



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

И. В. Гурьянова
Н.А. Кобзева
И.В. Лапчинская

ТЕХНОЛОГИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И САМОРАЗВИТИЯ

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

Магнитогорск
2016

Рецензенты:

кандидат психологических наук,
генеральный директор,
Магнитогорский благотворительный фонд
«Гражданская инициатива»
А.А. Дегтярев

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

Гурьянова И.В., Кобзева Н.А., Лапчинская И.В., Петушкова О.Г., Потрикеева О.Л., Слепухина Г.В., Супрун Н.Г., Супруненко Г.А.

Технология командообразования и саморазвития [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Инна Владимировна Гурьянова, Наталия Александровна Кобзева, Ирина Викторовна Лапчинская, Ольга Геннадьевна Петушкова, Ольга Леонидовна Потрикеева, Галина Владимировна Слепухина, Нелли Геннадьевна Супрун, Галина Антоновна Супруненко ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (1,88 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2016. – 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.

Пособие составлено в соответствии с типовой программой дисциплины «Технология командообразования и саморазвития». В учебно-методическом пособии представлены методические рекомендации для студентов по изучению дисциплины «Технология командообразования и саморазвития», рассмотрен порядок проведения лекционных и семинарских занятий, сформулированы задания для самостоятельной работы, контрольно-измерительные материалы, представлен диагностический инструментарий и список литературы.

Пособие предназначено 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., Кобзева Н.А., Лапчинская И.В., Петушкова О.Г., Потрикеева О.Л., Слепухина Г.В., Супрун Н.Г., Супруненко Г.А., 2016
© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова», 2016

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ	7
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ.....	9
ТЕМА 1. КОМАНДА КАК ВИД ГРУПП ВЫСШЕГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ.....	9
ТЕМА 2. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ.....	19
РАЗДЕЛ II. ВНУТРИКОМАНДНЫЕ ПРОЦЕССЫ И ОТНОШЕНИЯ.....	52
ТЕМА 1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ И ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ В КОМАНДЕ	52
ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В КОМАНДЕ.....	65
ТЕМА 3. КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ	75
ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОМАНДАХ.....	84
ТЕМА 5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОМАНД.....	102
РАЗДЕЛ III. САМОРАЗВИТИЕ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ.....	107
ТЕМА 1. ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ ЛИЧНОСТИ И САМОРАЗВИТИЕ. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ	107
ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ	124
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	124
ЗАДАНИЯ К ЗАЧЕТУ.....	125
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ	126
ГЛОССАРИЙ	130
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	143

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Технология командообразования и саморазвития» предусмотрен на первом курсе в первом семестре у студентов направлений подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 46.03.02 Документоведение и архивоведение.

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.

Компетенции и требования к уровню освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины «Технология командообразования и саморазвития» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Уровень освоения компетенций		
	Пороговый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
ОК – 6: способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия			
Знать основы взаимодействия людей в коллективе, относящиеся к вопросам групповой динамики, командообразования и саморазвития	Понимает сущность теорий личности и взаимодействия людей в коллективе, относящиеся к вопросам групповой динамики и командообразования; фиксирует проблемные несоответствия в своей деятельности с точки зрения технологий командообразования	Анализирует достоинства и недостатки моделей взаимодействия, имеет четкое представление об особенностях личности и взаимодействия людей в коллективе, относящихся к вопросам групповой динамики и командообразования	Использует наиболее эффективные средства осуществления взаимодействия, в т.ч. на основе этнических, социальных и культурных различий и особенностей взаимодействия людей в коллективе, относящихся к вопросам групповой ди-

Структурный элемент компетенции	Уровень освоения компетенций		
	Пороговый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
			намики и командообразования
Уметь организовывать свою деятельность в профессиональном коллективе в соответствии с учетом социальных, культурных и др., а так же организовывать наиболее эффективным способом командную работу в детской группе	Способен выбрать адекватные способы взаимодействия с коллегами и детьми в зависимости от представления об особенностях их личности, в т.ч. об этнических, социальных и культурных различиях	Умеет осуществлять анализ работы в коллективе с учетом социальных, культурных и др. различий; способен выбрать адекватные способы взаимодействия с коллегами в зависимости от этнических, социальных и культурных различий и организовать командную работу в детском коллективе в зависимости от особенностей аудитории (возрастные особенности, гендерные различия и проч.)	Точно подбирает способы и методы взаимодействия с коллегами в зависимости от представления представлений об особенностях их личности, в т.ч. об этнических, социальных и культурных различиях и может организовать командную работу в детском коллективе в зависимости от особенностей аудитории (возрастные особенности, гендерные различия и проч.)
Владеть навыками планирования и осуществления своей деятельности ценностно-нормативных оснований современной культуры, навыками саморегуляции и эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение связанное с особенностями групповой динамики и командообразования	Может применять на практике избранные средства организации работы коллектива, некоторые способы саморегуляции и тренинговые упражнения, направленные на выработку эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение связанное с особенностями групповой динамики и командообразования	Соотносит достоинства и недостатки используемых моделей взаимодействия с точки зрения учета социальных, конфессиональных, культурных различий; может составлять собственную программу саморегуляции и проводить тренинговые упражнения, направленные на выработку эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение, связанное с особенностями групповой динамики и командообразования	Управляет процессом взаимодействия субъектов в коллективе, может разрабатывать или составлять программу саморегуляции и эффективного влияния и проводить тренинги, направленные на индивидуальное и групповое поведение, связанное с особенностями групповой динамики и командообразования
ОК – 7: способностью к самоорганизации и самообразованию			
Владеть технологиями организации процесса самообра-	Владеет отдельными приемами саморегуляции, но допускает существенные	Демонстрирует возможность и обоснованность реализации	Демонстрирует обоснованный выбор приемов само-

Структурный элемент компетенции	Уровень освоения компетенций		
	Пороговый уровень	Средний уровень	Высокий уровень
зования; приемами целеполагания во временной перспективе, способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности.	ошибки при их реализации, не учитывая конкретные условия и свои возможности при принятии решений.	приемов саморегуляции при выполнении деятельности в конкретных заданных условиях.	регуляции при выполнении деятельности в условиях неопределенности.
Уметь планировать цели и устанавливать приоритеты при выборе способов принятия решений с учетом условий, средств, личностных возможностей и временной перспективы достижения; осуществления деятельности.	При планировании и установлении приоритетов целей профессиональной деятельности не полностью учитывает внешние и внутренние условия их достижения.	Планируя цели деятельности с учетом условий их достижения, дает не полностью аргументированное обоснование соответствия выбранных способов выполнения деятельности намеченным целям.	Готов и умеет формировать приоритетные цели деятельности, давая полную аргументацию принятым решениям при выборе способов выполнения деятельности.
Владеть технологиями организации процесса самообразования; приемами целеполагания во временной перспективе, способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности.	Демонстрирует частичное знание содержания процессов самоорганизации и самообразования, некоторых особенностей и технологий реализации, но не может обосновать их соответствие запланированным целям профессионального совершенствования.	Демонстрирует знание содержания и особенностей процессов самоорганизации и самообразования, но дает неполное обоснование соответствия выбранных технологий реализации процессов целям профессионального роста.	Владеет полной системой знаний о содержании, особенностях процессов самоорганизации и самообразования, аргументированно обосновывает принятые решения при выборе технологий их реализации с учетом целей профессионального и личностного развития.

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. Сообще-

ния, 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, учебников 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 – приступать 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 экза-

менационного 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 обратиться 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

Вопросы:

1. Понятие о командообразовании.
2. Команда как особый вид малой группы. Типы команд.
3. Отличия команды от малой группы.
4. Основные характеристики коллектива как разновидности малой группы.
5. Лидерство в команде.
6. Этапы командообразования.

Необходимо различать понятия развитие команды и командообразование. Развитие команды представляется как естественный процесс, обычно происходящий без присутствия консультанта или тренера и нередко длящийся годами. Однако, этот процесс можно оптимизировать, применяя современные технологии работы с группой, которые позволяют развить навыки командного взаимодействия, способность принимать решения и т.д. Более того, в ходе командообразования можно проводить согласование индивидуальных целей членов команды не только с общекомандными задачами, но и со стратегической линией организации в целом. Поэтому здесь и далее, под командообразованием будет пониматься процесс целена-

правленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации.

Командообразование как специальный вид деятельности, зародившийся во второй половине прошлого века, вступил в период зрелости. Об этом свидетельствуют изменения в содержании, тональности и даже в названиях публикуемых текстов. Наблюдается переход от пропагандистских призывов внедрять командные формы организации работы и рецептов, как «сделать команду своей мечты», к рассуждениям на тему, что нужно предпринять, чтобы команды заработали более эффективно. Поэтому в настоящее время не имеет смысла множить аргументы в пользу утверждений, что команда – это хорошо, а без команды плохо. Вместо этого стоит потратить усилия для выяснения того, *где* и *когда* целесообразно осуществлять командообразовательные проекты и, самое главное – *как* их делать.

Следует отметить, что в интересующей нас области, как и в любой другой области практики, и само содержательное наполнение области и акцентировка на тех или иных образующих эту область, задается не столько импульсами, идущими изнутри этой практики, сколько содержанием и приоритетами, идущими извне. В данном случае – содержанием социальных заказов, а конкретнее – заказов организационных (корпоративных, административных, политических). Следовательно, и разнообразие работ и их динамика и даже их тематическое структурирование определяется в первую очередь характером тех заказов/запросов, которые адресуются профессиональному сообществу (тренерскому и консалтинговому).

На настоящий момент можно выделить несколько направлений деятельности в области командообразования, которые оказались наиболее востребованы обществом. Во-первых, это вопросы комплектования команд, включая и задачу подбора отдельных «исполнителей» с учетом общекомандного контекста. Во-вторых, это задача командной сыгровки (формирование командного духа, чувства локтя, улучшения взаимопонимания). В-третьих, это задачи оценки (диагностики) целевых групп с точки зрения того, в какой мере эти группы являются командами. Это – основные задачи, решаемые в групповом контексте (на уровне группы). Кроме того, существует круг практических задач, выходящих за рамки социальной группы и локализуемых с одной стороны, на индивидуальном уровне, с другой – на организационном. Среди задач первого рода можно выделить задачи подбора и подготовки лидеров (капитанов) команд. К задачам второго рода относится создание организационной среды (инфраструктуры), отвечающей принципам командного способа работы.

Вместе с расширением практики командообразования набирают вес и научные исследования данной проблематики. Более того, некоторые из этих исследований носят признаки не столько прикладных исследований, сколько исследований фундаментального характера.

Что касается содержания работ фундаментального характера, то просматриваются, как минимум, два дисциплинарных основания для их развертывания. С одной стороны, это психология *индивидуальных различий*, особенно, типологический подход. С другой – социально-психологические исследования малых групп, в особенности групповая динамика и групповое развитие. Нарботки в области дифференциальной психологии и психологии личности используются прежде всего при решении задач комплектования и переукомплектования рабочих групп и команд. Кроме того, знания в области психологии индивидуальных различий применяются для решения вопросов, связанных с эффективностью позиционирования членов команды. Что касается наработок в области групповой динамики и группового развития, то они находят свое применение как при построении целостной картины процесса формирования команды, так и при построении программ целенаправленного формирования команд.

Но наиболее явным и востребованным для командообразования как разновидности социально-психологической практики являются не факты, полученные в научных исследованиях, а совсем другой вид научных разработок – методики, созданные первоначально для исследовательских целей, а затем внедрившиеся в сферу практики.

Хотя в настоящее время нет полной ясности в том, как соединяются направления исследований фундаментального и прикладного характера, несомненно, что и те, и другие

необходимы для прояснения существа дела и являются ценным ресурсом, использование которого повышает эффективность практической работы. При этом никак нельзя отрицать и ценность чисто эмпирических находок.

Командообразование, как и всякая другая область общественной практики, покоится на трех основаниях: здравом смысле, научных достижениях (факты и методы) и анализе самой этой практики. При этом анализ практики опять-таки проводится научными методами и направляется здравым смыслом. Под здравым смыслом здесь понимается не совокупность представлений пресловутого «человека с улицы», а способ видения реальности, присущий образованным людям, делающим сегодняшнюю жизнь.

2. Команда как особый вид малой группы. Типы команд

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

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

Выделяют различные типы команд (таблица 1).

Таблица 1

Типология команд

Критерий	Типы команд
Период существования	<ul style="list-style-type: none"> - Функциональные, или постоянные (созданы для выполнения определенной деятельности в течение длительного времени; работа в команде является для ее членов первичной), например, армейское подразделение, отдел в организации, спортивная команда и т.п. - Кроссфункциональные, или временные (созданы для выполнения одного определенного задания из представителей других групп, обладающих разными компетентностями; работа в команде является для ее членов вторичной по отношению к основной), например, проектная группа, сборная команда и т.п.
Субъект управления	<ul style="list-style-type: none"> - Команды с преобладанием внешнего управления (большая часть ответственности лежит на внешних руководителях, которые выполняют функции управления группой в целом и деятельностью ее отдельных членов), например, подразделения в традиционных организационных структурах. - Самоуправляемые (все члены команды ответственны за полный рабочий процесс или за его часть, которая является относительно самостоятельной; полностью отвечают за качество и количество, т.е. не только работают, но и выполняют функции управления самими собой), например, консалтинговые или проектные организации и т.п.
Поставленные цели	<ul style="list-style-type: none"> - Совещательная (совет, круглый стол). - Производственная (производственная бригада; управленческая структура). - Проектная (исследовательская группа, группа планирования). - Группа действий (спортивная команда, экспедиция, команда на переговорах и др.).

Род деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - Занимающиеся подготовкой рекомендаций. - Производственные. - Управляющие.
Уровень развития групповой активности	<ul style="list-style-type: none"> - Рабочая группа (группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой). - Псевдокоманда (группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда; есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это). - Потенциальная команда (группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать). - Реальная команда (группа, члены которой имеют взаимодополняющие навыки, преданы общим целям, чувствуют взаимную ответственность). - Высокоэффективная команда (реальная команда, члены которой обладают высокой взаимной ответственностью и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих; методы работы и взаимодействия в группе способствуют личностному росту и успеху членов команды).

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

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

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

- стремятся к значимым общим целям, принимают их и понимают, что достичь их можно, только действуя совместно;
- связаны единым видением цели и процесса ее достижения;
- преданы целям и ценностям команды;
- разделяют ответственность за достижение общих целей и полученные результаты;
- имеют высокий уровень взаимосвязи, взаимовлияния и взаимозависимости, способны эффективно взаимодействовать и дополнять друг друга, внося индивидуальный вклад в общую работу и воспринимая друг друга как равноправных участников процесса деятельности;
- продуманно распределяют между собой выполнение специфических ролей или функций, быстро и гибко реагируя на изменения ситуации;
- проявляют высокий уровень согласия между собой и доверяют друг к другу;
- заботятся друг о друге и обучают друг друга;
- отличаются высоким уровнем компетентности и мотивации к участию в решении общих задач;
- более эффективно работают вместе по сравнению с их работой в одиночку;
- способны использовать возникающие конфликты и затруднения как возможность для общекомандного и индивидуального развития;
- стремятся к высоким стандартам индивидуальной и групповой деятельности;
- испытывают удовлетворенность от членства в группе и участия в достижении общей цели.

3. Отличия команды от малой группы

Можно указать следующие отличия команды от обычной малой группы:

а) на стратегическом уровне – общее видение, которое позволяет организовать общее информационное поле, выработать единые командные цели, согласованные с индивидуальными целями каждого члена команды, сгладить противоречия между участниками (в том числе в системах ценностей); в результате расширения или сложения представлений каждого конкретного члена команды о команде, ее членах, способах и стратегиях решения командной задачи и проч. достигается гибкость командного поведения; команда легче адаптируется в постоянно меняющемся контексте; члены команды выявляют точки соприкосновения и достигают согласия в важных вопросах командного функционирования; более эффективно используются информационные и аналитические возможности членов команды, необходимые при принятии решения и разрешении проблем, и т.д.

б) на тактическом уровне – эффективное позиционирование, т.е. система распределения ответственности в команде и определения основных функциональных позиций ее членов в зависимости от ситуации, за счет чего устанавливается оптимальное соотношение человеческих ресурсов и требований задач, организуется четкое и точное их выполнение, обеспечивается успех всей командной работы. Система эффективного позиционирования реализуется на четырех уровнях: определение функциональных позиций, обеспечивающих непосредственное решение задачи и зависящих от уровня профессиональных знаний, навыков и опыта; определение командных ролей, от которых зависит способность людей работать в команде и которые выполняют роль катализатора командной работы, обеспечивая взаимодополняемость и совместимость членов команды, распределение и принятие ответственности всей команды и распределения обязанностей и полномочий отдельных ее участников; определение порядка согласования и действий, передачи и снятия ответственности в команде с учетом различных рабочих ситуаций.

в) на динамическом уровне – самоуправляемость, при которой отсутствует необходимость в дополнительной внешней координации взаимодействия членов команды;

г) на результативном уровне – синергический эффект, при котором результат усилий членов команды оказывается больше суммы тех потенциальных результатов, которые они могли бы получить, работая порознь.

4. Основные характеристики коллектива как разновидности малой группы

Таким образом, командой по определению можно назвать только эффективно действующую группу. Однако в этом случае возникает вопрос о соотношении понятий «команда» и «коллектив».

Как известно, коллектив – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценной совместной деятельности высокого уровня развития[1]. Основными характеристиками коллектива как разновидности малой группы являются:

- результативность основной деятельности;
- наличие перспективы;
- способность к самоорганизации и самоуправляемость;
- общность внутригрупповых целей, интересов, ценностей;
- превращение внешне полагаемых целей и задач в значимые для коллектива и каждого его члена;
- способность и готовность членов коллектива к сотрудничеству, взаимопомощи, взаимозаменяемости;
- готовность членов коллектива принимать на себя ответственность за результаты совместной деятельности;
- высокая сплоченность;
- положительный эмоциональный настрой;

• соответствие профессиональных и личностных характеристик членов коллектива своим функциональным ролям и т.д.

Сравнение характеристик команды и коллектива показывает, что эти понятия чрезвычайно близки друг другу. Некоторые авторы разделяют их по таким признакам, как «период существования» (тогда постоянная группа рассматривается как коллектив, временная – как команда) или «цель деятельности» (производственная группа в этом случае рассматривается как коллектив, а управленческая или проектная – как команда). Но во многих источниках термины «коллектив» и «команда» используются как синонимы при описании высокоэффективных малых групп.

5. Лидерство в команде

С характеристиками команды связаны и особенности лидерства в команде, в частности, возможность и целесообразность так называемого разделенного лидерства.

Разделенное лидерство предполагает, что на разных этапах достижения общекомандной цели лидерскую позицию занимают те члены команды, которые наиболее компетентны в решении определенной задачи, но окончательные решения принимаются совместными усилиями группы. Таким образом, каждый член команды в какой-либо момент может роль лидера, а затем возвращаться к роли последователя.

Разделенное лидерство не исключает существования в группе постоянного стратегического лидера, который координирует деятельность остальных членов команды при смене ролей и направляет команду в ее общем движении к цели, задавая направление движения и вдохновляя ее на новые решения. Если команда является частью какой-либо организационной структуры, то стратегический лидер может занимать «внешнюю» позицию, выступая как наставник и координируя взаимодействие команды с организацией.

В процессе командообразования выделяют несколько этапов, на каждом из которых лидер играет специфическую роль.

6. Этапы командообразования

Процесс командообразования можно представить как трехэтапный.

1. На этапе комплектования целенаправленно осуществляются работы по созданию потенциальной команды с учетом индивидуальных способностей, личностных особенностей и навыков членов команды, необходимых для успешного решения задачи.

2. На этапе сыгровки последовательно проводятся специально организованные процедуры работы с командой, которые позволяют согласовать общее видение в команде, провести позиционирование членов команды, выработать план работы и отработать необходимые в командной работе коммуникативные навыки.

3. На этапе диагностики оценке подвергаются реальные продукты работы команды (четкие цели, схемы позиционирования, план, ответственные и т.д.), эмоциональные компоненты (удовлетворенность членов команды от совместной работы, чувство правильно выбранного направления работы и др.), командные изменения (новые роли, процессы, степень связанности команды и т.д.), индивидуальные изменения (прогресс приобретения умений, навыков, установок или мотивации и т.д.).

Если лидер стремится оптимизировать процесс командообразования, он в своей работе может опираться на комплексный подход, направленный на формирование общего видения и целеполагания в команде.

В соответствии с этим подходом общее видение в команде определяет и прогнозирует эффективность и продуктивность ее деятельности, а условиями выработки общего видения являются устойчивые представления членов группы о команде и каждом ее участнике, а также определенная степень согласия по поводу командной задачи.

В рамках данного подхода командообразование рассматривается как циклический процесс, состоящий из комбинаций действий и рефлексии (анализа действия), направленных на реализацию стратегических целей команды, а также на определение и разрешение проблем.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «командообразование».

2. Какие направления деятельности в области командообразования востребованы в современном обществе?
3. Каковы результаты научных исследований фундаментального и прикладного характера в области командообразования в настоящее время?
4. Назовите этапы командообразования.
5. В чем сущность понятия «команда»? Отличие команды от малой группы?
6. Какие вы можете назвать типы команд?
7. Назовите основные характеристики коллектива как разновидности малой группы.
8. Что означает понятие «разделенное лидерство» в команде?

ТРЕНИНГ КОМАНДНОЙ СЫГРОВКИ

Цель: Развитие командного духа, помощь в ощущении себя командой с едиными целями и задачами.

Теоретическая информация

Редко какое практическое занятие по командообразованию обходится без использования различного рода игр. Идея того, что участники любой команды должны пройти сыгровку «на берегу» и уже только потом выходить в «открытое плавание», становится трюизмом. Подготовка команды к будущей деятельности не зря называется «сыгровкой». Ее участники должны отыграть сценарии командного взаимодействия в ответ на смоделированные проблемы, которые могут возникнуть в будущем у команды.

Во многом ценность игровых методов заключается в том, что они завладевают участниками настолько сильно, что события, происходящие в играх, «цепляют» за «живое», заставляя их участников работать на пределе моральных, физических и умственных сил. В результате время как бы сжимается, а участники за короткий срок проживают то, на что им бы потребовались месяцы или даже годы реальной жизни. Более того, многие открытия, которые делают участники относительно себя и друг друга, вряд ли оказались бы возможными без лично-нагруженного проживания игры. Игровая реальность воспринимается участниками и командами настолько серьезно, насколько они принимают заданные игровой моделью роли, правила, цели и начинают выстраивать свое поведение в соответствии с этими предписаниями.

Любые игры, вне зависимости от их содержания, имеют схожую процедурную основу. Обычно перед командами ставится творческая задача разработать проект какой-либо конструкции или найти решение какой-либо проблемы.

МЕТОДИКА

«ПАЛУБНЫЙ ВСЕПОГОДНЫХ БОМБАРДИРОВЩИК-ИСТРЕБИТЕЛЬ»

Эта игра прошла многократную апробацию при сыгровке самых различных типов команд. Участников объединяют в игровые команды (не менее 2-х).

Ход игры

1) Первое задание, которое им предстоит выполнить, заключается в том, чтобы придумать собственное название, девиз, и логотип, которые должны отражать основную черту, отличающую их команду от других подгрупп. Все это необходимо зафиксировать на ватмане и презентовать другим игровым командам. Выполнение данной задачи запускает процесс идентификации участников с новыми подгруппами, в которые они раньше не были включены.

2) После формирования рабочих подгрупп участники приступают к решению собственно игровой задачи. Используя комплектующие детали, предоставленные ведущим, команды должны сконструировать самолет, который сможет пролететь 5-ть метров и точно приземлится на ограниченной территории. Бюджет и время, отведенные на разработку проекта самолета и его сборку, строго ограничены.

3) Эффективность деятельности команд в стратегической игре «Конструирование палубного, всепогодного бомбардировщика-истребителя» определяется по трем критериям: качество образцов (посадка самолета на ограниченной территории); скорость сборки; экономичность производства. Каждая команда имеет возможность выбрать один из этих критериев эффективности или попытаться учесть все три. Выбор того или иного критерия во многом свидетельствует о ведущей ценностной ориентации команды.

- Качество образцов в данной игре достигается за счет отказа от традиционных, стереотипных моделей продукта (самолетов). Используя традиционную форму самолета, невозможно создать такой образец, который можно приземлить на ограниченный участок пространства. В этой связи на первый план выходят такие ценности, как креативность, нестандартность, стремление использовать все отведенное время и ресурсы для создания «оригинальных» и рабочих образцов.

- Скорость сборки в данной игре может быть достигнута за счет точности действий и высокой интенсивности труда каждого члена команды. В данном случае главной ценностью становится активность – главное действовать, а не сидеть сложа руки и о чем-то думать.

- Экономичность производства достигается за счет точных расчетов затрат на этапе проектирования (до момента приобретения комплектующих). В данном случае ведущей ценностью является минимизация рисков. Самолет может не приземлиться, другая команда может закончить работу быстрее, но экономичность производства зависит исключительно от самой команды и минимизирует риски занять последнее место.

4) Стратегическая игра «Палубный всепогодный бомбардировщик-истребитель», как и любая другая игра, завершается анализом процессов, происходивших в группах. Внимание участников направляется на восстановление фактов межперсонального взаимодействия. Наиболее детальному обсуждению подвергается ключевая точка процесса сыгровки команды – момент пересмотра первичной конструкции самолета. Команды реконструируют стратегии, которые они использовали для преодоления «разрыва деятельности», когда традиционные способы решения не сработали.

Инструкция: ваша задача - сконструировать палубный всепогодный бомбардировщик-истребитель и провести его испытания. Конструкция самолета должна быть собрана только из специального оборудования, которое Вы сможете приобрести через 10 минут после начала игры. Затраты на покупку комплектующих не должны превышать сумму 300 у.е. (см. ПРАЙС ЛИСТ).

Вам предстоит собрать 10 образцов самолетов и с расстояния 5-ти метров посадить их на палубу (стол). За каждый самолет, удачно приземлившийся на палубу и при этом не перевернувшийся, начисляется 10 баллов. За приземлившийся, но перевернувшийся самолет, начисляется 5 баллов. Учитывая результаты первого этапа испытаний, Вам предстоит внести необходимые изменения в конструкцию самолета, докупить недостающие материалы и собрать 10 новых образцов техники. После чего будет проведен завершающий этап испытаний. Максимальное количество баллов, которое Вы можете набрать за оба этапа испытаний, составляет 200 баллов.

Время на составление бюджета - 10 мин, после чего Вы можете приобретать оборудование согласно Вашему бюджету. Время на сборку 10-ти самолетов составляет 20 минут. Работа по сборке самолетов считается завершенной только тогда, когда все 10 самолетов лежат на ватмане с названием Вашей команды, а участники стоят на расстоянии 2-х метров от ватмана.

Правила игры

1. Палуба (парта) должна находиться на расстоянии 5 метров от точки старта.
2. Самолет должен самостоятельно пролететь расстояние от точки старта до палубы, приземлиться на нее и также самостоятельно совершить на ней остановку.
3. Каждый член группы должен запустить хотя бы один самолет.
4. Фирменные знаки (логотипы) должны быть нанесены только на верхней поверхности самолета.

5. Самолет должен приземлиться на палубу фирменным знаком вверх.
6. Самолет должен соответствовать основным техническим характеристикам: иметь крылья и хвостовое оперенье.
7. В процессе сборки самолетов их испытания запрещены.
8. Вы не можете потратить на каждом этапе на оборудование более чем \$300 (см. Прайс - лист).

Прайс-лист

Предметы	Использованное количество (X)	Цена за 1 штуку или за 1 метр (Y)	Общая стоимость (X*Y)
Бумага А4		1	
Нитки		5	
Клей канцелярский		50	
Пакет полиэтиленовый		30	
Скрепка в ассорт.		1	
Степлер (вкл.скрепки)		50	
Туалетная бумага		10	
Ножницы		30	
Гвоздь в ассорт.		10	
Скотч		20	
Восковая свеча		70	
Пластилин (5см*5 см)		50	
Зажигалка		20	
Шарики воздушные		20	
Пробка (винная)		25	
Каштан натуральный		20	
Зажимы для штор		15	
Лента декоративная		100	
Шпажки пластиковые		40	
Маркеры		25	
		бюджет (итог)	

Запишите количество использованных предметов. Подсчитайте стоимость по каждому предмету и подведите итог. Помните, ваш бюджет ограничен суммой в 300 у.е.

Литература (основная)

1. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегии подбора и формирования управленческой команды. – М.: Изд-во РАГС, 2005.
2. Гольников Р.В. Ценностные детерминанты формирования руководителем управленческой команды. – М., 2011.
3. Зинкевич-Евстегнеева Т.Д., Фролов Д.П., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд [Текст] / Т.Д. Зинкевич-Евстегнеева, Д.П. Фролов, Т.М. Гробенко; под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстегнеевой. – Санкт-Петербург: Речь, 2011. – 304 с.

Литература (дополнительная)

1. Безрукова Е.Ю. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования. Диссертация канд. психол. наук. М.: МГУ. 2001.
2. Товб А.Ц., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: ОлимпБизнес, 2005.
3. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. СПб.: Питер, 2004. С. 233-257, С. 530-563.

Интернет - ресурсы

1. <http://www.myersbriggs.org>
2. <http://keirse.com>

Темы рефератов (в качестве самостоятельной работы)

1. Механизмы формирования команд в организациях.
2. Современные тенденции развития командообразования в России.
3. Лидерство и власть в команде.
4. Причины популярности и эффективности командных методов работы.
5. Методы и технологии повышения эффективности командной работы.
6. Преимущества и недостатки командной работы.
7. Миссия команды и миссия организации.
8. Мифы и реальность командного менеджмента.

Тестовое задание

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

- а) развитие команды
- б) развитие коллектива
- в) командообразование**

2. Группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей, называется:

- а) малая группа
- б) команда**
- в) коллектив

3. Группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценной совместной деятельности высокого уровня развития, называется:

- а) коллектив**
- б) малая группа
- в) команда

4. Командообразование, как специальный вид деятельности, зародилось:

- а) во второй половине 20 века**
- б) в начале 20 века
- в) в 1999 – 2005 гг.

5. На настоящий момент можно выделить несколько направлений деятельности в области командообразования: 1) вопросы комплектования команд, 2) задача командной сыгровки и 3) **задачи оценки (диагностики)**

6. По какому критерию выделены функциональные и кроссфункциональные команды?

а) поставленные цели

б) субъект управления

в) период существования

7. По какому критерию выделены совещательная, производственная, проектная команды?

а) поставленные цели

б) субъект управления

в) период существования

8. Реальная команда, члены которой обладают высокой взаимной ответственностью и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих, называется:

а) функциональная команда

б) высокоэффективная команда

в) рабочая группа

9. Как называется лидерство, при котором на разных этапах достижения общекомандной цели лидерскую позицию занимают те члены команды, которые наиболее компетентны в решении определенной задачи, но окончательные решения принимаются совместными усилиями группы:

а) компетентное

б) стратегическое

в) разделенное

10. Этап командообразования, на котором последовательно проводятся специально организованные процедуры работы с командой, называется:

а) этап комплектования

б) этап диагностики

в) этап сыгровки

ТЕМА 2. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Вопросы:

1. Принципы организации командной формы работы
2. Основные категории команд
3. Пути формирования команды и этапы командообразования
4. Тренинг командообразования

1. Командная форма организации работ является отклонением от традиционных форм, вызванное непредвиденным нарушением привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т.п.). Такое положение особенно характерно для производственной сферы. Использование командной формы организации работ, во-первых, требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного стимулирования членов команды; во-вторых, связано с определенным риском для руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

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

- поиск нужных специалистов и формирование такой команды, эффективность самостоятельной деятельности которой выше риска руководства, передающего ей управление на этом участке;
- обеспечение дополнительного ресурса для стимулирования членов команды;

- своевременное снабжение команды всем необходимым для ее деятельности.

Можно выделить девять ключевых принципов организации командной формы работ:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- совещательная команда (совет, «круглый стол», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);
- производственная команда (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки данных);
- проектная команда (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа);
- группа, действующая как команда (спортивная команда, группа для развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

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

- занимающиеся подготовкой рекомендаций;
- производственные команды;
- управляющие команды.

3. Вне зависимости от типа все команды складываются по-разному:

- первый путь — естественный (стихийный);
- второй путь — целенаправленный (управляемый).

Естественный (стихийный) путь командообразования

На процесс естественного (стихийного) командообразования влияют два основных фактора: закономерности групповой динамики и стиль руководства. Любая группа является единым организмом, со своими особенностями и внутренними законами. Однако есть общие закономерности развития группы, которые важно знать и наблюдать. Стиль управления существенно влияет на естественное командообразование. Если руководитель авторитарен, постоянно жестко контролирует ситуацию, взяв ответственность на себя, требует беспрекословного подчинения, то сотрудники привыкают к этому, расстаются со своей долей ответственности. В этом случае о команде не идет речь, так как вместо принципа колеса действует принцип пирамиды (сотрудники — основание, руководитель — вершина). Если руководитель, являющийся лидером, еще и достаточно демократичен, склонен делегировать полномочия, советоваться с подчиненными, умеет внимательно наблюдать и слушать, брать на себя ответственность и грамотно передавать ее другим, он может надеяться на стихийное появление команды, а сам встать в центр команды. Однако важно помнить, что стихийно сложившаяся команда нуждается в формировании командного духа, обучении технологиям взаимодействия и решения проблем в команде.

Целенаправленное формирование команды

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

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

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

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

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

Б.Такмен выделяет пять стадий командообразования:

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

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

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

4. Функционирование. На этапе функционирования команда объединена и работает эффективно над достижением своих целей. Руководителю/лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и эффективность и раскрытие потенциальных возможностей.

5. Перемена или расставание. Необходимость грамотного расформирования команды после достижения ею поставленной цели определяется тем обстоятельством, что участники команды завершающей работу, с высокой вероятностью будут задействованы в других командах.

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

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

Формальными критериями на этом этапе могут выступать:

- половозрастные характеристики;
- семейное положение;
- социальное положение;
- уровень образования;
- уровень квалификации;
- профессиональный опыт;
- опыт работы на руководящих должностях.

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

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

Укомплектовав команду людьми, значительная часть которых плохо знакома с другими членами команды, естественно необходимо представить их друг другу. Если участники формируемой команды совсем не знакомы друг с другом, наиболее целесообразной оказывается стандартная процедура представления, когда ведущий церемониала по очереди называет имена участников и говорит несколько слов о каждом человеке. Иногда ограничиваются только этим. Формальное представление необходимо, но недостаточно. Оказавшись в окружении незнакомых или плохо знакомых лиц, человек склонен задать себе, по меньшей мере, три вопроса: кто эти люди, откуда они и зачем они здесь? При этом вопрос «кто?» содержит как минимум две составляющие: как к ним обращаться и чего от них ожидать? И пока не получены ответы на все эти вопросы, человек будет находиться в состоянии пониженной восприимчивости к остальному, может быть, гораздо более важному. Поэтому на данном этапе желательно использовать игры на знакомство из тренинговых программ. В случае, когда люди уже достаточно хорошо знакомы друг с другом и нет необходи-

мости существенного углубления знакомства, можно прибегнуть к процедурам «освежения» представлений друг о друге с помощью игр-разминок.

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

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

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

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

- Технические навыки или приемы, необходимые для выполнения работы.
- Навыки работы в команде и навыки межличностного общения, необходимые членам команд.
- Навыки активной борьбы за качество, включая умение выявлять проблемы и внедрять усовершенствования.

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

Задачи тренинга командообразования:

1. Сформировать единое понимание общих целей и задач процесса.
2. Установить баланс личных целей и задач с целями и задачами коллектива.
3. Стимулировать осознание взаимозависимости в достижении целей и задач предприятия и удовлетворения личных потребностей.
4. Усилить креативность.

5. Проявить и разрешить межличностные конфликты.
6. Улучшить психологический климат.
7. Повысить работоспособность и дисциплину.
8. Устранить барьеры при прохождении информационных потоков, уменьшить искажения информации.
9. Улучшить личные взаимоотношения.
10. Создать мотивацию к обучению и развитию применительно к целям и задачам предприятия.

Список основной литературы

1. Жуков, Ю.М. Технологии командообразования / Ю.М. Жуков, Е.Н. Павлова, А.В. Журавлев. - М.: Аспект-Пресс, 2008. - 320 с.
2. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учебное пособие /А. И. Кочеткова; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Ин-т бизнеса и делового администрирования. - 5-е изд. - Москва: Дело, 2011. - 942с.
3. Меньшова, В. Н. Формирование профессиональной команды: Учебное пособие / В. Н.Меньшова; И.Ю. Парфенова; РАНХиГС, Сиб. Ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. -186 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие по специальности «Менеджмент орг.» /Ю. Н. Лапыгин. - М.: Инфра-М, 2011. -327 с.
5. Лапыгин, Ю.Н. Методы активного обучения: Учебник и практикум для вузов /Ю.Н.Лапыгин; Рос.акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М: Юрайт, 2015. - 248 с.
6. Чанько, А. Д. Команды в современных организациях: учебник / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 408 с.

Список дополнительной литературы

1. Савинов, Д.В. Вербочный курс от простого к сложному. Эффективные инструменты работы с персоналом/Д.В Савинов, Т.С. Фоменко, С.В. Иванов, К.Ю. Щур, А.В. Кривенко, А.А. Стеценко. - Киев: Факт, 2007. -176 стр. (серия «Классика командных решений»)
2. Жоанбланк, К. Команда - один из основных активов /К. Жоанбланк //Управление персоналом. - 2010. - № 21. - С. 15-18.
3. Камалетдинов, А. Ошибки подбора и формирования команды топ-менеджеров / А. Камалетдинов, С. Комарова //Справочник по управлению персоналом. - 2010. - № 6. - С. 36-42.
4. Коваленко, А.В. Создание эффективной команды: Учебное пособие/Автор-составитель А.В.Коваленко/ – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. - 81 с.
5. Сартан, Г. Четыре дороги к цели. О командообразовании в компании /Г.Сартан // Справочник по управлению персоналом. – 2012. №5. – С. 54-59.

Интернет-ресурсы

1. 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> (Дата обращения: 04.08.2016)
2. Лапыгин, Ю.Н. Построение управленческой команды / Ю.Н. Лапыгин - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 300 с.// <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=567396> (Дата обращения: 31.08.2016)
3. Вербочный курс // <http://teambuilding.in.ua> (Дата обращения: 01.09.2016)

4. Тренинги на командообразование // <http://trenerskaya.ru/article/view/uprazhneniya-na-komandoobrazovanie> (Дата обращения: 26.07.2016)

При изучении темы 2 необходимо:

1. Ознакомиться с источниками из основного списка литературы: №3 (тема 1, тема 5); №1 (тема 1, тема 5).
2. Изучить информацию об этапах целенаправленного формирования команд, принципы командных форм работ.
3. Изучить содержание тренингов командообразования и самостоятельно подобрать упражнения для знакомства и сплочения членов команды.

Вопросы для самоконтроля:

1. Чем отличается целенаправленное формирование команды от стихийного?
2. Какие стадии командообразования являются основными при формировании команды?
3. Какие упражнения используются в тренинге командообразования – веревочном курсе?
4. Какие средства отбора кандидатов в команду являются наиболее эффективными?

Вопросы к зачету:

1. Стихийное и целенаправленное формирование команды
2. Веревочный курс как способ формирования команды

**Практические задания по теме
«Тренинг командообразования»**

1. Представьте, что вы – специалист по работе с кадрами в крупной организации. Вам необходимо подготовить результаты психологической диагностики кандидата на должность руководителя проектной группы. Проведите психологическое тестирование с помощью методики Маейерс-Бриггс (МВТИ) и дайте соответствующие рекомендации (Приложение 2.1.).

2. Ознакомьтесь с упражнениями и деловыми играми, направленными на формирование команды на этапе знакомства (Приложение 2.2.). Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю непосредственно на рабочем месте для формирования команды в своей организации/отделе.

3. Вы – руководитель молодой, динамично развивающейся компании. Ее численность – 150 человек. Разработайте план мероприятий, направленных на формирование команды. Программа должна включать в себя указание мероприятий, сроков проведения, ответственных лиц, затрат.

4. Ознакомьтесь с информацией о роли и возможных вариантах проведения психодинамического тренинга (Приложение 2.3.). Составьте примерный список упражнений, которые можно использовать руководителю для формирования команды в своей организации/отделе в процессе тренинговой работы.

Приложение 2.1.

**РУКОВОДСТВО ПО ПРИМЕНЕНИЮ
МЕТОДИКИ MYERS-BRIGGS (МВТИ)**

В основе индикатора Майерс-Бриггс лежит теория К.Юнга о существовании различных психологических типов, выделяемых им в соответствии с различными индивидуальными способами восприятия и оценки информации. Изабель Майерс и Катарина Бриггс, добавив к имевшимся у Юнга трем параметрам (экстраверсия-интроверсия, сенсорика-интуиция, мышление-чувство) еще один - восприятие-оценка, создали методику определения типа личности, состоящую из четырех шкал: EI, SN, TF, JP. Методика МВТИ - это индикатор предпочтений

респондента по каждой из этих шкал. Полученные индексы характеризуют ту или иную направленность или склонность респондента.

Используя в своей повседневной жизни самые разнообразные способы восприятия и оценки информации, респондент, как правило, отдает предпочтение одним из них, например, экстраверсии, интуиции, чувствам и оценке, тогда как интровертные формы поведения, сенсорика, мышление и восприятие используются им менее интенсивно. С течением жизни предпочтения могут меняться, бывает, что эти изменения задаются требованиями той или иной деятельности респондента.

В консультировании по проблемам карьеры, профориентации методика MBTI помогает направлять личность в выборе той или иной ориентации, профессии, рабочего места, ролей в команде; позволяет принимать во внимание и сопоставлять возможности, которые дает работа для использования предпочитаемых способов восприятия и оценки информации, с одной стороны, и те требования, которые предъявляет трудовая деятельность - с другой.

MBTI предназначена для взрослых и учащихся старших классов. MBTI отличается от большинства личностных тестов тем, что его результаты предназначаются в первую очередь для самих респондентов. Важно, чтобы респонденты были заинтересованы в получении новой информации о самих себе.

MBTI часто проводится в группах, членам которых важно понять индивидуальную и групповую динамику. Перед началом использования MBTI убедитесь, что участие в опросе действительно добровольно, и гарантируйте полную конфиденциальность результатов. В некоторых группах респонденты охотно делятся информацией, полученной в результате опроса, в других члены группы определяют, когда и в каких пределах можно ею обмениваться

Формула типа состоит из четырех букв - по одной букве на каждую шкалу. Это компактный способ дать определение каждому типу (например: ESTJ, INFP и т.д.). Консультанту важно помнить, что любой полюс предпочтений имеет ценность и совершенно необходим в своей области: обязательно найдутся такие сферы деятельности, в которых данный тип окажется эффективнее всех остальных пятнадцати.

Формула типа показывает предпочтения в фиксированном порядке: первая буква - E или I (экстраверсия-интроверсия), вторая буква - S или N (сенсорика-интуиция), третья буква - T или F (мышление-чувство), четвертая буква - J или P (оценка-восприятие).

Табл. 1

Парные оппозиции

Вы более удобно чувствуете себя во внешнем мире, мире людей и предметов, чем во внутреннем мире идей.	Вы более удобно чувствуете себя во внутреннем мире, мире идей, чем во внешнем мире людей и предметов.
Вам больше нравится работать с известными фактами, чем выискивать какие-либо возможности и взаимосвязи	Вам больше нравится обнаруживать различные возможности и взаимосвязи, чем иметь дело с известными фактами
Ваши суждения основываются в большей мере на бесстрастном анализе, чем на субъективных ценностях.	Ваши суждения основываются в большей мере на человеческих ценностях, нежели на беспристрастной логике.
Вы любите планировать, упорядочивать свою жизнь, нежели жить гибко, спонтанно.	Вы предпочитаете жить гибко, спонтанно, нежели планировать свою жизнь.

Интерпретация MBTI, в отличие от многих личностных опросников, предполагает диалог консультанта с респондентом. Основная задача при этом - помочь респонденту найти

наиболее точно характеризующее его описание психологического типа на основе знания респондентом самого себя.

На начальном этапе обсуждения полученных результатов следует довести до сведения респондента ряд исходных истин:

1. Никакие вопросы любого, самого подробного, опросника не могут охватить все поведение человека. Результаты МВТИ - это лишь самый первый шаг к пониманию действительных предпочтений респондента.

2. При ответах на вопросы МВТИ респондент должен выбирать свои предпочтения из длинного списка, включающего различные, иногда нехарактерные для данного респондента виды деятельности. Это довольно трудная задача, требующая способности к самоанализу.

3. Термины и буквенные обозначения различных шкал могут поначалу показаться респонденту странными, но поведение, которое они описывают, скорей всего, хорошо знакомо ему.

4. Поскольку МВТИ - это не тест, а ИНДИКАТОР, на него нет и не может быть правильных или неправильных ответов. Точно также не бывает хороших или плохих, сильных или слабых психологических типов: у каждого есть свои достоинства и сильные стороны.

5. Независимо от принадлежности к тому или иному типу, каждый человек использует в повседневной жизни оба полюса предпочтений, но в разной мере. Это аналогично тому, как правша, к примеру, пользуется в своей работе обеими руками, но более ответственные операции, требующие большей точности и т.п., он «доверяет» правой руке.

6. Обычно люди более умело и искусно используют те психические процессы, которые они предпочитают.

7. Предпочтения, о которых идет речь в МВТИ, относятся к процессам восприятия информации и принятия решений. Все это хорошо знакомо каждому из собственного опыта, знание своего типа лишь помогает более эффективно и структурировано использовать накопленный ранее жизненный опыт.

8. Если полученный по результатам применения методики психологический тип кажется респонденту «неправильным», респондент имеет возможность с помощью консультанта выяснить, какие процессы более характерны для него и какой тип более точно описывает его поведение.

ОПИСАНИЕ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ ПО МЕТОДИКЕ MYERS-BRIGGS (МВТИ)

1. ENFJ - экстраверты - интуитивы - иррационалы - статики.

Высоко ценят готовность других к сотрудничеству и сами стремятся к тому же. Проявляют заботу, обеспокоенность, интересуются делами других; люди обращаются к ним за поддержкой и утешением, которые они готовы оказать. Не пренебрегают подобными просьбами, даже если последние чрезмерны. Они терпимы, редко критикуют, всегда доверяют и принимают других. Свободно пользуются языком, особенно устной речью, высказываются без стеснения перед большой и малой аудиторией. Обладают способностью к эмпатии, внимательны к чертам характера, эмоциям и взглядам других. Очень обеспокоены проблемами тех, кто им близок. Способны понимать других с завидной точностью, хорошо социализированы. Покладисты, всегда стараются сделать приятное. Любят определенность и организованность. Поскольку люди этого типа воспринимают мир интуитивно, они в основном заинтересованы в тех возможностях, которые лежат за очевидным, известным, имеющимся в наличии. Интуиция повышает их способность к пониманию, предвидению, озарению, интерес к новым идеям, любовь к книгам, к теоретизированию.

Сильные и слабые стороны ENFJ, которые могут проявиться на работе

Сильные стороны:

- способность создавать и поддерживать гармоничные отношения между людьми, дух сотрудничества;
- ценят многообразие мнений;

- хорошие ораторы и организаторы коллективных обсуждений;
- решительность и организованность;
- склонность к лидерству.

Слабые стороны:

- склонность идеализировать окружающих;
- спешат в принятии решений;
- испытывают трудности в конфликтных ситуациях;
- воспринимают критику слишком близко к сердцу;
- могут пренебрегать фактическими данными.

Профессии, наиболее распространенные среди ENFJ.

1. Профессии, связанные с распространением информации:

- режиссер информационных передач; журналист; артист эстрады/театра; специалист по рекламе; специалист по связям с общественностью; сборщик фондов, средств (для различных организаций); агент по найму; ведущий программы новостей; политик.

2. Консультирование:

- психолог; священник; консультант в службе занятости; врач.

3. Образование, гуманитарные науки:

- учитель литературы, гуманитарных наук; библиотекарь; работник социальной сферы.

4. Бизнес/консалтинг:

- инструктор по работе с кадрами; агент по сбыту продукции; агент по туризму; менеджер по продажам.

2. INFJ - интроверты - интуитивы - иррационалы - статик

Ориентированы на возможности. Проявляют необыкновенно сильное стремление поддерживать благополучие других и искренне радуются, помогая друзьям. Сложно устроены. Понимают душевные движения лучше, чем другие типы. Обладают живым воображением, склонны к мистике, более поэтичны, чем представители других типов. Искусны в метафорах, их устной и письменной речи присущи эlegantность и сложность, обладают прекрасными лингвистическими способностями. Хорошо развита способность к эмпатии, чувствуют хорошее и плохое в людях. Обычно успешны в учении, способны к творчеству, но не хвалятся этим. К работе относятся серьезно, с удовольствием занимаются теоретической деятельностью. Обнаруживают навязчивое стремление к высокому качеству. Обычно не являются явными лидерами, но способны оказывать влияние, оставаясь «за сценой». Сдержаны, не до конца понятны. Легко ранимы, стремятся жить в своем собственном мире. Они обладают значительной стойкостью и ценят определенность. Способны на компромиссы, считают конфликты неприятными и разрушительными. В личном общении проявляют неординарную теплоту, энтузиазм, глубокое понимание партнера. Способны к высокой концентрации, оригинальны и не лишены организаторских способностей. Деликатны по отношению к другим. Способны к работам, требующим одиночества и сосредоточения, любят решать трудные задачи, умеют слушать, готовы помогать другим, сотрудничать. Хорошо организуют свое общение, ценят гармонию. Большое количество критики для них разрушительно. Если они оказываются во враждебных, недружелюбных условиях на работе или при постоянном неодобрении, они могут потерять уверенность в себе, стать пассивными и даже физически заболеть. Круг их привязанностей довольно узок, но они дружат глубоко и долго.

Сильные и слабые стороны INFJ, которые могут проявиться на работе.

Сильные стороны:

- творческий подход к ситуациям, умение находить альтернативы;
- способны разбираться в сложных понятиях и концепциях;
- обладают даром убеждения, могут быть лидерами;
- проницательность, наблюдательность.

Слабые стороны:

- может не хватать гибкости, ограниченный кругозор;

- бывают непрактичны и не видят, насколько жизнеспособны их идеи;
- стремление во всем добиться совершенства;
- могут выражать свои мысли слишком сложно для понимания другими.

Профессии, наиболее распространенные среди INFJ.

1. Искусство:

- художник; поэт; драматург; литературовед; дизайнер; сценарист.

2. Преподавание, консультирование:

- психолог; преподаватель в старших классах; библиотекарь; врач.

3. Бизнес:

- менеджер по кадрам; специалист по маркетингу.

3. ENFP - экстраверты - интуитивы - иррационалы - динамики.

Стремятся к подлинности. Сильные эмоциональные переживания считают жизненно необходимыми. Постоянно исследуют внешнее окружение, острые и проницательные наблюдатели. Гиперчувствительны, всегда готовы действовать. Готовы к чрезвычайным обстоятельствам. Имеют тенденцию верить тому, что подтверждает их предрассудки. Могут быстро заскучать, не любят повторений. Активно утверждают свою независимость, не признают субординацию как во внутреннем мире, так и по отношению к другим. Определенно оптимистичны, часто проявляют энтузиазм, сильны духом, изобретательны, обладают богатым воображением, и им удается почти все, за что они принимаются. С удовольствием изобретают новые способы действий. Нуждаются в обратной связи от окружающих. Оспаривают принятые способы действий и стремятся сделать по-своему. Большие склонности к консультированию, в ходе которого каждый новый человек приходит с новой проблемой, требующей своего разрешения, и с новыми возможностями для взаимодействия.

Сильные и слабые стороны ENFP, которые могут проявиться на работе.

Сильные стороны:

- способность мыслить новаторски, эффективно решать проблемы;
- умело сочетают свои интересы с интересами других;
- заряжают других своим оптимизмом и энергией.

Слабые стороны:

- не любят детально разрабатывать план;
- не любят в работе монотонность, повторяемость;
- легко отклоняются от первоначально поставленной цели;
- менее эффективны, работая в одиночку.

Профессии, наиболее распространенные среди ENFP.

1. Искусство, журналистика:

- журналист; музыкант; актер; художник; сценарист; репортер/редактор.

2. Маркетинг, реклама:

- консультант по вопросам маркетинга; составитель рекламных текстов, проспектов; специалист по работе с рекламодателями; агент по рекламе.

3. Социальная сфера/образование:

- социолог; психолог; логопед; учитель; воспитатель в дошкольных учреждениях.

4. INFP - интроверты - интуитивы - иррационалы - динамики.

В обращении с окружающими спокойны, приятны, часто считаются скрытными и даже стеснительными, в то же время они сами никак не считают себя отстраненными. Идеалистичны. Имеют развитое чувство чести, основанное на собственных принципах. Стремятся проводить определенную линию жизни. Поддерживают красоту против безобразия, хорошее против плохого, моральное против безнравственного. Хорошо адаптируются, приветствуют новые идеи и новую информацию, в большинстве случаев хорошо их усваивают, хотя могут сохранить психологическую дистанцию. Сохраняют спокойствие в сложных ситуациях, но теряют терпение перед лицом рутины. Заинтересованы в обучении. Ценят гармонию и могут

предпринимать большие усилия по ликвидации стойких конфликтов. Их дом - это их крепость.

Сильные и слабые стороны INFP, которые могут проявиться на работе.

Сильные стороны:

- продуктивно работают в одиночестве, время от времени общаясь с теми, чьим мнением дорожат;
- работают ради идей и целей, которые верят;
- всегда выполняют свои обязательства;
- хорошо разбираются в людях.

Слабые стороны:

- стремятся самостоятельно контролировать все свои действия, с утратой независимости могут потерять интерес к работе;
- испытывают разочарование, если работа, которой они заняты, не отвечает их идеалам и убеждениям;
- не любят работать в обстановке конкурентной борьбы и соперничества.

Профессии, наиболее распространенные среди INFP.

1. Преподавание/консультирование, гуманитарные науки:

- преподаватель гуманитарных дисциплин; исследователь (историк, философ, филолог, биолог); психолог.

2. Искусство, литература:

- архитектор; издатель; музыкант; художник.

3. Знаковая система:

- переводчик текстов с иностранного языка; программист.

5. ENTJ - экстраверты - интуитивы - рационалы - статичны.

Любят командовать, наводить порядок там, где они оказываются. Стремятся освоить стратегию и цели, а не правила и процедуры. Гораздо более доверяют эмпирическим выводам, чем интуиции. Лояльны к установленным процедурам, если обнаруживают в них некоторый смысл. Предпочитают лидировать. Вырабатывают решения, основанные на вневличностных данных и хорошо продуманных планах. С удовольствием работают как администраторы, ответственны. Люди этого типа воспринимают мир через свою интуицию, поэтому они обращают внимание прежде всего на возможности, вытекающие из того, что дано, что очевидно или известно. Интуиция усиливает их интеллектуальные склонности, интерес к новым идеям, восприимчивость к теориям, вкус к сложным проблемам, проницательность и предвидение отдаленных последствий. Такого типа люди любят работать над проблемами, искать новые решения, интересуются общей картиной в ущерб частностям.

Сильные и слабые стороны ENTJ, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- ответственность, обязательность;
- честолюбие, трудолюбие;
- склонность к лидерству;
- честность и прямота;
- способность видеть перед собой близкие и дальние цели.

Слабые стороны:

- могут быть критически настроены, требовательны;
- склонны ставить работу выше остальных сторон жизни;
- могут игнорировать заслуги других людей при достижении успеха в общем деле.

Профессии, наиболее распространенные среди ENTJ.

1. Бизнес:

- менеджер по сбыту продукции; менеджер по вопросам маркетинга; администратор.

2. Финансы:

- биржевой маклер; брокер; бухгалтер; налоговый инспектор.

3. Делопроизводство:

- секретарь-референт.

4. Другие специалисты:

- юрист (адвокат, прокурор); судья; психолог; экспедитор; контролер.

6. INTJ - интроверты - интуитивы - рационалы - статики.

Люди этого типа - самые индивидуалистичные и независимые из всех, обладают организаторскими способностями и склонны игнорировать взгляды и чувства тех, кто с ними не согласен. Живут в мире своих мыслей. Процесс принятия решений не доставляет им трудности. Смотрит в будущее, а не в прошлое. Строят системы и действуют на основе теоретических схем. Авторитет сам по себе не производит на них впечатления. Прагматики, они рассматривают реальность как то, что они могут использовать как орудие, переделать или игнорировать. Действительность считают подчиненной идеям. Открыты новому. Имея склонность к логике, они готовы следовать тому, что выглядит логичным, следя за последствиями применения идей. Теории, которые не работают, быстро ими отвергаются. Стремятся к завершенности, учитывают отдаленные последствия. Рассматривают трудности как призыв к проявлению творческой инициативы. Ввиду их стремления требовать от других нести такой же груз, какой они берут на себя, их часто считают чрезмерно требовательными и придирчивыми. Они более ориентированы на требования организации, чем на нужды людей. Наиболее независимы из всех типов. Логичны, критичны, решительны, самостоятельны, часто упрямы. Склонны требовать с других также строго, как и с самих себя. Ни мужчины, ни женщины этого типа не расположены к выражению чувств. Временами они выглядят холодными, замкнутыми. Могут не идти на встречу другим. Имеют большую потребность в независимости, автономии, безразличии или критику в свой адрес переносят невозмутимо, особенно когда считают ее справедливой. Обладают большой потребностью в личном пространстве.

Сильные и слабые стороны INTJ, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- способны к теоретическому и техническому анализу и логической оценке проблем;
- успешно работают в одиночестве;
- способны разобраться в сложных творческих и теоретических задачах;
- склонны к системному мышлению;
- реалисты-прагматики.

Слабые стороны:

- требовательны к себе и другим;
- имеют склонность к слишком большой независимости;
- сложно приспосабливаются к новой обстановке;
- могут быть излишне прямолинейны, отстаивая свои идеи.

Профессии, наиболее распространенные среди INTJ.

1. Технические профессии:

- специалист по компьютерным системам; инженер-конструктор; инженер-строитель; программист.

2. Наука:

ученый (физик, математик, биолог, химик, археолог, историк).

3. Медицина:

- психиатр; фармаколог; невропатолог; психолог; кардиолог; биоинженер.

4. Другие специальности:

- адвокат (административное право); судья; дизайнер; архитектор; изобретатель.

7. ENTP - экстраверты - интуитивы - рационалы - динамики.

Работают с воображением. Всегда готовы к грядущим поворотам и чувствительны к возможностям. Ищут лучших путей, заинтересованы в новых проектах, новых действиях и процедурах. Восхищаются многим, им легко доставить удовольствие. Проявляют способ-

ность игнорировать стандартное, традиционное, утвержденное авторитетом. Ценят идеи тогда и только тогда, когда они намечают возможные цели и действия. Способны к импровизации, обладают необычайным талантом добиться своего в любой ситуации. Наметки плана достаточно им, чтобы уверенно начать действовать, привлекая свою способность импровизировать и изобретать. Могут быть хорошими собеседниками, могут намеренно спорить; более, чем другие типы, умеют занимать доминирующее положение. Могут идти против течения просто из удовольствия доказать свои возможности. Их хороший юмор и оптимизм заразительны. Они легко взаимодействуют с другими мобилизуют тех, кто с ними рядом.

Сильные и слабые стороны ENTP, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- изобретательность, склонность к импровизации;
- уверенность в себе;
- склонность к объективному анализу;
- ораторские способности;
- дипломатичность.

Слабые стороны:

- не любят повторяющихся операций, рутинную работу;
- испытывают трудности при проработке деталей;
- часто перебивают собеседника, могут переоценивать себя и свои способности;
- бывают необязательны

Профессии, наиболее распространенные среди ENTP.

1. Бизнес:

- агент по продаже недвижимости; специалист по инвестициям; владелец ресторана, бара; предприниматель.

2. Маркетинг:

- специалист по маркетингу и рекламе; специалист по связям с общественностью;

3. Исследовательские:

- изобретатель; геолог; разработчик компьютерных систем; следователь; испытатель.

4. Другие специальности:

- моряк; спортсмен; спасатель; пожарный; милиционер; фотограф. водитель;

8. INTP - интроверты - интуитивы - рационалы - динамики.

Созидатели. Авторитет не производит на них никакого впечатления. Презируют чрезмерность и непоследовательность, ценят интеллект, могут быть интеллектуальными снобами. Для них мир существует прежде всего, чтобы его понимать. Мастера решения трудных задач. Предпочитают работать спокойно, без отвлечений, и часто в одиночестве. Временами поглощены целиком работой. Спасаются в мире книг и выходят из него только тогда, когда это становится физически необходимо. Их внутренний мир трудно узнать, они склонны к стеснительности по отношению ко всем, кроме близких друзей. Их отстраненность довольно трудно преодолеть. Склонны к озарениям, изобретательны, быстро схватывают, любознательны, полны идей, как решить ту или иную задачу. Большой интерес вызывает сам поиск решения, нежели воплощение его на практике.

Сильные и слабые стороны INTP, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- способность анализировать и видеть проблему изнутри;
- высоко ценят возможность учиться новому оттачивать свое мастерство;
- способны работать сосредоточенно и в одиночестве;
- продумывают свои действия наперед;
- архитекторы, создатели творческих идей и систем.

Слабые стороны:

- выдвигаемые идеи могут быть сложны для понимания окружающих;
- раздражаются от обилия мелких деталей;

- могут проявлять равнодушие к окружающим, быть излишне критичными и требовательными.

Профессии, наиболее распространенные среди INTP.

1. Наука:

- физик; археолог; математик; преподаватель ВУЗа; историк; химик; философ; биолог.

2. Компьютерные технологии:

- специалист по разработке программного обеспечения, компьютерных систем; программист.

3. Медицина:

- хирург; невропатолог; фармацевт.

4. Искусство, художественный образ:

- художник; реставратор; модельер; дизайнер.

5. Другие специальности:

- психоаналитик; садовод; экономист; адвокат; следователь.

9. ESTJ - экстраверты - сенсорики - рационалы - статик.

Ответственны. Успешно организуя дела, они любят порядок. Оценивают других принятыми мерками, реалистичны. Знают свои обязанности и не стремятся увилить. Пунктуальны. Следуют установленному порядку, точны, аккуратны. В человеческих отношениях следуют традициям и ритуалам. Надежны, стойки. Люди этого типа воспринимают мир через свои непосредственные ощущения, а потому они больше всего заинтересованы в окружающей их реальности, открывающейся им через все пять органов чувств. Они практичны, реалистичны, основываются на фактах, их заботит ситуация «здесь и теперь». Больше любопытства у них вызывают новые вещи, предметы, а не новые идеи. Они стремятся, чтобы в основе идей, планов и решений лежали фундаментальные факты. При решении возникающих проблем они используют свой прошлый опыт. Люди этого типа любят работать в таких сферах деятельности, где они могут достичь непосредственных, видимых глазом, ощутимых результатов.

Сильные и слабые стороны ESTJ, которые проявляются на работе

Сильные стороны:

- практичность, ориентация на результат;
- направляют свои усилия на цели, стоящие перед организацией;
- организаторские способности;
- склонность к принятию волевых решений;
- легко выявляют нелогичность, непоследовательность, непрактичность.

Слабые стороны:

- могут проявить нетерпение и раздражительность, если кто-то не следует установленному порядку;
- нетерпимы к неумелым или неспособным работникам;
- преследуя свои цели, склонны пренебрегать интересами других людей;
- не любят выслушивать возражения, другие мнения.

Профессии, наиболее распространенные среди ESTJ.

1. Государственная служба:

- служащий органов внутренних дел; военнослужащий; охранник; государственный служащий; налоговый инспектор.

2. Торговля, финансы:

- агент по продаже недвижимости или других материальных ценностей; брокер; аудитор; банковский служащий; бухгалтер; страховой агент.

3. Технические специальности:

- инженер-механик; техник по оборудованию и механизмам; строитель; контролер; фермер.

4. Медицина:

-стоматолог; фармацевт; терапевт.

5. Другие специальности:

- секретарь референт; учитель; повар.

10. ISTJ - интроверты - сенсорики - рационалы - статики.

Надежны. Довольно спокойны и серьезны. Необычайно упорны, обстоятельны, интересуются деталями, конкретными процедурами, правильны, настойчивы и стабильны. Работают спокойно, терпеливы. Могут быть опорой. Слово «долг» для них значимо. Не любят и не доверяют вычурности в речи, одежде или домашней обстановке. У людей этого типа мышление обеспечивает анализ, логику рассуждений и решительность. В личных отношениях он должен прилагать максимум усилий, чтобы понимать и ценить по заслугам окружающих.

Сильные и слабые стороны ISTJ, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- аккуратность и тщательность во всем, что они делают;
- уважают установленные правила и порядок действий;
- умение сосредоточенно работать;
- стабильность, надежность, всегда доводят дело до конца.

Слабые стороны:

- затруднения в приспособлении к изменяющимся условиям;
- могут проявлять недостаточную гибкость, не приветствуют перемены;
- склонность занижать свои способности и вклад в общее дело;
- могут быть равнодушны к нуждам других людей, если эти нужды не совпадают с их собственными.

Профессии, наиболее распространенные среди ISTJ.

1. Экономика, финансы:

- бухгалтер; эксперт/аналитик; ревизор; экономист; аудитор; банковский инспектор.

2. Государственная служба:

- военнослужащий; милиционер; государственный служащий; архивариус; следователь (детектив); налоговый инспектор.

3. Образование:

- учитель (технические дисциплины: математика, физика); библиотекарь.

4. Юриспруденция:

- дознаватель в суде; нотариус; юрист; правовец; судья.

5. Техника:

- электротехник; оператор; инженер; диспетчер; механик; корректор.

6. Медицина:

- хирург; медсестра; дантист; лаборант; ветеринар; фармаколог.

7. Другие специальности:

- программист; делопроизводитель.

11. ESFJ - экстраверты - сенсорики - иррационалы - статики.

Наиболее социальны из всех типов. Прекрасные хозяева и хозяйки. Начинают называть людей по имени уже после первого знакомства. Заботятся о том, чтобы всем было удобно и интересно. Нуждаются в одобрении. Совежливы и организованы. Дружелюбны, успешны в торговле. Уважают правила, подчиняются им, лояльны. Четко судят о том, что следует и не следует. Наслаждаются общением и публичностью. Ориентируется на статус и часто подчиняется авторитету. Сентиментальны. Жизнь для них - это люди и события, а не идеи и принципы. Это люди практичные, реалистичные, прозаические, живущие «здесь-и-теперь». Умеют ценить и получать удовольствие от своих материальных ценностей и от различных «мелочей жизни». Любят, чтобы их планы и решения основывались на известных

фактах. Любят разнообразие, но обычно легко приспосабливаются к рутине и повседневности.

Сильные и слабые стороны ESFJ, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- способны создавать гармоничные отношения в коллективе;
- приносят в любое дело свое личное отношение к нему;
- трудолюбие, добросовестность, преданность делу;
- хорошо приспосабливаются к монотонной, рутинной работе; подчиняются установленным правилам и ограничениям;
- организованность, хорошая память на факты.

Слабые стороны:

- чувствительны к критике в свой адрес;
- испытывают стресс в напряженной рабочей обстановке;
- впадают в уныние, если их усилия не получают должной оценки или похвалы;
- торопятся с принятием решений;
- могут проявлять упрямство и консерватизм во взглядах;
- нервничают, если длительное время работают в одиночестве.

Профессии, наиболее распространенные среди ESFJ.

1. Медицина:

- терапевт; логопед; медсестра; окулист; дантист; секретарь в медицинском учреждении.

2. Образование:

- учитель начальной школы; учитель в системе специального обучения; тренер.

3. Бизнес, торговля:

- агент по недвижимости; специалист по телемаркету; продавец в магазине; секретарь, ведущий прием посетителей, регистратор; агент по рекламе; бухгалтер.

4. Сфера услуг:

- парикмахер; поставщик продуктов; косметолог; официант; служащий аэропорта; портье; администратор (в ресторане, гостинице).

12. ISFJ - интроверты - сенсорики - иррационалы - статик.

Главное желание - быть нужными. Высоко ценят традиции и экономность. Наименее гедонистический из всех типов. Считают, что работать надо хорошо, что развлечения надо заслужить, готовы работать долгие часы. Принятый порядок редко ставится ими под сомнение. Рекомендации в книгах принимают как закон. Надежны, лояльны и посвящают себя не месту, а человеку. Ценят материальные ресурсы и питают отвращение к их разбазариванию или неправильному использованию. Часто перерабатывают. Традиционны. У людей этого типа чувство обеспечивает верность, внимательность и заботу о благополучии. Они полны сочувствия, тактичны, добры, искренни; все это дает им возможность оказывать поддержку тем, кто в ней нуждается.

Сильные и слабые стороны ISFJ, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- трудолюбие и ответственность;
- хорошо справляются с рутинной работой;
- аккуратны, внимательны, тщательно прорабатывают детали;
- готовность помогать другим;
- предпочитают действовать в рамках установленных правил; уважают положение, обеспеченное званием, должностью.

Слабые стороны:

- склонны недооценивать себя;
- часто переутомляются, т.к. берут на себя слишком много обязанностей;
- не видят возможных последствий;

- плохо приспосабливаются к постоянным переменам;
- склонны впадать в уныние, если их недооценивают.

Профессии, наиболее распространенные среди ISFJ.

1. Медицина:

- семейный врач; физиотерапевт; медсестра; диетолог; медицинский техник; стоматолог; специалист по торговле медицинским оборудованием;

2. Социальные услуги:

- учитель начальной школы; социальный работник; библиотекарь/архивист; хранитель музея, фонда, библиотеки.

3. Делопроизводство, обеспечение бизнеса:

- секретарь-делопроизводитель; оператор компьютерного подбора данных; бухгалтер; диспетчер; технический менеджер.

4. Другие специальности:

- дизайнер интерьеров; электрик; продавец; охранник.

13. ESTP - экстраверты - сенсорики - рационалы - динамики.

Изобретательны. Дружелюбны, привлекательны, с заметным элементом театральности. Социально искусны, покладисты, прекрасно манипулируют людьми и ситуациями. Все действия рассчитаны на аудиторию. Остроумны, умеют пошутить. Увлекаются рискованными затеями. Безудержные прагматисты - цель оправдывает средства. Незаменимы в организации деятельности многих людей, требующей согласования, переговоров, торговли, хотя их пренебрежение деталями может привести превосходное начинание к краху. Любят состояние радостного подъема, живут настоящим. Излучают обаяние, популярны. Отношения с другими непредсказуемы и очень зависят от того, что от них можно получить. Плохо переносят беспокойство и стремятся избегать ситуаций напряженных отношений. Люди этого типа предпочитают принимать решения, опираясь на мышление, а не на чувство, поэтому они более открыты для логических следствий различных поступков и решений.

Сильные и слабые стороны ESTP, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- наблюдательность, хорошая память на факты.
- получают удовольствие от переговоров, заключения переговоров;
- коммуникабельность, контактность;
- предприимчивость;
- склонность к осмысленному риску.

Слабые стороны:

- могут не видеть далеко идущих последствий своих действий;
- могут быть достаточно резкими в общении;
- не признают ограничений, чувствуют себя связанными;
- часто проявляют нетерпимость к административным нормам и требованиям;
- могут нарушать договорные сроки и графики работы.

Профессии, наиболее распространенные среди ESTP.

1. Профессии, связанные с риском:

- милиционер; спасатель; пожарник; испытатель; летчик; моряк; следователь.

2. Бизнес, торговля:

- брокер; розничный или оптовый торговец; агент по недвижимости; продавец в магазине; предприниматель; аудитор; страховой агент.

3. Спорт, сфера развлечений:

- профессиональный спортсмен/тренер; служащий туристического агентства; танцор; бармен; репортер.

4. Другие специальности:

- водитель; повар; плотник; столяр; художник (мастер прикладных жанров); строитель; подрядчик; фермер.

14. ISTP - интроверты - сенсорики - рационалы - динамики.

Жизнь для них наподобие искусства, она ценна сама по себе. Больше ценят поступки, которые порождены импульсом, а не целью. Стараются поступать по-своему, считают себя свободными в выборе следующих шагов. Часто бесстрашны. Расцветают от возбуждения. Более других подвержены скуке. Притягиваются к орудиям и инструментам как к магниту, искусны в обращении с ними, скорее удовлетворяя собственные прихоти, чем следуя системе. Особенно нравится оружие. Импульсивны, готовы бросить дело в любой момент просто потому, что оно надоело. Знают, что такое слава. Не хотят готовить себя к чему бы то ни было. Большие способности в отношении фактов и деталей. Успешны в прикладных науках, в механике, хорошо разбираются в свойствах материалов и предметов. Обычно бывают терпеливы, аккуратны, умеют работать руками, любят спорт и свежий воздух, имеют чувство юмора. Свято верят в принцип экономии усилий; большим достоинством в их глазах является умение тщательно рассчитать, сколько усилий необходимо затратить, и поступить в соответствии с ситуацией. Если же такой расчет не проводится, то принцип экономии усилий превращается в простую лень.

Сильные и слабые стороны ISTP, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- хорошо проявляют себя, имея дело с конкретными задачами и материальными продуктами;
- с удовольствием работают в одиночестве или в небольшой группе людей, которых они уважают;
- умело используют имеющиеся ресурсы.

Слабые стороны:

- мало общительны;
- не интересуются абстрактными или комплексными теориями;
- повышенная чувствительность/раздражимость к изменяющимся условиям среды;
- непредсказуемость, иногда необязательность;
- могут быть равнодушны к чувствам и нуждам других людей.

Профессии, наиболее распространенные среди ISTP.

1. Профессии, связанные с риском:

- милиционер; судебный исполнитель; автогонщик; испытатель; пожарник; профессиональный спортсмен; летчик.

2. Инженерно-технические профессии:

- программист; инженер-электрик; инженер-механик.

3. Бизнес, финансы:

- агент по материально-техническому снабжению; специалист в области рынка ценных бумаг; экономист.

4. Ремесла:

- механик; фермер; водитель; мастер по ремонту компьютеров, теле- и аудиоаппаратуры; автослесарь; столяр/плотник; продавец автозапчастей, теле и аудиоаппаратуры.

15. ESFP - экстраверты - сенсорики - иррационалы - динамики.

Деятели, излучающие тепло и оптимизм. С ними весело, они чрезвычайно щедры, не остаются в одиночестве, любят возбуждение и распространяют его вокруг себя. Их лицо излучает счастье. Прекрасные собеседники, любят поесть, попить, повеселиться. Им нравится развлекать людей, их дом обычно наполнен гостями, которые приятно проводят время. Склонные к импульсивности, они очень плохо переносят напряжение и тревогу. Любят работать с людьми и без труда составляют о них точное мнение. Люди этого типа предпочитают принимать решения, опираясь на чувство, а не на мышление, а потому они обычно тактичны, способны к сочувствию, легко завязывают и поддерживают контакты. Чувство также прида-

ет им художественный вкус и способность к оценке, не связанной с каким бы то ни было анализом.

Сильные и слабые стороны ESFP, которые проявляются на работе.

Сильные стороны:

- реализм, практичность;
- предпочитают активную деятельность, любят разнообразие, перемены;
- умело общаются - лично и по телефону;
- вызывают к себе симпатию со стороны коллег и клиентов.

Слабые стороны

- недооценивают планирование;
- импульсивность, легко поддаются влиянию других;
- не любят работать в одиночестве;
- не любят ограничения и строгую дисциплину;
- не умеют читать между строк.

Профессии, наиболее распространенные среди ESFP.

1. Образование, педагогика:

- учитель младших классов; воспитатель дошкольников; тренер.

2. Охрана здоровья, социальная сфера:

- медсестра; врач "скорой помощи"; ветеринар; работник сферы социальных услуг.

3. Индустрия развлечений, отдыха:

- фотограф; антерпренер; музыкант; агент туристической фирмы; артист; танцор.

4. Бизнес, торговля:

- агент по продаже недвижимости; продавец (в магазине); секретарь-регистратор; сборщик средств какого-нибудь фонда.

5. Сфера услуг:

- служащий аэропорта; распорядитель в ресторане; официант; флорист (оранжировщик цветов).

16. ISFP - интроверт - сенсорик - иррационал - динамик.

Чувствительные люди, искусники, художники. Выражают себя через действия и изобразительные средства. Гедонистичны и импульсивны, ведут эпикурейский образ жизни, ориентируясь на «здесь и теперь», делают это не без изящества. Не любят планировать, готовиться, ждать. Ценят свою импульсивность и считают ее основой своей жизни. Начатое дело правит ими: на гору надо карабкаться просто потому, что она есть. Настроены на восприятие цвета, линии, фактуры, прикосновения, движения; видят и слышат гармонию лучше других. Безусловно добры во всех смыслах. Обычно не проявляют интереса к развитию устной и письменной речи. Число великих мастеров, относящихся именно к этому типу, огромно. Музыка и танцы - почти исключительно их области; среди них есть также выдающиеся спортсмены. В условиях дикой природы они чувствуют себя как дома, природа также к ним благосклонна. Могут поддерживать высокий уровень внимания на протяжении длительных периодов, когда работа требует тщательного отслеживания или наблюдения. Свою теплоту проявляют больше в делах, чем в словах. Сочувствуют всем беспомощным существам. Хорошо удаются им виды деятельности, требующие самопожертвования. Мягкие, внимательные, скромные, застенчивые, постоянно недооценивают себя. Удовлетворение приносят те виды деятельности, где важен вкус, тонкое различие и чувство прекрасного.

Сильные и слабые стороны ISFP, которые проявляются на работы.

Сильные стороны:

- предпочтение отдают тем профессиям, которые связаны с оказанием помощи;
- хорошо приспосабливаются к новым обстоятельствам;
- трудятся упорно и добросовестно;
- лояльны по отношению к организации, в которой работают, нормально воспринимают приказы со стороны вышестоящих.

Слабые стороны:

- не видят скрытых мотивов и причин в поступках других;
- не способны увидеть открывающуюся перспективу;
- склонны воспринимать критику на личный счет;
- иногда действуют не подготовившись заранее;
- часто воспринимают любые ограничения как посягательство на свою свободу.

Профессии, наиболее распространенные среди ISFP.

1. Ремесла/искусство:

- модельер одежды; - художник (роспись по стеклу, дереву); плотник/столяр; дизайнер интерьеров; ювелир; повар; садовник; портной; парикмахер; скульптор.

2. Медицина:

- физиотерапевт; рентгенолог; массажист; медсестра.

3. Технические профессии:

- топограф/геодезист; механик; программист.

4. Сфера услуг:

- диспетчер телефонной связи; официант; кладовщик; косметолог.

5. Канцелярская работа:

- секретарь-референт; регистратор; администратор.

6. Другие специальности:

- лесник; ботаник; геолог.

ИНСТРУКЦИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ МЕТОДИКИ MYERS-BRIGGS (MBTI)

Вам предлагается 4 карточки. На каждой карточке имеется 9 пар утверждений, имеющих противоположный смысл. Слева от каждого утверждения имеется пустая клеточка.

Вам необходимо внимательно читать каждую пару утверждений. В каждой паре следует выбирать то утверждение, с которым Вы согласны в наибольшей степени, и отмечать его крестиком в расположенной слева клеточке.

Последовательно переходите от одной пары к другой, не пропуская ни одной пары. В каждой паре отмечайте крестиком только одно утверждение.

Заполнив все карточки, в левой и правой части каждой из них нужно подсчитать количество крестиков и внизу в клеточке слева от графы «Общее количество» записать полученный результат. Наконец, в каждой карточке следует подчеркнуть ту латинскую букву, которая соответствует наибольшей сумме крестиков.

Карточка 1.	
<input type="checkbox"/> Обычно я общителен.	<input type="checkbox"/> Обычно я сдержан и спокоен.
<input type="checkbox"/> Я чувствую прилив энергии, когда нахожусь среди людей.	<input type="checkbox"/> Мне нравится тишина для концентрации.
<input type="checkbox"/> Я предпочитаю принимать решения немедленно.	<input type="checkbox"/> Я предпочитаю сначала подумать, потом ответить.
<input type="checkbox"/> Тишина смущает меня.	<input type="checkbox"/> Тишина мне приятна.
<input type="checkbox"/> Мне нравится высказывать мысли, чтобы понять их.	<input type="checkbox"/> Мне нравится поразмышлять прежде, чем понять что-либо.
<input type="checkbox"/> Я обычно выступаю инициатором беседы в компании	<input type="checkbox"/> Я обычно жду, когда меня о чем-то спросят в компании.
<input type="checkbox"/> В окружении своих друзей я склонен говорить больше остальных.	<input type="checkbox"/> В окружении своих друзей я склонен говорить меньше других.
<input type="checkbox"/> Я предпочитаю быть знакомым с большим количеством людей.	<input type="checkbox"/> Я близко знаком с небольшим количеством людей.
<input type="checkbox"/> Оказавшись в неловком положении, я обычно превращаю его в шутку.	<input type="checkbox"/> Оказавшись в неловком положении, я обычно долго думаю, что же мне следовало сказать.
<input type="checkbox"/> Общее количество (E)	<input type="checkbox"/> Общее количество (I)

Карточка 2.	
<input type="checkbox"/> Скорее всего, я человек практического склада.	<input type="checkbox"/> Скорее всего, я человек с богатым воображением.
<input type="checkbox"/> Я склонен работать в устойчивом темпе.	<input type="checkbox"/> Я склонен работать на подъеме энергии.
<input type="checkbox"/> Я склонен, скорее, говорить о фактах.	<input type="checkbox"/> Я склонен, скорее, говорить о теориях.
<input type="checkbox"/> Мне нравится думать о том, что происходит в настоящее время.	<input type="checkbox"/> Мне нравится думать о том, что могло бы произойти.
<input type="checkbox"/> Я предлагаю непосредственные и своевременные решения.	<input type="checkbox"/> Я предлагаю перспективные решения и возможности.
<input type="checkbox"/> Мне нравится полагаться в основном на здравый смысл.	<input type="checkbox"/> Мне нравится полагаться в основном на интуицию.
<input type="checkbox"/> Я привык полагаться на уже существующие методы работы.	<input type="checkbox"/> Я предпочитаю создавать новые и лучшие методы.
<input type="checkbox"/> Я склонен доверять проверенным фактам.	<input type="checkbox"/> Я склонен доверять своим предчувствиям и вдохновению.
<input type="checkbox"/> Более высокая похвала человеку - признание его здравого смысла.	<input type="checkbox"/> Более высокая похвала человеку - признание его способности к предвидению.
<input type="checkbox"/> Общее количество (S)	<input type="checkbox"/> Общее количество (N)

Карточка 3.	
<input type="checkbox"/> Обычно я ценю логику выше, чем чувства.	<input type="checkbox"/> Обычно я ценю чувства выше, чем логику.
<input type="checkbox"/> Это более важно - быть рассудительным.	<input type="checkbox"/> Это более важно - быть индивидуальным.
<input type="checkbox"/> Я склонен, сначала, рассматривать объективные данные.	<input type="checkbox"/> Я склонен, сначала, рассматривать человеческий фактор.
<input type="checkbox"/> Я больше полагаюсь на логический анализ.	<input type="checkbox"/> Я больше полагаюсь на свои чувства и текущий контекст.
<input type="checkbox"/> Я предпочитаю быть лучше информирован относительно науки, технологии, политики или экономики	<input type="checkbox"/> Я предпочитаю быть лучше информирован относительно искусства, литературы или гуманитарных наук.
<input type="checkbox"/> Я склонен быть скорее критичным.	<input type="checkbox"/> Я склонен быть скорее мягкосердечным.
<input type="checkbox"/> Я склонен полагаться на собственную логику.	<input type="checkbox"/> Я склонен руководствоваться своими эмоциями.
<input type="checkbox"/> Я отношусь скептически к новой информации.	<input type="checkbox"/> Я склонен принимать новую информацию.
<input type="checkbox"/> Я чаще позволяю своей голове управлять своим сердцем.	<input type="checkbox"/> Я чаще позволяю своему сердцу управлять своей головой.
<input type="checkbox"/> Общее количество (T)	<input type="checkbox"/> Общее количество (F)

Карточка 4.	
<input type="checkbox"/> Когда заранее определено, что и когда я должен делать, я с удовольствием подстраиваюсь под эти планы.	<input type="checkbox"/> Когда заранее определено, что и когда я должен делать, это несколько связывает мне руки.
<input type="checkbox"/> Принятые решения не следует менять.	<input type="checkbox"/> Принятые решения легко можно изменить.
<input type="checkbox"/> Обычно я начинаю работу заранее, чтобы в конце осталось свободное время.	<input type="checkbox"/> Обычно я предпочитаю делать все в последнюю минуту.
<input type="checkbox"/> Важно жить по установленному плану.	<input type="checkbox"/> Важно быть гибким.
<input type="checkbox"/> Я раздражаюсь, когда меня что-либо расстраивает.	<input type="checkbox"/> Я приспосабливаюсь, когда меня что-либо расстраивает.
<input type="checkbox"/> Я склонен определять детали своей работы перед тем, как приступить к ней.	<input type="checkbox"/> Я склонен определять детали по ходу своей работы.
<input type="checkbox"/> Мне труднее приспособиться к постоянным изменениям.	<input type="checkbox"/> Мне труднее приспособиться к однообразию.
<input type="checkbox"/> Мне нравится следовать установленному порядку.	<input type="checkbox"/> Установленный порядок слишком ограничивает меня.
<input type="checkbox"/> Я предпочитаю заблаговременно назначать встречи, вечеринки и т.п.	<input type="checkbox"/> Я предпочитаю не задумываясь делать то, что мне хочется, когда есть время.
<input type="checkbox"/> Общее количество (J)	<input type="checkbox"/> Общее количество (P)

ИГРЫ-УПРАЖНЕНИЯ НА ЗНАКОМСТВО

Название игры	«Да здравствует команда!»
Тип игры	знакомство, сплочение
Тематика игры	построение команды, более тесное знакомство друг с другом, соревнование
В игре участвуют	группа полностью
Размер группы	минимум — 20, максимум — не ограничен. При меньшем количестве участников необходимо сократить количество ячеек в «Сетке команды».
Длительность	от 25 минут (в зависимости от размеров группы)
Подручные материалы	«Сетка команды» по количеству участников и 2 для тренеров (для экономии времени в игре можно давать уже заполненную характеристиками «сетку»). 1-3 небольших приза для победителей
Правила проведения игры	Тренеры раздают всем участникам «Сетку команды» и объясняют задание. Участники должны бродить по залу и искать тех, кому подходит та или иная характеристика, написанная в ячейках «Сетки команды». Когда такой человек находится, он должен написать свое имя в этой ячейке. В отведенное время участники должны постараться заполнить как можно больше ячеек в своей сетке. Важно! Один участник может написать свое имя только в одной ячейке <u>каждой</u> сетки. Каждый участник по возможности должен стремиться дать разным собеседникам свои разные характеристики, не повторяться. На выполнение задания (для группы 20 человек) дается 10 минут. По истечении времени вся группа вновь рассаживается по местам. Тренеры подводят итоги.
Интерпретация результатов	Теперь каждый участник должен постараться собрать слово «команда» в своей «сетке команды». Тренеры называют номер ячейки для буквы. Если в этой ячейке есть чье-то имя, букву можно вписать. Если ячейка не заполнена, буква не вписывается. Для каждой буквы слова «команда» называется свой номер ячейки. Тот, кто первый получит слово «команда» и скажет громко: «Да здравствует команда!» — победитель. Процесс может повторяться до выявления трех победителей.
Возможные варианты игры	Если группа небольшая и есть время, можно попросить участников кратко рассказать о себе, используя характеристики из «сетки». Либо можно попросить участников сказать 2-3 характеристики о каждом участнике по порядку. Можно заполнить сетку, попросив участников написать на бумажке факт из жизни, свойство характера или привычку, о которой никто не знает; собрать бумажки и внести в ячейки «сетки». Можно вместо характеристик использовать предпочтения, например: «Какой/каким бы вы предпочли быть — лысым или немым?». Можно использовать характеристики для дальнейшей разбивки на малые группы.
Рекомендации	Номера для слова «команда» лучше определять случайным обра-

для ведущего	зом — вытаскивать бумажки с номерами или попросить об этом разных участников.
Вспомогательные материалы	«Сетка команды» — таблица 5 × 5 ячеек, пронумерованная до 25 слева направо и сверху вниз.

Название игры	«Вы еще не знаете, что я люблю»
Тип игры	знакомство, «ледокол»
Тематика игры	любая
В игре участвуют	вся группа (поочередно)
Размер группы	любой
Длительность	зависит от размера группы (из расчета — 1 минута на участника)
Подручные материалы	мячик или любой подручный предмет небольшого размера, который можно передавать
Правила проведения игры	По кругу передается мячик (или иной любой предмет). Каждый участник продолжает фразу: «Вы еще не знаете, что я люблю (вариант — делать в свободное время) ... (называется какой-то факт о себе, который большинству неизвестен)». Игра продолжается пока каждый участник не представится.
Возможные варианты игры	Можно варьировать тематику того, что человек любит — делать в свободное время, делать в команде, есть, читать и т.д.
Название игры	«Лавка талисманов»
Тип игры	диагностика
Тематика игры	построение команды, мотивация, распределение ролей в команде
В игре участвуют	группа полностью
Размер группы	20 и более (оптимально — не более 30 человек)
Длительность	20-60 минут (в зависимости от размеров группы)
Подручные материалы	2 листа ватмана, маркеры
Правила проведения игры	<p>Тренер обращается к группе участников со следующей речью: «Вашему городу сегодня особенно повезло — в него приехала лавка уникальных древних талисманов. Сотни лет я являюсь продавцом этой лавки и сейчас расскажу вам о необыкновенных товарах, которые вы можете приобрести в ней».</p> <p>Далее тренер рисует на ватмане символы (либо использует заготовку) и поясняет их значение (лучше выучить, а не читать по бумажке).</p> <p>«Но у нашей лавки особые правила: один человек может приобрести для себя только один талисман — самый нужный. Не беспокойтесь, один и тот же талисман могут выбрать несколько человек — хватит на всех». Тренер дает участникам минуту-две подумать и предлагает каждому озвучить свой выбор.</p> <p>Лучше всего на отдельной заготовке нарисовать таблицу из трех столбцов. Столбец 1 — имя участника, 2 — выбранный символ. Столбец 3 не заполняется, пока все участники не сделают свой выбор.</p> <p>«Как вы сами понимаете, если бы я отдавал мои товары всегда бесплатно, тоя бы давно разорился. Бизнес есть бизнес. Но у меня особые правила, так же как и товар не простой. За каждый талисман вы должны заплатить своим лучшим умением — что вы умеете</p>

делать лучше всего?».

Здесь для участников следует особо подчеркнуть, что расплатившись за талисман, они не лишатся своего качества, а лишь научат/одарят им и торговца.

Тренер-«торговец» решает, принимает или не принимает ли он в качестве оплаты то или иное умение: «лучше всех составлять пресс-релизы», «дар убедить в разговоре любого человека» и т.д. Следует ориентироваться на тематику тренинга, решая, имеет ли умение отношение к теме, для которой делается тестирование. Умения, принятые в качестве оплаты, записываются в третью колонку таблицы.

Интерпретация результатов

Интерпретация символов для тренера (символы можно добавлять):
«Золотая монета с изображением солнца»: мотивация — материальная.

«Серебряная ладонь»: мотивация — отношения в коллективе.

«Алмазная лестница»: мотивация — карьерный рост.

«Изумрудная книга»: мотивация — профессиональный рост.

«Рубиновый факел»: мотивация — самореализация, отсутствие рутины.

«Платиновые часы»: мотивация — гибкий график работы.

Возможные варианты игры

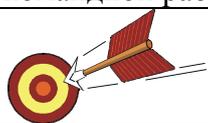
Игру можно использовать для определения потребностей в обучении, присвоив талисманам право наделять владельца тем или иным навыком (например, при планировании публичных акций — «способность оформлять тексты» и т.д.), тем самым вы получите информацию, какую работу человек готов выполнять при условии, если его дополнительно обучат.

«Оплата» талисмана в данном случае также может быть учтена при планировании, если вы попросите расплатиться умением, которое имеет отношение к связям с общественностью. Это то, чему не надо учить — человек и так уже это прекрасно умеет и готов этим «платить».

В принципе, игру (ее символы) можно адаптировать к любой тематике.

Пример: «Роли в команде»

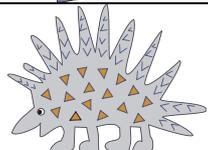
В качестве «оплаты» принимаются умения и навыки, полезные при командной работе.



«Стрела в цель» — помогает не отклоняться от главной цели при работе в команде (Лидер Задания).



«Улыбчивый ангел» — помогает вовлекать в дискуссию и принятие решений всех и каждого члена команды (Эмоциональный Лидер).



«Ежик» — помогает не забыть о необходимости критического взгляда на идеи и действия, найти вовремя уязвимые места (Оппозиционер).



«Открытая книга» — дает возможность снабжать команду необходимой информацией: как фактами, так и оценками (Снабжающий Информацией).



«Викинг» — помогает моментально разрядить обстановку, переключить внимание (Разряжающий Обстановку).

Рекомендации для ведущего

Если участник отказывается напрямую выбрать тот или иной символ — не давите, для вас это сигнал отдельно поработать с сотрудником.

Нельзя позволять выбирать более одного талисмана сразу, как бы ни хотелось, человек должен сделать окончательный выбор, иначе картина будет смазанной.

Игра для большой группы может занять слишком много времени. При планировании больших мероприятий и использовании игры для выбора наиболее эффективных умений сотрудников лучше разделить на несколько групп по 15-20 человек.

Можно заранее сделать из плотного картона нужные символы. Но вам придется сделать каждый символ в количестве, равном числу участников игры, так как один символ может выбрать почти вся группа. Когда участник «расплатился» умением, ему вручается выбранный им символ.

Вопросы для обсуждения результатов с группой

При обучении группы менеджеров с помощью этой игры можно продемонстрировать основные ведущие мотивации:

Можно ли сказать, что это единственная ваша мотивация?

Если бы у вас была возможность выбрать еще один талисман какой бы вы выбрали?

Были ли некоторые способности персонала, которыми с вами «расплатились», неожиданными для вас?

Как вы можете использовать эту информацию в дальнейшей работе?

Вспомогательные материалы

Значения символов:

«**Золотая монета с изображением солнца**» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать за свою работу наиболее высокое вознаграждение.

«**Серебряная ладонь**» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать работу в комфортном, дружеском коллективе.

«**Алмазная лестница**» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать работу, которая будет содействовать его карьерному росту.

«**Изумрудная книга**» — этот талисман дает своему владельцу возможность на любой работе получать наиболее полезное обучение.

«**Рубиновый факел**» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать и делать творческую работу.

«**Платиновые часы**» — этот талисман дает своему владельцу возможность всегда получать возможность делать свою работу в наиболее удобное время.

Название игры	«Вечеринка с подписями»
Тип игры	знакомство, «ледокол», разбивка на рабочие группы
В игре участвуют	группа полностью
Размер группы	для больших групп
Длительность	10-15 минут
Подручные материалы	Листы ватмана, маркеры/ручки
Правила проведения игры	Перед началом мероприятия развесьте на стенах комнаты листы ватмана, озаглавленные буквами алфавита каждый. Предложите участникам вписать свое имя и комментарии/сообщение для других участников в соответствующий их фамилии лист. После того, как на листе оказалось, как минимум, 4-5 имен, попросите людей, образовавших мини-группу, найти три вещи, которые их объединяют. Группы кратко представляются.
Возможные варианты игры	Может быть использована для деления на группы и более близкого знакомства участников в начале мероприятия.

Название игры	«Вещь»
Тип игры	знакомство, «ледокол»
В игре участвуют	вся группа (по-очереди)
Размер группы	любой
Длительность	зависит от размера группы (из расчета — около 1,5-2 минут на участника)
Правила проведения игры	Каждый участник отдает ведущему одну из своих вещей, которая каким-либо образом характеризует человека, представляет его. Все вещи складываются на столик (стул). Ведущий берет любую вещь и просит хозяина вещи выйти и рассказать, как эта вещь связана с ним, характеризует его. Участник рассказывает, затем берет следующую (любую) вещь и, тем самым, дает слово следующему участнику. Игра продолжается пока каждый участник не представится.

Приложение 2.3

ВЕРЕВОЧНЫЙ КУРС

Верёвочный курс – это один из активных методов командообразования, способствующий не только улучшению коммуникаций между сотрудниками, но и воспитывающий доверие в коллективе, чувство плеча и взаимовыручку. Верёвочный курс – это комплекс групповых заданий, выполнение которых зависит от слаженности работы коллектива, большинство заданий не выполнимы без участия всех членов команды. Своим названием верёвочный курс обязан тому, что часть заданий проходит на высоте при использовании альпинистского снаряжения, а так же все участники работают вместе, словно связаны одной веревкой.

Верёвочный курс имеет очень большую эффективность за счет того что в процессе выполнения задания участники получают реальный жизненный опыт, для успешного выполнения заданий необходимо применять качества необходимые и при выполнении работы в офисе. В отличие от офисной работы ошибки и недоработки при выполнении заданий верёвочного курса всегда видны и заметны. Кроме того в верёвочном курсе ярко прослеживаются лидерские способности сотрудников. Поэтому данный курс можно посоветовать менеджерам как один из инструментов оценки персонала.

Все упражнения верёвочного курса можно разделить группы:

1. *Упражнения для разминки и разогрева.* Они, как правило, не требуют специального оборудования. Внутренний тренер компании, менеджер по персоналу, руководитель отдела может проводить такие упражнения перед началом совещаний, решением совместных задач, для создания рабочей атмосферы и внутренней мобилизации каждого из сотрудников для эффективной работы.

2. *Основные упражнения.* Некоторые упражнения также могут быть использованы во время совещаний, перерывов при длительной работе, корпоративных мероприятий.

3. *Высокие упражнения индивидуального прорыва.* Для их проведения требуются специальные тренерские навыки и опыт. Эти упражнения называются высокими, потому что их выполнение связано с личным преодолением страхов, в частности - страха высоты. Каждый участник здесь самостоятельно принимает решение.

4. *Заключительные упражнения.* Они проводятся координатором совместно для всех участников организации, проходящих тренинг, для всей команды организации. Такие упражнения также могут проводиться менеджером организации на корпоративных мероприятиях. Они объединяют все мини-команды, если количество участников было большое, и дают всей команде организации чувство общности, объединяя их перед командным вызовом. Это обязательное упражнение, которое дает ощущение команды для всех сотрудников организации

Базис веревочного курса составляют основные упражнения, в которых участники всей командой должны из пункта А перебраться через различные препятствия в пункт Б. На разных этапах каждого такого упражнения группа получает конкретный опыт взаимодействия, а тренеру дает необходимую информацию, на основе которой он выбирает следующие упражнения для отработки командных навыков, которые необходимы для эффективности именно этой команды. Получив задание, команда начинает вырабатывать свою стратегию для того, чтобы выполнить упражнение. На этом этапе тренер проводит диагностику отношений: тут хорошо видно, как изначально были распределены роли между участниками, кто является лидером команды, кто — генератором идей, а кто - идеальным исполнителем.

Создав стратегию, участники пробуют выполнить упражнение. Как правило, с первого раза они не могут этого сделать, потому что используют свои постоянные стереотипы и допускают те же ошибки, которые приводили их к конфликтам и недоразумениям во время работы. На этом этапе проб и ошибок хорошо видны слабости команды и направления, в которых команде нужно работать, например: доверие, концентрированность, готовность вместе выполнять упражнение до окончательного результата, точность в мелочах, самоконтроль, умение договариваться. В свою очередь, участники во время попыток начинают отмечать те пробелы во взаимодействии и в своем личном опыте, которые создают трудности и мешают выполнить задание. Они начинают менять свое поведение, чтобы достигнуть общего результата.

После нескольких неудачных попыток, как правило, тренер инициирует обсуждение. Во время этого обсуждения участники делятся своими ощущениями, мыслями и идеями, пытаются проанализировать ошибки, эффективность собственного поведения и поведения окружающих — насколько оно соответствует целям команды. Как правило, участники часто вспоминают, что именно такое поведение мешает им в их ежедневной работе в компании. Например, часто участники понимают и проговаривают, что несвоевременным или неправильно сформулированным советом они могут отвлечь человека, и тогда пострадает вся команда. После обсуждения команда создает новую стратегию, теперь уже больше зная о каждом своем участнике, о его возможностях и слабостях. Учитывая это, команда придумает свои механизмы, которые помогают ей при всех ее слабостях и возможностях сделать упражнение. Здесь важно то, что люди вместе создают новый опыт, для себя и для всей своей команды.

Следующий важный этап упражнения — это победа. Совместная победа команды, которая выполнила сложное задание, вместе достигла цели, и при этом каждый получил свой личный новый опыт общения в этой команде, становится очень важным командным пережи-

ванием и опытом. Умение увидеть, почувствовать успех и вместе, командой отпраздновать победу — это очень важное командное умение, которому в бизнесе часто уделяется совсем мало внимания. Люди, которые не умеют видеть реальных результатов своей работы, как правило, испытывают сложности с мотивацией. Поэтому команда учится ценить свои результаты и гордиться ими. После таких упражнений участники вместе с тренером обсуждают свой новый личный и командный опыт — те механизмы и инструменты взаимодействия в команде, которые помогли им победить, новые способы общения, свои личные переживания и ощущения.

Примеры основных упражнений веревочного курса

Упражнение «Вертикальная паутина».

Цель

Осознание важности постоянной заботы и доверия друг к другу как основы командной работы на результат, умения вовремя доверить личную безопасность своей команде.

Задачи

1. Оценить общее состояние команды и степень вовлеченности каждого из участников к выполнению упражнений.
2. Развить навыки предварительного планирования и командной подготовки к выполнению задания.
3. Мотивировать команду на оказание физической поддержки друг другу.
4. Создать между участниками более тесный физический контакт для повышения уровня доверия в команде.
5. Вместе с участниками найти те средства для мобилизации командного духа, которые будут действенными именно для их команды.
6. Дать участникам возможность осознать необходимость доверяться в нужный момент, возможность почувствовать доверие к команде, «полежать на руках команды».
7. Обозначить важность инициативы каждого из участников команды в оказании взаимопомощи при выполнении общего задания.
8. Выработать и закрепить навыки поиска дополнительных ресурсов команды и нестандартных решений.

Содержание упражнения

Описание

Между деревьями (столбами) натянута вертикальная паутина, которая отделяет пункт А от пункта Б. Участники находятся в пункте А.

Задание

Пробраться из пункта А в пункт Б сквозь ячейки паутины.

Правила

1. Сквозь каждую ячейку паутины может проникнуть только один участник.
2. Запрещается касаться нитей паутины любыми частями тела, одеждой, волосами и пр.
3. Запрещается привставать и становиться на плечи и головы друг друга.

Дополнительные условия:

- выполнение в полном молчании;
- ограничение по времени выполнения;
- ограничение по количеству попыток.

Критерии для остановки упражнения

- небезопасный способ выполнения;
- нарушение правил;
- нецелесообразность дальнейшего выполнения;
- сильная физическая усталость участников.

В случае нарушения правил

- возвращается вся команда;
- возвращается участник, нарушивший правила;
- возвращается участник, нарушивший правила, и предыдущий участник.

Среднее время проведения: от 15 минут до 3 часов.

Минимальное время прохождения - 9 мин.

Максимальное прохождение — 4 часа 10 мин.

Моделирование игровой ситуации

1. В тёмном лесу огромный паук свил ядовитую паутину, чтобы ловить в неё зазевавшихся путников. Касание к её нитям — смертельно.

2. Перед Вами — беспорядочно натянутые линии электропередач, находящиеся под высоким напряжением....

Оценка уровня безопасности упражнения: высокая опасность падения для участника, которого передают в верхние «ячейки» паутины, особенно если при этом в каком-то из пунктов упражнения находится меньше трех человек

Результаты

1. Оценивать риски собственного поведения для команды и следить за безопасностью каждого из участников.

2. Настраиваться на совместную работу для общего результата, концентрировать внимание на протяжении всего процесса выполнения задания.

3. Опирается на членов своей команды, если это нужно для выполнения задания, не взирая на их пол, физическую силу и стереотипы.

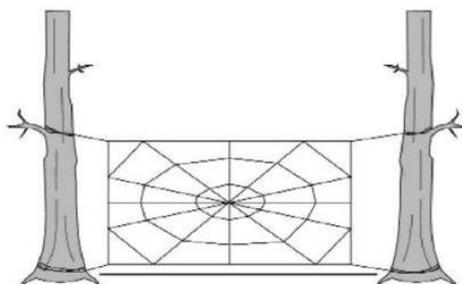
4. Придавать значение каждой детали во время выполнения упражнения.

5. Мобилизовать все свои ресурсы и находить дополнительные для успешного выполнения задания.

6. Заботиться о каждом участнике, самостоятельно брать на себя ответственность за безопасность других участников команды.

Материалы

Тонкая веревка диаметром 1—2 мм для того, чтобы обозначить контуры паутины и привязать ее к деревьям. Внутри контура паутины используется разноцветная резинка, которую можно купить в отделах в магазинах тканей. Паутина «плетется» один раз и потом легко снимается и навешивается при каждом новом тренинге командообразования.



Упражнение «Лабиринт»

Цель

Систематизировать и закрепить основные командные умения: слышать друг друга, говорить только по существу, максимально сосредотачиваться на результате.

Задачи

1. Понять ценность участия всех членов команды в выполнении задания, уметь принимать решение, от которого зависит работа всей команды.

2. Оценить слаженность команды.

3. Научиться брать ответственность за лидерство в команде, за каждое сказанное слово.

4. Научиться создавать максимально эффективную и лаконичную вербальную систему общения в команде для выполнения задания.

5. Оценить значимость каждого члена команды для достижения общего результата.

6. Научиться брать на себя личную ответственность за каждое действие команды.

Содержание упражнения

Описание

На земле линиями обозначены контуры лабиринта. В лабиринте есть вход и выход — пункты А и Б соответственно.

Задание

Провести одного участника через лабиринт.

Правила

1. Участник, проходящий лабиринт, идет с закрытыми глазами, в полном молчании.
2. Он не может наступать на контуры лабиринта или переступить через них.
3. Другие участники, находящиеся за пределами лабиринта, руководят его действиями следующим образом: каждый участник произносит только одно слово в порядке очереди, очередность остается постоянной.
4. Они не могут касаться участника, проходящего лабиринт.

Дополнительные условия:

- ограничение по времени выполнения;
- ограничение по количеству попыток.

Критерии для остановки упражнения:

- нарушение правил безопасности;
- нецелесообразность дальнейшего выполнения для команды.

В случае нарушения правил:

1. участник выходит из лабиринта, и упражнение начинается заново;
2. участник выходит из лабиринта и больше не имеет права ступить в лабиринт;
3. участник выходит из лабиринта и полностью выбывает из упражнения до его окончания.

Среднее время проведения: от 15 минут до 2 часов.

Рекорд: минимальное — 6 мин., максимальное — 3 часа 5 мин.

Моделирование игровой ситуации

Один из членов команды попал в лабиринт Минотавра, вы можете только наблюдать за ним и руководить его действиями для его спасения.

Оценка уровня безопасности упражнения: возможно падение участника, который идет с закрытыми глазами. Кроме того, часто участник, проходящий лабиринт, снимает обувь — это недопустимо при холодной или мокрой погоде. Часто во время выполнения упражнения участники, находящиеся вне лабиринта, садятся на землю, что тоже недопустимо при низкой температуре.

Результаты

- уметь концентрировать внимание на цели;
- концентрировать внимание на одном участнике, не отвлекаться во время выполнения задания и не создавать трудностей команде;
- слушать правила и самостоятельно честно контролировать их выполнение; • оценивать важность каждого сказанного слова;
- почувствовать, что от твоего поведения зависит другой человек;
- полностью довериться команде, не предпринимать каких-либо действий самостоятельно; • настраиваться на совместную эффективную работу;
- самостоятельно принимать решение, от которого зависит прохождение упражнения;
- доверять друг другу в выполнении командного задания.

Материалы

Тонкая веревка диаметром 1 - 2 мм для обозначения контуров лабиринта и гвозди. При проведении упражнения в зале можно использовать липкую ленту, на улице — мел.



Упражнение «Шагом марш»

Цель

Тренировка взаимодействия не только в пределах одной мини-команды, а между всеми участниками тренинга.

Задачи

1. Проследить за безопасностью участников.
2. Оценить характер взаимодействия между участниками.
3. Закрепить постулат о том, что в командной работе физический уровень отдельных участников не имеет значения.
4. Проверить, усвоены ли новые навыки и умения, используют ли их участники.
5. Определить уровень взаимопомощи между участниками.

Содержание упражнения

Описание

Две линии обозначают пункт А и Б. Участники строятся в шеренги в пункте А. Каждый участник связывает шнурком свою правую ногу с левой ногой соседа справа так, чтобы они были плотно прижаты одна к другой, а левую ногу — с правой ногой соседа слева.

Задание

Переправиться из пункта А в пункт Б всей командой.

Правила:

- участники кладут руки на плечи впереди стоящим.
- участники все должны пересечь пункт Б.

Дополнительное правило: и при этом петь одну общую песню, подбрасывать воздушный шарик и т.д.

Критерии для остановки упражнения:

- небезопасный способ выполнения,
- нарушение правил.

В случае нарушения правил: возвращается вся команда.

Средняя продолжительность проведения: от 5 минут до 20 минут.

Моделирование игровой ситуации

Вы осуществляете побег с каторги. Ваши ноги связаны цепями. Необходимо добраться до кузницы, чтобы освободиться от них.

Оценка уровня безопасности упражнения: опасность потерять равновесие и упасть, особенно для участников с ограниченными физическими возможностями, или в неудобной обуви.

Результаты

- действовать слаженно,
- заботиться о безопасности других участников,
- подстраиваться под команду,
- оказывать поддержку другим членам команды,
- быстро находить эффективную стратегию в большой команде.

Материалы

Шнурки до 40 см длиной (по количеству пар ног).

РАЗДЕЛ II. ВНУТРИКОМАНДНЫЕ ПРОЦЕССЫ И ОТНОШЕНИЯ

ТЕМА 1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ И ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

Вопросы:

1. Понятие «роль» в психолого-педагогической литературе.
2. Командные роли и их психологическая составляющая в классификации Р. Дафта.

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

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

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

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

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

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

1. Роли, ориентированные на выполнение задач команды.

Определяет проблемы: определение общих задач группы.

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

Предоставляет информацию: предлагает информацию для использования в решении задач, разъясняет предложения.

Ищет мнения: запрашивает мнения относительно обсуждаемого вопроса.

Высказывает мнения: делает утверждения по обсуждаемым вопросам.

Проверяет целесообразность: сопоставляет предлагаемые решения с реальным положением дел.

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

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

Гармонизирует: улаживает споры и разногласия, акцентирует общность взглядов.

Ориентирует: помогает группе придерживаться плана, обнаруживает отклонения, предлагает процедуры для повышения эффективности работы группы.

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

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

3. Индивидуальные роли (нефункциональные).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд.

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

- Инициатива: предлагают новый взгляд на проблемы, новые способы решения проблем.
- Обмен мнениями: организуют дискуссию среди членов команд по поводу решения проблем, оценивают полученные идеи.
- Поиск информации: отбирают материалы и факты, имеющие отношение к проблеме.

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

- Энергия: побуждают членов команды к активности.

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

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

- создают гармонию: сглаживают споры и конфликты.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Руководитель». Это эмоционально устойчивый, спокойный и уверенный в себе человек. Для него характерна организация разработки стратегического видения, интегрирует и координирует усилия команды по достижению целей. Способен найти для каждого соответствующую роль в команде. Он может без предубеждения выслушать, рассмотреть и оценить достоинства всех предложений, в результате чего формируется мнение всей группы. Вместо творческого мышления у него сильный характер. Он сильно мотивирован на достижение ре-

зультата, имеет средний уровень интеллекта (116-132), т.к. люди, обладающие слишком высоким интеллектом, уходят в излишнюю рефлексию. Хорошо видит сильные и слабые стороны остальных, хороший коммуникатор, умеет слушать. В качестве его недостатков можно отметить то, что он склонен попадать под влияние других людей или может быть негибким в оценках. Он не умеет заражать энтузиазмом и эффективно руководит лишь в стабильных условиях.

«Мотиватор». Это очень энергичный, «бегающий вприпрыжку» человек. Он не очень ладит с руководителями, и когда ему становится скучно, его «съедает начальник». Он беспокойен, склонен к доминированию, динамичен, обладает напором и смелостью для преодоления препятствий (они его тонизируют). Для него жизнь – это вызов. Если руководитель – социальный лидер командной работы, то «мотиватор» – лидер целевой, отвечающий за отдельный проект. Он быстро усваивает информацию, лишен застенчивости и робости, склонен к разочарованиям. В качестве недостатков можно отметить его раздражительность, нетерпеливость, склонность к недовольству.

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

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

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

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

«Вдохновитель». Это человек-«душа компании», командный игрок. Отзывчивый, спокойный, восприимчивый, дипломатичный, способен выслушать другого. Он предотвращает трения, регулирует конфликты, успокаивает – в общем, обеспечивает хорошее моральное состояние команды. Он способен оказать деликатное воздействие на конфликтующих, найти точки соприкосновения для спорящих, дать команде дополнительные силы в период кризиса. Всем членам команды легко с ним взаимодействовать, т.к. сами «вдохновители» любые проблемы относят к издержкам работы. В качестве недостатков можно отметить то, что «вдох-

новители» нерешительны, плохо способны к действиям и подвержены влиянию других людей. Для них задача – ничто, главное – команда. Не способны руководить, лучше всего работают с мотиватором.

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

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

При определении типов и дальнейших действиях следует помнить:

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

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

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

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ «ТИПОЛОГИЯ КОМПЛЕКТОВАНИЯ ГРУПП НА ОСНОВЕ ТИПА ЛИЧНОСТИ»

1. Пройти тест «Командные роли» Р. М. Белбина.

2. Познакомиться с тренинговыми упражнениями.

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

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

Инструкция: тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 баллов. Присваивать очки можно не больше, чем трем или четырем утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум два очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

Блок 1. Что я могу предложить команде?

0		Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
1		Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
2		Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
3		Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
4		Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
5		Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
6		Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
7		Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

Блок 2. Что характеризует меня как члена команды?

0		Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они чётко структурированы и продуманно организованы
1		Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения ещё до того, как она была всесторонне обсуждена
2		Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
3		Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
4		Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
5		Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
6		У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
7		Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

Блок 3. Когда я работаю с другими над проектом:

0		Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
1		Моё «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
2		Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
3		От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
4		Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесёт выгоду всем
5		Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
6		Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
7		На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

Блок 4. Моё отношение и интерес к групповой работе:

0		Я искренне желаю узнать моих коллег получше
1		Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
2		Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
3		Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
4		Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
5		Я стремлюсь всё, что я делаю, доводить до совершенства
6		Я готов использовать контакты вне группы
7		Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

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

0		Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
1		Мне интересно находить практические пути решения проблемы
2		Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
3		Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
4		Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
5		Я могу убеждать людей в необходимости определённой линии действий
6		Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
7		Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует моё воображение

Блок 6. Когда задание трудное и незнакомое:

0		Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
1		Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
2		Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
3		Моё врождённое ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
4		Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
5		Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
6		Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
7		Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

Блок 7. Проблемы, возникающие при работе в группах:

0		Я склонен выражать своё нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
1		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
2		Моё желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
3		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
4		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея чёткой цели
5		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
6		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
7		Я затрудняюсь выразить собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

Ключ к тесту и оценка результатов

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

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

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

Роли в команде по Белбину

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
Генератор идей: креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
Исследователь: экстраверт, энтузиазм, общи-	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса

телен. Не упускает возможности, развивает контакты.	если проходит первоначальный энтузиазм.
Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.
Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.	Нерешительность в спорных ситуациях.
Реализатор: дисциплинированность, надёжность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет всё вовремя.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
Специалист: целеустремлённость, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

Развернутая классификация типов по Белбину

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

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

мооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработавшей команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед.

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

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

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

7. Разведчик. Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они

склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

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

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

Источник: <http://psycabi.net/testy/674-test-r-m-belbina-komandnye-roli-klassifikatsiya-rolej-v>

Тренинговые упражнения

Упражнение «Башня»

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.

Задание выполняются 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 семь этажей.

- На первом этаже башни пять окон.
- На втором этаже башни шесть окон.
- На третьем этаже башни - два 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 три окна, а другой – четыре 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.

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 мини-группы 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.).

Текущий контроль

1. Понятие «командная роль» и виды ролей.
2. Роли членов команды по классификации Р. Дафта.
3. Роли членов команды по классификации Р. Белбина.

Список литературы

Основная литература

1. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования: учеб.пособ. М. : Аспект пресс, 2008. 320с.

Дополнительная литература

1. Цветков А.Н. Менеджмент: учеб./ А. Н. Цветков. СПб.: Питер, 2010. 252 с.
2. Оксинайд К.Э. Организационное поведение : учеб. : рек. УМО/ К. Э. Оксинайд. М. :КноРус, 2009. 473 с.
3. Деловое общение : учеб.пособие/ авт. - сост. И. Н. Кузнецов. 3-е изд. М. : Дашков и К, 2009. 528 с.

4. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. 71 с.

Интернет ресурсы

1. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»

<http://www.grebennikon.ru/> Содержит статьи по управлению проектами, опубликованные в специализированных журналах издательства за последние 10 лет.

2. Портал Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_87 Статьи по командообразованию

Задание по теме для самостоятельной работы

1. Реферирование статей Е.Маркушиной «Создание Идеальной Команды. PUZZLE-проектирование»; И. Адизес «Результативность в личной жизни» http://www.iteam.ru/publications/human/section_87

2. Реферат по теме ««Герои» и «Козлы отпущения» - первичная неформальная статусно-ролевая структура группы как ресурс командообразования».

3. Развитие и оптимизация использования ценных исполнительских качеств

Групповая дискуссия с использованием следующих блоков вопросов:

Блок 1

1. Кто из Ваших коллег работает лучше других?

2. Хотите и Вы работать также хорошо?

3. Хотите ли Вы, чтобы другие работали также хорошо?

4. Что для этого нужно сделать:

- каждому из них;

- лично Вам?

Блок 2.

1. Как можно узнать, каких знаний, умений и навыков не хватает для успешной командной работы:

- каждому из членов команды;

- лично Вам?

2. Что следует сделать для их приобретения?

3. Что конкретно можете сделать для этого лично Вы?

Вопросы по теме к зачету

1. Понятие «роль». Виды и функции ролей, выполняемых участниками команды.

2. Ролевая модель функциональной команды Р. Белбина. Ее использование в практике командообразования.

ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В КОМАНДЕ

Вопросы:

1. Формальные и неформальные группы.
2. Специфика управления взаимоотношениями в неформальной группе.
3. Специфика управления взаимоотношениями в формальной группе.
4. Блокирующие модели поведения в команде.

Одной из тенденций современного мира является смещение акцента с управления современной организацией как технической и технологической структурой на управление процессами профессионального взаимодействия членов команды и их поведения в группе. К таким процессам относят принципы и правила взаимодействия членов команды внутри группы, характер и практикуемый формат взаимоотношений, которые способствуют или наоборот мешают продуктивной работе команды.

Формальные рамки внутриорганизационных процессов задаются организационной структурой и регламентируются различными нормативными документами: политиками, процедурами и техническими заданиями. Инструменты регламентации внутриорганизационных процессов обеспечивают функционирование системы управления человеческими ресурсами, которая нацелена на повышение экономической эффективности организации через формирование у членов команды желаемого производственного поведения вкуче с достижением необходимой результативности труда.

В то же время в любом коллективе складываются определенные взаимоотношения между людьми, которые невозможно отразить ни в одном регламенте. Внутриорганизационные процессы всегда содержат существенную долю межличностных отношений, которые формируются на основе общих целей, интересов и потребностей и проявляются, таких формах, как партнерство, конфликт, солидарность. Данные формы взаимодействия являются проявлением неформальных отношений, которые повсеместно сопровождают профессиональную деятельность сотрудников, поскольку невозможно формализовать, все социальные связи в организации.

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

- четко определенный состав и структура, в т. ч. Организационные нормы;
- общие для группы задачи (цели);
- жесткое определение и распределение ролей;
- однозначное установление статусов, прав и обязанностей членов группы.

Примерами формальных рабочих групп могут служить различные типы комиссий, советов, целевых групп, комитетов как в виде функциональных комитетов департаментов (финансовый, маркетинговый, производственный, человеческих ресурсов), так и в форме постоянных комиссий по общественным делам, по рассмотрению жалоб или исполнительных комитетов.

Неформальные группы в организации всегда создаются стихийно, по инициативе снизу, как результат новых форм активности и коммуникаций, возникающих на базе формального взаимодействия работников. Неформальные группы образуются чаще всего по политическим или социально-психологическим причинам вследствие дружбы или общих интересов.

Так, по политическим причинам неформальная группа может быть создана для того, чтобы ее участники могли получить свою долю вознаграждения и/или ограниченных ресурсов. Группа друзей может сформироваться на работе, а затем выйти за пределы рабочей среды. Общие интересы к спорту также могут объединить людей в неформальную группу. Неформальные группы возникают на основе целей, прямо не совпадающих с целями организации, как результат общности интересов, симпатий и антипатий их членов. Общность интересов проявляется в отношениях взаимопомощи, обмена знаниями, навыками и информацией,

а также в некоторых других специфических видах деятельности, в т. ч. наносящих вред организации (например, совместные действия группы расхитителей).

Неформальные группы не имеют четкой, устойчивой структуры и могут быть открыты для новых членов организации. Разграничение статусов и ролей в них не является жестким и заранее запланированным. Оно не задано извне, сверху, а определяется внутригрупповыми отношениями. Неформальные группы способны существенно модифицировать формальную структуру, а порой до неузнаваемости исказить результаты ее деятельности.

В независимости от типа любая группа имеет внутреннюю структуру. Она может быть:

- функциональной структурой (на основе разделения труда и определения задач каждого);
- социальной структурой (в соответствии с принадлежностью к тем или иным микрогруппам);
- социально-демографической структурой (по полу, возрасту, образованию, квалификации и пр.);
- социально-психологической структурой (в соответствии с симпатиями и антипатиями);
- поведенческой структурой, определяемой активностью членов группы;
- мотивационной структурой (в зависимости от движущих факторов поведения).

Основными компонентами структуры являются:

- формальное лидерство в группе;
- роли, которые члены группы самоопределяют или принимают;
- групповые нормы;
- групповые статусы;
- размер группы;
- состав группы.

Групповые нормы могут быть формализованы в определенных документах (стандартах, положениях, процедурах), однако большинство норм, которыми руководствуется группа, носят неформальный характер. Вместе с тем именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения и эффективность работы. Под статусом понимается положение или ранг, который присваивается тому или иному члену группы другими ее членами.

Собрать специалистов в одну группу и назвать их командой еще недостаточно, чтобы снять риск для руководства, передающего свою функцию организационно-административного управления команде. Команда должна еще за определенное время зарекомендовать себя как надежный коллектив, которому может быть делегировано право управления работами на своем участке работ.

Поэтому для организации эффективной команды требуется дополнительное обучение или тренинговая работа с ее членами, что всегда представляется затратным для организаторов.

Под неформальными отношениями традиционно принято понимать отношения, существующие в группах и организациях, развитые на основе межличностного взаимодействия; также способы совершения, действий, отличные от формально признанных процедур. Такие внутриорганизационные отношения людей, обусловленные не только профессиональной деятельностью, но и индивидуализированными отношениями друг к другу, чрезвычайно многообразны и имеют множество форм проявления в организации.

Неформальные отношения обеспечивают реализацию ряда потребностей команды: решение производственных вопросов неофициальными способами, которые более разнообразны и богаче, чем формальные; решение бытовых вопросов посредством общения; эмоциональную разрядку и формирование положительного эмоционального настроя, что является важной составляющей работоспособности.

Эмоциональная составляющая работоспособности индивида создает положительное отношение к работе, коллективу, руководству, а также влияет на эффективное трудовое поведение участника команды. Поэтому управление неформальными отношениями между членами команды может обеспечить желаемое поведение людей в организации.

В последнее время граница между ролями лидеров и исполнителей постепенно становится более расплывчатой. Исполнителей все чаще признают коллегами, товарищами, участниками общего дела. Сотрудничество в команде строится на неформальных связях, которые формируются на основе доверия, открытых и тесных дружеских отношениях. Принятие решений переносится на операционный уровень, исполнители осуществляют самостоятельный контроль над выполнением своей работы. В итоге, происходит ослабление формальной организационной иерархии и упрощение взаимодействия как в вертикальной плоскости между лидерами и исполнителями, так и в горизонтальной - между исполнителями.

Другим, важным признаком усиления роли неформальных отношений в современных командах является распространение межфункциональных команд (cross-functional teams), которые формируются из членов команды одного иерархического уровня, но разных сфер деятельности, для выполнения конкретных задач и реализации проектов. Такие команды позволяют членам команды обмениваться информацией, приобретать новый опыт и знания смежных областей деятельности, развивать новые идеи. Иными словами фиксированные ролевые обязанности заменяются гибкими рамочными, рабочими предписаниями, а цементирующим основанием выступают крепкие неформальные отношения.

Ряд исследователей акцентирует внимание на неформальных структурах как механизмах, компенсирующих ограничения формальных структур. Более того современные авторы отмечают, что неформальные отношения могут целенаправленно развиваться и использоваться как дополнение к формальным инструментам управления. Неформальные отношения являются важнейшим регулятором организационной жизни в отечественных условиях. В частности, неформальные отношения могут существенно восполнять ограниченность материальных и административных ресурсов управления лояльностью исполнителей, занимая среди них определенную нишу. Подтверждением тому является распространение совместных мероприятий и тренингов по командообразованию. Поэтому становится целесообразным использовать неформальные отношения как дополнительный социальный ресурс управления командой, в частности задействовать их возможности для повышения лояльности остальных членов команды.

Долгосрочное сотрудничество - как результат его длительного пребывания в команде, обусловленного его заслугами, достижениями, признанием и уважением со стороны лидеров команды, приобретенным положением и привилегиями. Такая лояльность основана на осознании членами команды потерь и издержек, которые он может понести в результате ухода из организации.

Аффективная приверженность основана на эмоциональной привязанности членов к команде: коллегам, лидерам, традициям, что определяется в первую очередь межличностным взаимодействием, - которое строится на неформальных отношениях. Поэтому эмоциональная сторона взаимоотношений в команде проявляется в первую очередь в неформальных отношениях между членами команды. У новых членов команды сначала возникает именно аффективная привязанность, которая затем может перейти в долгосрочное сотрудничество.

Управлять – это, значит, давать указания, разрешения, распоряжения, это, значит, подписывать приказы и накладывать резолюции, устанавливать ответственность и требовать выполнения функций. Но опытный лидер прекрасно знает, что иногда более эффективной оказывается просто беседа с членами команды, просьба к нему выполнить работу, наконец, просто доброжелательное и внимательное отношение воодушевляет его на активность, самостоятельность, творчество, на производительный труд. Это тоже управление, но управление неформальное, управление, в основе которого лежит неформальное отношение лидера к своим членам команды, к проблемам и вообще к делу.

Неформальное управление отражает потребность формального управления, является его необходимым дополнением. В практике управления возникают такие проблемы и такие ситуации, которые можно решить только на неформальной основе. Более того, количество таких проблем возрастает по мере развития человека, производства и общества.

В деятельности человека и в развитии производства все большую роль играют творческий подход к работе, личная инновационность. Именно они являются главными факторами качества и динамики развития. Но отношение к делу с позиций творчества определяется в значительной мере неформальным управлением, позитивной социально-психологической мотивацией. Можно заставить исполнить, трудно заставить человека творить.

Иногда бывает ошибкой стремление руководителя к предельно четкой формальной организации. Конечно, она имеет определенные преимущества. Повышение ответственности, возможность контроля, продуманность в распределении функций, исполнительская дисциплина, некоторый автоматизм в работе, что способствует оперативности и своевременности решений. Но на Западе все большее распространение получает такой вид забастовки, как «работа по правилам». И такая забастовка обычно воспринимается руководством как бедствие. Это ведет к убыткам. Работа только формальная, без энтузиазма и творчества, сегодня воспринимается как отрицательное явление.

Признаком формального управления является опора на формально действующие (утвержденные, введенные в действие) организационные положения:

1. использование административных рычагов воздействия (приказ, установленная административная ответственность, дисциплинарное требование и прочие),
2. жесткий контроль исполнения,
3. учет только тех факторов работы, которые укладываются в установленный порядок.

Признаками неформального управления являются опора на человеческие неформальные отношения:

1. слабые и сильные стороны человеческой природы (уважение, авторитет, самолюбие, психологическая расположенность, заинтересованность)
2. система индивидуальных или коллективных ценностей
3. лидерство

Функции неформального управления:

1. реализация общих материальных и социальных интересов. Это может быть заинтересованность в рационализаторстве или разработке и внедрении изобретения, в получении дополнительных доходов, в совместном строительстве гаражей, в решении дачных вопросов, в организации турпоходов и т.п.

2. защита от чрезмерного давления администрации, чрезмерной интенсификации труда, повышение норм выработки, сокращения работников и т.п.

3. получение и передача необходимой или интересной информации;

4. облегчение коммуникаций и налаживание взаимопомощи при решении как организационных, так и личных задач;

5. сохранение и культивирование общих культурных, социальных, национальных, религиозных и иных ценностей;

6. удовлетворение потребностей в групповой принадлежности, в признании уважении и идентификации. Это повышает удовлетворенность трудом и пребыванием в организации;

7. создание благоприятной среды деятельности и психологического комфорта, преодоление отчуждения, страха, обретение уверенности и спокойствия;

8. адаптация и интеграция новых и молодых сотрудников. Принятие их в коллектив помогает им быстрее адаптироваться к требованиям организации, позволяет получать ценные советы и помощь, облегчает различные виды коммуникаций.

Функции формального управления:

1. установление статусов, прав и обязанностей членов группы,
2. жесткое определение и распределение ролей,
3. обеспечение единства всех составных частей организации,

4. связь различных подразделений с ее общими целями,
5. целесообразное общественное разделение труда,
6. обеспечение повышения эффективности за счет известного ограничения разнообразия в организации

Для более правильного управления организацией необходимо сочетать формальное и неформальное управление.

Факторы, от которых зависит сочетание формального и неформального управления:

1. качество персонала: профессионализм, образование, отношение к работе, отношение к менеджеру, динамика личности (самообразование, профессиональный рост и прочее);
2. личность руководителя: человеческие качества, коммуникабельность, профессионализм, доброжелательность, целеустремленность;
3. социально-экономическая обстановка, внешняя и внутренняя. Влияет на возможности варьировать соотношение формального и неформального управления;
4. психологический климат, существующий в управляемом коллективе. Он выступает и как следствие неформального управления. Следствия всегда расширяют или сужают наши возможности. Это касается многих проблем;
5. тип управления: стратегическое, инновационное, маркетинг, корпоративное, антикризисное и прочее;
6. интересы, ценности и мотивы, господствующие в коллективе;
7. динамика развития коллектива, фирмы, организации

В понимании формального и неформального управления могут проявляться различные тенденции изменения их сочетания. Существуют объективные границы этих изменений, за которыми формальное управление или, точнее попытка формализации управления ведет к неустойчивости управляемой системы и в дальнейшем к ее разрушению. Это ситуация превращения человека в машину, робот.

Но есть объективные границы усиления неформального управления в рамках определенной организации или, точнее, определенного уровня управляемости. За этой границей система также скатывается к кризисным ситуациям и разваливается. Это ситуации безответственности, отсутствия контроля, конфликтности.

Но если сочетание формального и неформального управления строится в условиях повышения управляемости, тогда степень формализации управления имеет предел, потому что превратить человека в робота невозможно. А вот степень неформального управления может увеличиваться неограниченно. Это объясняется тенденциями развития человека, его сознания, профессиональной подготовки, системы ценностей и прочее. И тогда изменение соотношения формального и неформального управления приобретает другую форму, и тенденции изменения этого сочетания становятся разнообразными, предполагают выбор одной из них по динамическим характеристикам роста соотношения формального и неформального управления.

Блокирующие модели поведения в команде.

У каждой команды есть противники, которые по различным причинам хотят помешать ей выполнить свои обязательства. Находящиеся вовне противники выполняют, как мы объяснили выше, очень важную для команды роль. Но источник «враждебного» поведения может находиться и внутри группы. Такую ситуацию не всегда легко распознать. С ролью противника в большинстве случаев связывается ожидание, что тот будет вести себя агрессивно и воинственно. Но на самом деле существует широкий спектр других способов, с помощью которых отдельные участники изолированно, но эффективно подрывают командную идею и командную работу. Такие модели поведения мы хотели бы описать вам немного подробнее.

1. Конформизм. Конформист старается по возможности всегда примыкать к господствующей групповой норме. Он боится обратить на себя внимание, озвучив отличное от других мнение или продемонстрировав отклоняющееся поведение, встретить неприятие или вы-

ставить себя посмешищем. Прежде чем что-то сказать, он всякий раз пугливо спрашивает себя: «КяКже это будет воспринято?» Чтобы чувствовать себя в безопасности, ему нужно согласие с группой и свобода отличной ответственности. Но это исключает действительную преданность группе, готовность формулировать собственные идеи или артикулировать конфликты, что препятствует осуществлению необходимых изменений.

2. Избирательное восприятие. Такой человек из всей информации преимущественно воспринимает ту, что укрепляет его в его убеждениях. Высказывания другого толка он либо слушает с меньшим интересом, либо вообще игнорирует. Он боится всего, что может заставить его усомниться в собственной правоте. Такого рода информацию он даже не допускает до себя. Это поведение препятствует необходимому обсуждению и поиску компромиссов.

3. Нарциссизм. Нарциссы стремятся преимущественно к самопрезентации и возможно большему вниманию. Реплики нарцисса должны не столько информировать, сколько демонстрировать, какой он замечательный. Слушать других для него кошмар, зато сам он говорит подолгу и с удовольствием, действуя, таким образом, в нарушение принципа равноправия и препятствуя кооперированию.

4. Конкуренция. Конкуренту хочется непременно быть лучше других. Только в сравнении с другими он может оценить свою значимость и получить признание. Важную информацию он придерживает у себя, чтобы обеспечить себе Преимущество. Он ведет жаркие дискуссии не для того, чтобы что-то узнать, и не потому, что ему действительно очень важно доказать свою правоту, а для того чтобы одержать победу. Но другим он в этом не сознается. Конкуренция в процессах командного развития создает социальный страх, давление и тенденции к размежеванию.

5. Фиксация на авторитете. Тот, кто фиксирован на авторитетах, хотел бы предстать в выгодном свете для администратора или какого-либо другого сильного члена команды. Он старается говорить то, что нравится лидеру, всячески поддерживает его взгляды, не задумываясь при этом о собственном мнении. Возразить руководителю для него равносильно предательству. Такое поведение у других ему тоже непонятно. Когда он высказывается в присутствии всей группы, то поддерживает зрительный контакт преимущественно с администратором, тем самым препятствуя необходимым для командной работы горизонтальной коммуникации и уважению.

6. Вытеснение. Когда речь заходит о личных щекотливых вещах, «вытеснитель» призывает других членов команды вернуться к обсуждению «по существу». Такой неприятной темой может быть, к примеру, вопрос о межличностных отношениях в группе. Несколько более изощренные «вытеснители» пытаются отвлечь коллег с помощью шуток и забавных историй или пробуют - более или менее умело - перевести разговор на другую тему.

При таком образе действий необходимые конфликты и негативные эмоциональные переживания остаются на заднем плане и становятся недоступными обработке.

7. Проекция. То, что человек меньше всего ценит в себе (и то, в чем он себе, возможно, не признается или чего попросту не осознает), наиболее часто и отчетливо бросается ему в глаза в поведении других. Например, он может упрекать других в том, что они расчетливы, эгоистичны и полны скрытой агрессии (как он Сам!). Этих «других» ненавидят, с ними борются, причем масштабы этой борьбы даже трудно себе представить. При этом тот, кто «проецирует», совершенно не отдает себе отчета в причине такой гипертрофированной антипатии к другому. Проекции приводят к недоразумениями конфликтам, потому как истинные причины не вскрыты.

8. Рационализация. В этом случае поведение полностью или частично диктуется неосознанными интересами, желаниями и страхами. Но эти чувства не допускаются в сознание. Поэтому человек ищет и находит уйму «разумных» оснований, якобы образующих фундамент его поведения. И они (эти основания), как он считает, признаются другими. В крайнем случае, рационализаторы готовы часами спорить о состоятельности выдвинутых ими аргу-

ментов. Командные процессы вследствие этого затягиваются, до сути дела так никто и не доходит.

9. Перфекционизм. Перфекционист боится быть несовершенным и сознаться в своих слабостях. Поэтому он старается скрыть свои недостатки от других. Если он, к примеру, чего-то не понимает, то лучше откусит Себе язык, чем обратится за разъяснением - и тем самым признается в своей некомпетентности. Это наносит урон необходимому коллективному знанию, последующие ошибки при этом запрограммированы заранее.

10. Укрывание за фасадом. Такой человек старается скрыть свои истинные чувства. Если он чувствует себя кем-то задетым, то не подает виду. Команда ощущает все большую эмоциональную напряженность, поскольку не проявляется никакой реакции, в частности во время обратной связи.

11. Чтение мыслей. Есть такой сорт людей, которые всегда заранее знают, что другие думают и чувствуют. Нередко они даже «знают», что произойдет с каждым из коллег. Таким образом, они ловко избегают необходимости корректировать свои предубеждения в отношении других. Даже если им возражают и пытаются разъяснить, что их оценка неверна, они настаивают на своем мнении, так как уверены, что лучше знают, что происходит в голове у других - и точка. Такая приверженность ролевым клише делает невозможной коммуникацию и тормозит изменения.

12. Перенос. При общении с некоторыми людьми порой создается впечатление, будто они беседуют не с реальным человеком, а говорят о ком-то другом, кого здесь сейчас нет. Их модели поведения и реакции в отношении возникающих эмоций вряд ли выводимы из актуальной ситуации. Они словно «навешивают» другим маску персоны из собственной биографии, на которую затем реагируют, как и прежде. Иначе говоря, они совершают ошибку в отношении времени, места и действующих лиц.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Разбор кейсов, включающий в себя разбор реально существующих ситуаций, дающих возможность погружения в реальные рабочие ситуации.

КЕЙС 1

Примерные вопросы:

1. Процессы раскола команды и работа с ними.
2. Тренинг и коучинг: их роль в формировании команды.
3. Групповые защитные механизмы, позволяющие обеспечить целостность команды.
4. Вербочный курс как форма командной сыгровки.
5. Тим-билдинг и его возможности для формирования команды.
6. Общее видение и его значение для команды.

КЕЙС 2

Выберите из команд, с которыми вы работаете, трех, с вашей точки зрения, самых сложных людей, и ответьте на следующие вопросы.

1. Какие из описанных выше моделей поведения вы наблюдали?
2. В каких ситуациях они проявлялись?
3. Какое воздействие они оказывали на присутствующих?
4. Как они влияли на процесс?
5. Как вы сами на это реагировали?
6. Как на это реагировала команда?

Какие из этих моделей поведения вы замечали у себя? В каких ситуациях? Как вы могли бы изменить свое поведение?

Чему в команде это способствовало бы?

КЕЙС 3

«Строим башню»

Это универсальный кейс, который помогает открыть управленческие проблемы любой организации. Участникам предлагается разделиться на команды по 3 человека и придумать способ строительства башни из листов бумаги формата А4. Цель – построить башню с максимальной прибылью. На прибыль влияют время, затраченное на строительство, высота башни и количество использованных листов бумаги. Участники вместе с бумагой для строительства получают графики, по которым они могут рассчитать оптимальное время, высоту и количество листов – это несложно. Однако, по опыту, почти никто этого не делает. Все устремляются быстрее завершить разработку технологии – как строить башню из бумаги, чтобы она не падала. Наиболее опытные участники также распределяют обязанности внутри группы – кто что будет делать во время строительства. А вот расчет, т.е. бюджетирование ресурсов, почти никто не делает.

Упражнение «От А до Я»

Если команда небольшая, все могут работать вместе, в противном случае разбейте ее на подгруппы по четыре-пять человек. Напишите на ватмане сверху вниз в два столбца буквы от А до Я. Задача членов команды - найти находящиеся в комнате предметы, названия которых начинаются с определенной буквы алфавита, а затем записать их на листе бумаги (только один предмет на одну букву), пытаюсь задействовать все 33 буквы. На все упражнение отводится не больше четырех минут. Эта игра помогает членам команды лучше понять суть командной работы. Как правило, сначала каждый пытается работать индивидуально, и только когда отведенное на выполнение задания время почти на исходе, команда объединяет свои усилия. Игра развивает творческие способности и поднимает настроение участников.

Упражнение «Не уроните мяч»

Члены команды встают в круг. Один из работников бросает мяч другому, не стоящему рядом с ним, тот делает то же самое, пока мяч не побывает у всех членов команды хотя бы раз и не вернется к человеку, начавшему игру. Цель игры: как можно дольше не давать мячу коснуться пола. Когда участники освоятся с игрой одним мячом, в игру вводится еще один мяч. Через какое-то время количество мячей сравняется с количеством игроков. Заметьте, сколько времени команда сможет удерживать все мячи в игре, не давая им коснуться пола. После упражнения обсудите, какие действия предпринимала команда, чтобы играть со все увеличивающимся количеством мячей. Сравните поведение участников в игре с действиями команды, когда ей приходится выполнять несколько разнопрофильных заданий одновременно. Из этого упражнения можно извлечь несколько полезных уроков для действий команды в стрессовых ситуациях. Оно помогает развить творческий потенциал и реакцию игроков, а также сделать взаимоотношения членов команды более непринужденными и неформальными.

По завершении попросите каждого участника рассказать о своих впечатлениях и уроках, которые он извлек.

Стратегическая игра «Фермеры»

Цель: тренировка навыков командной работы при решении определенного типа задач. Проводится в мини-группах по 10-15 человек. Время выполнения – 1 час. Процедура проведения:

Ведущий раздает участникам листы с текстом инструкции и дает сигнал к началу работы.

Инструкция:

1. Ведущий объявит вам, когда следует начать работать.
2. Каждый участник получит фрагмент информации. Выданный вам текст нельзя показывать другим участникам. Произносить его можно.
3. Когда вы обменяетесь информацией между собой, вам станет ясно, в чем заключается задание. Далее вам следует определить, как вы будете его выполнять.
4. Когда вы решите, что справились с поставленной задачей, назовите ответ ведущему, который оценит его правильность.

5. Если работа окажется завершённой не полностью или к этому моменту вы сделаете больше, чем требуется, ведущий скажет, что вам следует продолжить работу, но вы не получите дополнительных инструкций о том, что вы сделали правильно, а что – нет.

6. В работе необходимо соблюдать следующие правила: после начала работы нельзя обращаться к ведущему с вопросами, все сомнения должны разрешаться в группе; нельзя показывать фрагменты полученной вами информации другим членам группам; ничего нельзя записывать.

7. На выполнение задания дается 20 минут.

Самостоятельная работа

1. *Задание:* интерпретация рисуночной символики. Материал: рисуночный тест. Порядок работы: 1. Нарисовать свою команду (студенческую группу) так, чтобы в рисунке был обозначен каждый из присутствующих. 2. Дать интерпретацию рисуночной символики (графики) в письменной форме.

2. *Задание:* составьте кейс на управление взаимоотношениями в команде.

Кейсы составляются по проблемным зонам. Сядьте в укромном месте, чтобы вам никто не мешал, и подумайте, что мешает развиваться вашей библиотеке, отделу, проекту? В какой сфере нет запланированных результатов в запланированные сроки? Какой последний конфликт Вам вспоминается?

Теперь сосредоточьтесь на чем-то одном, и опишите ситуацию, отвечая на приведенные ниже вопросы. Ваше описание должно быть кратким и емким, с четкими характеристиками, цифрами.

КТО? участники событий (описание должности, ФИО, возраста, полномочий, обязанностей, включая описание роли участника/участников кейса).

ЧТО? происходит – т.е. кто что делает, говорит, пишет. Здесь можно представить служебные записки от участников событий, либо ограничиться короткой строчкой типа “Сейчас Галина Ивановна занята в обслуживании, а Ирина Николаевна в отпуске”.

Сюда же входит описание ресурса, которым располагает участник кейса в заданной Вами роли. Например, участнику предлагается взять на себя роль директора, у которого 2 часа времени на решение всех поставленных вопросов.

Можно отдельно описать ограничения, т.е. чем участник кейса в своей роли не может пользоваться. Например, он не может ни с кем общаться.

ЗАЧЕМ? – поставьте цель перед участником кейса, опишите, какого результата он должен достичь.

КОГДА? – это вопрос о времени. К какому сроку участник должен подготовить решение – это вопрос виртуального времени. Также работа над кейсом должна быть ограничена в реальном времени, отведенном на выполнение задания. Опытным путем, пробуя кейс, можно рассчитать, какое время следует давать на его решение. Если мы ограничиваем работу над кейсом во времени, создавая цейтнот, то мы смотрим работу в стрессовых условиях – у участника кейса будут проявляться его устойчивые качества. Если мы хотим найти интересные решения реальной проблемы, то лучше работу над кейсом не ограничивать во времени – тогда творчество не будет подавляться.

КАК? – как решить проблему – обычно это входит в задание кейса. Т.е. вы не должны отвечать на этот вопрос. Найти ответ на этот вопрос входит в задачу участника/участников кейса. Но вам как творцу важно позаботиться о процедуре выполнения кейса. Ваш вопрос КАК? – это описание процедуры или правил работы с кейсом. В правилах обычно указываются количество участников кейса, время на работу, последовательность этапов, например, первый этап – чтение инструкции – 1 мин. Второй этап – индивидуальная работа по планированию – 5 мин, третий этап – коллективное обсуждение и принятие группового решения – 10 мин, четвертый этап – реализация решения – 20 мин и т.д.

Отдельно следует подумать, как вы будете фиксировать работу над кейсом. Это может быть письменный отчет участников, либо работа наблюдателей с заранее подготовленными бланками, либо запись на видео...

Составленные таким образом кейсы для внутреннего пользования могут существенно облегчить вам работу с персоналом и проектами.

Задание 3

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

4. Заполните таблицу «Вопросы для анализа деятельности команды»:

Тип задач

Вопросы для рефлексии деятельности в команде

Вопросы по теме к зачету

1. Инструменты управления командными взаимоотношениями.
2. Работа с конфликтами в команде.
3. Трудности работы в команде

Основная литература:

1. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 329 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-004495-8, 500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=405089> Программа дисциплины "Командообразование и методы групповой работы"; 080400.68 Управление персоналом; заместитель директора по воспитательной и социальной работе Карасик Е.А. Регистрационный номер 810855714 Страница 9 из 11.

2. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. - 256 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-98281-190-5, 1500 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=178155>

3. Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И.Королев, В.В.Уваров, А.Д.Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 640 с.: 60x90 1/16. (п) ISBN 978-5-9776-0218-1, 1000 экз. <http://znanium.com/bookread.php?book=258352>

4. Кафидов, В. В. Современный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. В. Кафидов. - М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=451320>

5. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: Уч. пос./Н.И.Шаталова, Н.А.Александрова и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014-221с. URL: <http://znanium.com/bookread.php?book=413110>

Дополнительная литература:

1. Блэклок Д., Джекс Э. Технология командной игры. Руководство для лидера. / М.: ИД Гребенникова, 2008.

2. Бронштейн М. Управление командами: Теория и практика построения эффективной команды. М., 2004.

3. Жуков Ю.М., Павлова Е.Н., Журавлев А.В. Технологии командообразования. - М.: Аспект-Пресс, 2008. 320 с.

Интернет-ресурсы:

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

2. Бизнес-планер/командообразование - <http://bizlana.ru/komandoobrazovanie-glavaryataya/> Кейсы на командообразование - <http://ru.convdocs.org/docs/index-5811.html?page=2>

3. Тренинги на командообразование - <http://eslitrenera.net/55-uprazhnenij-dlya-treninga-komandoobrazovaniya/> Учебник работы с кейсами - <http://www.twirpx.com/file/232502/>

ТЕМА 3. КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ

Вопросы:

1. Определение и функции общения.
2. Проблемы и барьеры в общении. Самооценка проблем в общении.
3. Общение в различных теоретических концепциях.
4. Источники распознавания состояний партнера. Способы интерпретации в межличностном восприятии.
5. Гендерные особенности в деловой коммуникации.

1. Определение и функции общения

Общение в организации многопланово, поэтому не существует единого определения этого процесса. Мы предлагаем два достаточно часто используемых определения. Сравните, в чем их сходства и в чем различия.

1. ОБЩЕНИЕ - многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

2. ОБЩЕНИЕ - осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие субъектов, вызванное потребностями совместной деятельности и направленное на изменение в состоянии, поведении и личностно-смысловых образованиях партнера.

Общение - сложное переплетение отношений людей друг к другу, к совместной деятельности, ее результатам и к самим себе, показатель умения понять и оценить друг друга. Когда речь идет о профессиональной деятельности, зачастую употребляется термин «коммуникация».

Для эффективной коммуникации характерно: достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения (достижение большей определенности в понимании ситуации способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходом ресурсов).

Имеется несколько классификаций функций общения. В одной из них предложено различать шесть функций: коммуникативную, информационную, когнитивную, эмотивную, конативную и креативную.

- Коммуникативная функция предполагает осуществление взаимосвязи людей на уровне индивидуального, группового и общественного взаимодействия.

- Когнитивная функция состоит в осмыслении значений на основе представлений, воображения и фантазии.

- Эмотивная функция общения проявляется в эмоциональной связи индивида с действительностью.

- Конативная функция состоит в управлении и коррекции взаимных позиций коммуникантов. Уточняются цели, мотивы и программы поведения, взаимная стимуляция и взаимный контроль поведения коммуникантов.

- Креативная функция общения состоит в развитии людей и формировании новых отношений между ними. В ней проявляются механизмы взаимовлияния: подражание, эмоциональное заражение, внушение, убеждение.

Общение страдает, если нарушена или отсутствует, хотя бы одна из перечисленных функций. При анализе реальных процессов общения полезно провести диагностику представленности этих функций, а затем принять меры для их коррекции.

2. Проблемы и барьеры в общении

В процессе общения часто могут возникать проблемы, барьеры, ошибки, которые существенно снижают результативность общения.

Проблемы в общении – это субъективно ощущаемое человеком состояние неправильности пути реализации запланированной модели общения вследствие отвержения модели общения собеседника, его действий, непонимания предмета общения, непонимания собеседника, изменения ситуации, в которой происходит общение, собственного психологического состояния.

Вот некоторые проблемы, барьеры, ошибки в общении, наиболее часто допускаемые людьми:

- неумение хвалить и давать обратную связь высокого качества;
- завышенное или заниженное мнение о себе в сравнении с мнением о собеседнике;
- угрозы и запугивание, манипулирование партнером, давление на его болевые точки;
- насмешки над важными для человека вещами, качествами, людьми;
- саркастические комментарии;
- частое ворчание и вечное выражение недовольства и несогласия;
- систематическое перебивание собеседника;
- неумение говорить комплименты (а также принимать комплименты, отвечать на комплименты);
- извращение слов собеседника, приписывание партнеру собственных измышлений;
- сокрытие информации, ложь (одного обмана бывает достаточно, чтобы убить доверие надолго или навсегда);
- обвинения, попытки вызвать у партнера чувство вины;
- негативные комментарии к действиям человека;
- требования и ультиматумы;
- прерывание собеседника высказываниями своего мнения (1-2 раза и по делу - это приемлемо. Постоянно и по пустякам - нет!);
- стремление показать свое превосходство;
- замалчивание недопониманий и конфликтных вопросов (обычно такое замалчивание через некоторое время приводит к взрыву);
- отсутствие позитивной невербальной коммуникации (улыбки, кивки, демонстрация поддержки и понимания).

Чтобы совершенствовать процесс общения, необходимо провести самооценку проблем в общении. Определить, какие ошибки в общении вы совершаете; что, как вам кажется, надо улучшить?

3. Общение в различных теоретических концепциях

Общение с точки зрения символического интеракционизма Д. Мида

Джордж Герберт Мид (1863 - 1931), работавший в Чикагском университете и являвшийся одним из основателей символического интеракционизма, считал, что психическое может быть объяснено в терминах объективно наблюдаемого поведения. В этом - его родство с поведенческими психологами.

Имеется и отчетливая разница, так как Мид критиковал индивидуализм и антиментализм (т.е. отрицание значимости внутренних психических процессов) бихевиористов.

Основные положения теории Мида:

1. Телесный акт в составе группового действия превращается в "значимый жест" или символ.
2. Выразительное движение, обращенное к другому человеку с целью вызвать у него желаемую реакцию, вызывает в скрытой форме такую же реакцию у самого автора.
3. Автор, учитывая восприятие своего сигнала другими, начинает смотреть на себя глазами других, становится социальным объектом.

4. Внутренний мир личности зарождается в групповом действии. Индивидуальное сознание изначально межличностно. «Я» человека - продукт социального опыта.

5. В детской игре ребенок воспринимает себя не только глазами других, но и с точки зрения обобщенных, "обезличенных" установок (норм, ценностей) всей группы, "обобщенного другого".

Модель межличностных отношений Д. Кислера

Д.Кислер предложил модель межличностного круга, позволяющую организованно оценивать характер межличностных отношений. Модель организована в двух координатах - контроля и принятия. Полюса координаты контроля - доминантность и субмиссивность. Полюса принятия - дружественное и враждебное отношение.

На протяжении координаты контроля межличностные отношения могут быть противоположными, вдоль координаты принятия - соответствующими друг другу.

Половые различия в общении

Общение между мужчинами подчинено статусной иерархии в большей степени, чем общение между женщинами. При этом люди с меньшим статусом выигрывают больше от использования социально приемлемых видов поведения, нежели люди с высоким статусом.

Различия в стереотипном поведении больше при общении с коммуникантом своего пола.

Мужчины выражают больше несогласия при общении с коммуникантами своего пола.

Женщины общаются с женщинами в более драматическом ключе, чем с мужчинами.

Общаясь между собой, мужчины и женщины демонстрируют в большей степени мужское, чем женское поведение: больше говорят по делу, чаще не соглашаются друг с другом.

Коммуниканты обоего пола более убедительны в общении с женщинами чем в общении с мужчинами.

Теория транзакций Э. Берна

Эрик БERN (1902- 1970) развивал представления об общении, опираясь на теорию психоанализа. С его точки зрения, вступая в контакт, люди находятся в одном из базовых состояний: ребенок, взрослый или родитель.

1. Эго-состояние Родителя (Р) основано на установках и схемах поведения, которые человек перенимает от других людей, в первую очередь, от собственных родителей. Внешне такие схемы проявляются в критическом отношении к людям и заботе о них; внутренне – как назидательные установки родителей, которые влияют на человека даже во взрослом возрасте.

2. Эго-состояние Взрослого (В) направлено на восприятие и оценку актуальной реальности, на получение объективной информации и не зависит от возраста человека. Оно выражается в умении трезво мыслить и адекватно воспринимать мир.

3. Эго-состояние Ребенка (Д) проявляется как поведение наивного или капризного ребенка, который чаще всего склонен к фантазиям, природному творчеству и не способен мыслить реалистично

Успех общения во многом зависит от того, соответствуют ли друг другу эго-состояния коммуникантов. Так, благоприятными для общения являются такие пары эго-состояний как "ребенок-ребенок", "взрослый-взрослый", "родитель-ребенок".

Для успеха в общении все другие сочетания эго-состояний должны быть приведены к вышеперечисленным. В этом состоит задача менеджера. Другая его задача в том, чтобы освободить сотрудника от так называемых "игр" в общении, выражающих неискренность.

Особенности сознательного подавления выражения эмоций.

В исследовании Хельма показано, что при среднем уровне эмоционального переживания аффективные проявления выражаются более свободно как в мимическом, так и речевом плане. При усилении эмоционального переживания включается сознательный контроль и

многие проявления подавляются. Затем может последовать значительное усиление экспрессивных проявлений при дальнейшем увеличении эмоционального переживания.

Эффекторное осуществление эмоционального акта ведет к торможению центральных образований, а задержка эффекторной активности усиливает эмоциональное возбуждение.

4. Источники распознавания состояний партнера

Способы интерпретации в межличностном восприятии

Источники распознавания состояний партнера

Устойчивость стремления к коммуникации и пониманию людей является залогом успешной профессиональной деятельности членов команды.

Источники информации в общении

- сигналы непосредственно от другого человека,
- сигналы от собственных сенсорно-перцептивных систем,
- информация о внешних по отношению к общению условиях,
- информация об итогах деятельности,
- информация от внутреннего опыта,
- информация о вероятном будущем.

В зависимости от требований момента на первый план выступают разные источники информации и разное их содержание.

Сигналы выступают в осведомительной и регулятивной функциях. Чем меньше опыт общения, тем ограниченнее поток воспринимаемой и оцениваемой коммуникантом осведомительной информации.

Виды осведомительной информации:

- общесведомительная: информация о внешних и внутренних устойчивых особенностях партнера, накапливаемая длительное время,
- конкретная информация о способности другого к общению и деятельности конкретного рода,
- оперативно-регулятивная: информация о сиюминутном состоянии другого.

Значительную роль в оценке состояния партнера по общению играет способность правильно интерпретировать невербальные проявления человека (мимика, поза, жесты, интонации и др).

Способы интерпретации невербального поведения

В практике делового взаимодействия выделяется несколько основных жестов и поз, отражающих различное внутреннее состояние партнеров и собеседников. Жесты открытости свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака».

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону.

Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом «рука у щеки», когда собеседник принимает позу «Мыслителя» Родена, опираясь рукой на щеку. Этот жест свидетельствует о том, что его что-то заинтересовало.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник занят процессом принятия решения, он почесывает подбородок. После того как решение принято, он прекращает это делать.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы — ниже рта) — это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или же боковой части шеи. Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения.

Жест «расхаживание» служит знаком того, что не надо спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь «протянуть время», чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

Жестом уверенного в себе человека с чувством превосходства над другими является жест «закладывание рук за спину с захватом запястья». От этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок». Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки.

Экстраверты при интерпретации выражений лиц больше опираются на их экспрессию и меньше на контекст ситуации. У интровертов все обстоит наоборот: сначала ситуация, затем экспрессия: экстраверты смотрят, интроверты - думают.

5. Гендерные особенности в деловой коммуникации

Помимо названных выше половых различий в общении, в деловой коммуникации необходимо учитывать, что мужчины и женщины по-разному воспринимают некоторые способы общения и реагирования.

При любом изменении ситуации женщина осваивается гораздо быстрее, демонстрируя при этом консервативную стратегию: стремление приспособиться, адаптироваться к изменившимся условиям. Мужчина же демонстрирует активную стратегию: он старается активно воздействовать на окружающую среду, обстоятельства, изменить их в соответствии со своим планом, со своими представлениями и намерениями.

Мужчины используют общение, прежде всего для того, чтобы решить какую-то проблему, добиться намеченной цели. Общение для женщин — это тоже способ решения проблем, но еще и средство снизить напряженность, почувствовать себя лучше, установить эмоциональные связи для укрепления взаимоотношений.

Когда мужчина беседует, он делает это, как правило, с целью что-то узнать и тем самым разрешить какой-то вопрос. Многие мужчины предпочитают, молча обдумать проблему, а уж заговорив, сразу перейти к сути. Обычно мужчина склонен видеть в другом мужчине специалиста, только если тот обходится необходимым минимумом слов. Изначально мужчины избегают задавать вопросы, но уж если обратятся к специалисту, то нисколько не противятся его указаниям.

Когда мужчина говорит, излучая уверенность, он может не сомневаться: уважение коллег-мужчин ему обеспечено. Но, когда мужчины разговаривают подобным образом с женщинами, они нередко лишаются женского доверия и поддержки.

Если мужчина-руководитель не будет обращать внимания на то, как подчиненные-женщины реагируют на его прямолинейность, он обречет себя на молчаливый бунт в виде постоянной напряженности и перешептываний за спиной. Мало того, когда мужчина чересчур прямолинеен, женщина может подумать, что он на нее сердит или же ею недоволен.

Наиболее серьезные ошибки: мужчины перебивают женщин готовыми решениями, а женщины лезут с непрошеными советами.

У женщины возникает ощущение, что ее не слушают, когда мужчина прерывает ее на полуслове. Но именно уместность замечания свидетельствует о том, что собеседник внимательно слушает. У женщины возникает ощущение, что ее не слушают, когда мужчина заканчивает фразы за нее. Для мужчины это служит свидетельством того, что его правильно по-

нимают. Мужчине может казаться, что он знает, к чему клонит женщина, но знать этого он не может – она и сама-то не уверена в этом до тех пор, пока к ней не придут нужные слова.

Мужчины обычно наперед продумывают то, что собираются сказать, и твердо придерживаются намеченного. А вот женщины следуют за вдохновением, определяя то, к чему собираются прийти, в процессе изложения.

На работе для мужчин важны не личные пристрастия, а конкретный результат. Мужчины поглощены «вещами», которые способны помочь им проявить себя, получить результат и добиться поставленных целей. Успех у мужчин определяется способностью себя преподнести. Если женщины не хвалятся своими достижениями, мужчины обычно заключают, что тем нечем похвалиться.

Когда мужчина забывает о мелких просьбах, женщина принимает это как личную обиду. С точки зрения женщины, хорошая память на мелочи говорит о том, что вы с ней считаетесь.

Женщинам хотелось бы, чтобы мужчины выполняли их желания, не дожидаясь, пока их об этом попросят. На работе женщина-профессионал высоко ценит и облекает доверием мужчин, оказывающих ей те услуги, в которых она нуждается. Но вот чего она не терпит, так это когда мужчины решают за нее, что именно ей нужно.

Тренинг развитие коммуникативных умений и навыков

Задачи:

- отработать навыки убеждения
- отработать умение найти аргументы в пользу своей позиции
- отработать умения одобрять партнера, демонстрировать ему свое уважение и готовность к сотрудничеству
- отработать навыки самоанализа в общении
- развить умение находить подход к людям
- обучить эффективным способам общения.

Требование к участникам:

- Тренинг рассчитан на студентов.
- Количество 10-30 человек.

План тренинга

1. Начало тренинга - организационный момент, вступительная беседа (2 минуты)

Упражнение «Комплимент» (7 минут)

Цель: настроить на взаимодействие, создать благоприятную психологическую атмосферу.

2. Основная часть

Упражнение «Семь богатырей» (20 минут)

Цель: отработать навыки убеждения, умение найти аргументы в пользу своей позиции, презентационные навыки.

Упражнение «Да, и еще...» (20 мин)

Цель: тренировать умения одобрять партнера, демонстрировать ему свое уважение и готовность к сотрудничеству.

Время: 20–25 минут

Упражнение «Разговор начистоту» (25 минут)

Цель: обучить эффективным способам общения.

3. Завершение тренинга

Упражнение «Рукопожатие» (1 минута)

Цель: Закончить тренинг, сохранить эмоциональный подъем.

Рефлексия: 15 минут

Общее время: 90 минут.

Начало тренинга

Здравствуйте! Это занятие у нас пройдет в форме тренинга. Вы уже знаете правила, которых мы обычно на тренинге придерживаемся. Давайте коротко повторим их.

Современный профессионал должен обладать развитыми коммуникативными умениями и навыками. Чем грамотнее Вы общаетесь, тем большего успеха сможете добиться в различных сферах жизнедеятельности.

Сегодня мы постараемся отработать в упражнениях некоторые коммуникативные умения и навыки, необходимые в командном взаимодействии.

Упражнение «Комплимент» (7 минут)

Цель: настроить на взаимодействие, создать благоприятную психологическую атмосферу.

Инструкция:

Каждый участник выражает свое положительное отношение к соседу 1-2 фразами или невербально.

Основная часть

Одно из важных коммуникативных умений – умение убеждать. Не спорить, а именно убеждать, находить веские аргументы. Сейчас мы попробуем это сделать.

Упражнение «Семь богатырей» (20 минут)

Цель: отработать навыки убеждения, умение найти аргументы в пользу своей позиции, презентационные навыки.

Инструкция:

Одна участница будет играть роль царевны. Кто хочет? Остальные поделитесь на команды по 4-5 участников.

Для того чтобы потренировать умение убеждать, вспомним и разыграем сказку А.С. Пушкина о мертвой царевне и семи богатырях. В частности, тот эпизод, где семь богатырей, у которых жила царевна, уговаривают ее выйти за одного из них замуж и остаться с ними навсегда. В нашей сказке будет то же самое, но богатыри, владеющие даром убеждения, смогут лучше, чем сказочные, убедить царевну отказаться от королевича Елисея и остаться в их доме. Каждая мини-группа должна будет подготовить самые заманчивые предложения для того, чтобы уговорить царевну остаться у них, показать ей все преимущества такого конца сказки.

Вам дается 5 минут на подготовку, после чего один посланник от каждой группы выступает, обращаясь к царевне со своими аргументами.

После выступлений царевна говорит о том, захотелось ли ей остаться у богатырей, какие плюсы и минусы увидела она в выступлениях каждого.

Подведение итогов:

- Какие чувства вы испытываете после этого упражнения?
- Что вам легко удавалось? Что давалось труднее?
- Как вы думаете, где, в каких жизненных ситуациях это может быть полезным?

Упражнение «Да, и ещё...» (20 минут)

Цель: Тренировка умения одобрять партнера, демонстрировать ему свое уважение и готовность к сотрудничеству.

Инструкция:

Эффективно работающие команды отличаются тем, что обращают внимание на идеи и предложения, высказываемые различными членами группы. Это внимание означает, что команда признает ценность любой идеи и любого человека. В командах, в которых слишком быстро, даже не выслушав, реагируют отказом на высказываемые рядовыми участниками предложения, парализуется творческая энергия и процветают соперничество и конфликты.

Демонстрация

Для демонстрации того как будет проходить упражнение мне нужны два добровольца.

Упражнение будет проходить так: два участника разговаривают между собой, каждый из них должен соглашаться со всем, что говорит ему собеседник, что бы тот ни сказал.

Игрок 1 начинает беседу, игрок 2 одобряет это высказывание, начиная свое предложение словами: «Да, и еще...». Первый игрок тоже соглашается со вторым и добавляет что-то свое: «Да, и еще...».

Если первый игрок, например, говорит: «Пойдем в кино», второй игрок может, к примеру, сказать: «Да, и возьмем большую плитку шоколада». Игрок 1 продолжает: «Да, и помимо того, бутылку шампанского». Игрок 2 отвечает: «Да, и еще я хочу, чтобы пробка выстрелила».

Таким образом, идет некое нарастание, поскольку каждое предложение подхватывается и продвигается дальше. Как правило, такой диалог неизбежно заканчивается комической ситуацией.

Продолжение

1. Разделите группу на пары.

2. Предложите группе несколько ситуаций, которые именно таким образом должны быть обсуждены участниками в парах:

1. Сотрудник и шеф застряли вместе в лифте.

2. Отец и сын на пикнике.

3. Два друга по пути на футбольный матч.

4. Муж и жена строят планы на празднование первой годовщины их свадьбы.

5. Недавно прооперированный пациент разговаривает с медсестрой.

3. Через 2–3 минуты участники должны образовать новые пары так, чтобы у каждого из них была возможность поговорить с разными партнерами.

Подведение итогов:

- Какие чувства вы испытываете после этого упражнения?

- Какими интересными наблюдениями вы готовы поделиться?

- Что вам легко удавалось? Что давалось труднее?

- Как вы думаете, где, в каких жизненных ситуациях это может быть полезным?

Упражнение «Разговор начистоту» (25 минут)

Цель: Упражнение позволяет участникам объективно оценить свои коммуникативные навыки, получить масштабную обратную связь от группы, лучше узнать друг друга.

Оборудование: листы формата А4, карандаши, булавки

Ход упражнения:

Скажите участникам тренинга: «Мы вместе уже довольно длительный срок, и это дало нам возможность узнать друг друга и проявить свои коммуникативные навыки. Для человека, на мой взгляд, характерно любопытство: „А как меня воспринимают другие?“ Так как все мы участники тренинга и разбираем мы особенности коммуникации в командном взаимодействии, то и вопрос, который мы обсудим: „Каков я в отношении с другими?“»

Этап № 1: На листе формата А4 каждый пишет свои положительные и отрицательные, качества, которые у него проявляются в общении. (3 минуты).

Итак, перед каждым — его видение самого себя. Скажем так: коммуникативный автопортрет. Второй этап упражнения позволит сравнить собственное представление о себе с тем, как мы выглядим в глазах других.

Этап № 2: Возьмите каждый, еще по одному чистому листу. Его вы прикрепите с помощью булавки на спине. Этот лист будут заполнять ваши товарищи.

- Если вы хотите, чтобы вам писали только комплименты — рисуйте в углу листа солнышко.

- Если хотите услышать критику — рисуйте молнию и тучу.

- Если вам интересно узнать о себе и то, и другое — рисуйте вопросительные знаки.

Теперь попросите товарищей закрепить на спине чистые листы, а на груди листы самооценки.

Готово? Мы начинаем! Можете свободно передвигаться по аудитории, читать листы самооценки, реагировать, писать комментарии.

Заканчивайте тогда, когда вы увидите, что большинство встреч уже произошло и упражнение теряет ритм.

Этап 3: участники объединяются в пары. Каждый делится с партнерами выводами, возникшими после сравнения двух листов, а также проговаривает партнеру, какие задачи по совершенствованию своих коммуникативных навыков ставит каждый участник.

Подведение итогов:

- Сесть в круг. Желаящие делятся своими впечатлениями.

Завершение тренинга

Наш тренинг подходит к концу.

Упражнение «Рукопожатие» (1 минута)

«Мы все сегодня плодотворно поработали, и все заслужили благодарность. За одну минуту вы должны успеть поблагодарить друг друга рукопожатием»

Рефлексия в конце тренинга: (15 минут)

«Итак, подведём итоги...», «Давайте ещё раз определим, что мы обсуждали...»

Что уносите с собой?

Я с вами прощаюсь, до свиданья.

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте представленные в лекции определения общения? Что объединяет их и различает? Самостоятельно найдите другие определения общения и обоснуйте, какое из них будет наиболее приближено к вашей профессиональной деятельности.

2. Какие функции общения наиболее проявлены в вашей будущей профессиональной деятельности?

3. Проанализируйте особенности общения своих знакомых (в семье, студенческой группе, общежитии) с позиций транзактного анализа Э.Берна.

4. Проанализируйте собственные проблемы в общении. Наметьте возможные пути их преодоления.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы функции общения?
2. Каковы наиболее типичные проблемы, возникающие в межличностном общении?
3. Каковы основные положения теорий Д.Миде, Д. Кислера, Э. Берна?
4. Каковы источники распознавания состояний партнера?
5. Какова роль невербального поведения в межличностном общении?
6. Каковы особенности женского коммуникативного поведения?
7. Каковы особенности мужского коммуникативного поведения?

Вопросы к зачету

Определение общения. Функции общения.

Проблемы, барьеры, ошибки в общении.

Отражение проблемы общения в теоретических концепциях.

Источники распознавания состояний партнера.

Интерпретация невербального поведения партнера.

Гендерные особенности в деловом общении.

Тест

Эмотивная функция общения проявляется

- а) в установлении контактов между людьми;
- б) в осмыслении значений на основе представлений и фантазии;
- в) в развитии людей и формировании новых отношений между ними;
- г) **в эмоциональной связи индивида с действительностью.**

В соответствии с теорией трансактного анализа Э. Берна, наиболее благоприятным для командного взаимодействия будет общение, которое осуществляется по следующим схемам

- а) «Взрослый» - «Взрослый»;
- б) «Родитель» - «Родитель»;
- в) «Родитель» - «Взрослый»;
- г) «Ребенок» - «Ребенок».

В процессе проведения деловых переговоров целесообразно использовать следующие жесты и позы:

- а) руки, скрещенные на груди;
- б) раскрытые ладони;**
- в) прикрывание рукой рта или лица;
- г) руки за спиной в замок.

Список литературы

1. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: Исследование, оценка, обучение. 3-е изд. М.: Издательство «Юрайт», 2011.
2. Скаженик Е.Н. Деловое общение : Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. <http://www.aup.ru/books/m161/6.htm>
3. http://studme.org/36496/psihologiya/mezhlichnostnye_otnosheniya_obschenie
4. <http://trenerskaya.ru/article/view/uprazhneniya-na-kommunikativnye-navyki>
5. http://www.therapy.by/articles/problemi_v_obschenii_prichini_i_sposobi_preodoleniya

ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОМАНДАХ

Вопросы:

1. Конфликты как проявление противоречий и источник развития.
2. Особенности конфликтов в командах.
3. Типы конфликтов и эффективность работы команды.
4. Цикл и уровни конфликта.
5. Основные формы поведения в конфликтной ситуации.
6. Практические навыки управления конфликтами.
7. Переговоры.

1. Конфликты окружают нас в повседневной жизни. Еще чаще они встречаются в организациях, которые представляют собой сложное сочетание индивидуумов и групп.

Конфликт - процесс развития и разрешения противоречий.

Правильное управление конфликтами не только снижает вероятность возникновения негативных эффектов в организации, но и способствует повышению эффективности ее деятельности. Поэтому в современном менеджменте навык управления конфликтами рассматривается как один из критически важных для менеджера.

Как показывает практика, большинство людей воспринимает конфликт как негативное явление, которого следует избегать любыми способами. Между тем современные исследования показывают, что в отсутствие конфликтов прекращается развитие, независимо от того, идет ли речь об отдельном человеке, группе или организации. Именно поэтому ученые все реже говорят о разрешении конфликта и все чаще используют выражение «управление конфликтом».

Конфликт помимо негативных ощущений включает в себе определенный позитивный компонент. В чем же он состоит?

Конфликт как способ выявления проблем. Возникновение практически любой конфликтной ситуации свидетельствует, что в отношениях между людьми, группами людей или организациями существует проблема (комплекс проблем). Почему это важно отметить? Да потому, что во многих случаях мы не отдаем себе отчета в существовании этих проблем и, следовательно, их усугубляем. Социологи давно установили, что многие наши трудности в разрешении проблем связаны с неумением их сформулировать: чаще всего мы видим следствия, а не причины истинной проблемы. Конфликт же помогает выявить глубинную суть затруднений.

Стимулирующая функция конфликта. Мы живем в мире изменений. Скорость их постоянно увеличивается, а вместе с ней растет и наше психологическое сопротивление изменениям. Действительно, пластичность человеческой психики, определяющая способность последней адаптироваться происходящим изменениям, ограничена. Именно поэтому индивидуумы и большие группы людей сопротивляются изменениям даже тогда, когда, казалось бы, они должны принести им явную пользу. Для преодоления этого сопротивления, для «запуска» изменений необходимо осуществить так называемое «размораживание» системы (термин «размораживание» предложил американский социальный психолог К. Левин). В рамках «размораживания» у людей формируется мотивация для изменений (дискомфорт, связанный с текущим состоянием), формируется видение перспективы и представление о том, что же должно остаться неизменным.

Необходимость этого этапа диктуется тем, что никакую систему, будь то психика человека или корпоративная культура, нельзя изменить несильным путем, если люди в этой системе не осознали значимость или неизбежность изменений. Заметим, что многие блестяще задуманные проекты изменений терпели неудачу именно потому, что при их реализации пренебрегали «размораживанием». Конфликт же является эффективным средством «размораживания» системы, поскольку отчетливо свидетельствует о необходимости перемен. Стимулирующая функция конфликта проявляется еще и в том, что при правильном управлении им изменения осуществляются эволюционно, т.е. удается избежать драматических и крайне болезненных событий.

Конфликт помогает познать самого себя. При общении каждый из участников коммуникации находится в своей эмоциональной реальности. При этом следует учитывать, что все люди в глубине души относятся к себе положительно. Это часто приводит к возникновению так называемых эмоциональных фильтров, которые препятствуют адекватному пониманию людьми друг друга и, следовательно, могут быть стимуляторами межличностных конфликтов. Задавая себе вопрос о том, насколько «перекрываются» ваша эмоциональная сфера и эмоциональная сфера вашего собеседника, вы можете лучше понять самого себя, а это, в свою очередь, ведет к росту личности.

Конфликт как спусковой клапан эмоций. Сдерживание эмоций - психологическое умение, необходимое каждому человеку. Однако сдерживание эмоций требует значительной нервной энергии и большого напряжения. Это напряжение в конечном счете может привести к глубокому стрессу. Поэтому в некоторых случаях конфликт представляет собой способ ослабления эмоционального напряжения, играя роль своеобразного клапана для снижения уровня отрицательных эмоций. Естественно, человек не должен постоянно пользоваться «клапаном» конфликта, однако в некоторых случаях это просто необходимо.

Сказанное выше ни в коем случае нельзя рассматривать как пропаганду конфликта. В самом конфликте нет ничего особенно приятного. Но уж если он возникает, им нужно научиться управлять и пользоваться его позитивными элементами в полной мере.

2. В нашей культуре существует стереотип, что конфликт - это плохо, а сплоченность - хорошо. Но наблюдение за эффективными командами обращает нас к первому закону диалектики о «единстве и борьбе противоположностей».

Между конфликтами в команде и конфликтами в группе есть существенные отличия.

Конфликты, вызванные ценностными противоречиями, пожалуй, самые «глубинные», и разрешаются они только разделением сторон. В группе ценностные конфликты могут долгие годы находиться в скрытом состоянии, снижая доверие участников группы друг к другу. Потенциальный ценностный конфликт может стать реальным в любой кризисный для группы момент и обычно приводит к выходу части группы из ее состава.

В профессиональной команде ценностные конфликты невозможны. В процессе становления и развития команды кристаллизуется ее общая философия, участники договариваются о том, на каких принципах основывается совместная деятельность, что такое «хорошо» и что такое «плохо», что приветствуется, а что неприемлемо. Особенно ярко общая философия проявляется в командах, которые успешно прошли через кризисные ситуации.

Конфликты власти и влияния. В процессе становления команды (на этапе конфликта) проявляется лидерская позиция наиболее волевых, мотивированных на достижение результата, участников группы. Таким образом, создается (корректируется) групповая иерархия. Лидерами становятся те, чей вклад в результат наиболее очевиден для остальных участников команды, те, чьи действия воспринимаются как наиболее последовательные и формируют доверие. Участники, не готовые поддерживать выделившихся лидеров, выходят из состава.

В сформированной команде практически отсутствуют конфликты за власть. Власть в профессиональной команде основывается на личном примере и неформальном авторитете лидера, является референтной (эталонной) и частично подкрепляется экспертной властью.

В группе достаточно часто возникают конфликты за ресурсы (материальные, временные, финансовые), связанные с внутренней конкуренцией. Зачастую в борьбе за ресурсы сотрудникам приходится идти на различные уловки. В команде, напротив, участники ориентированы на взаимоусиление и добровольный обмен ресурсами во имя достижения общей цели.

Таким образом, в команде отсутствуют конфликты ценностные и конфликты за ресурсы, в том числе за власть и влияние (власть мы рассматриваем, также как ресурс). Это работает на повышение сплоченности в команде.

Какие же конфликты в команде присутствуют и приветствуются? Эффективный состав, потенциально способный решать различные задачи, формируется из ярких носителей различных командных ролей. Роль связана с индивидуальными особенностями поведения в процессе совместной деятельности.

Именно тот факт, что в команде собрались разные люди, дает возможность наиболее эффективно усиливать и взаимодополнять друг друга. При этом потенциальным источником конфликта является любой член команды. Чем ярче выражены его индивидуальные особенности, тем сильнее может проявляться конфликтность во взаимодействии.

Обращаясь к классификации R. Meredith Belbin по ролевому репертуару, и исходя из идеи, что в сбалансированной команде должны быть представлены все роли, следует предположить, что в команде будут демонстрироваться различные конфликтные особенности поведения ее членов.

Так, например, Мотиватор будет обижать и провоцировать окружающих, Финишер будет педантично и настойчиво требовать идеального качества, Генератор Идей будет невнимателен к деталям и не обращать внимание на идеи других и т.д. Однако в профессиональной команде участники принимают и ценят индивидуальные особенности друг друга, и «заранее прощают деструктивные перекосы» в поведении, понимая, что это оборотная сторона сильных и полезных для команды индивидуальных особенностей.

В какие моменты работы профессиональной команды конфликты наиболее вероятны?

В первую очередь на этапе постановки цели, здесь может возникнуть конфликт мотивов. В команде это звучит так: «Мы единомышленники, но мы разные, и рисуя образ желаемого будущего, мы по-разному расставляем акценты».

В команде это разнообразие используется для расширения и детализации образа будущего, повышение привлекательности общей цели. Командные процедуры постановки цели позволяют использовать конструктивную сущность конфликта мотивов.

В процессе совместной деятельности проявление индивидуальных особенностей приводит к постоянному проявлению противоречий, что ведет к проявлению конфликтов способа действия. Наличие таких конфликтов является признаком эффективного подбора состава команды. Они не носят, как правило, эмоционального характера, а развиваются исключительно как содержательные. Члены команды обсуждают наилучший способ действия. Разрешение конфликтов способа действия идет через выработку правил, норм, стандартов и процедур. Наличием таких конфликтов характеризуется этап НОРМИРОВАНИЯ. Это очень важный этап в развитии команды, в ходе которого, члены команды научаются действовать в соответствии с достигнутыми договоренностями. Именно на этом этапе эффективность команды повышается в разы.

Неконструктивные варианты конфликтов на этом этапе также возможны. В большинстве случаев они связаны с несоблюдением процедур и договоренностей. Однако если участники команды действуют последовательно (прежде всего, под влиянием личного примера лидера команды) и по отношению к нарушителям применяются санкции, которые те принимают как должное, то неконструктивная эмоциональность будет минимальной.

Если же лидер и наиболее авторитетные участники команды оставляют нарушения без внимания или реагируют на них непоследовательно, то в команде начинает развиваться культура «двойных стандартов» (говорим одно, а делаем другое, правила не для всех). Тем самым подрывается базовое доверие друг к другу, и команда возвращается в развитии на этап рабочей группы.

Таким образом, в команде важно поддерживать средний уровень сплоченности и средний уровень конфликтности, причем конфликты в командах носят не эмоциональный, а содержательный характер. Анализ и разрешение конфликтной ситуации и вызвавшего ее противоречия ведет к созданию нового более эффективного способа действия (стандарта, процедуры). Поскольку современные бизнес-команды работают в ситуации неопределенности, то процесс появления и разрешения конфликтных ситуаций является неотъемлемой составляющей командной работы, направленной на повышение эффективности.

Как мы отмечали ранее, конфликты неравнозначны. Многие типы конфликтов могут содержать угрозу командной работе. Важно точно диагностировать тип конфликта, в который включена команда. Согласно К. Йену (*Jehn, 1995*), существуют три различных типа конфликтов: отношений, задачи и процесса (табл.1).

Три типа конфликта

Тип конфликта	Определение	Примеры критериев, применяемых для оценки
Конфликт отношений (эмоциональный типа А, или аффективный конфликт)	Включает разногласия, связанные с личными и социальными моментами, которые не имеют отношения к работе	Как часто люди сердятся, работая в вашей команде? Насколько значительны трения в вашей команде?
Конфликт, связанный с задачей (познавательный, или типа С)	Подразумевает разногласия по поводу работы, которая выполняется группой	Насколько велики различия мнений в вашей команде? Насколько велики противоречия, связанные с работой, в вашей команде? Насколько часто члены вашей команды расходятся во мнениях по поводу работы, которую следует выполнить? Насколько часто в вашей команде имеют место конфликты по поводу идей?
Конфликты, связанные с процессом	Концентрируется на стратегии и делегировании обязанностей и распределении ресурсов	Как часто члены вашей команды расходятся во мнениях по поводу того, кто должен выполнять определенные обязанности? Как часто члены вашей команды расходятся во мнениях по поводу способа выполнения задачи команды? В какой степени в вашей команде присутствуют разногласия по поводу делегирования?

Конфликт отношений - личный, оборонительный и связанный с обидой. Известный также как **конфликт типа А, эмоциональный, или аффективный** (Guetzkow & Gyr, 1954), он связан со злостью, личными трениями, конфликтом личностей, самолюбием и напряженностью. Понятно, что большинство лидеров и команд стремятся избегать такого рода конфликтов, но время от времени им это не удается.

Конфликты отношений не всегда выражаются в открытых скандалах. На практике некоторые люди и некоторые команды долго избегают любого явного конфликта. Например, Арджирис (Argyris, 1997b) описывает случай, когда менеджеры нижнего звена выявили ряд серьезных проблем своей компании в сфере производства и маркетинга. Они рассказали об этом менеджерам среднего звена. Когда те убедились, что эта ситуация действительно имеет место, они обнародовали некоторые сведения, связанные с проблемами, но очень осторожно, дозируя информацию. Они тщательно контролировали свои связи, чтобы быть уверенными, что будут в безопасности, если менеджеры высшего звена выразят недовольство. В результате менеджеры высшего звена так никогда и не узнали всю правду о ситуации - они получали строго отредактированную информацию о проблеме. Поэтому высшее руководство компании продолжало горячо высказываться за изделие фирмы, отчасти для того, чтобы обеспечить финансовую поддержку, которую было необходимо получить от компании. Менеджеры нижнего звена были в недоумении, подавлены, так как не могли понять, почему высшее руководство поддерживает это изделие. Они сократили число своих служебных записок и предупреждений об опасности, возложив проблему на менеджеров среднего звена.

Конфликт, связанный с задачей, или познавательный конфликт, по большей части не связан с личностями; известный также как конфликт типа С, он состоит из аргументации по поводу достоинств идей, планов и проектов. Конфликт, связанный с задачей, часто эффективно стимулирует творческие способности, поскольку заставляет людей еще раз обду-

мать проблему и прийти к результату, который удовлетворит всех. Поэтому несхожие точки зрения в команде полезны для развития креативности и инноваций. Например, когда большей части членов команды противостоит меньшинство, обладающее другой точкой зрения, большинство должно задуматься, почему меньшинство возражает. Это процесс размышлений может породить ранее не существовавшие идеи (*Levine & Moreland, 1985; Nemeth, 1995*).

Конфликт, связанный с процессом, концентрируется вокруг разногласий, которые возникают у членов команды по поводу подхода к какой-то задаче, и в частности распределения обязанностей.

3. Конфликт отношений, как правило, угрожает продуктивности команды, в то время как конфликт, связанный с задачей, оказывает благотворное воздействие на ее функционирование (*Jehn, 1995; Shah & Jehn, 1993*). Разногласия по поводу задачи являются наиболее плодотворным типом конфликта.

Конфликт отношений служит препятствием усилиям, которые люди вкладывают в решение задачи, поскольку внимание членов команды поглощено попытками снижения угрозы, усиления власти и создания сплоченности, а не работой над задачей. Беспокойство, порожденное межличностной враждебностью, может сдерживать когнитивную деятельность (*Roseman, Wiest & Swartz, 1994*) и отвлекать членов команды от задачи, заставляя их работать менее эффективно и создавать неоптимальную продукцию (*Wilson, Bulter Cray, Hickon & Mallory, 1986*).

Конфликт, связанный с задачей, наоборот, может улучшить результаты и продуктивность команды, повысить качество решений, вводя «адвоката дьявола», конструктивную критику и стимулирование дискуссии.

Четкие свидетельства преимуществ конфликтов, связанных с задачей, перед конфликтами отношений обнаруживаются при наблюдении работы реальных команд в организациях. По мнению К. Йена (*Jehn, 1997*), который исследовал рутинные конфликты в шести рабочих командах, функционирующих в организациях, конфликты в отношении пагубны для показателей работы и чувства удовлетворенности работой (два основных показателя продуктивности команды); более того, эмоциональность снижает эффективность работы команды. Группы, в которых существуют конфликты, связанные с задачами, а не конфликты отношений, являются наиболее эффективными. Конфликт, ориентированный на задачу, ассоциируется с более высоким качеством принятия решений, лучшим пониманием, большей приверженностью и большим признанием. Точно так же конфликт, ориентированный на задачу, в командах, состоящих из ученых и практиков, способствует повышению продуктивности, а конфликт отношений нет (*Amabel, Nasco, Mueller, Wojcik, Odomirok, Marsh & Kramer, 2001*).

К. Йен и Маннике (*Jehn and Mannix, 2001*) исследовали эволюцию конфликтов в командах с течением времени. Команды, работающие хорошо, характеризовались низким, но возрастающим уровнем конфликтов, связанных с процессами, умеренным уровнем конфликтов, направленных на задачи, и низким уровнем конфликтов отношений. Всплеск наблюдался при приближении к срокам завершения проекта тов. Эти команды обладали схожими системами ценностей, высоким уровнем доверия и уважения, а также нормами поведения, которые позволяли открытые обсуждения.

4. Неэффективность поведения большинства людей в конфликтных ситуациях чаще всего объясняется их неумением выбрать правильную стратегию поведения. Наши представления о конфликте и отношении к нему формируются в детстве под влиянием семьи и ее традиций, других элементов социального окружения. Эти представления могут быть очень разными.

Цикл конфликта - последовательность стадий его развития, которая чаще всего приводит к закреплению привычной формы поведения в конфликте, как это показано на рис. 1. Для того чтобы не испытывать то неприятное чувство поражения, человеку необходимо

научиться разрывать цикл конфликта или, иначе говоря, научиться выбирать стратегию поведения в конфликте, исходя из анализа ситуационных факторов. Это, естественно, требует выхода из своей «зоны комфорта» и освоения новых навыков. Эти навыки сводятся к умению анализировать происходящее (регистрировать сигналы эскалации конфликта), понимать, каков диапазон стратегий поведения в конфликте, и уметь переключаться с одной стратегии на другую.



Рис. 1. Цикл конфликта

Итак, первое, чему необходимо научиться для успешного управления конфликтом, - это вовремя распознавать сигналы его эскалации. Ниже приводится перечень таких сигналов.

Сигналы эскалации конфликта:

- Взгляд на другого человека как на оппонента или противника.
- Потеря контролируемого внимания по отношению к другому человеку.
- Отрицание ответственности.
- Уменьшение способности к самораскрытию.
- Уменьшение готовности изменить свою точку зрения.
- Ограничение коммуникаций.
- Искажение восприятия.

Если в ходе конфликта вы замечаете один или несколько из этих сигналов, необходимо тщательно проанализировать ситуацию и подумать, нельзя ли воспользоваться одним из приемов предотвращения дальнейшего нарастания напряженности и прерывания цикла конфликта.

Приемы прерывания цикла конфликта:

- Делитесь вашими чувствами без обвинений и упреков.
- Не расширяйте предмет спора.
- Не используйте других людей или авторитеты как оружие.
- Избегайте выражений «Вы всегда» или «Вы никогда».
- Реагируйте на поведение и не навешивайте ярлыки.
- Преодолевайте тенденцию к сопротивлению.

- Не настаивайте на принятии решения, пока вы еще огорчены.

5. Однако все сказанное о конфликте вовсе не предполагает, что в любых ситуациях нужно вести себя одинаково миролюбиво. Ваше поведение должно определяться двумя основными факторами: уровнем настойчивости, т.е. тем, насколько вам важно добиться определенного результата, и потребностью в установлении или сохранении нормальных отношений с другой стороной, вовлеченной в конфликт. Чаще всего набор стратегий поведения в конфликте представляют в виде схемы, одна ось которой отражает уровень настойчивости, а вторая - заботу об отношениях (рис. 5.15).

Показанные на схеме стратегии предполагают:

- *конфронтацию* - прямое столкновение и использование силовых методов разрешения конфликта;
- *избежание* - уход от борьбы, попытку представить ситуацию так, как будто конфликта нет вовсе;
- *приспособление* - признание поражения ради сохранения отношений;
- *компромисс* - обмен уступками для достижения приемлемого соглашения;
- *сотрудничество* - совместную работу сторон для обоюдного удовлетворения интересов.

Иногда неявно предполагается, что компромисс - это оптимальная стратегия поведения в конфликте. В действительности это не так. Компромисс чаще всего достигается с помощью позиционного торга, а недостатки последнего обсуждались выше. Каким бы ни казалось привлекательным сотрудничество как стратегия управления конфликтом, и эта форма поведения не универсальна хотя бы потому, что для ее реализации необходима добрая воля обеих сторон, вовлеченных в конфликт.



Рис. 2. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации

Это означает, что необходимо сформулировать принципы оценки ситуации для выбора правильной стратегии управления конфликтом. В таблице 2 показана схема, позволяющая осуществлять такой выбор.

Схема выбора способа управления конфликтом

Соображения, определяемые ситуацией	Способ управления конфликтом				
	Конфронтация	Приспособление	Компромисс	Сотрудничество	Избежание
Важность проблемы	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая
Значимость взаимоотношений	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая
Соотношение власти	Высокое	Низкое	Равное-Высокое	Низкое-Высокое	Равное-Высокое
Временные ограничения	Средние-Высокие	Средние-Высокие	Средние-Высокие	Низкие	Средние-Высокие

Для освоения навыков смены стратегии поведения в конфликте каждому человеку полезно представлять, каков его предпочтительный стиль.

Определить его можно, воспользовавшись методикой К. Томаса. (Приложение)

Уровни конфликта в организации и их источники

6. Взаимосвязь элементов организации можно представить в виде простой диаграммы, показанной на рис 3. Она помогает понять, что практически в любой организации существует несколько уровней конфликтов; внутриличностные, межличностные, межгрупповые, организационные и конфликты между организацией и внешней средой.

Уровень первый: внутриличностные конфликты. Источники внутриличностных конфликтов многообразны. К ним относятся:

- фрустрация;
- диалектика цели;
- взаимодействие ролей;
- неопределенность роли.



© Колосова О. В. 2003

Рис. 3 Элементы организации

Фрустрация - это психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели. Формы поведения человека, испытывающего фрустрацию, многообразны: агрессия, уход, закрепление приверженности недостигнутой цели и компромисс.

Диалектика цели представляет собой конфликт, состоящий в одновременном стремлении к достижению и избежанию цели. Заметим, что соотношение стремления к достижению и избежанию цели меняется с течением времени.

Весьма распространенным является конфликт ролей, которые исполняет человек. Каждому из нас одновременно приходится играть несколько ролей, причем это характерно и для управленческой деятельности, поскольку большинство менеджеров играют, по меньшей мере, две роли: руководителя и подчиненного. Требования же этих ролей далеко не всегда совместимы, что и порождает конфликт.

Психологические трудности вызывает у человека также и неопределенность роли, например, неясность относительно властных полномочий, которыми он располагает.

Уровень второй: межличностные конфликты.

Их источники:

- индивидуальные различия;
- дефицит информации;
- неэффективные коммуникации;
- несовместимость ролей.

Большая часть перечисленных источников межличностных конфликтов не требует дополнительных пояснений. Уточним лишь, что под индивидуальными различиями понимаются как отличия в темпераменте, типе личности, доминантной модальности, так и расхождения в системах ценностей и эмоциональных оценках реалий людьми, вовлеченными в конфликт. В рамках организации несовместимость ролей возникает тогда, когда властные полномочия и ответственность распределены либо недостаточно четко, либо противоречиво, например, одни и те же обязанности возложены на двух разных людей.

Уровень третий: межгрупповой конфликт.

Основные источники межгрупповых конфликтов таковы:

- конкуренция за получение ограниченных ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- неопределенность полномочий;
- борьба за статус.

Как видно из этого перечня, многие источники межгрупповых конфликтов сходны с источниками межличностных конфликтов; соответственно, сходны и методы управления этими конфликтами.

Уровень четвертый: организационные конфликты.

Основными типами конфликтов на уровне организации являются:

- структурный конфликт;
- функциональный конфликт;
- конфликт между линейным и штабным персоналом;
- конфликт между формальной и неформальной организациями.

Структурный конфликт в организации возникает тогда, когда существующая организационная структура препятствует реализации декларированной миссии. Обнаружить конфликт этого типа не так-то просто. Дело в том, что формальная структура организации не полностью отражает распределение властных полномочий, например, при наличии нескольких заместителей генерального директора из структурной схемы не всегда ясно, кто из них является первым, т.е. стоит во властной иерархии на втором месте после генерального директора. Между тем это вопрос принципиальный. Если в производственной организации целесообразно, чтобы первым заместителем генерального директора был заместитель по производ-

ству, то в вузе первым проректором должен быть проректор по учебной работе, поскольку, соответственно, производство и обучение являются профильными функциями этих организаций. Если это правило нарушается (или возникают аналогичные неувязки), то возникает структурный конфликт.

Функциональный конфликт развивается в условиях, когда не сбалансированы функции подразделений и одна из функций по тем или иным причинам приобретает доминирующее положение.

Противоречия между формальной и неформальной организациями внутри одного предприятия встречаются достаточно часто. Одной из первых «иллюстраций» конфликтов такого рода стал фильм «Премия», снятый еще до начала перестройки.

Конфликты в организации, как, впрочем, и другие конфликты, могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Полное отсутствие конфликтов, скорее всего, свидетельствует о застое в ее развитии, избыточная конфликтность - о наличии серьезных проблем, которые организация не всегда может разрешить своими силами. В целом этот диалектический характер воздействия конфликтов на организацию иллюстрируется графиком, приведенным на рис. 4.

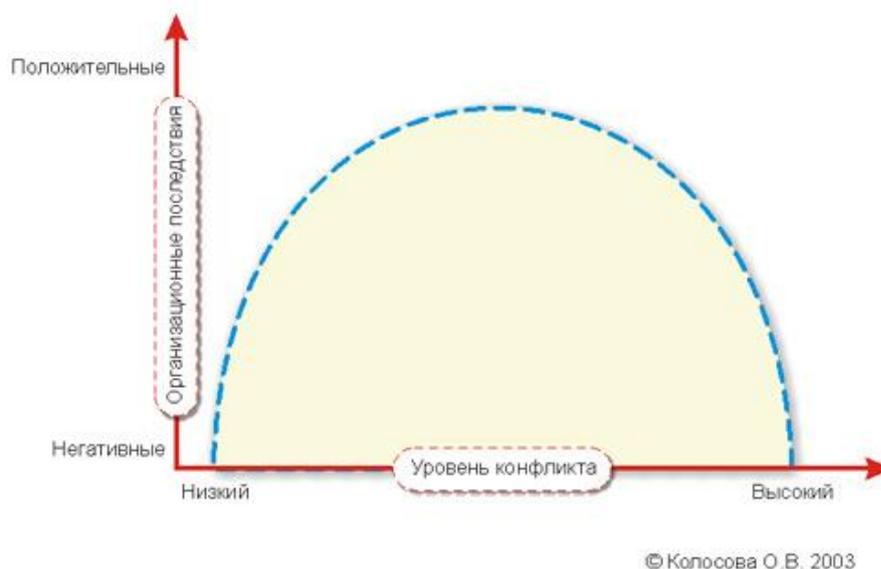


Рис. 4 Воздействие конфликтов на организацию

Уровень пятый: конфликт между организацией и внешней средой.

Взаимодействие организации с внешней средой в принципе не может происходить без конфликтов. Известный метод анализа конкурентной позиции деловой организации - «пять сил» М. Портера - по сути, представляет собой не что иное, как анализ потенциальных конфликтов между организацией, потенциальными и реальными конкурентами, поставщиками, потребителями и компаниями, способными выпустить на рынок товары-заменители.

Практические навыки управления конфликтами

Способы управления конфликтами разных уровней характеризуются как сходством, так и определенными различиями. Наиболее специфичны способы управления внутриличностными конфликтами, поскольку в этом случае отсутствует вторая сторона.

Если рассматривать фрустрацию как форму внутриличностного конфликта, то наиболее эффективный способ борьбы с ней - это овладение личностным целеполаганием, при котором индивидуум умеет ставить перед собой и решать пусть трудные, но реалистичные за-

дачи, а в случае неудачи - менять цели без ущерба для собственной психики. При этом следует научиться избегать описанных выше непродуктивных форм реакции на фрустрацию.

Ролевой внутриличностный конфликт снимается путем установления приоритетов и иерархии ролей личности. Прояснение ожиданий других людей в отношении исполняемой человеком роли позволяет устранить проблемы, связанные с неопределенностью ролей.

В отношении конфликта, обусловленного диалектикой цели, эффективным средством является постановка промежуточных задач, решение которых позволяет человеку постоянно ощущать продвижение к крупной цели. Здесь важную роль играет планирование времени.

В США в области урегулирования организационных конфликтов и конфликтов между организациями, в том числе многосторонних, получили широкое развитие так называемые *альтернативные методы разрешения конфликтов (АРК)*, альтернативные именно по отношению к судебным процедурам.

Критерии, по которым можно судить о целесообразности применения конкретных методов АРК, отражены в табл. 3.

Таким образом, у руководителя организации имеется широкий спектр средств управления конфликтами, порожденными взаимодействием с внешней средой. Главное - уметь выбрать адекватный метод и правильно им воспользоваться.

Таблица 3

Критерии выбора методов АРК

МЕТОД	Фасилитаторство	Посредничество	Переговоры	Минислушание	Необязывающий арбитраж	Установление партнерства
Ситуационные факторы						
Попытка предотвратить конфликт						
Технические и юридические ресурсы сбалансированы						
Технические и юридические ресурсы не сбалансированы						
Многосторонний конфликт						
Ключевые стороны находятся в антагонистических отношениях						
Необходимо быстро разрешить						
Важно контролировать процесс						
Высшее руководство хочет уделить проблеме время						

Из таблицы следует, что фасилитаторство и посредничество как формы разрешения конфликта используются, если стороны находятся в антагонистических отношениях, что не характерно для командной работы. Переговоры являются наиболее эффективным и надежным способом управления конфликтом.

Переговоры представляют собой сложную форму человеческого взаимодействия, цель которого — стремление договориться друг с другом о чем-либо. Если два человека имеют одинаковую точку зрения на какую-либо проблему или пути ее решения, то и нет надобности вести переговоры. В любом таком взаимодействии при пристальном рассмотрении можно выявить более активную сторону, что объясняется обычно ее более насущной потребностью

в объекте переговоров и отсутствием возможности или нежеланием по разным соображениям применять силу, принуждение, провокацию, манипулирование.

К переговорному взаимодействию прибегают в тех случаях, когда необходимо предусмотреть поведение сторон, учитывавшее взаимные интересы или обязательства, т.е. взаимную зависимость, с чем обычно сталкиваются при:

- 1) решении вопроса о целесообразности вступления в деловые отношения;
- 2) преодолении непонимания, разногласий, возникших в ходе делового взаимодействия;
- 3) разрешении конфликтов.

Указывая на определенные психологические сложности, возникающие в процессе переговоров, У.Мастенбрук отмечает, что людям часто свойственно оказываться в неловких ситуациях, вызванных следующими поведенческими тенденциями:

- превращение переговоров в подсчет очков;
- осуществление попыток выяснить, кто прав;
- стремление начать переговоры, невзирая на психологическую обстановку;
- пренебрежение тем фактом, что существующие взаимоотношения с противоположной стороной отражаются и на ходе переговоров;
- убеждение в неудачном исходе переговоров при возникновении безвыходной ситуации;
- проявление упрямства;
- пренебрежение стилем ведения переговоров, неосознанность его влияния и последствий для других;
- отрицание различных тактических приемов применительно к себе и другим;
- убеждение, что отсрочка переговоров и перерывы в них — признак слабости;
- убеждение, что совместный поиск решения — проявление уступок и поражения.

Переговоры - это сложный процесс. Он включает в себя:

поиск соглашения между людьми, имеющими различные интересы;

обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения; дискуссию между двумя или более сторонами для преодоления несовместимых целей;

обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны;

продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе которого они либо достигают согласия или не достигают его в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Переговоры обязательно предполагают диалог равных, относительно независимых друг от друга партнеров, хотя реальные их статусы могут быть разными.

Переговоры: определение стратегий, целей и стадий

Тщательная подготовка к переговорам — это основополагающий фактор их успеха. Спланировать переговоры — это значит составить перечень предполагаемых мероприятий, осуществление которых должно обеспечить успех переговорного процесса. Планирование зависит от специфики переговоров и может включать в себя следующие моменты:

1. Наметить цель переговорного процесса.
2. Определить задачи, решение которых позволит достичь намеченную цель.
3. Спланировать организационную часть переговорного процесса (сроки, место и время проведения и т.д.).
4. Определить границы собственных интересов.
5. Определить интересы партнера.
6. Получить информацию о предмете и участниках переговоров.
7. Определить потребность в экспертном и консультационном обеспечении.
8. Наметить общую стратегию переговорного процесса.

9. Обсудить характер, способ и средства информационного освещения хода переговоров.

В процессе подготовки к переговорам необходимо наметить их цель. Цель – это то, что участники переговоров хотят добиться или получить. Цели могут быть: конкретные, идеальные, реальные, цель в наихудшем варианте, позитивные цели.

Важную часть планирования составляет информационная подготовка, которая предполагает получение знаний обо всем, что касается будущих переговоров. В этом плане важное значение имеют следующие задачи: изучение предмета переговоров, сбор информации о партнере по переговорам, а также о внешней среде, в которой будут проходить переговоры. Источники информации могут быть трех типов: легальные, полуполигальные, конфиденциальные и нелегальные. Сбор информации о партнере можно получить путем наблюдения за его поведением, изучения опыта предшествующих переговоров и посредством псевдопереговоров.

Стадии и фазы переговоров. Стадиями переговоров называют относительно самостоятельные периоды переговорного процесса, в которых реализуется конкретная частная цель общей части переговоров. Особенность каждой стадии в том, что в них идет постепенное созревание того результата, который служит этапом для последующей стадии. Обширная практика переговорных процессов свидетельствует о том, что попытки проигнорировать какую-либо стадию переговоров приводят к тому, что полученные результаты оказываются непродуктивными или недоброкачественными. Основные стадии переговорного процесса:

1. Подготовка к переговорам.
2. Предварительные консультации.
3. Регламент переговоров.
4. Начало переговоров.
5. Ход переговоров.
6. Рассмотрение вариантов возможного решения каждой из проблем, согласование позиций.
7. Разработка и принятие совместных решений.
8. Завершение переговоров.
9. Подведение итогов переговоров.

Стратегия и тактика переговорного процесса

Стратегия переговоров – это наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение цели переговоров. Практика показывает, что не существует единой стратегии ведения переговоров на все случаи жизни, каждый, конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям. Несмотря на все многообразие условий, можно выделить основные или базовые стратегии переговоров, сочетание элементов которых на разных этапах и в различных условиях одних и тех же переговоров позволяет создавать практически любую стратегию.

Тактика – это один прием, метод, способ, или несколько, или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии. Тактика определяется, во-первых, избранной стратегией, а во-вторых, конкретными на момент переговоров условиями. Каждой стратегии переговорного процесса может соответствовать некоторый набор приемов воздействия на партнера по переговорам.

Стратегия и тактика ведения переговоров в рамках сотрудничества. Обширная международная практика выработала значительный арсенал стратегий ведения переговоров в рамках сотрудничества. Стратегии поведения на переговорах можно рассматривать в рамках их предположительных исходов: стратегия «Выигрыш-Выигрыш» или стратегия «Выигрыш».

Тактика переговоров, ведущихся в рамках сотрудничества, насчитывает немало специфических приемов, методов и средств. Наиболее широко применяемые из них следующие:

прием «выражение согласия», прием «Пакет», прием «блоковой тактики», прием «прямое открытие позиции» и т.д.

Стратегия и тактика ведения переговоров в рамках конфронтации реализуется в следующем: стратегия «Проигрыш-Проигрыш» («Пусть проиграл я, но он также должен проиграть»); стратегия «Проигрыш-Выигрыш» (один из участников переговорного процесса настроен проиграть); стратегия «Выигрыш-Проигрыш» (выигрыш одного реализуется за счет поражение другого участника по переговорам).

Деструктивная тактика в переговорном процессе появляется в ситуациях, когда, по мнению одной из сторон она располагает более выгодными для нее позициями, например, более мощными финансовыми возможностями, обширными связями в значимых для ситуации сферах, военной силой и т. п. В связи с этим большой практический интерес представляет многообразие тактик, соответствующих конфронтационным стратегиям ведения переговоров: формальная принципиальность; некорректная тактика ведения переговоров; психологическое давление; тактика сопротивления.

Деловая игра

Цель игры: приобрести опыт поиска совпадающих интересов, умения анализировать интересы различающие.

Ведущий предлагает участникам разделить на три группы, например, учителя – родители – ученики, или преподаватели – студенты – заместитель декана, или родители невесты – родители жениха – друзья молодых и т.п. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по вопросу, например, организации выпускного бала, или выезда на сельхозуборочные работы, или проведения свадьбы и т.п. Когда подготовительная работа завершена, ведущий раздает участникам карточки с индивидуальными заданиями, предупреждая, что их нельзя обнародовать до конца игры. Необходимо обеспечить видеозапись.

Содержание текстов в карточках:

«Твоя задача: прояснить точку зрения говорящего, чтобы лучше его понять» (2 шт.).

«Твоя задача: выделить проблему и возвращать ход обсуждения к ней» (2 шт.).

«Твоя задача: в любой ситуации стараться захватить инициативу в разговоре» (1 шт.).

«Твоя задача: найти общее в точках зрения сторон и показывать это общее всем участникам переговоров» (2 шт.).

«Твоя задача: уводить разговор в сторону от обсуждаемой проблемы» (1 шт.).

«Твоя задача: фиксировать промежуточные договоренности и предъявлять их сторонам переговоров как общее достижение» (1 шт.).

«Твоя задача: подчеркивать общие интересы сторон в переговорах» (1 шт.).

«Твоя задача: выбрать необычный для тебя стиль общения и придерживаться его» (2 шт.).

«Твоя задача: внимательно слушать говорящего и повторять или перефразировать его главную мысль своими словами так, как она понята тобой» (1 шт.).

Обсуждение: просматривая видеозапись, участники анализируют всевозможные формы общения, пытаются выявить «секретные задания», отвечают на вопросы:

Что помогало или, напротив, мешало достигнуть договоренности?

Какова психологическая удовлетворенность участников ходом переговоров?

Какие приемы использовали участники переговоров, выполняя свои «секретные задания»?

Практическое задание

Напишите на листе бумаге слово КОНФЛИКТ.

Перечислите слова, приходящие в голову при слове конфликт – такие как, например, «борьба, сила и др.». Когда идей больше нет или лист бумаги заполнен полностью, просмотрите составленный список слов. Возьмите два маркера разного цвета (либо используйте знаки «плюс», «минус»). Оцените, какие слова являются положительными, а какие – отрица-

тельными и соответственно отметьте их. Заметьте, что некоторые слова, такие как «сила – нейтральные». Оцените количество положительных и отрицательных описаний конфликта.

Сделайте вывод о Вашем индивидуальном восприятии и оценки конфликта. Как Вы воспринимаете конфликт. Как позитивное или негативное событие в жизни? В чем преимущества и слабые стороны такого о восприятия. Способствует ли Ваше восприятия конфликта как позитивного или негативного явления его разрешению?

Упражнение можно выполнять в группе. В этом случае сравнивается отношение к конфликту других и делается общий вывод.

Это упражнение является ориентировочным, показывающим необходимость изучения личностных особенностей, влияющих на поведение в конфликте.

Вопросы для самоконтроля

1. Как понимается конфликт?
2. В чем специфика конфликтов в команде?
3. Каковы стратегии поведения в конфликте?
4. Назовите уровни конфликта в организации?
5. Какие способы управления конфликтами вам известны?
6. Что такое переговорный процесс?
7. Какие области взаимодействия людей требуют умения вести переговоры? Каковы характерные признаки элементов, определяющих понятие «переговорный процесс»?
8. По каким признакам можно классифицировать различные виды переговоров?
9. Кто может быть субъектом переговоров?
10. Каковы основные виды переговоров?
11. Место и роль этапа «подготовки» в переговорном процессе.
12. Психотехнология подготовки к переговорам.
13. Каковы основные стадии переговорного процесса?
14. Принципы организации переговоров.

Интернет-ресурсы

1. <http://www.i-u.ru/> «Библиотека РГИУ: Конфликтология. Учебное пособие».
2. <http://www.humanities.edu.ru/> «Вишневская А.В. Конфликтология: Курс лекций».
3. <http://www.dvo.sut.ru/> «Меткин М.В. Теоретические и практические аспекты разрешения конфликтов»
4. <http://hghltd.yandex.net/> «Рыбакова М.М. Хрестоматия по конфликтологии»
5. <http://www.aquarun.ru/> «Сельченко К.В. Прикладная конфликтология».
6. <http://www.politnauka.org/> «Библиотека – Конфликтология»
7. <http://eurasia.iea.ras.ru/> «Институт этнологии и антропологии РАН»
8. <http://xeno.sova-center.ru/> «Сова. Национализм и ксенофобия»
9. <http://www.psylist.net/testzna/konflikt.htm/> Тесты по конфликтологии:
10. <http://ru.wikipedia.org> – Википедия.
11. <http://nginx1.informika.ru/> Каталог образовательных интернет-ресурсов "Стандартизация и сертификация"

ТЕСТ ОПИСАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ К. ТОМАСА

Инструкция. Внимательно прочитайте описание поведения людей в конфликтных ситуациях. Из каждой пары высказываний выберете то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики Вашего поведения.

Текст опросника

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

- Б. Чем обсуждать то, в чём мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учётом интересов другого и своих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я всё время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным в чём-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю позицию, которая может вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22 А Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23 А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

27. А. Зачастую, я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка и интерпретация результатов

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		

23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Пять стилей поведения в конфликте формируют пять шкал, бальное выражение которых равняется числу положительных ответов. Максимальная выраженность стиля – 12 баллов. Диапазон значений от 9 баллов до 4 баллов соответствует умеренному использованию стиля.

ТЕМА 5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОМАНД

Вопросы:

1. Принцип приоритетности интересов организации в процессе взаимодействия команд.
2. Планирование как условие продуктивной деятельности команд.
3. Этапы планирования деятельности.

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

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

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

Самым простым и привычным является путь организации взаимодействия между командами – решение возникающих спорных ситуаций вышестоящим руководителем. Этот часто встречающийся на практике путь считается безвыходным по следующим причинам:

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

В системном плане рациональный выход из любых нестандартных ситуаций заключается в открытом и четком установлении механизмов разрешения конфликтных ситуаций.

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

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

- руководитель любой команды несет личную ответственность за своевременное согласование своих плановых позиций со взаимодействующими командами и службами;
- при участии нескольких команд и служб в выполнении планового задания (или внеплановой работы) решающей является позиция той команды или службы, которая несет ответственность за конечный результат.

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

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

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

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

Планирование включает следующие процедуры (выполняемые одновременно или в течение некоторого времени):

- определение стратегических и оперативных целей («Куда двигаться?»);
- определение стратегии развития («Как двигаться?»);
- составление долгосрочного плана достижения стратегических целей («Каким образом достичь результата?»);
- оперативное календарное планирование («Каким конкретным способом решать задачи?»);
- организация отчетности по установленным плановым позициям («Как себя проконтролировать, чтобы не сбиться с пути?»).

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

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

- более четкое представление о результате, после достижения которого цель (план) считается выполненной;
- состав и характер ожидаемых «уязвимых мест», о которых ранее имелось расплывчатое представление;
- более ясное представление о степени реализуемости отдельных намеченных мероприятий;
- четкое представление о состоянии и качестве наличных ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, организационных, строительных и др.);

- перечень проблем, не решенных на стадии формирования плана из-за недостатка информации и неопределенности ситуации;
- выбор рационального плана действий из нескольких возможных вариантов на основе анализа возможных потерь (оценки рисков) при срыве намеченного плана;
- оценка характера ряда неопределенностей на этапе формирования плана, требующих последующей оперативной корректировки плана; оценка имеющегося резерва на блокирование непредвиденных обстоятельств.

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

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

3. Этапы планирования деятельности

- Целеполагание

Цель – есть форма представления результата. Формулировка цели должна раскрыть этот ожидаемый результат. Чем конкретнее цель, тем реальнее результат и перспектива его достижения.

Пример: цель – освоить новую технологию ведения учебных занятий.

Формулировка ожидаемого результата – основная часть преподавательского состава практически планирует и ведет свои занятия по новой технологии.

Для того чтобы сформулировать цель, необходимо записать первую подходящую формулировку цели и оценить, какие явления (показатели, параметры, эффекты) явились бы доказательством того, что цель достигнута. Это и будет ожидаемый результат. Найдя наиболее удобное (убедительное) явление, подтверждающее выполнение цели, необходимо скорректировать ее формулировку.

Формулировка цели-результата – это самый важный этап планирования, так как в процессе формулирования цели-результата члены команды прорабатывают схему его достижения, т. е. содержательную часть самого плана.

Главное, не ставить слишком абстрактных или далеких целей. Чем дальше во времени цель, тем меньше в данный момент точной информации о возможностях ее достижения. Кроме того, нельзя забывать и о вероятностной природе сопутствующих условий и обстоятельств.

Формулировки прежней системы типа: «усилить...», «поднять...», «углубить...» – это формулировки не целей, а возможных путей (направлений) их достижения. Если необходимую цель невозможно конкретизировать как предполагаемый результат, то необходимо разделить ее на ряд последовательных представимых подцелей, или «древо целей». Они и составят комплекс задач, решение которых способствует выполнению поставленной цели.

Не случайно в заявках на финансирование требуется раскрыть не только цель предлагаемого проекта, но и задачи (подцели), решаемые в ходе проекта. Это позволяет лучше понять общую формулировку цели и путей ее достижения.

Определение направлений достижения намеченной цели (разработка стратегии и тактики)

В зависимости от того, какие результаты должны быть достигнуты, конечная цель может быть разбита на несколько задач. Назначение этой процедуры планирования — составление набора различных вариантов выполнения поставленных задач. Для того чтобы составить набор вариантов, необходимо проанализировать:

- фактические и ожидаемые ресурсы команды;
- реальные социально-экономические условия и конъюнктуру;
- поведение внешних партнеров и руководящих органов;
- уровень подготовки членов команды.

Затем из всех существующих вариантов выбирается один-два рациональных варианта, удовлетворяющие следующим требованиям:

- достаточные собственные ресурсы команды;
- достаточная реальность выполнения в планируемые сроки (на уровне прогнозируемого развития внешней и внутренней ситуации);
- допустимый уровень потерь при выполнении выбранного варианта действия (оценка рисков).

Выбранные варианты действий и составят основу стратегии достижения поставленной цели.

Выбор основного направления действий производится на основе оценки соотношения «важность (срочность) решения задач – допустимый уровень затрат и рисков».

- Составление долгосрочного плана

Стратегический план составляется на обозримый период времени, от трех до пяти лет.

В современных условиях целесообразно опираться на трехлетние планы и набор жизненно важных стратегических целей на пятилетку. Составление 5-летних планов развития целесообразно в установившихся рыночных условиях после того, как экономика страны вышла на стабильный уровень развития.

Стратегический план должен содержать следующие сведения:

- набор стратегических жизненно важных целей по различным направлениям деятельности команды с указанием ожидаемых результатов;
- основные пути достижения стратегических целей с указанием основных этапов промежуточных годовых результатов;
- список членов команды, ответственных за различные этапы подготовки и реализации долгосрочного плана;
- социальные перспективы реализации стратегического плана для всех членов команды, как основа мотивации его исполнения;
- ресурсы и результаты работы, на которые опирается разработка стратегического плана;
- варианты изменения стратегического плана при возникновении прогнозируемых негативных обстоятельств;
- периодическая плановая корректировка стратегического плана.

Основные рекомендации по составлению стратегического плана:

- план не может быть исчерпывающим и изначально утвержденным на весь период планирования, так как его разработка всегда осуществляется в условиях частичной неопределенности;
- важно уметь рационально сочетать точные расчеты с укрупненными или эмпирическими оценками и помнить, что основная часть затрат часто определяется не материальными ресурсами, а неформальными категориями:
- организационные ошибки членов команды;
- задержки и проволочки в работе различных структур, что приводит к изменению исходной ситуации;
- внешние и внутренние помехи;
- необходимо сопоставлять несколько вариантов финансовой, кадровой, сбытовой стратегии. Самый рациональный из них – обязательно самый экономичный по затратам!
- необходимо заложить определенные резервы (времени, средств и т. п.) для решения непредвиденных проблем. Под резервами понимаются также возможности подключения но-

вых членов команды, нового сотрудничества, партнерства и другие неформальные действия, подготовленные и предусмотренные заранее. В противном случае составленный план станет памятником идеального планирования и рухнет при первом столкновении с реальностью, тем более – в российских рыночных условиях;

– реализация любого плана, тем более стратегического, опирается на личную ответственность всех членов команды.

Для стратегического плана развития, как и для любого плана, характерна табличная форма представления:

Сфера деятельности команды	Стратегические цели (в календар. послед-ти)	Ожидаемый результат	Сроки реализации	Члены команды, ответственные исполнители	Ресурсы	Примечания (условия, ограничения, требования)
1	2	3	4	5	6	7

• **Оперативное календарное планирование**

Для оперативно-календарного планирования определяющим является годовой план работы команды, сформированный на основе ранее разработанного стратегического плана развития.

Оперативно-календарное планирование включает в себя квартальное и ежемесячное планирование.

Недельные *графики* работ составляются в периоды напряженной непрерывной работы, когда в силу различных обстоятельств установлены крайне сжатые сроки.

Ежедневные, еженедельные, ежемесячные графики работ команды составляются, когда необходимо создать опережающее выполнение плановых сроков с целью формирования резервов (времени, материалов и др.), необходимых для нейтрализации ожидаемых помех.

Важно отметить, что на любом уровне планирования, в том числе и в недельных графиках, должна четко записываться *форма представления результата* и дата исполнения определенной работы. В противном случае план из инструмента оперативного регулирования превращается в бюрократическую отчетность, что в работе команды недопустимо.

Планируя свою работу, члены команды должны помнить следующее:

основная работа всегда выполняется вовремя, губят ее «мелочи» по оформлению и представлению результата в срок;

в рыночной экономике важен результат, а не ссылки на непредусмотренные объективные обстоятельства;

основное внимание – к смежникам, тем, кто не входит в состав команды, но задействован в работе.

Оперативно-календарный план команды

Этап, стадия, направление	Содержание работ	Сроки исполнения		Ответственный исполнитель	Форма представления результата	Примечание (условия ограничения)	Отметка о выполнении
		начало	окончание				
1	2	3	4	5	6	7	8

• **Плановая отчетность**

Любой план теряет смысл, если не установлен порядок и форма отчетности по плановым позициям.

Формы отчетности устанавливаются по взаимной договоренности и должны быть максимально упрощены. В отчетах членов команды содержится характеристика незавершенных позиций, значимый результат по которым должен быть получен в последующие календарные периоды.

РАЗДЕЛ III. САМОРАЗВИТИЕ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

ТЕМА 1. ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ ЛИЧНОСТИ И САМОРАЗВИТИЕ. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ

Вопросы:

1. Понятие жизненного пути.
2. Понятие жизненной позиции.
3. Понятие жизненной перспективы.
4. Понятие жизненного сценария.
5. Личность как субъект жизненного пути.
6. Личностный рост и его патогенные механизмы.
7. Признаки остановки личностного роста.
8. Понятие индивидуального коучинга и условия его успешности.

Проблема исследования жизненного пути личности занимает одно из центральных, ключевых мест в современной системе наук о человеке. Данная тема входит в круг фундаментальных интересов различных отраслей знания, таких как психология и социология, антропология и философия, педагогика, этнография и др. Термин «жизненный путь» является наиболее емким и употребительным современным научным термином для описания индивидуального развития. Жизненный путь является основной формой развития личности, главным содержанием которого являются значимые, критические жизненные события. Он характеризует процесс развития человека, в ходе которого осуществляется регуляция жизненного процесса и формирование личности. Таким образом, жизненный путь можно рассматривать как индивидуальную историю личности, ее содержание и мировоззренческую суть.

Жизненный путь личности имеет два взаимосвязанных измерения: вертикальное (изменение места человека в социуме, социального статуса и ролей...) и горизонтальное (временное измерение как определенная, регламентированная обществом, смена стадий личностного развития – детство, юность, зрелость). Общество задает определенную логику смены видов деятельности, ролей и статусов человека, но от самой личности зависят ее достижения и реализация жизненного пути. О полноценной реализации личности можно говорить лишь тогда, когда то, к чему стремится человек, подкрепляется его потенциями, и у человека есть воля реализовать это соединение и найти свое место в жизни, даже если реальная ситуация препятствует этому.

Впервые понятие «жизненный путь личности» предложила психолог, доктор философии, специалист по детской психологии Шарлотта Берта Бюлер. Она провела аналогию между процессом жизни и процессом истории и объявила жизнь личности индивидуальной историей. Жизнь не цепь случайностей, она имеет закономерные этапы. Индивидуальную, или личную, жизнь в ее динамике она назвала жизненным путем личности.

Американские ученые Л.Р. Шеррод и О.Г. Брим (младший) резюмируют современные представления о жизненном пути человека следующим образом.

1. Развитие является принципиально плюралистическим как в процессе, так и в результате: ни процесс, ни конечный результат развития нельзя считать однонаправленным или ведущим к одному и тому же конечному состоянию.

2. Развитие происходит от зачатия до смерти, причем пластичность, способность к изменению сохраняется на всем протяжении жизни. Это значит, что развитие человека не

ограничивается отдельным периодом его жизни и пережитое в одном периоде не обязательно важнее того, что будет испытано в другие периоды. Различные процессы развития могут начинаться, продолжаться и заканчиваться в разные моменты жизни, и развитие в разных областях не обязательно имеет сходные траектории или даже сходные принципы.

3. Развитие разных людей протекает крайне неодинаково. Межиндивидуальные различия могут включать биосоциальные процессы дифференциации, зависящие от половой, социально-классовой и иной принадлежности. Это значит, что межиндивидуальная изменчивость (вариабельность) может отражать изменчивость процесса развития.

4. Развитие в разных областях жизнедеятельности детерминировано множественными факторами, которые также могут быть взаимосвязаны: оно не сводится к одной-единственной системе влияний, например, биологии (развитие не является простым процессом созревания, разворачивания чего-то заранее данного) или среды (развитие не является простым процессом воспитания и научения).

К перечню вопросов, касающийся самой природы жизненного пути, относятся соотношение биографических событий и моментов естественного жизненного цикла индивида; фазы, периодизация жизни; кризисы развития личности; типы биографий; возрастные особенности внутреннего мира человека; роль духовных факторов в регуляции социальной жизнедеятельности; возрастная динамика творческой продуктивности; общая производительность жизненного пути; удовлетворенность жизнью и т.д.

В отечественной психологии проблему жизненного пути личности изучал А.Л. Рубинштейн, который его рассматривал не как простое разворачивание плана жизни, заложенного в детстве, а как социально детерминированный процесс, на каждом этапе которого возникают новообразования. При этом личность является активным участником этого процесса, и в любой момент может вмешаться в него.

Для описания личности как субъекта жизненного пути К.А. Абульханова вводит такие понятия, как «жизненная позиция», «жизненная перспектива», «жизненная линия» и интегрирующее понятие «стратегия жизни».

Жизненная позиция – это жизненные отношения, способ их реализации, отвечающий (или не отвечающий) потребностям, ценностям личности. Это выработанный личностью при данных условиях способ своей общественной жизни, место в профессии, способ самовыражения. По сути это результирующая достижений личности (и в этом смысле она аккумулирует ее прошлый опыт). Она связана с жизненной перспективой, так как достигнутые уровень и качество жизни (ценностное, духовное, материальное) открывают личности новые возможности для самореализации. Радикальная смена жизненной позиции может являться результатом неразрешенных противоречий или реализации себя в неоптимальных направлениях.

Жизненная перспектива включает совокупность обстоятельств и условий жизни, которые создают возможность оптимального жизненного продвижения. Она открывается тому, кто в настоящее время создал систему оптимальных (с множеством возможностей) жизненных отношений. Наряду с термином «жизненная перспектива», распространены такие понятия, как «временная перспектива», «перспектива будущего», «психологическая перспектива», «личностная перспектива», «личное будущее», «временной кругозор», «временная перспектива будущего» и др.

Некоторые авторы считают, что временная перспектива и жизненная перспектива обозначают один и тот же субъективный параметр времени.

Жизненная или временная перспектива включает определенные аспекты и протяженность прошлого, настоящего и будущего, это сквозное видение из настоящего в прошлое и будущее. Она представляет собой поле, в котором в конкретный период своей жизни личность на основании актуального опыта делает прогнозы, строит планы, осуществляет реальное поведение. Временная перспектива, будучи изначально неосознаваемой человеком, оказывает влияние на его поведение и жизнь в целом, определяя мироощущение, принятие про-

шлого, понимание настоящего, состояние планов на будущее. Немаловажно и то, что она обуславливает распределение психической энергии субъекта на разные периоды его жизни.

А это означает, что она представляет собой реальный потенциал, основывающийся на прошлом опыте, наличных способностях и перспективах. Тем самым, жизненная перспектива личности является субъективной репрезентацией направления жизни на ее определенном этапе и в этом отношении она, как правило, является проявлением уже субъективной картины жизненного пути.

Развитие личности, очевидно, требует от человека понимания роли времени в его жизни и формирования на этой основе активной позиции по отношению к нему, включающей планирование будущего, преодоление ситуативности настоящего, накопление и применение прошлого опыта.

Особенно актуально понимание особенностей временной перспективы в период интенсивного профессионально-личностного становления человека, реализуемого в период обучения в вузе. Именно в этот период, используя ресурсы прошлого и имея в виду свое будущее, молодой человек должен максимально эффективно скоординировать свое настоящее. От успешности решения связанных с этим задач во многом зависит психологическая безопасность личности, которая понимается как состояние динамического равновесия субъекта со средой, обеспечивающее не снижение вероятности реализации главной для него жизненной цели.

Интересны результаты исследования Шеманова, который выявил, что в период с 35 до 45 лет у мужчин и женщин меняется отношение к своему прошлому и будущему. В этом возрасте мужчины и женщины перестают ощущать себя молодыми. Женщины начинают обращать внимание на физическое старение. В период с 35 до 45 лет перспектива будущего видится менее позитивной, чем ранее. Все большее число женщин в этом возрасте видят свое будущее туманным, неопределенным, а у мужчин будущее предстает в более негативном свете.

В.И. Ковалевым на основе эмпирических исследований была предложена типология организации времени жизни личностью, в основании которой лежат два фактора: активность – пассивность личности и пролонгированность – ситуативность деятельности личности во времени. Их попарное сочетание позволило выделить 4 типа: стихийно-обыденный («Пчелка»), функционально-действенный («Прагматик»), созерцательно-рефлексивный («Мечтатель» и «Созерцатель») и сознательно-преобразующий («Хозяин судьбы»). Причем типология Ковалева иерархична (первый тип наименее совершенен, последний – наиболее).

Согласно концепции, разработанной Куртом Левиным, временная перспектива определяется характеристиками психологического поля в данный момент времени. К. Левин выделял в протяженности временной перспективы зоны настоящего и отдаленных прошлого и будущего, а в пространстве – уровни реального и ирреального.

Краткосрочность временного горизонта, по мнению К. Левина, характеризует «примитивность» поведения. Эксперименты А. Лебланка, сравнивавшего временную перспективу у разных возрастных групп, подтвердили эти наблюдения: самая короткая перспектива обнаружена у детей 9-12 лет, юноши 14-17 лет ее существенно удлиняют, но самый большой масштаб временной перспективы наблюдается в возрасте 18-24 лет, В последующем – до возраста 65-90 лет, сформированная перспектива, как правило, сохраняется. Увеличение временной перспективы в онтогенетическом развитии сопровождается ее заполнением достойными целями и смыслами: позитивная временная перспектива, создаваемая достойными целями, - это один из основных элементов высокой морали.

В то же время – высокая мораль сама создает длительную временную перспективу и устанавливает достойные цели. Временная перспектива, в которую отдельные индивиды и социальные группы помещают свои жизненные цели и средства, серьезно влияет на повседневное поведение. По наблюдениям Л. Франка, бережливость, умеренность, предусмотрительность, как качества конкретного социального класса, могут быть следствием короткой временной перспективы, когда предметом заботы оказываются только ближайшие события.

Нередко в понятии временной перспективы акцентируется направленность человека на будущее, в этих случаях принято говорить о перспективном целеполагании, планировании, построении модели будущего, смыслостроительстве, принятии и реализации намерений деятельности.

Жизненная линия – это реализация жизненной позиции во времени и в обстоятельствах жизни, соответствующая динамическим характеристикам жизненного пути. Это определенная последовательность или непоследовательность личности в поведении, реализации своей жизненной позиции, верность себе, своим принципам и отношениям в изменяющихся обстоятельствах.

Структурным воплощением жизненного процесса и жизненной перспективы является жизненный план, который представляет собой стратегию жизни. Совокупность жизненных тактик образует жизненный сценарий.

Стратегия жизни представляет собой, по К. А. Альбухановой, способность личности теоретически и практически привести (и приводить постоянно) свой способ жизни в оптимальное соответствие своему личностному типу и смыслу своей жизни.

К.А. Альбуханова выделила две основные стратегии жизни – активную и пассивную. Активная стратегия жизни характеризуется высокой степенью рефлексии, приводящей к переориентации зависимости смысла жизни от эгоцентрических потребностей к духовным ценностям, способностью к организации времени жизни и действенной, практической реализацией жизненных планов. Пассивная же стратегия характеризуется соответственно низким уровнем развития данных потенций. В зависимости от степени активности личность либо становится субъектом собственного жизненного пути, выстраивая субъектную жизненную стратегию, либо вынуждена проживать свой жизненный путь по определенным навязанным, осознаваемым или неосознаваемым общественным правилам, стереотипам.

Существуют, по крайней мере, два подхода к объяснению процесса структурирования жизненного пути с помощью его планирования и сценарного воплощения.

Согласно первому подходу, представленному работами отечественных авторов (С.Л. Рубинштейна, Б.Г. Ананьева и др.), личность осознанно выбирает и регулирует процесс жизни. При этом важную роль в формировании представлений ребенка о целях и структуре жизненного пути играют родители. С.Л. Рубинштейн выдвинул идею о личности как субъекте жизненного пути, определил ее через способ временной взаимосвязи с миром. По выражению С.Л. Рубинштейна, «человек сам определяет свое отношение к жизни, гармонично или дисгармонично связывая между собой трагедию, драму и комедию». Ученый полагал, что только определенные соотношения этих мировоззренческих чувств этически оправданы, приемлемы, закономерны как выражение отношения человека к типичным ситуациям жизни.

Б.Г. Ананьев определил понятие субъективной картины жизненного пути. Это понятие легло в дальнейшем в основу концепции психологического времени Е.И. Головахи и А.А. Кроника. Б.Г. Ананьев подчеркнул следующие важнейшие характеристики этой «картины» – она строится в самосознании человека; в ней отражены особенности социального и индивидуального развития; эта субъективная картина всегда развернута во времени, отмечает в биографо-исторических датах главные события жизненного пути, связывая тем самым в единое целое биологическое историческое и психологическое время. Кроме того, временные оценки субъективного представления жизненного пути соизмеримы с масштабом человеческой жизни, включают прошлое, настоящее и будущее личности.

Сторонники второго подхода (А. Адлер, К. Роджерс, Э. Берн и др.) настаивают на преимущественно бессознательном выборе жизненного плана и жизненного сценария, который осуществляется на ранних стадиях развития ребенка. Согласно их концепциям, жизненный план рассматривается как прогнозирование собственной жизни и ее реализация в представлениях и чувствах, а сценарий жизни – как постепенно развертывающийся жизненный план, ограничивающий и структурирующий жизненное пространство личности. В качестве факторов, влияющих на выбор жизненного сценария, называются порядок рождения ребенка в семье, влияние родителей, дедушек и бабушек (их действий, оценок, эмоциональной под-

держки, или депривации, и др.), принятие ребенком своего имени и фамилии, случайные экстремальные события и др.

В структуру жизненного пути входят те факты, события и поступки, которые определяют становление индивида как личности.

Стратегия жизненного пути:

– Начинается с концентрации подростковых мечтаний и нечетких желаний, замыслов, в которых возникает идея собственного будущего.

– Через выбор профессии и конкретные жизненные планы реализуется жизненная программа, в которую человек воплощает свое призвание, конкретную доминирующую цель и предназначение своей жизни.

– Активное отношение к себе и к своей жизненной практике дает возможность человеку в значительной мере сознательно определять сюжет и направленность жизненного пути в физических, социальных и духовных пространственно-временных координатах.

– Реализуя свои потребности и мотивы, удовлетворяя интересы, человек в ходе учебы, общения и труда определяет свой жизненный путь.

Рассмотрим понятия «жизненный план» и «жизненная программа». И то, и другое представляют собой систему целей, но если в жизненной программе цели фиксируются без жесткого определения сроков их выполнения, то жизненные планы приурочены к конкретным датам. Целевая структура будущего не вызывает сомнений, но лишь в отдельных случаях принято разделять цели, например, на конечные и вспомогательные. Конечные цели иногда обозначаются как идеалы, подчеркивается их стабильность, длительное инвариантное существование. Вспомогательные цели, или цели средства, с одной стороны, конкретны, с другой стороны, характеризуются изменчивостью, легко преобразуются в зависимости от жизненной ситуации.

В той мере, в какой человек сам организует и направляет события жизненного пути, строит собственную среду развития, избирательно относится к тем событиям, которые не зависят от его воли (например, общественно-исторические макрособытия современности), он является субъектом жизнедеятельности. Личность может стать субъектом собственной жизни только в случае, если займет позицию «причинности» и авторства по отношению к своей жизни, что будет проявляться в способности к организации времени жизни через согласование внешних и внутренних детерминант для создания самой личностью условий для самореализации и самовыражения.

Таким образом, в понятии жизнедеятельности отражается активная роль человека в собственной судьбе. Степень этой активности может быть различной в зависимости от зрелости характера, его самобытности. По этому основанию можно различать уровни жизнедеятельности и связанные с ними типы личности. На одном полюсе – жизнь, подчиненная обстоятельствам, шаблонное выполнение социальных ролей, так сказать, жизнь-автоматизм. На другом полюсе – житнетворчество, когда жизнедеятельность, воплощенная в конкретных формах социального поведения и деятельности, направляется субъектом в соответствии с коренными отношениями, установками, когда жизнедеятельность адекватна характеру и является самовыражением. Истинно творческое самовыражение должно основываться на правильном отражении обстоятельств и последствий собственного поведения, на отражении объективных законов действительности.

Житнетворчество происходит в социальном поведении (поступках), в общении, труде и познании. Жизненный путь творческой личности насыщен событиями – событиями среды, поведения, внутренней жизни. Эта событийность сказывается на характере и полноте воспоминаний. По воспоминаниям можно судить о типе личности.

Единство сознания и деятельности – это в биографическом плане единство внутренней и внешней жизни. Внутреннюю жизнь следует рассматривать как психологическую составляющую жизненного пути. Она не только отражает реальные события, но и сама является субъективной реальностью – жизнью. Действительно, духовная биография может быть не менее содержательной и значительной, чем объективная картина жизни. Иногда и в жизне-

описании она выдвигается на первый план. Например, биографы И. Канта обращают внимание на контраст между драматичной историей мысли философа и монотонностью его частной жизни.

Элементом внутренней жизни является переживание. С.Л. Рубинштейн считал, что переживания человека являются субъективной стороной его реальной жизни, субъективным аспектом жизненного пути личности. В этом смысле переживания можно назвать биографическими переживаниями. В самом деле, их предметом являются события биографии, отраженные в процессах памяти, мышления, воображения. Посредством их осуществляется регуляция жизнедеятельности, и, наконец, сами они могут стать событиями жизни.

Не только сохранение, но и забывание биографических фактов определяется их жизненным значением, на что обратил внимание еще З. Фрейд. Забывание как непроизвольное вытеснение образа из сознания реально. Но реально и другое, когда человек хранит событие в памяти, но намеренно избегает воспроизводить его, не желая причинить себе душевную боль, потревожить совесть.

Воспоминания, воплощенные в эмоционально окрашенных представлениях, входят в состав актуальной структуры личности, образуют психическую «ткань» ее самосознания. Путем обобщения воспоминаний формируется жизненный опыт личности. Воспоминания имеют решающее значение для осознания человеком собственной жизни, овладения своим опытом, для регуляции на этой основе жизнедеятельности.

Внутренняя жизнь может также осуществляться в процессах воображения. Для разных людей воображаемая жизнь – в мечтах, надеждах, предвидениях – имеет неодинаковое значение. Иногда она чуть ли не полностью замещает жизнь действительную. Уход от действительности в область воспоминаний или мечты имеет смысл «защиты». Однако такой стиль внутренней жизни демобилизует человека, снижает уровень его социальной активности. Оптимально, когда насыщенная внутренняя жизнь соразмерна жизни действительной.

Спонтанные изменения, которые происходят во внутреннем мире человека и выражаются в конструктивном овладении средой, социально-полезном развитии и сотрудничестве с людьми определяются как личностный рост.

Личностный рост предполагает:

- расширение зон самосознания (Ф. Перлз);
- полное осознание настоящей жизни «здесь и сейчас»;
- выбор решения как жить в настоящем моменте;
- принятие ответственности за свой выбор.

Личностный рост – противоречивый процесс, на пути которого возникает множество препятствий. Основное противоречие личностного роста исходит из двойственной природы человека. Серьезным препятствием личностному росту может стать противоречие между стремлением к любви и признанию со стороны и естественной потребностью к активности, самореализации собственных устремлений. Личностный рост требует постоянных изменений, переоценки предыдущего опыта на каждой новой стадии своего развития.

Личностный рост является сложным диалектическим процессом, для разрешения противоречий которого каждому человеку необходимо в своей жизни быть способным:

- понимать и принимать себя, свою индивидуальность, поскольку, познавая себя, человек обретает подлинную свободу и независимость;
- определить свое место в жизни, среди других людей, поскольку, соединяясь с людьми, человек получает их любовь и поддержку;
- находить ценность и смысл своей жизни, свое уникальное предназначение, неся за это ответственность, ибо в этом заключается основная цель роста личности.

Патогенные механизмы, мешающие развитию личности, следующие:

- пассивная позиция по отношению к действительности;
- вытеснение и другие способы защиты «Я»: проекция, замещение, искажение истинного положения вещей в угоду внутреннему равновесию и спокойствию.

Деградации личности способствуют психологические и социальные факторы. Этапы деградации личности:

- 1) формирование психологии «пешки», глобального ощущения своей зависимости от других сил (феномен «выученной беспомощности»);
- 2) создание дефицита благ, в результате ведущими становятся первичные потребности в пище и выживаемости;
- 3) создание «чистоты» социального окружения – разделение людей на «хороших» и «плохих»; «своих» и «чужих», создание вины и стыда за себя;
- 4) создание культа «самокритики», признания даже в совершении тех неодобряемых поступков, которые человек никогда не совершал;
- 5) сохранение «священных основ» (запрещается даже задумываться, сомневаться в основополагающих предпосылках идеологии);
- 6) формирование специализированного языка (сложные проблемы спрессовываются до коротких, очень простых, легко запоминающихся выражений).

В результате всех этих факторов для человека становится привычным «нереальное существование», поскольку из сложного, противоречивого, неопределенного реального мира человек переходит в «нереальный мир ясности, упрощенности», у него формируется несколько «Я», изолированных функционально друг от друга.

Признаки остановки в личностном росте:

- неприятие себя;
- внутриличностный конфликт;
- непродуктивные личностные ориентации;
- нарушение внутренней гармонии, равновесия между личностью средой;
- закрытость для нового опыта;
- суженность границ «Я»;
- ориентация на внешние ценности и ориентиры (несоответствие между реальной и идеальной самостью);
- отсутствие гибкости, спонтанности;
- сужение зон самоосознания;
- неприятие ответственности за свое бытие и т. д.

Одним из условий личностного роста является индивидуальный коучинг, который определяется как технология, позволяющая достигать максимальных результатов с минимально возможными усилиями. Коучинг позволяет клиенту встраивать все имеющееся у него в пассиве знания и переводить их в актив, благодаря чему его результаты будут увеличиваться на порядок. Коучинг – это создание такой среды, которая мотивирует клиента и «заставляет» внедрять все намеченное, а это уже гарантирует новый виток достижений.

Индивидуальный коучинг направлен на решение как минимум двух задач: развитие человека, который выступает клиентом и достижение им его целей. Это позволяет говорить, что коучинг – это наилучший инструмент раскрытия человеческого потенциала

Коуч – это человек, который, задавая правильные вопросы, помогает клиенту самому определить свои цели, желаемый результат и найти лучшие способы их достижения. Само слово «коуч» имеет английское происхождение и дословно означает «каreta», а также «репетиторство, подготовка». В общем понимании смысловая нагрузка этого слова – доставить человека туда, куда он стремится, куда он хочет попасть.

Действия коуча направлены на обучение тому, как справляться с возникающими проблемами без посторонней помощи, увидеть альтернативные варианты решения своих проблем, посмотреть на них с другой стороны.

Томас Леонард: Коуч – это тот, кто помогает Вам взять на себя ответственность за свою жизнь, убедиться, что Вы действительно реализуете свой жизненный потенциал.

Условия, обеспечивающие успех в коучинге:

- постоянно стремитесь к чему-то большему в своей жизни и шаг за шагом «отвоёвывайте» у жизни, у лени свои маленькие или большие Победы;

- не останавливаетесь на достигнутом и развиваетесь (учитесь, читаете, активно посещаете семинары и тренинги);
- готовы активно действовать для достижения своего желаемого и желанного будущего;
- верите в себя (или хотя бы хотите верить) и в то, что рано или поздно, Вы возьмёте свой «Эверест».

Использование технологии индивидуального коучинга не приведет к успеху, если:

- Человек халявы и не готов работать самостоятельно. Коучинговый подход гарантирует достижение заявленного результата. Но это не халява, это – рецепт, который предстоит создать своими руками. Если человек не готов выполнить конкретные действия.
- Человек просто хочет посмотреть на что-то новое. В этом случае не нужно тратить ни своё, ни чужое время.
 - Человек уверен, что он «и сам с усами».
 - Человек не готов что-либо предпринимать для собственного развития. Смешно ожидать изменений, оставаясь на одном и том же уровне развития, сохраняя status quo.

Практические задания по теме

Практическое занятие 1.

Упражнение «Прошлое – настоящее – будущее»

Упражнение направлено на осознание своей жизни, работа над актуальными на данный момент проблемами и трудностями. Студентам предлагается нарисовать отрезок и разделить его на 3 части, которые соответствуют прошлому, настоящему и будущему. Поставить значок в том месте рисунка, где Вы находитесь сейчас. Обсуждение. Что было в прошлом, что происходит и волнует сейчас, о чем мечтаете в будущем?

Упражнение «Жизненный путь»

Упражнение направлено на развитие способности планирования своего жизненного пути и позволяет задуматься над важностью некоторых событий, стремления к поставленным целям и решениям трудностей.

Студентам предлагается выполнить коллаж на тему «Мой жизненный путь». Им задаются такие вопросы: «Вы шагаете по дороге, название которой – Жизнь... Откуда вы идете и куда? Есть ли у вас главные достижения? Что придает вам сил, чтобы идти по жизненному пути, и, наоборот, что мешает? Какие предметы находятся вокруг вас? Какова конечная цель?...

Упражнение должно выполняться самостоятельно и индивидуально. При выполнении коллажа используются карандаши, фломастеры, картинки из журналов, личные фотографии, на которых запечатлены значимые события жизни. На создание коллажей отводится около 40 минут, затем участниками осуществляется презентация, в качестве небольшой экскурсии, где они в порядке очереди становятся экскурсоводами (3-4 мин.).

При обсуждении упражнения задаются вопросы: «Какие впечатления и эмоции появляются при взгляде на собственный коллаж?», «Удалось ли заметить новые подробности своей жизни?», «Реально ли то будущее, изображенное на коллаже?», «Как можно постараться его достичь?»

Методика Р. Инглхарта в модификации М.С. Яницкого

Методика исследования, позволяет выявить ориентацию на ценности адаптации (выживание и безопасность), социализации (социальное одобрение) или индивидуализации (независимость и саморазвитие); основана на выборе наиболее важных ценностей из предлагаемого списка, включающего индикаторы ориентации на данные группы ценностей.

Предъявляется карточка, содержащая 9 позиций, представляющих три блока по три пункта в каждом:

1. Отсутствие нужды, материальный достаток.
2. Семейное благополучие.

3. Возможность интеллектуальной и творческой самореализации.
4. Сохранение сил и здоровья.
5. Хорошая, престижная работа.
6. Возможность пользоваться демократическими правами и свободами.
7. Сохранение порядка и стабильности в обществе.
8. Уважение окружающих, общественное признание.
9. Строительство более гуманного и терпимого общества.

Исследуемым предлагалось выбрать, что из перечисленного на карточке они считают для себя наиболее важным (можно было указать от 1 до 3 вариантов).

Пункты 1,4,7 являются индикаторами ориентации на ценности адаптации; пункты 2,5,8 – на ценности социализации; пункты 3,6,9 – на ценности индивидуализации.

Упражнение «Мои идеалы» (по Дубровиной И.В.)

Студентам предлагается выделить достаточно большие периоды своей жизни и попытаться вспомнить, кто из ныне живущих или живших в прошлом людей был для них примером, на кого они хотели быть похожими – в чем-то или во всем. Это могут быть не только родные и близкие, знакомые, друзья и т.д., но также и герои – персонажи книг, фильмов, пьес, это и исторические личности (писатели, художники, политики и т.д.) и ныне живущие знаменитости. Чем они привлекательны?

Практическое занятие 2.

Упражнение «Жизненные перспективы»

Упражнение направлено на отработку умений ставить цели и планировать их достижение, развитие способности принимать решения и быть ответственным за свой выбор.

Инструкция участникам: «В нашей жизни зачастую, чтобы получить желаемое необходимо ставить цели, уметь их упорядочить, оценить степень их важности, спланировать нужные действия и понять, какие личностные ресурсы для этого понадобятся. Возьмите листок бумаги, разбейте его на 4 колонки и озаглавьте их «Мои цели», «Их важность для меня», «Мои действия», «Мои ресурсы». Последовательно заполните колонки, начните с первой и запишите, чего вы хотите именно сейчас, в течение недели, месяца, полугода, года. Наметьте и более далекие цели, например, чего бы вы хотели достичь через 5, 10 лет. Во второй колонке оцените список ваших целей по степени важности их для вас, используя шкалу от 10 (наиболее значимые) до 1 (наименее значимые). В третьей колонке обозначьте те действия, которые необходимо выполнить для реализации каждой цели. В четвертую колонку необходимо записать ваши личностные качества, способности, те ресурсы, которые вам необходимы для достижения намеченного». Далее организуется работа в парах, где участники группы помогают друг другу осознать и принять самую важную цель. Итогом работы должно стать формулирование утверждения о самой важной цели. Утверждение – это краткое заявление о том, чего хочет человек. Чтобы быть эффективным, утверждение должно быть:

- конкретным;
- кратким;
- сформулированным позитивно;
- включать собственные действия, собственные качества, необходимые изменения в вас самих, а не в других людях;
- написано в настоящем времени, как реально существующее.

Упражнение «Мои потребности»

Упражнение позволяет выявить степень значимости профессиональной деятельности для студентов. Инструкция участникам: Упражнение выполняется в парах. Участникам следует договориться о сотрудничестве с теми людьми, к которым есть доверие и записать вопрос: «Без чего я не мыслю своей жизни?» Важно перечислить то, отсутствие чего в жизни делает ее невыносимой (1, 2, 3...). После выполнения задания участникам предлагается поделиться своими откровениями в группе. В процессе группового обсуждения следует обра-

тить внимание студентов на то, присутствует ли в их индивидуальных списках и какое место занимает профессиональная деятельность, насколько она для них важна.

Упражнение «Будущее»

Упражнение позволяет осознать свои жизненные перспективы и возможности влияния личностных особенностей на свой жизненный путь. Инструкция участникам: «Закройте глаза. Представьте себя в максимально далеком будущем, насколько это возможно. Где вы находитесь? Чем занимаетесь? Какой вы? Кто еще здесь есть кроме вас? Постепенно откройте глаза и вернитесь в круг». (Время 5-7 минут).

После этого ведущий предлагает описать возникавшие образы. Далее участники со сходными представлениями о будущем объединяются в микрогруппы. Им следует придумать название или девиз группы, за 10-15 минут сделать «видеокалип», рекламирующий «дух и сущность» группы, ее девиз и разыграть свой клип на сцене. Обсуждение начинается с вопросов участников группы по клипам других групп, если было что-то непонятно. Затем каждый участник группы рассказывает о своих чувствах по поводу подготовки своего клипа и просмотра клипа других групп.

Мельбурнский опросник принятия решений

Инструкция: «Люди отличаются по тому, как они принимают решения. Пожалуйста, укажите, как именно Вы принимаете решения - для каждого вопроса выберите (обведите) ответ, наиболее соответствующий Вашему обычному стилю принятия решений».

Когда я принимаю решение.... -	Неверно для меня	Иногда верно	Верно для меня
1. У меня возникает ощущение, как будто мне безумно не хватает времени			
2. Я предпочитаю рассматривать все альтернативы			
3. Я предпочитаю оставлять принятие решений другим людям			
4. Я пытаюсь найти недостатки у всех альтернатив			
5. Я трачу много времени на мелкие дела прежде чем приступаю к принятию основного решения			
6. Я продумываю лучший способ исполнения решения			
7. Даже после принятия решения я откладываю на потом его исполнение			
8. При принятии решений я предпочитаю собирать большое количество информации			
9. Я избегаю принимать решения			
10. Когда мне нужно принять решение, я жду долгое время перед тем, как начать о нем думать			
11. Мне не нравится брать на себя ответственность за принятие решений			
12. Я стараюсь иметь четкое представление о своих целях, перед тем как сделать выбор			
13. Возможность того, что какая-то мелочь пойдет «не по плану» вынуждает меня резко изменить решение			
14. Если решение может быть принято мной или другим человеком, я дам другому человеку это сделать			

15. Когда я сталкиваюсь с трудной проблемой, я обычно оптимистичен относительно возможности найти хорошее решение			
16. Я тщательно все обдумываю перед тем как сделать выбор			
17. Я не принимаю решения пока в этом нет острой необходимости			
18. Я отсрочиваю принятие решений до последнего момента			
19. Я предпочитаю, чтобы решения принимались теми, кто в большей степени информирован, чем я			
20. После того, как я принял решение, я трачу много времени, убеждая себя, что оно было правильным			
21. Я откладываю принятие решений			
22. Я не могу мыслить трезво, если мне нужно принять решение в спешке			

Интерпретация

Подсчет баллов

«Неверно для меня» - 1 балл

«Иногда верно» - 2 балла

«Верно для меня» - 3 балла

Бдительность	2, 4, 6, 8, 12, 16
Избегание	3, 9, 11, 14, 17, 19
Прокрастинация	5, 7, 10, 18, 21
Сверхбдительность	1, 13, 15, 20, 22

Опросник временной перспективы Зимбардо

Методика направлена на оценку отношения к времени, а через это – на оценку отношения личности к окружающей действительности вообще, а также к самому себе, своему опыту и грядущим перспективам.

Инструкция

Пожалуйста, прочитайте все предлагаемые пункты опросника и как можно более честно ответьте на вопрос: «Насколько это характерно или верно в отношении Вас?» Отметьте свой ответ в соответствующей ячейке, используя шкалу (1 - совершенно не верно, 2 - скорее неверно, 3 - нейтрально, 4 - скорее верно, 5 - совершенно верно). Пожалуйста, ответьте на ВСЕ вопросы.

Утверждение	1	2	3	4	5
1. Я считаю, что весело проводить время со своими друзьями – одно из важных удовольствий в жизни.					
2. Знакомые с детства картины, звуки, запахи часто приносят с собой поток замечательных воспоминаний.					
3. Судьба многое определяет в моей жизни.					
4. Я часто думаю о том, что я должен(-на) был(а) сделать в своей жизни иначе.					
5. На мои решения в основном влияют окружающие меня вещи и люди.					

6. Я считаю, что каждое утро человек должен планировать свой день.					
7. Мне приятно думать о своем прошлом.					
8. Я действую импульсивно.					
9. Я не беспокоюсь, если мне что-то не удастся сделать вовремя.					
10. Если я хочу достичь чего-то, я ставлю перед собой цели и размышляю над тем, какими средствами их достичь.					
11. Вообще говоря, в моих воспоминаниях о прошлом гораздо больше хорошего, чем плохого.					
12. Слушая свою любимую музыку, я часто забываю про время.					
13. Если завтра необходимо закончить (сдать) работу и предстоят другие важные дела, то сегодня я думаю о них, а не о развлечениях сегодняшнего вечера.					
14. Если уж чему-то суждено случиться, то от моих действий это не зависит.					
15. Мне нравятся рассказы о том, как все было в старые добрые времена.					
16. Болезненные переживания прошлого продолжают занимать мои мысли.					
17. Я стараюсь жить полной жизнью каждый день, насколько это возможно.					
18. Я расстраиваюсь, когда опаздываю на заранее назначенные встречи.					
19. В идеале, я бы прожил(а) каждый свой день так, словно он последний.					
20. Счастливые воспоминания о хороших временах с легкостью приходят в голову.					
21. Я вовремя выполняю свои обязательства перед друзьями и начальством.					
22. В прошлом мне досталась своя доля плохого обращения и отвержения.					
23. Я принимаю решения под влиянием момента.					
24. Я принимаю каждый день, каков он есть, не пытаюсь планировать его заранее.					
25. В прошлом слишком много неприятных воспоминаний, я предпочитаю не думать о них.					
26. Важно, чтобы в моей жизни были волнующие моменты.					
27. В прошлом я совершил(а) ошибки, которые хотел(а) бы исправить.					
28. Я чувствую, что гораздо важнее получать удовольствие от процесса работы, чем выполнить её в срок.					
29. Я скучаю по детству.					
30. Прежде чем принять решение, я взвешиваю, что я затрачу, и что получу.					
31. Риск позволяет мне избежать скуки в жизни.					
32. Для меня важнее получать удовольствие от самого путешествия по					

жизни, чем быть сосредоточенным(-ной) только на цели этого путешествия.					
33. Редко получается так, как я ожидаю.					
34. Мне трудно забыть неприятные картины из моей юности.					
35. Процесс деятельности перестает приносить мне удовольствие, если приходится думать о цели, последствиях и практических результатах.					
36. Даже когда я получаю удовольствие от настоящего, я все равно сравниваю его с чем-то похожим из своего прошлого.					
37. Ты реально не можешь планировать свое будущее, потому что все слишком изменчиво.					
38. Мой жизненный путь контролируется силами, на которые я не могу повлиять.					
39. Нет смысла беспокоиться о будущем, так как я все равно ничего не могу сделать.					
40. Я выполняю намеченное вовремя, постепенно продвигаясь вперед.					
41. Я замечаю, что теряю интерес к разговору, когда члены моей семьи начинают вспоминать былое.					
42. Я рискую, чтобы придать жизни остроты и возбуждения.					
43. Я составляю список того, что мне надо сделать.					
44. Я чаще следую порывам сердца, чем доводам разума.					
45. Я способен(-на) удержаться от соблазнов, если знаю, что меня ждет работа, которую нужно сделать.					
46. Волнующие моменты часто захватывают меня.					
47. Сегодняшняя жизнь слишком сложна, я бы предпочел(-ла) более простое прошлое.					
48. Я предпочитаю таких друзей, которые спонтанны и раскованы, а не очень предсказуемы.					
49. Мне нравятся семейные традиции, которые постоянно соблюдаются.					
50. Я думаю о том плохом, что произошло со мной в прошлом.					
51. Я продолжаю работу над трудными и неинтересными заданиями, если это поможет мне продвинуться вперед.					
52. Лучше потратить заработанные деньги на удовольствия сегодняшнего дня, чем отложить на черный день.					
53. Часто удача дает больше, чем упорная работа.					
54. Я часто думаю о том хорошем, что упустил(-а) в своей жизни.					
55. Мне нравится, когда мои близкие отношения исполнены страсти.					
56. Придерживаюсь мнения, что «работа не волк, в лес не убежит».					

Интерпретация

Оригинальная версия опросника состоит из 56 пунктов, ответы по которой распределяются по 5-балльной шкале Ликкерта. Из опросника возможно извлечение 5 показателей:

1. Фактор восприятия негативного прошлого. Выражает степень неприятия собственно-го прошлого, вызывающего отвращение, полного боли и разочарований.

2. Фактор восприятия позитивного прошлого. Выражает степень принятия собственного прошлого, при котором любой опыт является опытом, способствующим развитию и приведшим к сегодняшнему состоянию.

3. Фактор восприятия гедонистического настоящего. При этом настоящее видится оторванным от прошлого и будущего, единственная цель - наслаждение.

4. Фактор восприятия фаталистического настоящего. При этом оно видится независимым от воли личности, изначально предопределённым, а личность - подчинённым судьбе.

5. Степень ориентации на будущее. Выражает наличие у личности целей и планов на будущее.

Шкала	В прямых значениях	В обратных
Негативное прошлое	4, 5, 16, 22, 27, 33, 34, 36, 50, 54	
Гедонистическое настоящее	1, 8, 12, 17, 19, 23, 26, 28, 31, 32, 42, 44, 46, 48, 55	
Будущее	6, 10, 13, 18, 21, 30, 40, 43, 45, 51	9, 24, 56
Позитивное прошлое	2, 7, 11, 15, 20, 29, 49	25, 41
Фаталистическое настоящее	3, 14, 35, 37, 38, 39, 47, 52, 53	

Вопросы для текущего контроля

1. Жизненный путь – это ...

- а) субъективная сторона реальной жизни;
- б) противоречивый процесс, предполагающий потребность к активности, самореализации собственных устремлений;
- в) индивидуальная история личности, ее содержание и мировоззренческая суть;**
- г) выбор профессии и конкретных жизненных планов.

2. Жизненные отношения, способ их реализации, отвечающий (или не отвечающий) потребностям, ценностям личности – это ...

- а) внутренняя жизнь;
- б) биографический план единства внутренней и внешней жизни;
- в) жизнедеятельность человека;
- г) жизненная позиция.**

3. Технология, позволяющая достигать максимальных результатов с минимально возможными усилиями – это ...

- а) личностный рост;
- б) коучинг;**
- в) велнес;
- г) устремленность в будущее

Список литературы

Основная литература

1. Афанасьева А. Н. Личность как субъект жизненного пути // Молодой ученый. – 2013. – №10. – С. 475-478.
2. Маляров Н.А. Жизненный путь человека: определение и содержание понятия// Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. – 2013. – № 2. – Режим доступа: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/zhiznennyy-put-cheloveka-opredelenie-i-soderzhanie-ponyatiya> (дата обращения: 06.08.2016).

3. Ральникова Ирина Александровна Жизненные перспективы личности в научной парадигме психологического знания // Известия АлтГУ. – 2011. – №2-1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/zhiznennye-perspektivy-lichnosti-v-nauchnoy-paradigme-psihologicheskogo-znaniya>

4. Иванов М.С. Обеспечение личной безопасности как проблема психологии жизненного пути, самореализации и идентичности личности // Вестник КемГУ. 2015. №3-3 (63). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-lichnoy-bezopasnosti-kak-problema-psihologii-zhiznennogo-puti-samorealizatsii-i-identichnosti-lichnosti>

5. Немчинова Н. Тренинг тренеров. Развитие лидерских качеств и навыков взаимодействия с малой группой / надежда Немчинова – М.: Чистые пруды, 2008 – 32 с.

Дополнительная литература

1. Пергаменщик Л.А. Кризисная психология: учеб. пособие. – Минск: Высшая школа, 2004. – 239 с.

2. Карпинский К.В. Психология жизненного пути личности: учеб. пособие. – Гродно: ГрГУ, 2002. – 167 с.

3. Бабулина Л.В. Субъектные и сценарные стратегии жизненного пути личности. //Психол. Журнал. – 2007. – Т. 28. – №5. – С.69-78.

4. Логинова Н. А. Развитие личности и ее жизненный путь// Психология личности в трудах отечественных психологов. – СПб.: Питер, 2000. – с.238-246.

5. Абульханова-Славская К. А., Березина Т. Н. Время личности и время жизни. – СПб.: Алетейя, 2001.

6. Гришина Н.В. Психология жизненного пути // Психол. журнал. – 2007. – Т. 28. – №5. – С. 81-87.

7. Купченко В.Е. Психология жизненного пути и его диагностика: Методическое пособие. – Омск: Омск. гос. ун-т, 2002.

8. Лебедева Л.В. Исследования автобиографического опыта профессионального и жизненного пути человека // Образование и наука. Известия Уральского отделения РАО. – 2008. – №3 (51).

Задание по теме для самостоятельной работы

Задание 1. Провести психологический анализ структуры и жизненного пути личности по материалам автобиографии.

1. Выберите опубликованный в печатных или электронных источниках текст автобиографического характера.

2. Создайте краткую справку относительно автора автобиографии и созданного им биографического текста.

3. По материалам анализа автобиографии ответьте на следующие вопросы:

– Опишите организацию внутреннего мира или структуру изучаемой личности.
– Опишите развитие изучаемой личности: основные этапы жизненного пути; основные движущие силы; основные факторы развития.

– Выделите основную жизненную задачу (задачи) рассматриваемой личности.

– Выделите ведущие ценности личности.

– Обозначьте доминирующий локус контроля личности.

– Приведите примеры трудностей, страданий, которые испытывает личность. Выделите типичные для данной личности варианты жизненных затруднений.

Задание 2. Методика «Жизненный путь»

Предлагаемые вопросы помогают исследовать, каким образом события и люди повлияли на жизнь.

1. Сначала кратко опишите внешние события Вашей жизни (время и место рождения, социально-экономическое положение вашей семьи, число братьев и сестер, каким по счету родились вы, общие социальные условия, в которых вы жили). Как эти внешние обстоятельства повлияли на Ваше развитие?

2. Излагать свою биографию можно по-разному. Некоторые делают это в хронологическом порядке, рассказывая о своей жизни год за годом, другие предпочитают начинать с того момента, который, по каким-то причинам, является для них значимым. Можно сначала набросать общий план основных событий в хронологическом порядке, а затем подробно остановиться на том, что больше всего Вас волнует, и вновь вернуться к плану, чтобы не упустить важные моменты жизни.

3. Описывая свою жизнь, будьте откровенными. Обратите внимание на те моменты своей жизни, которые вызывают яркие, живые эмоции. Эти события могут иметь как позитивную, так и негативную окраску: их осмысление поможет многое понять, лучше осознать свою жизнь. Если текст покажется Вам слишком длинным и бессвязным, можно сделать на его основе более короткий и сжатый вариант. Такая работа поможет Вам лучше увидеть собственные стереотипы.

4. Опишите поворотные моменты, во время которых происходили изменения в Вашей жизни.

5. Опишите замеченные Вами стереотипы или конфликты, которые повторялись в различных жизненных ситуациях, а также уроки, которые Вы вынесли из своего жизненного опыта.

6. Опишите свои самые ранние воспоминания.

7. Отметьте любые события, которые травмировали Вас (например, болезни, несчастные случаи, смерти, расставания, насилие, сексуальные оскорбления и т.д.). Как они повлияли на Вас?

8. Подумайте, как бы Вы назвали книгу о своей жизни, если бы написали ее.

9. Придумайте миф или сказку о своей жизни и проиллюстрируйте ее рисунками.

При обсуждении «жизненного пути», следует обратить внимание на следующее: принимает ли человек свой жизненный опыт или относитесь к нему отрицательно?

Задание 3. Опираясь на известные вам примеры, напишите эссе на тему: «Творчество, его влияние на жизненный путь и развитие личности».

Вопросы по теме к зачету

1. Понятие жизненного пути
2. Понятие жизненной позиции
3. Понятие жизненной перспективы
4. Понятие жизненного сценария
5. Личность как субъект жизненного пути
6. Личностный рост и его патогенные механизмы
7. Признаки остановки личностного роста
8. Понятие индивидуального коучинга и условия его успешности

Задания к зачету

1. Подготовиться к тесту по учебной дисциплине.
2. Представить собственное портфолио, которое отражало бы видение Вами собственного развития в будущей профессиональной деятельности, научно-исследовательской работе, общественной, культурно-творческой, спортивной и др. сферах (можно выбрать для себя приоритет). В портфолио могут быть включены следующие материалы: грамоты, сертификаты, дипломы, публикации, резюме, свидетельства, благодарственные письма, рекомендации и др.
3. Подготовить и выступить с презентацией собственной команды.
Содержание презентации: название, девиз (миссия), логотип, атрибуты команда.
Требования к презентации:
-продолжительность не более 7-10 мин.;
-участие всех членов команды (обязательно);
-форма представления – устная;
-можно использовать различные вспомогательные средства (музыка, плакат и др.);

-форма подачи – свободная.

4. Представить одно или несколько командных дел (зависит от трудоемкости) любой направленности: профессиональной, учебной, научно-исследовательской, общественно-полезной, культурной, благотворительной, спортивной и др. Это могут быть: конкурсы, флешмобы, акции, выступления, соревнования, субботники, конференции и др.

Командное дело может быть представлено в виде фото- или видеопрезентации.

Требования:

-продолжительность не более 10 мин.;

-участие всех членов команды (обязательно);

-форма подачи – свободная;

-понятная и интересная форма представления материала.

ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Команда как особый вид малой группы. Типы команд.
2. Основные характеристики коллектива как разновидности малой группы.
3. Лидерство в команде.
4. Этапы командообразования.
5. Принципы командной работы.
6. Категории команд в зависимости от цели формирования.
7. Пути командообразования.
8. Понятие «роль». Виды и функции ролей, выполняемых участниками команды.
9. Ролевая модель функциональной команды Р. Белбина. Ее использование в практике командообразования.
10. Стихийное и целенаправленное формирование команды.
11. Управление взаимоотношениями в команде
12. Определение общения. Функции общения.
13. Проблемы, барьеры, ошибки в общении.
14. Отражение проблемы общения в теоретических концепциях.
15. Источники распознавания состояний партнера.
16. Интерпретация невербального поведения партнера.
17. Гендерные особенности в деловом общении.
18. Инструменты управления командными взаимоотношениями.
19. Работа с конфликтами в команде.
20. Трудности работы в команде.
21. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.
22. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.
23. Тим-билдинг как способ формирования команды.
24. Веревоочный курс как способ формирования команды.
25. Понятие жизненного пути.
26. Понятие жизненной позиции.
27. Понятие жизненной перспективы.
28. Понятие жизненного сценария.
29. Личность как субъект жизненного пути.
30. Личностный рост и его патогенные механизмы.
31. Признаки остановки личностного роста.
32. Понятие индивидуального коучинга и условия его успешности.

ЗАДАНИЯ К ЗАЧЕТУ

1. Подготовиться к тесту по учебной дисциплине.

2. Представить собственное портфолио, которое отражало бы видение Вами собственного развития в будущей профессиональной деятельности, научно-исследовательской работе, общественной, культурно-творческой, спортивной и др. сферах (можно выбрать для себя приоритет). В портфолио могут быть включены следующие материалы: грамоты, сертификаты, дипломы, публикации, резюме, свидетельства, благодарственные письма, рекомендации и др.

3. Подготовить и выступить с презентацией собственной команды.

Содержание презентации: название, девиз (миссия), логотип, атрибуты команда.

Требования к презентации:

-продолжительность не более 7-10 мин.;

-участие всех членов команды (обязательно);

-форма представления – устная;

-можно использовать различные вспомогательные средства (музыка, плакат и др.);

-форма подачи – свободная.

4. Представить одно или несколько командных дел (зависит от трудоемкости) любой направленности: профессиональной, учебной, научно-исследовательской, общественно-полезной, культурной, благотворительной, спортивной и др. Это могут быть: конкурсы, флешмобы, акции, выступления, соревнования, субботники, конференции и др.

Командное дело может быть представлено в виде фото- или видеопрезентации.

Требования:

-продолжительность не более 10 мин.;

-участие всех членов команды (обязательно);

-форма подачи – свободная;

-понятная и интересная форма представления материала.

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ «ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И САМОРАЗВИТИЯ»

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

- А) командообразование;**
- Б) групповая сплоченность;
- В) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

- А) в конце 19 века;
- Б) во второй половине 20 века;**
- В) в начале 20 века.

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

- А) вопросы комплектования команд;
- Б) формирование командного духа;
- В) диагностика целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- Г) все ответы не верны.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- А) роль;**
- Б) образ;

В) стремление.

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

А) организатор;

Б) управленец;

В) администратор;

Г) руководитель.

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

А) организаторы;

Б) генераторы идей;

В) мотиваторы;

Г) гармонизаторы.

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

А) ролевое самоопределение;

Б) ролевая идентификация;

В) создание роли;

Г) принятие роли;

Д) все ответы верны.

13. Автором модели «Колесо команды» является:

А) Т.Б. Базаров;

Б) Р.М. Белбин;

В) Марджерисон-МакКенн.

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

А) консультирование;

Б) новаторство;

В) развитие;

Г) организация;

Д) стимулирование.

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

А) виртуальная команда;

Б) команда специалистов;

В) команда перемен.

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

А) лояльность;

Б) законопослушность;

В) идентичность;

Г) приверженность;

Д) все ответы не верны.

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

А) групповое табу;

Б) моббинг;

В) самоизоляция.

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

А) коллективистическое самосознание;

Б) групповая идентичность;

В) групповая сплоченность.

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

А) стратегический менеджмент;

Б) командный менеджмент;

В) структурированный менеджмент.

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

А) жизненные кризисы;

Б) неуспех деятельности;

В) конкуренция с другими группами;

Г) все ответы верны.

21. К условиям, обеспечивающим эффективную деятельность команды относят:

А) поддерживающее окружение;

Б) квалификация и четкое осознание выполняемых ролей;

В) командное вознаграждение;

Г) открытые коммуникации.

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

А) огруппление мышления;

Б) ингрупповой фаворитизм;

В) групповое табу.

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

А) моббинг;

Б) групповой ритуал;

В) социальная лень;

Г) внешний локус контроля.

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

А) знакомство;

Б) позиционирование;

В) рефлексия.

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

А) комплектование команды;

Б) формирование общего видения;

В) знакомство.

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

А) формирование общего видения;

Б) знакомство;

В) институциализация.

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

А) тренинги навыков;

Б) тренинги овладения поведением;

В) групподинамические тренинги.

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

А) тим-билдинг;

Б) веревочный курс;

В) тренинг личностного роста.

29. К причинам ухода команд из организации относят:

А) команда перерастает организацию;

Б) смена владельца бизнеса;

В) поиск лучших условий работы;

Г) команда создает собственный бизнес;

Д) все ответы верны.

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

А) групповое табу;

Б) групповой ритуал;

В) социальная лень;

Г) все ответы неверны.

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 продемонстрировать 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. Основателем 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) раадсляе-мостью 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 мерс 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 симитировать 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 неуспехов — 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 определя-

ются 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.

Ингрупповой 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, име-

ющих 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 проекта 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 внут-рикомандных 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, давая 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 еамой 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 инт-риорганизационных 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 взаимокоучинг, 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 близких 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).

Оптимум 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 насыщенности и 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 превращать 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 парафразы (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», «гар-монизатор», «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 из 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 на 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 неприятие 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. - (Образовательный процесс). - Глоссарий: с.237-246. - Библиогр.: с.247-248. - ISBN 978-5-9916-5229-2 : 405-38.
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. - ISBN 978-5-392-16688-6 : 157-50.
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. - ISBN 978-5-222-23976-6 : 528-55.
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.: Хорошая 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-ruataya/>
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
Кобзева Наталия Александровна
Лапчинская Ирина Викторовна
Петушкова Ольга Геннадьевна
Потрикеева Ольга Леонидовна
Слепухина Галина Владимировна
Супрун Нелли Геннадьевна
Супруненко Галина Антоновна**

**ТЕХНОЛОГИЯ
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И САМОРАЗВИТИЯ**

Учебно-методическое пособие

1,88 Мб
1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2016 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