и следование им в повседневной деятельности. См. также адаптация, ассимиляция.

Макропозиционирование— процесс, в ходе которого участники определяют предметно-функциональные позиции в деятельности команды и свое соответствие этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т.д. См. также микропозиционирование.

Макропозиционирование команды перемен — определение зон ответственности, объемов полномочий, подчиненности, регламента работы, структуры взаимодействия команды перемен с другими подразделениями, т.е. конструирование места в организационно-управленческой системе, которое будет занимать команда исходя из ее целей и задач.

Матричная организационная структура — организационная структура, при которой управление систематическим образом передается ответственным за продукт, а функциональные подразделения становятся источником человеческих ресурсов, а не центром, где принимаются решения. См. также дивизиональная организационная структура, классическая иерархическая организационная структура.

Межгрупповые отношения — социальный процесс, разворачивающийся между различными группами и их представителями, который характеризуется единообразием поведения членов одной группы по отношению к другой группе и склонностью членов одной группы воспринимать членов другой группы как безликих ее представителей.

Межперсональное позиционирование — выстраивание отношений ответственной зависимости, подразумевающее определение участниками того, кто и за что в первую очередь отвечает уже в рамках бизнес-процесса.

Методы анализа профессионального пути — совокупность методик, направленная на реконструкцию специфики профессионального пути, состоящая из анализа анкетной информации и специально организованных интервью. См. также анализ анкетной информации, интервью по анализу профессионального пути.

Микропозиционирование — процесс, в ходе которого обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды.

Множественная идентичность — осознание себя членом одновременно нескольких и притом разных групп, принадлежность к которым переживается как одинаково значимая.

Модель Кейрси — модель, представляющая собой дальнейшее развитие идей К. Г. Юнга о психологических направленностях личности и концепции Майерс—Бриггс. Ядром модели являются четыре психотипа: NT, NF, SP, SJ — такое соединение букв, полученное эмпирическим путем, фиксирует наиболее яркие и выпуклые различия между людьми четырех типов.

Модель Майерс—Бриггс — концепция, описывающая тонкие психологические различия людей с помощью четырехбуквенного кода (разнообразное сочетание четырех букв дает 16 психотипов). Представляет собой модифицированные и по-иному трактованные поздние идеи К. Г. Юнга. Добавленная четвертая пара функций — результат (Judgment, J) / процесс (Perception, P) — характеризует то, каким образом индивид предпочитает организовывать свою деятельность и деятельность других.

Модель управленческих ролей Базарова — модель, согласно которой процесс управления определяется через четыре основных типа задач (управленческие, организаторские, административные, задачи руководства), причем эти задачи объединяются общей логикой по принципу «от общего к частному». Для каждого типа задач специально разработан набор качеств (компетенций), характеризующих способности к их решению.

Модератор — позиция, выполняющая функцию преобразования циркулирующей в ходе обсуждения информации в более удобную для восприятия и понимания форму.

Навык — приобретенная последовательность операций, воспроизводимых автоматически без контроля со стороны сознания.

Надгрупповые цели — разновидность целей, достижение которых возможно только при условии объединения усилий нескольких команд.

Непосредственный менеджмент — разновидность управленческих форм, которые не имеют видимых оснований функционирования (они не эксплицированы), а их успех определяется удачностью действий отдельных лиц, свободных от установленных ограничений, как содержательных, так и процедурных. Включает анархию, автократию.

Неформальная структура организации — стихийно сложившаяся схема взаимодействия между организационными элементами, а также роль и

статус этих элементов, которые образовались де-факто в процессе реальной деятельности компании.

«Низкие» упражнения веревочного курса — ясно сформулированная задача на преодоление препятствий, которую предлагается решить группе. Не предусматривают подъема участников на высоту более двух метров над землей. Обычно задание формулируется следующим образом: между пунктами А и Б располагается некоторое препятствие, участники находятся в пункте А, им необходимо попасть в пункт Б.

Нормативные модели командообразования— подход к определению стадий целенаправленного, искусственного формирования команды, где групповые процессы рассматриваются как всецело зависящие от действий, совершаемых активными агентами изменений (консультантами и руководителями организации).

Общее видение — одинаковое и точное понимание устремлений друг друга: что каждый из членов команды действительно хочет достичь в будущем и чем он руководствуется при выборе того или иного пути.

Описательные модели командообразования— научно-практические представления о том, как процесс развития группы происходит «естественным путем», т.е. без намеренного, спланированного и систематического вмешательства в этот процесс со стороны исследователя.

Опосредованный менеджмент — разновидность управленческих форм, в которых основания принятия управленческих решений эксплицированы и отделены от конкретных персон. Включает аппаратную бюрократию, профессиональную бюрократию и командный менеджмент.

Опросник Кейрси— опросник, использующийся для диагностики четырех психотипов, составляющих ядро концепции Кейрси (NT, NF, SJ, SP). В русском варианте состоит из 70 вопросов, включает комбинации из двух-трех высказываний, из которых респонденту нужно выбрать более предпочтительное. Не имеет защиты от социальной желательности (шкалы лжи или других средств контроля ответов).

Опросник MBTI— опросник, использующийся для выявления 16 психотипов по модели Майерс—Бригге. Состоит из 94 вопросов, включает комбинации из двух-трех высказываний, из которых респонденту нужно выбрать более предпочтительное, при этом предполагается выбор не только из законченных предложений, но и из двух альтернативных слов. Не имеет защиты от социальной желательности (шкалы лжи или других средств контроля ответов).

Оптimum игровой мотивации — глубина погружения участников в игру, при которой игровые задачи и проблемы решаются с использованием реального командного потенциала с учетом его возможностей и ограничений, а выигрыш не становится самоцелью.

Организационное условие комплектования команды перемен — требование, согласно которому подавляющее большинство членов команды перемен должны быть представителями узловых подразделений компании и

обладать высоким неформальным статусом. См. также кадровое условие комплектования команды перемен.

Организационное функционирование — деятельность, направленная на регулярное поддержание работоспособности компании на ранее запланированном уровне.

Организационные изменения — процесс преобразования привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм, шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, ставших препятствием для эффективного существования компании.

Планирование первого шага — этап командообразования, на котором происходит формирование целереализующей системы, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы, ответственность и сроки исполнения.

Плоские управленческие структуры — структуры, использующиеся при наличии большого числа сотрудников в компании и предполагающие два, максимум три иерархических уровня управления.

Подготовка участников к игре — последовательность процедур и мероприятий, в ходе которых участники овладевают игровыми ролями, принимают игровые правила, осваивают игровой сюжет и эмоционально вовлекаются в саму игру, переставая замечать игровые условности.

Позиционирование — этап командообразования, на котором определяются места участников в системе деловых и персональных отношений (подчинение, отчетность, ответственность, дистантность) в организационном контексте. См. также макропозиционирование, микропозиционирование, межперсональное позиционирование, предметно-функциональное позиционирование.

Положение о команде (Устав) — формальный и легитимный документ, в котором фиксируются основные права и обязанности команды, порядок взаимодействия с различными структурными подразделениями организации, включая те, что будут функционировать по отличиям от командных принципам. См. также Регламент командной работы.

Понятность цели — характеристика цели, фиксирующая однозначность восприятия всеми членами команды формулировки цели без дополнительных разъяснений и комментариев со стороны ее автора.

Правила игры — базовый элемент игры, обозначающий свод публично объявленных предписаний, исполнение которых обязательно для всех участников игры, включая и ведущего, который, в свою очередь, является гарантом их исполнения, безжалостно и последовательно пресекая нарушения.

Предметно-функциональное позиционирование — договоренность о распределении участков работ между участниками команды в соответствии с персональными способностями, интересами и производственной необходимостью.

Премия — компонент системы оплаты труда, который отражает степень дисциплинированности и усердие работника. См. также бонус, тариф.

Приверженность — психологическое состояние, которое характеризует взаимосвязь команды и ее члена и связано с решением по поводу того, продолжать или не продолжать членство в команде.

Проект — уникальная деятельность, в ходе которой создается продукт или услуга при наличии заданных ограничений по времени, денежным средствам и качеству конечного результата.

Проективные методики — методики, направленные на объективацию бессознательных слоев психики в символической и метафорической форме. Человека помещают в ситуацию, на которую он реагирует в зависимости от того, какое значение для него имеет эта ситуация, какие мысли и чувства она вызывает. Стимул приобретает смысл не в силу объективного содержания, а прежде всего в связи с тем личностным значением, которое придает ему человек. См. также вербальные проективные методики, графические проективные методики.

Профессиональная карьера — сознательный выбор профессионального пути, предполагающий совершенствование знаний, умений, навыков в определенной профессиональной сфере, подкрепляемое соответствующими дипломами, сертификатами, званиями и определенными статусами.

Психологическая контрактация участников — процесс ознакомления участников с письменно зафиксированными нормами и целями групповой работы, которые должны быть добровольно приняты (или не приняты) ими.

Психотип — понятие, введенное К. Г. Юнгом для обозначения основных и устойчивых психологических направленностей личности, которые разделяются по источнику получения «психологической энергии», но способу восприятия окружающего мира, по принципу принятия жизненно важных решений.

Путь профессионального самоопределения профессиональный путь, характеризующийся высокой мобильностью (географической, профессиональной, социальной), регулярными переходами из одной профессиональной области в другую, участием в проектах различной содержательной парадигматичности и в разных функциональных ролях. Профессиональная деятельность осуществляется на «стыках» различных дисциплин, функциональных областей, всегда проблемно ориентирована и требует поиска (конструирования) уникальных решений.

Развивающий потенциал игр — способность игрового метода интенсифицировать время, события, социально-психологические процессы и прорабатывать незаметные в повседневной деятельности мелочи, потом разрушающие команды, в яркие и быстродействующие факторы, влияние которых участники очень быстро начинают замечать. Личностно значимый опыт успехов и неудач осмысливается командами как в рамках игры, так и после ее окончания и переносится в практическую деятельность.

Разминки — короткие упражнения или групповые задачи, проводимые для активизации группы в начале или в середине тренинга (после перерывов или в качестве номеров-связок).

Разрывы деятельности — ситуации, когда невозможно действовать традиционно принятым образом.

Распределенное информационное лидерство — способ организации работы с информацией, при котором команда определяет круг лиц, ответственных за решение той или иной задачи и представляющих центры сбора и переработки информации, релевантной этим задачам.

Распределенное лидерство — способ управления командой, при котором лидерские функции, в полном объеме выполняемые руководителем иерархически структурированной организации, распределены и согласованно выполняются несколькими или всеми членами команды.

«Рационализация» — тип сопротивления, предполагающий явные, открытые действия, направленные на компрометацию, рациональную критику нововведений.

Реалистичность цели — характеристика цели, определяемая как достаточность временных, человеческих, финансовых, информационных и других ресурсов для достижения поставленной цели.

Рефлексивное слушание — разновидность активного слушания, демонстрирующего внимание к партнеру и понимание его позиции за счет использования парафраза (перефразирования высказывания собеседника при сохранении основной его мысли), резюмирования, смыслового эха (повторения ключевых фраз партнера).

Рефлексия — этап командообразования, на котором участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует эффективной работе команды.

Ролевая модель Белбина — описание восьми командных ролей («реализатор», «контролер», «мотиватор», «ведущий», «аналитик», «генератор идей», «гармонизатор», «изыскатель»), каждая из которых вносит свой вклад в успешное функционирование и развитие команды, а все вместе они задают внутреннюю архитектуру команды. Имеет развитый диагностический и методический инструментарий для комплектования, позиционирования и репозиционирования членов существующих команд.

Ролевой профиль команды — набор и степень выраженности ролей, присутствующих в команде, определяемые мерой согласованности представлений команды и конкретного ее члена относительно того, какую роль он исполняет.

Ролевой репертуар члена команды — перечень основных и запасных управленческих, групповых, функциональных ролей, которые способен и готов исполнять член команды.

Самодиагностика психотипа — способ определения персонального психотипа, осуществляемый в групповой форме, когда участники выполняют небольшие задания, позволяющие им актуализировать необходимый опыт, после чего им сообщают информацию о психотипах и предлагают выбрать для себя в каждой паре одну из двух функций (E — I, S — N, T — F, P — J).

Самоуправляемые команды — группы людей, существующие на постоянной (регулярной) основе и уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке своей деятельности.

Система мотивации — один из рычагов управления, предполагающий целенаправленное использование как материальных, так и нематериальных стимулов для мобилизации персонала на эффективное решение поставленных задач и усиление приверженности компании. См. также система оплаты труда.

Ситуационно-поведенческие тесты — краткие стандартизованные оценочные процедуры, в которых заданные качества эксперты оценивают по поведению человека в проблемных ситуациях. Методическое обеспечение включает описание тестовых процедур, поведенческих индикаторов для каждого на диагностируемых психотипов, а также бланки наблюдения, бланки оценок и руководство для наблюдателей.

Скрытое сопротивление — внутреннее несогласие с нововведениями, которое проявляется косвенным, незаметным образом и прикрывается ипеепшм их признанием. Разновидности: «аморфность», «избегание». См. также явное сопротивление.

Событийный шок — критический переизбыток впечатлений, эмоций, новой информации, полученных участником в ходе игры, существенно затрудняющий рациональное осмысление приобретенного опыта и перенесение его » практическую деятельность.

Согласование видений — процесс выработки общего (разделяемого) видения, предполагающий поэтапное согласование представлений членов команды относительно персональных видений друг друга. Направлен на подготовку участников к самоопределению и выбору, в результате которого либо возникает общее видение, либо часть членов команды осознают, что их индивидуальные интересы, ценности (идеалы) являются для них более значимыми, чем членство в команде.

Социальная карьера — сознательный выбор профессионального пути, а основе которого лежит стремление человека к расширению возможностей установления межличностных отношений с широким кругом влиятельных лиц организации и за ее пределами, стремление приобрести уважение и авторитет.

Социометрия — методика, направленная на выявление неформальной структуры группы — межличностных связей и неформального статуса каждого ее члена.

Статус — позиция индивида в социальной структуре, предполагающая определенные права и обязанности. Формальный статус определяется объемами делегированных полномочий в рамках должности, которые подтверждены соответствующими регламентирующими документами. Неформальный статус мерой личного влияния, которое отдельный сотрудник может оказывать на персонал организации, не имея на это официальных полномочий.

Стратегические игры — разновидность игр, в которых моделируется полный цикл разработки и воплощения какого-либо продукта на отвлеченном материале, не связанном с профессиональной деятельностью играющих команд. См. также деловые игры, коммуникативные игры.

Стратегия — совокупность главных целей команды (и / или организации) и основных способов их достижения.

Супервайзер — позиция, выполняющая функцию надзора и отслеживания соблюдения членами команды определенных правил.

Сыгровка — см. тренинг командной сыгровки.

Сюжетно-динамические игры — разновидность игр, где сюжет обеспечивает содержательную связанность всего дня, а отдельные блоки представляют собой задачи-квесты, решение которых позволяет перейти к решению следующих задач и т.д., вплоть до достижения общей цели, которая может быть достигнута только при условии сложения усилий различных команд.

Типологический подход к описанию личности — научные представления об устойчивых личностных предрасположенностях, которые могут быть непротиворечивым образом сгруппированы по одному или нескольким общим основаниям.

Тренинг командной сыгровки — технология командообразования, состоящая из различных видов специализированных тренингов, процедур, упражнений, решающих задачи преодоления проблем, характерных для той или иной стадии развития команды.

Тренинг навыков (умений) — технология командообразования, предполагающая обучение конкретным техникам организации командной работы. Может использоваться не только в реально действующих группах, но и в условиях наборного тренинга, поскольку социоэмоциональная сторона отношений здесь имеет вторичное значение.

Трудность цели — характеристика цели, определяемая как интенсивность труда и усилий, направленных на преодоление возникающих препятствий, которые требуются от человека для достижения поставленной цели. См. также сложность цели.

Увлеченность — игровое состояние, когда азарт становится несущей эмоцией, а участник мотивирован выиграть любой ценой, невзирая на правила и роли. См. также включенность, вовлеченность.

Умение — приобретенная последовательность операций, воспроизведение которых подвержено сознательному контролю. См. также навык.

Управление вниманием и смыслами — группа компетенций командного лидера, связанная с использованием коммуникативных техник, способствующих восприятию, пониманию и принятию тех сообщений, заявлений и комментариев, которые делает лидер.

Управление групповыми процессами — группа компетенций командного лидера, связанная с эффективной организацией групповых обсуждений проблем и процесса принятия совместных решений.

Управление обратной связью — группа компетенций командного лидера, связанная с конструктивным использованием наградное™ и критики.

Управление проектами — область менеджмента, охватывающая те сферы производственной деятельности, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата.

Управленческая роль — совокупность ожиданий группы от поведения участника относительно выполняемых им основных управленческих функций, а также персональная способность и готовность к их выполнению.

Упражнения на формирование и развитие доверия в группе класс упражнений, в рамках которых участник совершает некоторые несложные физические действия, требующие страховки со стороны группы. Запускают пласт работы с групповыми нормами (внимательное отношение к каждому, индивидуальная и групповая ответственность, индивидуальный выбор, делать или не делать упражнение, безраздельное внимание, направленное на внутригрупповой процесс).

Фасилитатор — член команды, в чьи функции входит процессуальное сопровождение («облегчение») процессов принятия совместного решения.

Формальная структура организации — официально заданная схема взаимодействия между организационными элементами, а также роль и статус этих элементов, которые регламентированы соответствующими приказами, распоряжениями, положениями, инструкциями и т.п.

Функциональная роль — совокупность ожиданий группы от поведения участника, которые определяются предметным содержанием выполняемой им деятельности (финансовой, маркетинговой, производственной и т.п.).

Функционально-ролевой конфликт — столкновение персональных интересов участников команды относительно распределения различных участков работ.

Хэппининг — технология командообразования, предполагающая подготовку и проведение какого-либо эмоционально насыщенного мероприятия (например, съемка и конкурс корпоративных видеороликов, подготовленных сотрудниками), основная цель которого — создать позитивно окрашенный и сплачивающий совместный опыт.

Цель — образ будущего результата деятельности. См. также конкретность цели, понятность цели, сложность цели, трудность цели.

Ценность — любой предмет (материальный или идеальный) либо институт, в отношении которого индивид или группа занимают позицию оценки, приписывая ему важную роль в своей жизни, и стремление к обладанию которым ощущают как необходимость.

Эмоциональное сопротивление — индивидуальное или групповое проявление негативных переживаний, страхов, недовольства, выражение которых становится самоцелью. Находясь в аффективном состоянии, сотрудники забывают о цели сопротивления (не допустить нововведения или изменить их

смысл) и начинают сопротивляться ради самого процесса. Разновидности: «аморфность», «возмущение». См. также инструментальное сопротивление.

Эмпатическое (соучаствующее) слушание — разновидность активного слушания, предполагающая подстройку к собеседнику по позе, дыханию, а также использование кивков головой, поддакивания для демонстрации внимания к партнеру и его сообщению.

Явное сопротивление — публичное непринятие организационных преобразований и открытая демонстрация соответствующего поведения. Разновидности: «возмущение», «рационализация». См. также скрытое сопротивление.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. Жуков, Ю.М., Павлова, Е.Н., Журавлев, А.В. Технологии командообразования [Текст] - М.: Аспект-Пресс, 2008. 320 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Методы активного обучения [Текст] : Учебник и практикум для вузов / Ю.Н.Лапыгин; Рос.акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М. :Юрайт, 2015. - 248 с.
3. Льюис, Дж. Управление командой: Как заставить других делать то, что вам нужно [Текст] - СПб.: Питер, 2004. 160 с.
4. Томпсон, Л. Создание команды [Текст] - М.: Вершина, 2006. 544 с.
5. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] : Учеб.-практ. пособие / Гос. ун-т управления; Под ред. А.Я.Кибанова. - М. : Проспект, 2015. - 72 с. - ISBN 978-5-392-17415-7 : 157-50.
6. Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой [Текст] : Учеб.-практ. пособие / Гос. ун-т управления; Под ред. А.Я.Кибанова. - М. : Проспект, 2015. - 72 с.
7. Управление человеческими ресурсами [Текст] : Учеб. пособие / Под ред. А.М.Руденко. - Ростов н/Д : Феникс, 2015. - 350 с. - (Высшее образование). - Глоссарий: с.338-341. - Библиогр.: с.343-348.
8. Эвангелиста, Р. Бизнес победы: Руководство для менеджера по созданию команды победителей на работе [Текст] - М.: Финансы и статистика, 2005. 248 с.

Дополнительная литература

1. Белбин, Р.М. Типы ролей в командах менеджеров [Текст] - М.: НИРО, 2003. 232 с.
2. Белбин, Р.М. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач [Текст] - М.: НИРО, 2003. 315 с.
3. Блэклок, Д., Джекс, Э. Технология командной игры. Руководство для лидера [Текст] - М.: ИД Гребенникова, 2008.
10. Бронштейн, М. Управление командами: Теория и практика построения эффективной команды [Текст] - М., 2004.
3. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду [Текст] - СПб.: Речь, 2003.
4. Капецио, П. Команды, которые выигрывают [Текст] - М., 2005.
5. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / под ред. Н.В. Ключевой [Текст] - СПб.: Речь, 2008. 208 с.
6. Митин, А.Н. Культура власти и управления / Уральская академия государственной службы [Текст] - Екатеринбург, 2001. - 10 экз. Паркер, Г., Кролл, Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров [Текст] - СПб.: Питер, 2002. 160 с.

7. Резник, С.Д., Куликов, В.Г. Эффективная команда менеджера [Текст] - - Ростов н/Д, 2005.

8. Роббинс, Х., Финли, М. Почему не работают команды? Что идет не так и как это исправить [Текст] - М.: Добрая книга, 2005. 304 с.

9. Сартан, Г.Н. Тренинг командообразования [Текст] - М.: Речь, 2005. 187

Интернет-ресурсы

1. Букс, 2008. — 102 с. http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9814&ln=ru&search_query

2. Невеев А. Б. Тренинг в организации: Учебное пособие / А.Б. Невеев. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=319549>

3. Ханин В. Рассказы о тренингах / Виктор Ханин. — М.: Альпина Бизнес

4. Чернецкая Н. И. Экспериментальная психология: практикум: Учебное пособие / Н.И. Чернецкая. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 120 с. // <http://znanium.com/bookread.php?book=450407>

5. Шалагинова И. Г., Клейменов В. Н. Развитие конфликтологической компетентности в ходе интерактивных занятий: Методическое пособие. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2008. - 26с. http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6878&ln=ru&search_query

6. Академия живого бизнеса - кейсы - <http://www.akademiki.biz/forum/index.php?showtopic=2472>

7. Бизнес-планер/командообразование - <http://bizlana.ru/komandoobrazovanie-glava-pyataya/>

8. Кейсы на командообразование - <http://ru.convdocs.org/docs/index-5811.html?page=2>

9. Тренинги на командообразование - <http://eslitrenera.net/55-uprazhnenij-dlya-treninga-komandoobrazovaniya/>

10. Учебник работы с кейсами - <http://www.twirpx.com/file/232502/>

Учебное текстовое электронное издание

Гурьянова Инна Владимировна

**ТЕХНОЛОГИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ
И САМОРАЗВИТИЯ**

Практикум

0,91 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2019 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 социальной работы и психолого-педагогического образования
Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий
e-mail: ceor_dot@mail.ru