

И.М. Пелевина
Тверской государственный университет

К ВОПРОСУ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ АКТИВНЫХ ФОРМ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ В КОМАНДООБРАЗОВАНИИ

Интерес к командообразованию обусловлен ориентацией современных организаций на новую стратегию управления. В данной статье рассмотрены отечественные и зарубежные подходы к командообразованию. Особое внимание уделено использованию активных групповых методов социально-психологического обучения в командообразовании. Представлен реальный опыт проведения тренинга командной сыгровки для сотрудников производственного отдела в одной из крупных организаций г. Твери.

The interest towards team education is generated by the trend of contemporary organizations towards a new management strategy. This article deals with some domestic and foreign approaches to team education. It places special attention on using active group methods of the socio-psychological training in team education. The article presents the practical experience with the team-work training of the production department employees who work for one of the biggest companies in Tver.

Ключевые слова: активные формы социально-психологического обучения; команда; командообразование; тренинг командной сыгровки; общие видение; позиционирование.

Keywords: active group methods of the socio-psychological training, team-building, team-work training, common vision, positioning.

Возрастающие потребности общества в решении практических задач обусловили постановку вопроса о разработке технологии проведения командообразования. На рубеже веков командный менеджмент становится одной из важнейших стратегий управления, основанной на идее: команда – это нечто большее, чем простая сумма усилий отдельных сотрудников. Когда люди работают вместе, они могут произвести работу, которая количественно отличается от суммы работ отдельно трудящихся индивидуумов [8, с. 230]. Интересно, что экономисты, определяя проблему командообразования, обращаются по сути к психологическим параметрам (Л. Фаткин, К. Морозова). Они указывают, что командообразование – это острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие (в бизнесе, политике, спорте), ее создание представляет сложный творческий процесс, требующий огромных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Отмечая роль руководителя в этом процессе, авторы утверждают, что далеко не каждый руководитель обладает нужными для этого навыками, знаниями и временем, и, видимо, не случайно специалисты по управлению персоналом часто рекомендуют возлагать работу по формированию команд на кадровые службы организации [6].

На настоящий момент можно выделить несколько направлений в области командообразования, которые оказались наиболее востребованными [4]. 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 задача оценки (диагностики) целевых групп с точки зрения того, в какой мере эти группы являются командами. Кроме того, существует круг практических задач, выходящих за рамки социальной группы и локализуемые, с одной стороны, на индивидуальном уровне, с другой – на организационном. Среди задач первого рода можно выделить задачи подбора и

подготовки командных лидеров. К задачам второго рода относится создание организационной среды, отвечающей принципам командного способа работы.

Как отмечают Е.Н. Павлова и А.В. Журавлев, можно выделить классификацию основных подходов к командообразованию, ориентируясь на ту или иную сторону жизнедеятельности команды: либо на инструментальную сторону отношений, либо на социоэмоциональную (см. рис. 1, таблицу) [4; 9]. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды определяет методологию работы с командой. Опираясь на предложенную классификацию, проанализируем каждый из подходов более подробно.

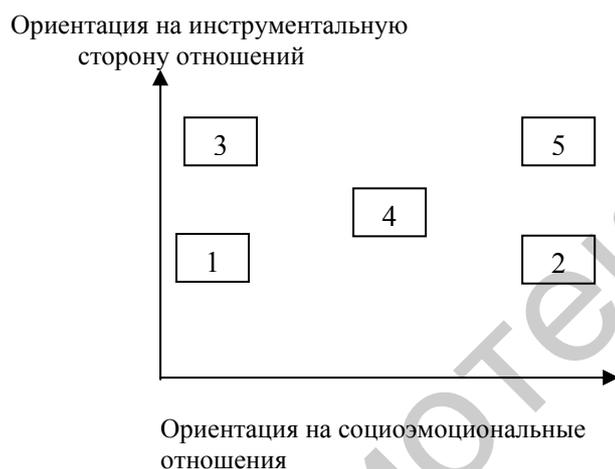


Рис. 1. Классификация подходов к командообразованию

За отправную точку принято *естественное развитие (1)* команд, развернутое во времени и включенное в более широкий процесс жизни группы. В рамках данного подхода исследователи выделяют различные стадии развития команды (М. Kelly, R. Wellins, В. Tuckman, Т.Ю. Базаров).

Например, модель В. Tuckman отмечена как одна из популярных, часто цитируемых моделей. Он выделил следующие этапы развития группы:

- «формирование» (знакомство членов группы) (*forming*);
- «шторм» (установление иерархии внутри группы и предписание ролей членам группы) (*storming*);
- «нормирование» (сформированная группа разрабатывает «правила игры» в обращении друг с другом, в выполнении поставленных заданий и достигает подсознательного «само собой разумеется» действий в группе) (*norming*);
- «выполнение» (только после того как успешно пройдены все предыдущие этапы, группа приступает непосредственно к выполнению работы) (*performing*) [2, с. 548].

Следующие подходы представляют собой более разнородное, но и менее структурированное поле разработок по созданию процедур ускорения и оптимизации формирования полноценной команды. Эти технологии позволяют развить навыки командного взаимодействия, способность принимать решения и т.д. Более того, могут изменить вектор развития группы в нужном направлении. Речь идет об искусственном процессе. Следовательно, в этом случае командообразованием называется процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в группе, позволяющего эффективно

реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям команды (Е.Ю. Безрукова, Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев). И тогда критерием сформированной команды будет способность группы анализировать свою деятельность и находить внутренние ресурсы для развития и преодоления затруднений.

Командные испытания (2) (известные под названием «веревочные курсы»), групподинамические тренинги ориентированы на развитие эмоциональных отношений, имитируют жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции). Группы преодолевают различные препятствия, степень экстремальности которых возрастает. Создаются условия совместного переживания эмоционально насыщенного опыта.

Специфика подходов, направленных на развитие социоэмоциональных и инструментальных отношений в команде

	Вид	Описание, комментарии
Социоэмоциональная сфера	Групподинамический тренинг	Совокупность приемов групповой работы, основанных на использовании складывающихся внутригрупповых отношений для достижения желаемых эффектов (терапевтических, развивающих, обучающих). Имитируются условия жизни группы, в которых активизируются групподинамические процессы (лидерство, групповое давление, усиление групповой сплоченности, принятие решений и др.) и осуществляется их всестороннее обсуждение. Острие анализа направляется на поведение, установки, нормы и ценности членов команды, которые помогают или мешают ее развитию. Ведущий помогает команде как целому.
	Частный случай групподинамического тренинга: сюжетно-динамические игры	Конгломерат методов работы с внутригрупповой и межгрупповой динамикой в сравнительно больших группах людей. Снижается роль обсуждений (рефлексии), возрастает роль позитивно окрашенного опыта как такового. Создаются условия для совместного переживания успеха, увеличивающего чувство принадлежности и единства. Роль ведущего (ведущих) в определении содержания работы резко возрастает (иногда является всецело определяющей). Формы работы жестко структурированы. Активно используется межгрупповое взаимодействие, однако «мотором» является фигура ведущего. Роль большой группы тем не менее достаточно велика, так как сильно сказываются эффекты эмоционального заражения. Предметное содержание не порождается группой и не воссоздается, а иллюстрируется.
Инструментальная сфера	Тренинг навыков (умений)	Основан на экспериментальной модели обучения (модели Колба), т.е. для каждого умения создается ситуация приобретения опыта, наблюдения, концептуализации, свободного экспериментирования. Особое внимание уделяется отработке (вплоть до формирования навыка) и перенесению навыка на требуемый класс ситуаций. В основе лежит тренинг базовых (ядерных) коммуникативных умений: умения понимать свои интересы и выражать свою позицию, умения понимать позицию партнера, умения диагностировать коммуникативную ситуацию, умения говорить и умение слушать, умения поддерживать контакт и умения работать с обратной связью.
	Тренинг овладения поведением	Овладение своим поведением; минимизация негативного влияния феноменов утери контроля, при которых разрушается не само поведение (умение, навык), а произвольное его использование. Подразумевается, что человек обладает определенным умением, но не всегда способен произвольно его использовать. Продукт тренинга поведения – не только исполнение, но и управление исполнением.

Тренинги навыков (3) имеют инструментальный, обучающий характер.

Участники осваивают различные навыки командной работы. Это единственный вид технологий командообразования, как отмечают Е.Н. Павлова, А.В. Журавлев, который можно осуществлять не только в реальных группах (например, в режиме корпоративного тренинга), но и в условиях наборного тренинга, поскольку социоэмоциональная сторона отношений имеет второстепенное значение [9, с. 294].

Командный коучинг (4), или командообразование в режиме реального времени. Проводится комплексная деятельность по позиционированию участников и выработке общего видения (инструментальная сторона) и оптимизации их отношений (социоэмоциональная сторона). Как отмечает Ю.М. Жуков, в данном случае успешность процессов командообразования во многом определяется тем, насколько выстраивание систем командного менеджмента поддерживается адекватными преобразованиями в таких компонентах организации, как системы вознаграждения (оплата труда и управление карьерой) и информационного обеспечения принятия решений, а также изменениями в содержании должностных обязанностей [8, с. 244].

Деловые игры, тренинги по разработке общего видения (5) направлены на позиционирование участников, развитие внутри- и межгрупповых отношений, на согласование целей и ценностей. Запускаются механизмы саморазвития; формируется разделяемое ценностно-смысловое пространство. Деловая игра позволяет имитировать 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 [9]. По мнению Е.А. Хруцкого, деловые игры служат методом имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам [10].

В зарубежной социальной психологии также выделяют подходы к командообразованию. На наш взгляд, они носят более дифференцированный характер и подходят к командоформированию с точки зрения развития отдельных характеристик команды, определяют тем самым методологию работы с командой. Вслед за Е.Ю. Безруковой можно выделить следующие подходы к командообразованию: 1) подход, основанный на развитии и согласовании целей команды (Е.А. Locke, G.P. Latham, E. Weldon, L.R. Weingart и др.). Процесс командообразования определяется как развитие способности группы людей достигать своих целей; 2) интерперсональный подход или подход, ориентированный на анализ процессов и улучшение межличностных отношений (С. Argyris, W. Schutz и др.). Процесс командообразования направлен на увеличение интерперсональных связей в группе и основан на предположении, что за счет этого команда сможет функционировать более эффективно. Согласно авторам, данный подход помогает развить групповое доверие, обеспечить поддержку и коммуникацию внутри группы; 3) представители ролевого подхода к командообразованию (М. Belbin и др.) заявляют, что командообразование – это улучшение работы команды за счет увеличения ясности ролей и в итоге – увеличения организационной эффективности. В результате проведения командообразования каждый член команды знает, какова его роль и каковы роли других, какие ожидания есть у него относительно других и у других в отношении него. Как следствие, улучшается работа команды, повышается ее продуктивность; 4) подход к командообразованию, основанный на решении проблем (W.G. Dyer, R.

Kilman, I. Kilman и др.). Согласно представителям этого подхода, работа команды становится более эффективной в результате совместного решения проблем всеми участниками команды. То есть в процессе проведения командообразования члены команды определяют главные проблемы, занимаются их решением и активно планируют свою деятельность. Этот подход является более общим подходом к командообразованию, он может включать все предыдущие [1; 5; 7].

Как правило, использование той или иной технологии командообразования определяется профессиональной компетентностью тренеров-консультантов, характером заказа (организационный, административный, политический).

На наш взгляд, оправданным является использование тренинга командной сыгровки (командного тренинга), который заключается в последовательном проведении специально организованных процедур работы с командой, позволяющих согласовать общее видение в команде, провести позиционирование ее членов, составить план и отработать необходимые в командной работе коммуникативные умения и навыки. Иными словами, данная форма работы позволяет отработать те существенные характеристики, которые являются критериями сформированной команды. Тренинг командной сыгровки предполагает использование различных методов групповой работы: ролевые игры, групповая дискуссия, мозговой штурм, психогимнастические упражнения.

Стоит согласиться с Ю.М. Жуковым, Е.Н. Павловой, А.В. Журавлевым в том, что сыгровка команды выступает в качестве катализатора эффективной командной работы, служит в качестве толчка или трамплина, с помощью которого осуществляется запуск различных процедур и мероприятий, направленных на складывание эффективно работающих команд [9]. Таким образом, тренинг командной сыгровки позволяет существенно ускорить процесс командообразования и его можно рассматривать в качестве активной формы социально-психологического обучения.

В ходе тренинга командной сыгровки осуществляется последовательное прохождение всех основных этапов командообразования начиная со стадии углубления знакомства и заканчивая анализом результатов [3, с. 111–112]:

- *Знакомство*, ситуационно-личностная ориентировка участников. На этой стадии развиваются контакты, устанавливается необходимый уровень доверия среди участников. Происходит знакомство и ориентировка членов команды в коллективе и в ситуации. Даже в уже существующей команде этот этап является важным, т. к. участники по-новому проявляют себя, видят коллег в неформальной обстановке. Данная фаза находит свое продолжение в развитии социоэмоциональной стороны взаимоотношений.

- *Общее видение* (формирование образа существующего положения дел и образа желаемого будущего). Основная цель данного этапа — согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего и т. д. среди участников командообразования, т. е. выработка общего видения. Группа определяет направления движения, цели, задачи и специфику деятельности своей команды (организации).

- *Позиционирование*. На этой стадии происходит макро- и микро-позиционирование участников. В результате макропозиционирования участники определяют основные позиции в деятельности своей команды и соответствие ее членов этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т.

д. В процессе микропозиционирования обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды. Данный фактор оказывает существенное влияние на эффективное проведение совещаний, принятие решений.

- *Планирование* (перспективное и среднесрочное). Задача этого этапа – стратегическое планирование деятельности команды (организации), анализ имеющихся ресурсов, определение субъектов и основных направлений деятельности. Результатом завершения этапа является составленный план работы (или техническое задание) на ближайшие 2–3 года.

- *Планирование первого шага* (планирование и бюджетирование первого шага). На этой стадии происходит формирование целереализующей системы, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы, ответственность и сроки исполнения.

- *Исполнение*. Осуществляется собственно выполнение намеченного и спланированного.

- *Анализ результатов* (работа с обратной связью). Команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед. Участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует эффективной работе команды [8, с. 238–239].

Инструментальную сторону тренинга командной сыгровки составляют знания, умения и навыки. Это компетенции, обладание которыми резко повышает эффективность человека при работе в команде и отличает средних членов команды от лучших.

Содержательную сторону составляют ключевые процессы командообразования, которые, будучи запущены в тренинге, продолжают свое развитие и сопровождают деятельность команды на протяжении всего периода ее существования.

Приведем результаты реальной работы тренеров с одной из крупных организаций г. Твери. Тематическое структурирование тренинга командной сыгровки определилось характером запроса, сформулированного руководителем производственного отдела в организации.

Цель тренинга командной сыгровки заключалась в сплочении сотрудников отдела для более эффективного функционирования и повышения работоспособности отдела в системе всей организации через использование технологии командообразования.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие **задачи**:

- стимулировать единое понимание общих целей и задач организации, установить баланс личных целей и задач с целями и задачами организации;
- познакомить участников с инструментами для использования в работе команды;
- улучшить межличностные отношения;
- мотивировать участников на использование нового опыта и информации в своей профессиональной деятельности.

Тренинг длился 7 часов. В нем использовались такие методы работы с группой, как ситуационно-ролевые игры, психогимнастические упражнения, мозговой штурм.

Ниже представлены только те результаты проведения тренинга, которые

были получены с помощью использования опросных методов.

1. *Диагностика мотивационного и эмоционального компонентов с целью выявления готовности участников к формированию команды.*

В результате исследования мотивации участия в тренинге было установлено следующее: преобладающими мотивами участия в тренинге являются стремление получать конкретную информацию по командообразованию (49,42%), обучаться всему новому (28,42%).

Тем самым подчеркивается востребованность и актуальность тематики тренинга для целевой группы и готовность участников к обучению.

2. *Оценка уровня информированности в области командообразования.*

Работая в подгруппах, участники должны были ответить на вопросы: «Что такое команда?», «Характеристики команды». Ниже мы приводим результаты работы двух подгрупп.

«Команда – это группа людей, объединенная общими целями» (подгруппа 1);

«Команда – это единое целое» (подгруппа 2).

«Единство, *понимание общей цели*, сплоченность, уважение друг к другу, распределение ролей, субординация, *профессионализм, нацеленность на результат*, стремление к росту, право говорящего, *понимание друг друга* – это характеристики команды» (подгруппа 1).[♦]

«Сплоченность, взаимопонимание, взаимопомощь, компромисс, позитивный настрой, общие цели, командный дух, решение и обсуждение вопросов – это характеристики команды» (подгруппа 2).

Таким образом, уже на этапе определения команды и ее основных характеристик члены групп выразили общее понимание функционирования команды в организации.

3. *Формирование общего видения.*

Для согласования общего видения участникам тренинга предлагалось сформулировать цели работы в команде на трех уровнях: личностном, групповом (уровень отдела), организационном.

Общее видение не означает, что все участники командообразования должны мыслить одинаково, но каждому участнику необходимо знать то, что видит другой, и иметь хотя бы минимальное согласие с ним относительно образа своего отдела, своей организации и ее целей.

Результаты индивидуальной работы позволяют прийти к следующим выводам. На личностном уровне работа в команде дает удовлетворение, помощь, поддержку, профессиональный рост. Иными словами, для каждого сотрудника отдела, в особенности для «новичков», важным является межличностный аспект отношений, взаимоподдержка, взаимопонимание, профессиональная компетентность. На групповом и организационном уровнях работа в команде, как отмечает большинство участников, обеспечивает эффективное достижение результата, реализацию поставленных целей и задач, развитие организации и улучшение ее имиджа.

Если оценить цели работы в команде с точки зрения реалистичности, конкретности, побуждения к совершению каких-либо действий, то можно говорить о достаточном уровне обобщенности полученных результатов, что, видимо,

[♦] Курсивом выделены те характеристики команды, которые группа рассматривает в качестве приоритетных для своего отдела.

требует проведения дополнительных мероприятий. Тем не менее цели, предложенные участниками тренинга, в большинстве своем совпадают, что свидетельствует о разделяемости видения членами команды.

4. Диагностика индивидуальных ролевых предпочтений.

Для самодиагностики командных ролей был использован опросник Р.М. Белбина. Но так как результаты опросника показывают установки, а не способности, то мы использовали в качестве темы для обсуждения результаты самодиагностики, а не итоговый результат.

Следующим этапом в работе была ролевая игра, позволяющая продемонстрировать навыки работы в команде согласно ролевым предпочтениям.

5. Оценка эффективности команды.

Для оценки эффективности команды мы использовали опросник «Ваша команда», модифицированный вариант методики У. Томпсона, в котором участникам предлагалось оценить эффективность команды по следующим семи критериям: ясность целей, общее видение, распределение ролей и позиций, совместная выработка решений, лидерство, генерация новых идей и способов решения проблем, эффективность (рис. 2).



Рис. 2. Оценка эффективности команды

Полученные результаты свидетельствуют о готовности членов команды воспринимать себя как единое целое. Тем не менее, есть характеристики команды, которым стоит уделить внимание в дальнейшей работе с группой: совместная выработка решений, генерация новых идей и способов решений проблем, общее видение.

Таким образом, тренинг командной сыгровки можно рассматривать в качестве запуска процесса командообразования. Но логичным является вопрос: необходимо ли создавать команды во всех организациях? Ответ, скорее всего, будет отрицательным. Несмотря на то, что команда позволяет раскрыть творческий, интеллектуальный потенциал сотрудников, тем не менее это требует

определенной ситуации и поддержки. Процесс командообразования будет адекватным только в том случае, если соответствует ценностям и культуре конкретной организации.

Список литературы

1. Безрукова Е.Ю. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования: Дис. ... канд. психол. наук. М., 1998.
2. Геберт Д., фон Розенштиль Л. Организационная психология. Человек и организация: Пер. с нем. Харьков, 2006.
3. Донцов А.И., Дубовская Е.М., Жуков Ю.М. Группа – коллектив – команда: Модели группового развития // Социальная психология в современном мире / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М., 2002.
4. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Создание и развитие команд // www.iteam.ru.
5. Ильин В.А. Социально-психологические основы командообразования: методология и базовые техники: Учеб. пособие. М., 2005.
6. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. М., 1991.
7. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. М., 2001.
8. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг / Под ред. Ю.М. Жукова. М., 2004.
9. Социальная психология: Практикум / Под ред. Т.В. Фоломеевой. М., 2006.
10. Хруцкий Е.А. Организация и проведение деловых игр. М., 1991.

Reference

1. Bezrukova E.Y. Informational and Methodical Support of Team-building Process. Dissertation of ... Candidate of Psychological Science. M., 1998.
2. Gebert D., von Rozentshtal L. Organizational Psychology. Person and Organisation. Translation from German. Kharkov, 2006.
3. Dontsov A.I., Dubovskaya E.M., Zhukov Y.M. Group – Collective- Team : Models of Group Development // Social Psychology in Modern World / edited by Andreeva G.M., Dontsova A.I. M., 2002.
4. Zhukov Y.M., Zhuravlev A.V., Pavlova E.N. Building and Development of a Team // www.iteam.ru.
5. Ilyin V.A. Socio-Psychological Basis of Teambuilding: Methodology and Basic Techniques: Study Guide. M., 2005.
6. Krichevsky R.L., Dubovskaya E.M. Psychology of a Primary Group: Theoretical and Applied Aspects. M., 1991.
7. Krichevsky R.L., Dubovskaya E.M. Social Psychology of a Primary Group. M., 2001.
8. Methods of Practical Social Psychology: Diagnostics. Consulting. Training / edited by Zhukova Y.M. M., 2004.
9. Social Psychology: Practical Course / edited by Folomeeva T.V. M., 2006.
10. Khrutsky E.A. Organization and Business Game. M., 1991.