

**Федеральное агентство железнодорожного транспорта  
Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

---

**В. Л. Ситников, А. В. Комарова, Т. В. Слотина**

**ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ  
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
ПГУПС  
2011**

Федеральное агентство железнодорожного транспорта  
Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

---

В. Л. Ситников, А. В. Комарова, Т. В. Слотина

**ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ  
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

Учебное пособие

Санкт-Петербург  
ПГУПС  
2011

УДК 159.923  
316.6 (075.8)  
ББК 88.36363  
С41

Р е ц е н з е н т ы:

доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой педагогики и педагогической психологии, зам. декана факультета психологии по научной работе, руководитель лаборатории профессионального и личностного развития ГОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова *М. М. Кашанов*;  
кандидат психологических наук, доцент кафедры «Прикладная психология» ФГОУ ВПО «Петербургский государственный университет путей сообщения» *М. В. Карагачева*

**Ситников В. Л.**

С41 Практикум по психологии командообразования : учеб. пособие / В. Л. Ситников, А. В. Комарова, Т. В. Слотина. – СПб. : Петербургский гос. ун-т путей сообщения, 2011. – 217 с.

ISBN 978-5-7641-0005-0

Предлагаемое учебное пособие посвящено одной из самых популярных и практически ориентированных тем в современной прикладной психологии – теме командообразования. Несмотря на достаточно большое количество работ, вышедших за последние десятилетия в этой области психологических знаний, интерес к ней не исчерпаем. Актуальность и практическая ценность данного издания заключается в гармоничном сочетании основ теории командообразования и разнообразных практикумов в форме технологий проведения дискуссий и деловых игр, тестов и опросников, описания упражнений из социально-психологических тренингов и заданий для индивидуальной работы и т. д.

Особый интерес и специфику данного практикума представляет то, что в отличие от других подобных изданий, авторы не пересказывали западные источники, не отреклись от «советского прошлого», а опирались на уникальный отечественный опыт формирования и развития коллектива и личности в коллективе, творчески реализуемый в современных условиях.

Учебное пособие написано в соответствии с компетенциями в подготовке психологов по модулю «Психология командообразования», являющемуся вариативной частью на основании стандартов 3 поколения и может быть использовано в работе со студентами профильных и непрофильных факультетов.

Материал пособия будет полезен будущим бакалаврам, магистрам психологии, а также всем специалистам в области управления.

УДК 159.923  
316.6 (075.8)  
ББК 88.36363

ISBN 978-5-7641-0005-0

© Петербургский государственный университет путей сообщения, 2011  
© Ситников В. Л., Комарова А. В., Слотина Т. В., 2011

*Плохо, если о тебе некому заботиться.  
Еще хуже, если не о ком заботиться тебе.  
Станислав Ежи ЛЕЦ*

## **Введение**

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

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

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

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

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

Бытуют разные мнения о формировании команды. Одни считают, что команда может сформироваться сама собой в процессе совместной деятельности в условиях практически любого стиля управления: от авто-

ритарного до анархического. Другие думают, что все зависит от личности руководителя или от сложившегося подбора кадров, или от ситуации, в которой находится организация, или от стечения всех благоприятных для этого обстоятельств.

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

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

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

Сегодня уже мало кто знает, что воспитанники Куряжской колонии НКВД для несовершеннолетних особо опасных преступников, ставшей впоследствии Коммуной имени Дзержинского, сами создали первый в СССР завод по выпуску самых современных в то время электродрелей и фотоаппаратов «ФЭД». Именно разработанная А. С. Макаренко система организации управления жизнью коммуны и производственных бригад стала первой в истории научно обоснованной и практически реализованной системой командообразования в сфере производства и воспитания. А первыми методическими пособиями по психологии формирования команды и технологии реализации командно-демократического стиля производственного управления и взаимодействия можно по праву считать: «Педагогическую поэму», «Флаги на башнях», «Марш тридцатого года» и множество статей А. С. Макаренко.

Входившему в полную силу авторитарно-командному стилю сталинского управления страной было невыгодно распространение идей и методов Макаренко, проверенных на самом передовом и технологически сложном производстве. А потому и самого А. С. Макаренко вскоре отстранили от руководства колонией-коммуной, а воспитанников лишили возможности работать на заводе.

Одному из авторов данного практикума довелось в семидесятых годах побывать в этой колонии, оставшейся колонией особо строго режима для особо опасных несовершеннолетних преступников. Ничего, кроме портрета Макаренко в кабинете начальника колонии, не напоминало об уникальном психологическом, педагогическом и производственном эксперименте 30-х годов.

Но остались книги, опередившие свое время и практически невостребованные в современной России. Удивительно, но в СССР, не говоря о нынешней России, не было издано ни одного сколь-нибудь полного собрания сочинений А. С. Макаренко. Первое семитомное собрание сочинений вышло в 1950–52 годах, второе, несколько расширенное, после 20-го съезда, третье – восьмитомное (даже урезанное по сравнению со вторым) – вышло в начале 80-х, когда в капиталистической ФРГ уже переиздавалось 15-томное собрание сочинений А. С. Макаренко.

Первого сентября 1991 года, через 10 дней после августовского путча, ректор одного из крупнейших педагогических вузов страны, поздравляя по телевизору с Днем Знаний, призывал к отказу от тоталитарной педагогики Макаренко, поскольку она препятствует развитию человека, подавляя, нивелируя личность. Таковы гримасы отечественной истории: в период зарождающегося тоталитаризма лишать гениального организатора любимой работы за излишнюю демократию, а в период провозглашения демократических принципов – то же самое громить за тоталитарность.

Похожая участь постигла и академика Игоря Петровича Иванова – самого выдающегося последователя А. С. Макаренко. Он творчески развил идеи А. С. Макаренко, доказав тем, кто прикрывая собственную никчемность, говорил, что его опыт «тюремной педагогики» не применим в обычных условиях. Когда в конце 40-х годов, после окончания с отличием философского факультета Ленинградского университета И. П. Иванов пришел в школу и начал преподавать психологию и логику (да, в то время старшеклассники в обязательном порядке изучали эти предметы), ему поручили классное руководство в самом сложном 10 классе, от которого отказывались все педагоги. Именно там он впервые попробовал организовать отношения с учащимися на основе опыта А. С. Макаренко и убедился в действенности его системы.

Молодого, прекрасно образованного (в частности, достаточно свободно владевшего несколькими иностранными языками), энергичного и

творчески работающего педагога быстро заметили и перевели в Ленинградский обком, а затем в ЦК комсомола, где он, отвечая за организацию работы школьного комсомола, много ездил по стране и получил возможность непосредственно изучить самый интересный опыт пионерских и комсомольских организаций школ. Его интересовали не показатели и отчеты, а реальные дела, в которых проявлялись инициатива и созидательная деятельность самих ребят, формы и методы их совместной с педагогами творческой деятельности.

Особое внимание привлекала широко развернувшаяся еще в предвоенные годы бескорыстная тимуровская (кто уже не знает, что это такое – прочтите «Тимур и его команда» А. П. Гайдара), шефская работа пионерских отрядов. Но вскоре, несмотря на прекрасную перспективу номенклатурной карьеры, со всеми ее привилегиями, Игорь Петрович покидает ЦК ВЛКСМ, Москву и возвращается в Ленинград, где начинает вплотную заниматься научно-исследовательской работой в НИИ.

После блестящей защиты диссертации, первым оппонентом на которой был Б. Г. Ананьев, И. П. Иванов не становится кабинетным ученым. Он активно разрабатывает систему воспитания молодежи на принципах подлинно демократического включения в деятельную заботу об улучшении окружающей жизни. Работая научным сотрудником в институте Б. Г. Ананьева, он в 1956 году вместе с единомышленниками создает СЭН – Союз энтузиастов, где старшие вожатые школ ищут, обсуждают, апробируют и реализуют новые методы и формы работы со школьниками.

Благодаря этому общественному объединению начался уникальный социальный эксперимент, не имевший аналогов в истории. В 1959 году на базе школы пионерского актива Дома пионеров и школьников Фрунзенского района (ДПШ) возникает неформальное объединение педагогов и школьников разного возраста – постоянно действующий сводный коллектив представителей всех школ района, пионеров и вожатых, получивший на первом многодневном общем сборе, состоявшемся в марте 1959, название КЮФ – Коммуна юных фрунзенцев. Затем в него вливаются и взрослые, не имевшие прежде отношения к педагогике: студенты, выпускники консерватории, рабочие, которые, побывав на одном сборе, навсегда увлекаются работой с детьми. Все вместе, движимые мыслью и энергией Игоря Петровича, они создают уникальную систему формирования команды и развития личности в коллективной творческой деятельности, целью которой является общая практическая забота об улучшении окружающей жизни, о близких и далеких людях.

О созидательном потенциале этой системы и ее эффективности говорит то, что это единственная за всю историю человечества система воспитания, которая на самом первом этапе широко распространялась детьми, а не взрослыми. Вначале во Фрунзенском районе, а затем и в других школах Ленинграда и области, а вскоре и по всему Советскому Союзу стали возни-

катель неформальные объединения, нередко, по примеру КЮФа, называвшие себя клубами юных коммунаров (КЮК), как бы подчеркивая этим свой неформальный статус, не относящийся непосредственно к заформализованному комсомолу или пионерии.

Именно по инициативе старшеклассников, побывавших в начале 60-х годов во Всероссийском пионерском лагере «Орленок», в стране к 1963 году возникло более 500 КЮКов – клубов старшеклассников, созданных по инициативе школьников, на свой страх и риск поддержанных отдельными взрослыми, и действовавших по системе И. П. Иванова (при этом, практически ничего не знаящих ни о нем самом, ни о том, что у этой системы коллективной творческой деятельности есть автор).

Но как неоднократно доказывала отечественная история – «Нет пророка в своем отечестве». Меньше, чем через год после того, когда, буквально после первого трехдневного сбора школьников, прошедшего на базе Фрунзенского ДПШ, общественная жизнь школьных пионерских организаций, казалось бы, окончательно погрязших в формализме, забурлила, комсомольскими чиновниками начали задаваться вопросы: «А что это за такая неформальная организация?», «Она что, противопоставляет себя комсомолу, пионерской организации?», «Почему они так недовольны тем, как мы организуем работу?», «Почему они отказываются готовить пионерские сборы и комсомольские собрания по рекомендациям или даже по замечательным готовым сценариям, утвержденным вышестоящими органами?» и т. п. Многие авторитарные директора школ, конечно же, поддержали молодых бюрократов. Даже после разъяснения важности проведения этого эксперимента, пришедшего из школьного отдела ЦК ВЛКСМ с рекомендацией поддержать его, противодействие не прекратилось, а стало еще более тонким и изощренным.

Осенью 1962 года И. П. Иванов был вынужден уйти из созданного им уникального неформального объединения, которое после его ухода стало вариться «в собственном соку» и из большого, постоянно развивавшегося коллектива, еще в год своего рождения насчитывавшего более 400 человек, постепенно превратившегося в небольшую элитарную группу. Увы, так происходило не только с КЮФом, но и со многими другими подобными объединениями, поверившими с собственную исключительность и сосредоточившимися только на заботе о себе, своем коллективе. Они остались командой, но перестали быть коллективом, нацеленным на улучшение окружающей жизни. Именно благодаря подобным объединениям появился и такой аргумент противников системы Иванова: «это элитарная педагогика, педагогика для умненьких». Но люди, хорошо знакомые с этой системой, понимают, что это не так. В этих коллективах были и дети профессоров, и дети партийных чиновников (в меньшинстве), и дети рабочих, и дети служащих; комсомольский актив и бывшая дворовая шпана...



Может возникнуть вопрос: «А какое отношение к проблеме современного командообразования имеет педагогическая система И. П. Иванова, созданная более 50 лет назад?».

Самое непосредственное. Любое изменение системы управления и производственных отношений требует предварительной подготовки и обучения персонала. Сегодня одной из наиболее эффективных методик социально-психологического обучения заслуженно считаются тренинги, или так называемые Т-группы, которые известный американский психолог Кьел Рудестам назвал величайшим социальным изобретением человечества, сделанным, по его словам, Карлом Роджерсом в 1962 году. Но еще в 1956 году И. П. Ивановым был организован Союз энтузиастов, объединивший около 20 старших пионервожатых ленинградских школ, который, практически в режиме Т-группы, разрабатывал фактически тренинговые формы и методы коллективной творческой деятельности школьников. А к 1962 году система командообразования, разработанная И. П. Ивановым и его последователями – теория и технология группового влияния на личностное развитие – была реализована в сотнях подростковых объединений.

А. С. Макаренко и И. П. Иванову удалось определить ключевой принцип формирования настоящей команды и разработать технологию его реализации в процессе совместной деятельности. Этим ключевым принципом является организация деятельности группы, направленной на общую заботу об окружающем мире, окружающих людях и о самих членах группы. А. С. Макаренко вывел «формулу»: важнейшим условием развития личности является не «труд-работа», а «труд-забота». И. П. Иванов, опираясь на теорию и практику А. С. Макаренко, на собственное фундаментальное образование в области философии, психологии и педагогики, проведя глубочайший анализ и обобщение опыта самодеятельных организаций, разработал уникальную систему, включающую теорию и технологию развития личности в процессе коллективной творческой созидательной деятельности. Это сплав философских, психологических и педагогических концепций и технологий, реально действующая психотерапевтическая система развития и гармонизации личности, то есть система гармонизации отношений конкретного человека с другими людьми, с обществом и с самим собой. Система, дающая реальные инструменты для создания команды и высшего уровня ее развития – коллектива.

В 1995 г. журнал «Фай Дельта Кэппен» опубликовал «сенсационные» материалы. Американские ученые заявили о революции в образовании. На основе глубокого анализа истории воспитания и развития человека они пришли к выводу, что нашли эффективный способ развития личности. И это отнюдь не индивидуализм, так характерный для западного общества, а включение человека в социальное действие, во взаимообмен заботой. Об этом мы пятнадцать лет назад прочитали в газете «Первое сен-

тября», где основатель и первый главный редактор этой газеты, член-корреспондент Российской Академии образования С. Л. Соловейчик справедливо отметил, что это открытие совершено не американцами, а нашим выдающимся педагогом И. П. Ивановым в начале 50-х гг. и горько заметил далее: «И вот открытие русского ученого Иванова приходит к нам из Америки. Теперь будем нудно спорить о приоритетах».

Мы не предлагаем спорить о приоритетах, т. к. и отечественные, и зарубежные исследования базируются на общечеловеческих гуманистических принципах, на понимании фундаментальных закономерностей и механизмов психического развития человека и общества. В гуманистической психологии (А. Маслоу, К. Роджерс), психоанализе (Э. Фромм, Э. Эриксон), гештальт-психологии (Ф. Перлз, Э. Шостром) с различных позиций забота зрелой личности о других понимается как необходимое условие ее самоактуализации, достижения внутренней целостности и психологического здоровья в целом. Но необходимо знать собственные корни и понимать, что в России накоплен ценнейший опыт формирования самоактуализирующейся личности, действующей в коллективе, в команде.

Увы, сегодня не только молодые, но и весьма зрелые психологи и педагоги очень часто проявляют незнание отечественного опыта создания эффективной команды, действующей на демократических принципах, считая и утверждая, что настоящие гуманистические психологические технологии разработаны на Западе, а в России и Советском Союзе был только авторитарно-бюрократический стиль управления. Три года назад в Швейцарии, на конференции международной Ассоциации морального образования, посвященной столетию Л. Колберга, американский профессор М. Берковиц прочел актовую лекцию о современных подходах к моральному образованию в США. С каким упоением он говорил о роли группы в морально-волевом развитии личности подростков, о важности включения их в деятельную заботу об улучшении окружающей жизни, а не только о самих себе, правда, ни разу не упомянув ни А. С. Макаренко, ни И. П. Иванова, ни Россию, ни Советский Союз. По сути, это был гимн коллективизму и отповедь индивидуализму. Надо отдать ему должное, что в частной беседе он без колебаний признал приоритет России, а точнее Советского Союза в разработке теории и практики развития личности в коллективной творческой деятельности.

С начала 90-х годов прошлого века весьма разнообразно понимаемая «свобода личности» привела к отрицанию и разрушению сложившейся системы регуляции взаимодействия человека с государством и обществом. Особенно серьезной деформации оказалась подвержена система воспитательной работы с молодежью.

Характерной особенностью современных жителей России стало глубокое расслоение по всем параметрам: социальному, материальному, культурному, образовательному, интеллектуальному, национальному. В ре-

зультате происходит подмена ключевых понятий. Вместо таких жизненных принципов как: «Один за всех и все за одного», «Кто, если не ты? Когда, если не теперь?», «Не откладывай на завтра то, что можешь сделать сегодня», «Завтрашняя радость» («Завтра будет лучше, чем вчера»), «Сам погибай, а товарища выручай» и т. п. стали исповедоваться индивидуалистические: «Каждый за себя», «Оно тебе надо?», «Не откладывай на завтра то, что можно отложить на послезавтра», «Дайте все и сразу», «Спасайся, кто может» и т. д.

Происходит потеря устойчивых жизненных ориентиров. Вместо коллективизма процветает индивидуализм. Сегодня для большинства «КАЗАТЬСЯ» важнее, чем «БЫТЬ». Процветает забота только о себе, вместо триединства заботы: о мире, о людях, о себе.

Все это происходит на фоне глобализации, слиянии идей, капиталов и средств производства. Сегодня руководитель любого уровня стремится к тому, чтобы быть наиболее эффективным. Но как этого добиться в условиях, когда современные предприятия, кажется, уже достигли предела своей конкурентоспособности в области цен и качества? Многие современные экономисты и управленцы считают, что остается практически один ресурс – повышение квалификации персонала в области деловой эффективности. И основные надежды сегодня возлагаются на командообразование.

Как уже отмечалось, сегодня заслуженную популярность среди современных руководителей приобрели тренинговые формы повышения квалификации и переподготовки персонала, прежде всего управленческого. В основе практически всех современных тренинговых программ, активно применяемых в подготовке кадров и обучении персонала, лежат зарубежные социальные технологии, иногда модифицированные, исходя из собственного опыта отечественных тренеров, полученного, как правило, еще в школьном и студенческом возрасте. К этим же тренинговым формам и программам в некоторой степени можно отнести и так называемые оргдеятельностные игры.

Мало кто отдает отчет в том, что эти тренинговые и игровые оргдеятельностные формы и методы так легко и быстро оказались восприняты на постсоветском пространстве именно благодаря находкам А. С. Макаренко и И. П. Иванова, а также большого количества педагогов (профессиональных и так называемых «общественников»), ставших их сторонниками и последователями. Эти педагоги вместе со своими воспитанниками в повседневной, обыденной жизни практически моделировали в локальных условиях идеальные отношения возможного будущего.

Конструируя свои коллективы, организуя совместную деятельность разновозрастных коллективов, они включали будущих взрослых в отношения бескорыстной совместной дружеской деятельности по улучшению окружающей жизни, тем самым формируя навыки взаимодействия, взаимо-

понимания, взаимодоверия и взаимопомощи, без которых невозможно формирование настоящей команды. В этом взаимодействии происходило переживание новых возможностей отношений с окружающим миром и самим собой, создавались образы желаемого будущего, закрепление способов его построения. Как правило, наиболее часто и успешно это реализовывалось во внешкольной деятельности, в пионерских и трудовых лагерях или студенческих отрядах.

А затем, во взрослой жизни, бывшие школьники, не только прошедшие официальную, часто чрезмерно забюрократизированную систему пионерской и комсомольской организации, но и получившие опыт творческой, активной, неформальной жизнедеятельности объединений, действовавших на основе идей и методов А. С. Макаренко и И. П. Иванова, нередко вспоминали эти образы, сожалея, что во взрослой жизни не встречаются коллективов с такими отношениями творческого и ответственного взаимодействия, но сами, становясь руководителями и настоящими профессионалами, нередко обращались к этим образам школьной или студенческой поры, и нередко им удавалось создавать прекрасные коллективы единомышленников, способные решать самые сложные задачи. Конечно, встречаются руководители, изначально одаренные организаторскими способностями, но таких единицы.

Выдающимся достижением А. С. Макаренко и И. П. Иванова является то, что они, обладая не только организаторскими, но и исследовательскими способностями, смогли, анализируя обыденную педагогическую практику, увидеть наиболее эффективные пути формирования деятельного творческого коллектива и закономерности его развития, обобщить их в теории и разработать методику, позволяющую технологически четко добиваться воспроизводства творческих коллективов, действующих на реально демократических началах, создающих и реализующих социально значимые проекты.

Ключевыми элементами их системы являются:

- деятельная забота об улучшении окружающей жизни;
- отношения творческого содружества разных поколений коллектива;
- регулярная смена руководителей всех уровней;
- включение всех членов (независимо от возраста, опыта, квалификации) в целеполагание, коллективное планирование и подведение итогов любой деятельности с обязательной позитивной оценкой каждого, внесшего реальный вклад в достижение желаемого результата;
- сохранение многообразных традиций и ритуалов коллектива;
- бодрый, «мажорный» тон даже в самых сложных ситуациях;
- требовательное и бережное отношение к каждому члену коллектива, сформулированное А. С. Макаренко в формуле: «Как можно больше уважения к человеку и как можно больше требовательности к нему».

В условиях административно-командной системы создавались коллективы, действовавшие на реально демократических принципах. Или, говоря в терминах управления: в авторитарной структуре организации действовали подразделения, основанные на демократическом, патисипативном стиле управления, обеспечивавшем максимальное участие всех членов подразделения в организации эффективной деятельности. Это достигалось благодаря участию каждого в совместном определении цели и задач (миссии) своего коллектива, в совместном планировании, в коллективной подготовке и творческом проведении каждого конкретного дела, в общем обсуждении итогов, результатов и возможностей их использования в дальнейшей деятельности коллектива. При этом в коллективе была система постоянной ротации руководителей всех постоянных и временных структурных подразделений. При такой включенности в жизнедеятельность коллектива каждый чувствовал свою персональную ответственность за свой круг обязанностей, каждый имел опыт и исполнителя, и руководителя.

В предлагаемом практикуме приводятся тексты для анализа, задания, упражнения, игры, эксперименты, разработки технологий формирования команды, различные формы и методы организации и формирования команды, ориентированной на совместную созидательную деятельность в различных организациях, учреждениях, предприятиях и учебных группах, а также методики психологической диагностики личности и группы, способствующие процессу командообразования.

Зав. кафедрой прикладной психологии ПГУПС,  
доктор психологических наук, профессор  
В. Л. Ситников

# ГРУППА – КОМАНДА – КОЛЛЕКТИВ

Понятия группы, команды, коллектива.

Их сходство и различия.

Оценка эффективности взаимодействия  
и результативности команды

**Группой** называется ограниченная общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков. Величина, структура и состав группы определяются целями и задачами деятельности. Сформировавшиеся в группе отношения влияют на эффективность групповой деятельности.

Группы достаточно давно стали предметом изучения и имеют достаточно разветвленную классификацию:

- по общественному статусу выделяют: формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) группы;
- по размеру: большие, малые, микрогруппы (диады, триады);
- по непосредственности взаимосвязей: реальные (контактные) и условные;
- по уровню развития: низкого уровня развития (ассоциации, корпорации, диффузные группы) и высокого уровня развития (коллективы);
- по значимости: референтные группы и группы членства и т. д.

Практически каждый вышеперечисленный вид группы имеет свои разновидности. Так среди формальных групп выделяют **трудовой (производственный) коллектив**, выполняющий определенную общественно-значимую работу. Трудовым коллективом может называться как группа, объединяющая всех сотрудников большого завода, фабрики или учреждения, так и группа, включающая членов небольшой бригады, звена, отдела. К разновидностям подобного типа коллективов можно отнести коллективы студентов и учащихся вуза, техникума, училища, школы, учебной группы, класса. К формальным группам относятся также **рабочие (целевые) группы**, создаваемые с целью и на время выполнения определенного задания; **комитеты и комиссии** – специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности; **команды** – соподчиненные группы руководителя – лидера и его сотрудников и т. п.

А. В. Петровский и К. К. Платонов предложили свое видение иерархии контактных групп, которая предполагает постепенное усложнение и изменение взаимоотношений и возрастание уровня опосредованности взаимодействия индивидов в зависимости от характера их межличностных взаимоотношений.

I. Диффузная группа – межличностные отношения существуют, но не опосредуются содержанием групповой деятельности.

II. Ассоциация – межличностные отношения опосредуются личностно значимым для каждого содержанием групповой деятельности.

III. Корпорация – межличностные отношения опосредуются личностно значимым, но асоциальным по своим установкам содержанием групповой деятельности.

IV. Коллектив – межличностные отношения опосредуются личностно значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности [16].

Несколько иные этапы развития группы как коллектива предлагал Л. И. Уманский. Начальную точку формирования коллектива он называл *группа-конгломерат*, называя так любую впервые собравшуюся в одно время на одном пространстве, не имеющую даже формального наименования. На следующем этапе, после получения названия (например «Пятый отряд») появляется *номинальная группа*, в процессе осознания и принятия целей деятельности становящаяся *группой-ассоциацией*, после чего начинается *этап автономизации группы*, на котором происходит формирование довольно высокого внутреннего единства, происходит идентификация членов со своей группой. На этом этапе определяется: станет ли группа коллективом, определив себе социально значимые цели и приняв на себя достаточно серьезные обязательства по реализации этих целей, или она выберет *путь группы-корпорации*, изолированной от других групп общества и начнет осуществлять свои цели любой ценой, нередко за счет других групп общества. Исследования Л. И. Уманского, А. Г. Кирпичника, А. В. Лутошкина, В. Я. Подорога, М. С. Резниковой, И. М. Чернышова и др. показали, что далеко не все группы одинаково проходят все эти этапы. Деятельность некоторых групп нередко останавливается уже на втором или третьем этапе. Другие группы очень быстро проходят все этапы, достаточно быстро превращаясь в группы-корпорации или достигая уровня настоящего коллектива. Этот процесс не происходит линейно и равномерно. Какие-то группы, быстро достигнув более высокого уровня, могут затем откатиться на более низкий уровень или из группы-коллектива превратиться в группу-корпорацию.

В качестве иллюстрации всех вариантов развития группы очень показательны опыт Коммуны юных фрунзенцев, действовавшей при ДПШ (дом пионеров и школьников, ныне Дом детского и юношеского творчества) Фрунзенского района Ленинграда, созданная в 1959 году научным сотрудником НИИ педагогики И. П. Ивановым и его единомышленниками:

В каждую из 30 школ района пришла телефонограмма из Дома пионеров и школьников с просьбой тогда-то, туда-то (с указанием конкретного времени и места) прислать пионера с цветочком. Больше никаких разъяснений и указаний на класс, пол, успеваемость, увлечения и т. п. не было. Собрались совершенно случайные люди, не знающие ни друг друга, ни того, зачем они пришли, что надо делать. Образовалась группа-конгломерат. Буквально в первые минуты по-

сле своего прихода они прошли стадию *номинальной группы*, разбившись на несколько команд, тут же придумав названия и девизы своих команд и выбрав временных командиров. Еще через несколько минут, обсудив полученные от старших предложения подумать о том, как сделать школьную жизнь интереснее и решив не только подумать, а придумав еще и включиться в осуществление задуманного, они перешли на стадию *группы-ассоциации*. На этом этапе начинается единая жизнедеятельность группы, появляются проявления структурирования группы, определения возможностей каждого ее человека, входящего в нее, проявляются первые ростки настоящего группообразования.

На этом этапе, после совместно осуществленного поиска путей достижения общей цели, разработки плана совместных действий, определения необходимых средств, сроков и ответственных за выполнение каждого пункта плана, согласования и координации своего плана с соответствующими службами, группа, осознав свою специфику и отличие от других формальных и неформальных групп, осуществив буквально за несколько часов с момента прихода «с цветочком» групповую самоидентификацию, вновь возникшее объединение, перешло на этап *автономизации группы*. В процессе подготовки первой неформальной школы ученического актива Фрунзенского района группа «пионеров с цветочком» и нескольких взрослых за несколько встреч превратилась в настоящий коллектив, который в мартовские каникулы 1959 года организовал грандиозный сбор. На этом сборе за несколько дней очень интенсивной трудовой, интеллектуальной, культмассовой, спортивной и другой разнообразной творческой совместной деятельности более 450, прежде разрозненных представителей разных классов всех школ района, превратились в дружный, инициативный сложноструктурированный *коллектив*. Он объединил, в качестве структурных подразделений, 15 постоянных отрядных коллективов (в которые входили ребята их нескольких школ) и множества временных сводных команд (включавших ребят из разных отрядов и школ), возникающих в зависимости от конкретных задач, решаемых сводным и отрядными коллективами. В конце, на подведении итогов сбора (как сказали бы современные американизированные «тренеры»: «Проводя дебрифинг и шеринг»), не желая расставаться, ребята решили этот временный коллектив сделать постоянным и назвать его «КЮФ – Коммуна юных фрунзенцев». А еще через два года, побывав во Всероссийском лагере «Орленок», фрунзенцы передали свой опыт представителям самых разных регионов СССР и к 1962 году, благодаря «Орленку» и поддержке газеты «Комсомольская правда», в Советском Союзе насчитывалось уже более 500 подобных объединений, живущих по законам КЮФа.

Осенью этого же 1962 года КЮФ отказался от предложения И. П. Иванова распространить опыт Фрунзенского района на весь Ленинград. Методист ДПШ Ф.Я.Шапиро не захотела «работать на чужие ДПШ», ее поддержали некоторые старшие вожатые, а ребята, узнав, что вся их жизнь была «научным экспериментом» И. П. Иванова, оскорбились и, не желая быть «подопытными кроликами», фактически изгнали главного инициатора и организатора. С этого момента КЮФ из бурно развивавшегося многоуровневого, ориентированного на улучшение общественной жизни коллектива стал быстро превращаться в корпоративную, изолированную от общества, практически сектантскую группу, замкнувшуюся в высокомерном ощущении своей исключительности и, в конце концов, окончательно прекратившую свое существование.



Так, переключившись от общественно важных задач на свои узковнутренние интересы, прежде уникальный, мощно развивавшийся коллектив прошел пик своего развития, превратившись в небольшую и недолговременную группу-корпорацию, затем деградировав в периодически встречающуюся ассоциацию бывших кюфовцев, живущих с гордостью за воспоминания своего детства и юности.

Понятия **КОЛЛЕКТИВ** и **КОМАНДА** выходят за пределы понятия формальных групп и рассматриваются как наиболее высокий уровень развития группы. В определении этих понятий гораздо больше общего, чем различий. Они характеризуют группы, достигшие высшего уровня сплоченности, действующие как единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков, обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей их членов.

Первое понятие – «коллектив» – как высший уровень развития группы – использовалось в официальной и неофициальной отечественной науке и практике управления, второе – «команда» – преимущественно в зарубежной. После распада Советского Союза и поспешного отказа не только от прежней идеологии, но и того, что ее напоминало, произошла трансформация, доходящая до совершенно некорректной подмены понятий. Не принимая или не зная отечественный опыт формирования и развития группы до уровня коллектива, некритично переводя или пересказывая по чужим переводам зарубежный опыт, некоторые авторы невольно или сознательно передергивают понятия, и тогда с удивлением приходится читать в учебниках, как то «авторитарный», то «органический» тип управления и организационной культуры называют «коллективным» или «коллективистическим» типом управления.

Групповые процессы в коллективе образуют стратометрическую структуру, основой которой является совместная деятельность, обусловленная личностно и социально значимыми целями. Первый уровень (страта) структуры коллектива образуют отношения его членов к содержанию и ценностям коллективной деятельности, обеспечивающие его сплоченность как ценностно-ориентационное единство. Второй уровень – межличностные отношения, опосредованные совместной деятельностью. Третий уровень – межличностные отношения, опосредованные ценностными ориентациями, не связанными с совместной деятельностью. Закономерности, действующие на третьем уровне структуры коллектива, не проявляют себя на втором, и наоборот, поэтому оценки, относящиеся, например, к фактам, экспериментально полученным в пределах третьего уровня, не могут быть перенесены на характеристику второго уровня и коллектива в целом.

А. С. Макаренко отмечал, что коллектив нельзя представить, если взять просто сумму отдельных лиц. [16, с. 229]. Он подчеркивал: «Коллектив возможен только при условии, что он объединяет людей на задачах деятельности, явно полезной для общества» [16, с. 449]. Таким образом, он ни в коем случае не отождествлял формальный «трудовой коллектив» с

понятием коллектива как высшей стадии развития группы. «Опыт коллективной жизни, – подчеркивал А. С. Макаренко, – есть не только опыт соседства с другими людьми, это очень сложный опыт целесообразных коллективных движений, среди которых самое видное место занимают принципы распоряжения, обсуждения, подчинения большинству, подчинения товарища товарищу, ответственности и согласованности» [16, с. 335]. Интересы личности и коллектива «вытекают не из простого общения, а из более глубокого социального синтеза» [16, с. 162].

Коллективы, созданные А. С. Макаренко, имели одну специфическую особенность, кардинально отличавшую их от подавляющего большинства других трудовых коллективов, даже от тех, которые можно отнести к IV высшему уровню развития группы. На всех уровнях управления коллективом, от первичных «отрядов» до высшего Совета Колонии или Коммуны, не было постоянного назначенного или избранного руководителя. Руководители всех уровней избирались на общем собрании коллектива не более, чем на полгода. На общих сборах происходило обсуждение и принятие всех основных управленческих решений. На них же давалась оценка деятельности каждого члена коллектива. Подобная организация управления трудовыми коллективами была в демонстрировавшей (до смерти И. Б. Тито и последовавшего вскоре распада страны) впечатляющие успехи Югославии, где руководитель за принятие решения без обсуждения с трудовым коллективом снимался с должности. Аналогичная система управления существует сегодня в израильских кибуцах, признанных одними из наиболее эффективных в мире аграрных предприятий.

Коллектив, по А. С. Макаренко, представляет собой «целенаправленный комплекс личностей, организованных, обладающих органами коллектива» [16, с. 207]. Понимание общей цели является одним из ключевых для формирования коллектива. Основываясь на огромном практическом опыте, А. С. Макаренко утверждал, что если перед коллективом нет цели, то нельзя найти способа его организации. [16, с. 120]

Причем, в настоящем коллективе цели личные не вступают в противоречие с целями первичного, «неделимого» коллектива, а эти цели определяются целями, идеологией всего общества. А. С. Макаренко писал: «Коллектив наших воспитанников... это прежде всего ячейка социалистического общества, обладающая всеми особенностями, правами и обязанностями всякого другого коллектива в Советской стране» [16, с. 449]. Он справедливо считал, что замкнутый в своих границах первичный коллектив стремится отойти от интересов общего коллектива.

Потому-то сегодня отказываются от термина «коллектив», подменяя его понятием «команда», что нет у современного общества идеологии, понимаемой и принимаемой обществом, следовательно, нет понятной общей, единой цели, а потому и не формируются, как говорил Макаренко, «отноше-

ния ответственной зависимости», определяющие организационную структуру коллектива. Понятие «команда» оказывается более соответствующим современным российским реалиям, характеризующимся раздробленностью общества, отсутствием идей, объединяющих разные социальные группы.

Основное отличие понятий «коллектив» и «команда» все же не в наличии или отсутствии идеологии, а в степени автономности, независимости от уровня организации, от общества. Как только что отмечалось, коллектив – «это прежде всего ячейка общества», он не может действовать независимо от общества, не разделяя его интересов, а тем более вопреки целям общества. Команда же может быть совершенно автономной, а может входить как структурное подразделение в команду более широкого уровня. Ее цели могут соответствовать целям общества, а могут находиться с ними в антагонистических отношениях. Если коллектив – по определению – не может быть асоциален, то команда может быть совершенно асоциальна, т. е. ее действия могут быть направлены во вред окружающим. По всем другим характеристикам понятия «коллектив» и «команда» практически идентичны.

Вот как сегодня различные ученые описывают понятие «команда» и ее признаки.

**Базаров Т. Ю.:** «Команда – группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Это особая форма организации людей, основанная на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия» [4].

**Карлоф Б., Седерберг С.:** «Команда имеет общие черты с группой (история, нормы, будущее и т. п.), однако в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель. Члены команды сыграны. Со стороны их также воспринимают как членов команды. Члены команды воспринимают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех совместный. В команде, как правило, есть «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад оценивается выше, чем психологические издержки от их манер [15].

**Томпсон Л.:** «Команда – группа людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов, навыков и которые стремятся объединить свои усилия, для того, чтобы достичь общей цели» [26].

Американские специалисты Д. Л. Брэдфорд, Дж. Р. Катценбах, Д. К. Смит выделили достаточно жесткие различия между рабочими группами в организации и собственно командами, которые приведены в таблице 1 [8].

### Различие между рабочей группой и командой

Рабочая группа	Команда
Сильный, четко обозначенный лидер	Соучастие в исполнении роли лидера всех членов
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и взаимная ответственность
Индивидуально произведенные продукты труда	Совместно произведенные продукты труда
Совещание проводит лидер	Лидер поощряет открытое обсуждение и активное участие в решении проблем в ходе совещания
Обсуждает, решает и делегирует	Совместно делает реальное дело

**Ильин В. А.**, на основе анализа различных источников, считает, что команда характеризуется открытой и неформальной атмосферой, хорошим пониманием задачи и ее принятием, внимательным отношением к мнению всех членов команды, участием всех членов в обсуждении принципиальных вопросов, поощрением высказывания идей и выражения чувств, концентрацией конфликтов вокруг идей и методов, а не личностей, принятием решений на основе всеобщего согласия, а не просто мнения большинства [13].

За последние годы разработаны принципы подбора и работы команды, определены плюсы и минусы командной деятельности (см. табл.: 2, 3 по Зинкевич-Евстигнеевой Т. Д., Фролову Д. Ф., Грабенко Т. М. [8].

Таблица 2

### Принципы работы команды

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

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

Таблица 3

### **«Плюсы» и «минусы» организации команды**

<b>«Плюс»</b>	<b>Содержание</b>
Время	Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время
Креативность	Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»
Качество	Кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно
Стиль	В команде нарабатывается опыт сотрудничества и взаимной поддержки
Координация	Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый посильно участвует в координации работ
Имидж	Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывающий доверие клиентов
Перспектива	При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов

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

### **Мониторинг эффективности команды в целом [8]**

Эффективность команды определяется на основании трех основных показателей:

- уровень эффективности межличностного взаимодействия;
- уровень согласованности действий в работе на общий результат;
- результативность, продуктивность.

### **Методика проведения**

По истечении определенного периода (полгода, год) лидер оценивает работу своей команды по 10-балльной шкале по каждому из трех показателей и заносит результаты в сводную таблицу «Эффективность команды» в свою графу. Затем лидер организует обсуждение каждого показателя в команде и заносит коллегиальную оценку команды в соответствующую графу сводной таблицы.

Если высший руководитель проводит собственный мониторинг, он фиксирует результаты отдельно.

Таблица 4

### «Эффективность команды»

Оценка	Уровень эффективности межличностного взаимодействия				Уровень согласованности действий в работе на общий результат				Результативность, продуктивность			
	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата
Лидер команды												
Команда												

### Описание шкал и показателей

#### Уровень эффективности межличностного взаимодействия

Чтобы оценить данный показатель, лидеру, а затем и членам команды необходимо честно и объективно ответить на следующие вопросы.

Были ли за истекший период в команде крупные конфликты между ее членами?

Были ли в команде за истекший период мелкие конфликты, недомолвки, обиды, неурядицы между членами команды?

Всегда ли члены команды следуют общекомандным ценностям?

Всегда ли члены команды этичны, внимательны по отношению друг к другу?

Умеют ли члены команды слушать друг друга?

Умеют ли члены команды строить конструктивный конфликт, владеют навыками аргументации, контраргументации?

В какой степени члены команды умеют контролировать эмоции во время острых дискуссий?

Можно ли сказать, что в команде присутствует благоприятный эмоциональный климат?

Таблица 5

Балл	Критерии
1–2	Последствия затяжного крупного конфликта до сих пор существенно влияют на микроклимат и стиль общения в команде. Или команда находится в состоянии скрытого конфликта: действия в соответствии с общекомандными ценностями носят лишь декларативный характер, у членов команды наблюдается множество негативных эмоций по отношению друг к другу, присутствует взаимное раздражение друг другом

3–4	<p>Команду периодически сотрясали мелкие конфликты, неурядицы. Или члены команды только начали строить между собой эффективные отношения, однако наблюдается довольно много таких коммуникативных трудностей, как взаимное непонимание, неумение слушать и слышать друг друга, чрезмерная эмоциональность, недостаточная тактичность. Присутствует ощущение «прохлады», напряженности в эмоциональном климате команды</p>
5–6	<p>Взаимоотношения в команде были достаточно благоприятными. Однако наблюдались ситуативные мелкие конфликты, которые члены команды довольно успешно разрешали.</p> <p>Члены команды стараются следовать общекомандным ценностям, однако не всегда им это удается; но осознанное стремление к этому есть.</p> <p>Члены команды стараются быть этичными, тактичными и внимательными по отношению друг к другу; однако случаются ситуативные проблемы в межличностной коммуникации.</p> <p>Члены команды постепенно осваивают технику конструктивного конфликта и стремятся контролировать собственные эмоции. Эмоциональный климат в команде достаточно благоприятный, взаимоотношения довольно открытые, конструктивные</p>
7–8	<p>Уровень эффективности межличностного взаимодействия в команде высокий. Наблюдаются бесконфликтность, четкое следование технологии конструктивного конфликта, объединенность командным духом.</p> <p>Члены команды внимательны, тактичны, открыты, порядочны и честны по отношению друг к другу. Умеют слушать и слышать друг друга, ценить вклад каждого в общее дело. Эмоциональный микроклимат благоприятный</p>
9–10	<p>В команде сформировался уникальный по своей доброжелательности микроклимат.</p> <p>Члены команды, с одной стороны, внимательны друг к другу, с другой – прекрасно владеют техниками эффективного общения, за счет чего в команде наблюдается высочайший уровень эффективности и конструктивного межличностного взаимодействия</p>

### Уровень согласованности действий в работе на общий результат

Чтобы оценить данный показатель, лидеру и членам команде необходимо задуматься над следующими вопросами.

Все ли члены команды понимают, что такое общий результат?

Насколько команда умеет согласованно действовать?

Умеют ли члены команды не противоречить друг другу по мелочам, не «впадать в амбиции», когда вопрос связан с общим делом?

Насколько эффективно распределяются в команде роли и функции в процессе работы на общий результат?

Роли и функции в команде распределяются в соответствии с личными особенностями и способностями членов команды?



Бывает ли так, что члены команды, работая над одной проблемой, подводили друг друга или конфликтовали друг с другом?

Таблица 6

Балл	Критерии
1–2	Члены команды не понимают, что такое общий результат, и не умеют действовать согласованно. Наблюдается ситуация, описанная в басне И. А. Крылова «Лебедь, рак и щука»
3–4	Члены команды теоретически понимают, что такое общий результат, но не умеют действовать согласованно из-за того, что в определенный момент начинают доминировать личные амбиции, появляются противоречия. Роли и функции распределяются не адекватно способностям и возможностям каждого. Они жестко закрепляются, следовательно, потенциал каждого используется недостаточно. Результат достигается не за счет общей согласованности действий, а за счет личной инициативы отдельных членов или лидера
5–6	Члены команды стараются действовать согласованно. Часто открыто обсуждают между собой стратегии, сценарии действий, согласуют друг с другом общие действия во время групповых обсуждений. Бывает, что у отдельных членов команды проявляется амбициозность, возникают мелочные противоречия, но члены команды умеют конструктивно разрешать подобные ситуации. Распределение ролей в команде часто осуществляется адекватно возможностям каждого и общей задаче. В большинстве случаев достижение результата – это следствие согласованных действий всех членов команды
7–8	Члены команды действуют согласованно. Понимая значимость общего результата, умеют преодолевать разногласия и амбициозность. Роли и функции в команде распределяют в соответствии со способностями и возможностями каждого, адекватно задаче. Причем, если позволяет задача, члены команды стараются распределять роли так, чтобы каждый мог попробовать себя в разных ролях
9–10	Члены команды неизменно действуют четко, согласованно, сообща

### Уровень результативности и продуктивности

Результативность команды определяется на основании анализа количества и качества выполненных задач за истекший период.

Таблица 7

Балл	Уровень	Критерии
1–2	Крайне низкий	Команда не справилась с заданием
3–4	Низкий	Команда выполнила лишь половину из запланированного
5–6	Средний	Команда довольно качественно выполнила основное из того, что было запланировано, однако остались некоторые замечания
7–8	Высокий	Команда качественно выполнила все, что было запланировано
9–10	Высочайший	Команда качественно выполнила все, что было запланировано, и даже перевыполнила план (успешно реализовала другие заказы, разработала новые темы, направления и пр.)

По решению команды профилактический мониторинг может проводиться один или два раза в год. Если команда работает на реализацию разовых конкретных задач, тогда мониторинг проводится после выполнения каждого задания.

Если в процессе профилактического мониторинга были выявлены серьезные внутрикомандные проблемы (оценки по каким-либо показателям находятся на низком и крайне низком уровне), в этом случае проводится проблемно-ориентированный мониторинг.

Проблемно-ориентированный мониторинг команда может осуществить самостоятельно или пригласить компетентного внешнего специалиста.

**Данные мониторинга эффективности команды** – это информационно-статистическая база устойчивого развития команды за все периоды ее существования. По результатам мониторинга составляется программа развития команды, в которую включаются мероприятия по обеспечению эффективной деятельности команды [8].

### **Задание 1**

Запишите несколько ваших личных ассоциаций, связанных с понятием «команда». Проанализируйте полученный список. Какие ассоциации имеют отношение к вашей профессиональной или учебной деятельности?

Какими качествами должна обладать, на ваш взгляд, идеальная команда, команда вашей мечты? Дайте определение такой команды.

Не каждая группа становится командой или коллективом. Произойдет это или нет, зависит от многих факторов. Перечислите основные факторы, влияющие на формирование вашей команды.

Охарактеризуйте одну из формальных групп, членом которой вы в настоящее время являетесь (учебная группа, подразделение в организации и т. п.). Используя таблицу 1, определите, какие признаки рабочей группы и какие признаки команды свойственны вашей группе на данном этапе ее развития.

### **Задание 2**

1. Разделитесь на группы по 5–7 человек. Придумайте название команды, ее девиз. Выберите командира. Обсудите, что конкретно ваша команда могла бы сделать для улучшения окружающей жизни.

2. Обсудите всей группой идеи каждой команды и выберите одну из них для реализации.

3. В командах определите план реализации вашей идеи, определите ответственного за выполнение каждого пункта плана и затем всей группой наметьте совместный план действий.

4. Создайте советы дела, отвечающие за реализацию каждого пункта плана, включив в каждый совет дела по одному представителю от команды.

5. Советам дела определить последовательность выполнения плана и необходимые для этого средства. Определить ответственных за каждый этап выполнения задачи и обеспечение средствами для выполнения каждого этапа. Определить роль каждой команды на каждом этапе выполнения задания и через представителей каждой команды довести задание до их команд.

6. Начните реализацию общего плана действий.

### **Библиографический список**

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.

2. Зинкевич – Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич – Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.

3. Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования: методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.

4. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М. : Аспект-пресс, 1996.

5. Макаренко А. С. Собрание сочинений. Т. 5, изд. / А. С. Макаренко – М., 1951.

6. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон. – М. : Вершина, 2006.

# **ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ЭТАПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ**

## **Групповая динамика.**

### **Стадии, этапы и процессы образования команды.**

#### **Основные стадии организации коллективного творческого дела**

Впервые термин «групповая динамика» был использован Куртом Левином в статье «Эксперименты в социальном пространстве», опубликованной в одном из американских научных журналов в 1939 году. Он исходил из того, что групповая динамика исследует положительные и отрицательные силы, действующие в конкретной группе (от греч. *dynamis* – сила).

Групповая динамика – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл деятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад.

К явлениям групповой динамики относят все процессы, которые фиксируют и обеспечивают психологические изменения, происходящие в группе за время ее существования:

- руководство и лидерство, принятие групповых решений;
- выработку групповых мнений, правил и ценностей;
- формирование структуры группы;
- сплочение;
- конфликты;
- групповое давление и другие способы регуляции поведения члена группы.

В процессе совместной деятельности реальной и первоначально диффузной человеческой общности происходит объединение взаимодействующих и взаимозависимых лиц, представляющее собой группу определенного уровня развития. Групповая динамика далеко не всегда приводит к формированию команды или коллектива. Командообразование – лишь частный случай групповой динамики, представляющий собой стадию группообразования, означающую переход группы в процессе совместной социально ценной деятельности от низкого к более высокому уровню развития и в конечном итоге к коллективу. Процессы образования команды при этом сопровождаются повышением сплоченности и единства коллектива, формированием командных или коллективистских норм поведения и взаимоотношений, проявлением командной идентификации и самоопределения.

Разные авторы выделяют различные этапы групповой динамики. Так, А. С. Макаренко описывал три основных этапа формирования коллектива:

- подготовительный;
- организационный;
- этап стабильной жизнедеятельности.

Во время подготовительного этапа происходит создание необходимых материально-технических и организационных предпосылок, предшествующих рождению коллектива. На организационном этапе силами членов коллектива обеспечиваются оптимальные условия нормального функционирования. Движущей силой третьего этапа стабильной, нормальной жизнедеятельности является динамика целей коллектива, того, что Макаренко называл «завтрашней радостью», те близкие и далекие цели и задачи, на достижение которых ориентируется коллектив.

Выдающийся американский ученый в области менеджмента Ицхак Кальдерон Адизес выделяет десять стадий жизни организации.

Таблица 8

**Стадии развития организации (по И. К. Адизесу [2])**

Стадии жизни организации	Характерные признаки организации	Условия перехода на другую стадию	Барьеры и иные исходы
1. Ухаживание	Организации как таковой еще нет. Основатели-миссионеры. Главная задача – формирование преданности, верности идее	Видимо, внутренняя мотивация основателей, степень готовности «начать свой бизнес»	Смерть самой идеи
2. Новорожденная организация	Очень активна, не знает своих сильных и слабых сторон. Отношения неформальные	Нарождение предпринимательского духа. Деперсонализация управления	Готовность принять риск собственниками и менеджерами
3. Детство	Организация родилась, что характеризуется наличием расходов, генерирование идей больше не требуется. Антрепренерство уступает место производству. Отсутствие глубины в структуре менеджмента	Организация находится под давлением краткосрочных задач. Выявление долгосрочных возможностей со стороны менеджера является условием перехода на другую стадию	Детская смерть
4. Отрочество	Больше уделяется время планированию, программам обучения	При условии развития за счет производства	Раскол, «развод». Опасность старения
5. Расцвет	Равномерное проявление организационных ролей, кроме интеграции	Снижение уровня притязаний в организации, ориентация на межличностные отношения	

6. Средний возраст	Уменьшение ориентации на результат	Нет стремления озадачить рынок или друг друга	
7. Аристократия	Организация парализована своим прошлым	Не предпринимается ничего в направлении антрепренерства	
8. Ранняя бюрократия	Борьба не с конкуренцией, а друг с другом	Привлечение средств со стороны	Паранойя управления
9. Бюрократия	Практически ничего не делается, изоляция от окружения		
10. Смерть	Нет ничего		

Эти стадии можно представить в виде кривой нормального распределения, в начале которой будет «ухаживание», на пике – «средний возраст», и завершается эта кривая последней стадией – «смертью» организации.

Основываясь на работах И. К. Адизеса, Дж. Иванцевича и А. Лобанова (1993), Е. Емельянова и С. Поварничиной (1998), Е. А. Аксенова выделяет пять основных циклов развития организации с более оптимистичным окончанием: формирование, интенсивный рост, стабилизация, спад и возрождение (таб. 9).

Таблица 9

### Циклы развития организации [3]

Стадия. Цель	Тип стратегии. Краткое описание	Краткая характеристика стратегии	Основные задачи менеджмента
<b>Формирование</b> «Заявка» на рынке товаров (услуг)	<b>Предпринимательство</b> Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер	Управление процессом коллективного творчества в поиске товара, формирование командности и сплоченности, энтузиазма и готовности преодолеть начальные трудности. Точное администрирование ресурсов
<b>Интенсивный рост</b> «Размножение систем»	<b>Динамический рост</b> Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска – меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего	Интенсивное привлечение сотрудников, обладающих требуемыми компетенциями. Проектирование и управление развитием организационной

<b>Стабилизация</b> Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	<b>Прибыльность</b> Поддержание системы в равновесии	В центре внимания – сохранение уровня прибыльности. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила	Поддержание заинтересованности. Оптимизация затрат и снижение себестоимости. Подготовка инноваций и формирование готовности к изменениям
<b>Спад</b> Прекращение нерентабельного, затратного производства	<b>Ликвидация</b> Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем – сокращение работающих	Анализ рынка и поиск выгодных предложений. Нормативное оформление ликвидации или продажи
<b>Возрождение</b>	<b>Предпринимательство</b> Снижение объемов, поиск нового продукта <i>путем</i> оптимизации деятельности	Основное – спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Преодоление апатии персонала и психологических травм, связанных с ликвидацией части предприятия. Мобилизация человеческих ресурсов, формирование коллективной сплоченности и готовности к изменениям. Анализ рынков и разработка стратегии развития. Поиск инвестиций

Рассматривая этапы командообразования в логике динамического подхода, В. А. Ильин [13] соотносит их с динамическими стадиями группового развития и стадиями внутригрупповой жизни индивида согласно схеме А. В. Петровского.

Таблица 10

### Этапы командообразования в логике динамического подхода

Этапы командообразования	Динамические стадии группового развития	Стадии внутри групповой жизни индивида
1. Предварительный этап (оценка ситуации и планирование)		
2. Активное командообразование (непосредственная реализация программы мероприятий по созданию команды)	1. Формирование 2. Смятение и конфликт 3. Принятие ответственности и заключение контракта	1. Адаптация 2. Индивидуализация 3. Интеграция
3. Обеспечение и поддержка	4. Достижения и свершения 5. Завершение	

## Логика развивающих действий КТД

Структура каждого коллективного творческого дела определяется шестью стадиями коллективного творчества.

Содержание этих стадий составляют действия, необходимые для целенаправленного развития целостно-многостороннего гражданского отношения к жизни и к самим себе и для преодоления отрицательных личностных качеств.

*Первая стадия* – предварительная работа коллектива. На этой стадии руководитель и сотрудники коллектива определяют конкретные задачи данного КТД, намечают свои исходные направляющие действия, необходимые для выполнения этих задач и приступают к таким действиям, проводя «нацеливающие» занятия (беседы, экскурсии и т. д.), готовят участников к коллективному планированию – рассказывают, какие дела можно провести, для кого, с кем вместе.

Все это в наибольшей степени характерно для стартовой беседы, во время которой организаторы увлекают участников радостной перспективой интересного и полезного дела, творческим поиском оптимального решения нескольких важных задач-вопросов: Что лучше сделать? Для кого? Когда? Где? Кто будет участвовать? С кем вместе? Кому быть организатором?

В направляющих действиях организаторов методы побуждения (увлечения) подкрепляются методами убеждения: рассказом-размышлением, разъяснением и, в особенности, беседой-размышлением.

*Вторая стадия* – коллективное планирование. Коллективное планирование начинается в микроколлективах, постоянных или временных объединениях. Здесь каждый высказывает свое мнение, оно обсуждается, в результате вырабатывается мнение микроколлектива.

На сборе-старте выступают представители микроколлективов. Ведущий сбор-старт сопоставляет выдвинутые представителями микроколлективов варианты, задает наводящие, уточняющие вопросы, предлагает обосновать предложения или их критику, ставит дополнительные «задачи на размышление», которые решаются сначала по микроколлективам, а потом сообща.

Тем самым руководитель коллектива, продолжая увлекать участников радостной перспективой коллективного творческого дела, делает это теперь в процессе совместного раскрытия такой перспективы, в процессе осознания каждым участником необходимости всех тех действий, которые определены коллективным творчеством. Побуждая (одобрением и похвалой, помощью, советом, доверием) и приучая каждого участника к совместному творческому поиску лучших решений вопросов, связанных с предстоящим делом, руководители всемерно подкрепляют процесс осознания необходимости создания и осуществления оптимального проекта и своего личного участия в этом.



*Третья стадия* – коллективная подготовка КТД. Для подготовки и проведения выбранного коллективного творческого дела создаются или сводный отряд добровольцев, или специальный орган – совет дела, в который входят представители от каждого микроколлектива. На своих заседаниях сводный отряд добровольцев выбирает командира, а совет дела – председателя.

Оба эти объединения действуют только во время подготовки и проведения данного КТД. Для следующего дела подобные органы создаются уже в новом составе.

Проект коллективного творческого дела уточняется и конкретизируется сначала советом дела, с участием руководителя коллектива, затем – в микроколлективах, которые планируют и начинают работу по воплощению общего замысла.

При этом участники применяют не только опыт, полученный во время коллективного планирования, но и те знания, умения, навыки, что были усвоены ими в учебном процессе или в трудовой деятельности.

Некоторая часть участников (число их зависит от уровня развития данного коллектива) обычно не включается в творческий поиск конкретных способов выполнения общего замысла и в практическую работу своего микроколлектива либо участвует в этой работе пассивно-подражательно и несамостоятельно. Другая, начав делать, охладевает, не умея и не желая преодолевать трудности. Поэтому руководители, – а по их примеру и наиболее подготовленные участники – используют многообразные направляющие действия, посредством которых вызывают, расширяют и углубляют активные самостоятельные действия остальных участников.

Необходимо помнить, что направляющие действия руководителя достигают цели, если имеют характер жизненно-практической заботы об успешной подготовке КТД, а их воспитательное значение скрыто от участников и «открывается» лишь в необходимых случаях. Если же руководители раскрывают воспитательное значение этих действий, то участники, не желая быть объектами такого рода воздействий, могут потерять возникший во время коллективного планирования интерес к предстоящему делу, перестать считать его собственным и относиться к нему как к «воспитательному мероприятию», нужному руководителям, а не им самим.

Для этой стадии характерно сочетание самых разнообразных воспитательных средств – побуждения, убеждения и приучения, причем важнейшую роль играет приучение, а побуждение и убеждение лишь служат ему.

Можно применить немало средств, побуждающих участников к целенаправленному и добросовестному, творческому и самостоятельному участию в осуществлении общего замысла. Среди них отметим следующие:

– увлечение добрым сюрпризом, в том числе весьма эффективна подготовка микроколлективами отдельных частей общего проекта «по секрету» от других участников;

- помощь товарищеским советом, например, предложением нескольких вариантов, способов выполнения «на выбор»;
- увлечение «секретным договором» («Давай подготовим это вместе по секрету от всех!»);
- доверие ответственным поручением («Только ты это можешь сделать!»);
- обращение к участникам за помощью, с просьбой показать, научить («Покажи мне, пожалуйста, как это лучше сделать?»);
- товарищеское требование от имени коллектива («Раз решили все вместе, то надо...»);
- товарищеский контроль и товарищеское напоминание («ты ведь помнишь, как мы договорились...»);
- товарищеское поощрение (особо важно!) всеми формами одобрения, а также похвалой (развернутым одобрением) и наградой морального характера от имени коллектива – за преодоление наибольших трудностей, за самоотверженную заботу о товарищах в период подготовки КТД.

*Четвертая стадия* – проведение коллективного творческого дела. На этой стадии можно условно выделить три основных момента:

- 1) приготовления непосредственно перед началом;
- 2) само проведение дела;
- 3) его завершение.

Возьмем момент приготовления. Сколько на него отвести времени? Что делать? Как себя вести? Здесь есть несколько общих правил:

- на все должно хватить времени. С таким расчетом, чтобы обойтись без авральной суеты и лишней нервозности по поводу «не успеем». Но и растягивать чересчур тоже нельзя, чтобы не «перегореть», не утомиться от ожидания;
- не следует говорить и делать того, что могут сказать и сделать участники. В этот момент особенно важно не подменять их. Пусть каждый действует так, как намечено, делает то, что ему поручено. Пусть до конца прочувствуют всю меру ответственности и силу организации.

Могут возникнуть и непредвиденные обстоятельства, и потребуется срочно принять какое-то решение. Не следует делать этого самолично, без председателя совета дела. Только вместе с ним. Не спешите отвечать на многочисленные вопросы, с которыми будут обращаться к вам ребята. Лучше переадресовать их членам совета дела.

Очень важен общий настрой, атмосфера и настроение каждого. Создать их не так просто, а вот испортить можно даже одной фразой: «Ну, конечно, тебе ничего нельзя доверять» или: «Нет, такое безобразие стыдно вешать». Гораздо полезнее в подобных случаях, наоборот, поддержать, подбодрить, вместе поискать выход из положения. Главное – спокойствие, выдержка, мажор, доброжелательность, уважение.

Чего нельзя допускать в момент, когда идут последние приготовления? Нельзя суетиться и дергать ребят, раздавать указания направо и налево; устраивать репетиции, когда все уже собрались; устраняться от приго-

товлений «пусть выкручиваются, как хотят, а я посмотрю, как у них получится»; оттягивать начало, когда все практически готово.

Дело началось. И снова перед вами встает вопрос: где находиться. При всей многочисленности возможных вариантов, ответ должен быть один: там, где нужно. Рядом с ведущими, в одном из микроколлективов, в каждом из них по очереди, с гостями, родителями и т. д. Может ли руководитель коллектива непосредственно участвовать в самом деле? Разумеется. Можно взять на себя вступительное слово и заключение. Можно по ходу дела или заранее подготовить вместе с другими творческий сюрприз – песню в подарок, веселую игру, вкусный приз, шуточное или серьезное познавательное задание и т. п. Главное – своим участием, отношением, переживаниями подчеркнуть, что все происходящее – это общее дело, и оно вам также дорого, как и остальным.

Когда дело закончено, очень важно так же дружно, как готовились, завершить работу: подвести итоги (определить победителей, если это состязание, поблагодарить участников и гостей, вручить подготовленные сувениры-сюрпризы и т. д.), проводить гостей, привести в порядок место проведения дела.

*Пятая стадия* – коллективное подведение итогов КТД. Подведение итогов происходит на общем сборе-огоньке, которому может предшествовать письменный опрос-анкета, содержащая первичные вопросы-задачи на размышление: «Что у нас было хорошо и почему? Что не удалось осуществить и почему? Что предлагаем на будущее?»

Вопросы в этом случае выступают исходными направляющими действиями руководителей, а выдвигаемые по этим вопросам мнения и предложения – исходные действия самих участников.

Производные направляющие действия руководителя коллектива и других организаторов (особенно в заключительной части общего сбора-огонька) – сопоставление мнений, уточняющие вопросы, развитие и обобщение предложений, высказанных участниками, – представляют собой товарищескую воспитательную заботу о том, чтобы действительно каждый участвовал в размышлении об опыте своих товарищей и своем собственном, в его сравнительном анализе и оценке, в извлечении уроков на будущее.

*Шестая стадия* – стадия ближайшего последствия КТД. Эту стадию, как и предыдущую, надо научиться прогнозировать, заранее думать еще при подготовке – а что будет потом? Какие могут быть выводы и последствия этого дела? Если и будут приняты конкретные решения, их нужно будет выполнять. Что это могут быть за решения? Их главный смысл в расширении круга добрых дел. На этой стадии в исходных направляющих действиях руководителей непосредственно реализуются выводы и предложения, выдвинутые при подведении итогов проделанной работы. Руководитель коллектива организует использование участниками и в учебной работе, и в трудовой деятельности, и в повседневной жизни опыта, накопленного при планировании, подготовке, проведении и обсуждении результатов коллективного творческого дела.

Таковы внутренние связи каждого коллективного творческого дела, которые можно назвать связями развертывания КТД – развертывания нужных развивающих действий [10, 11, 12].

### **Задания**

1. Проанализируйте особенности групповой динамики вашей группы и обсудите на каком этапе, стадии, цикле развития она находится в данный момент.

2. Организуйте и проведите коллективное творческое дело, опираясь на логику развивающих действий И. П. Иванова, включающую шесть стадий коллективного творческого дела – КТД.

1-я стадия – предварительная работа организаторов.

2-я стадия – коллективное планирование КТД.

3-я стадия – коллективная подготовка дела.

4-я стадия – проведение КТД.

5-я стадия – коллективное подведение итогов КТД.

6-я стадия – ближайшее последствие КТД. (Что делаем дальше?)

С возможными вариантами КТД можно познакомиться в трех изданиях книги И. П. Иванова «Энциклопедия коллективных творческих дел», вышедшие в 1989 и 1999 году в Москве и в 2003 году в Новосибирске [11].

3. Выделите основные моменты 3-ей стадии КТД

### **Библиографический список**

1. Адизесу И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизесу. – СПб. : Питер, 2007.

2. Аксенова Е. А. Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.

3. Иванов И. П. Коллективное творческое дело. Методические рекомендации / И. П. Иванов – Л., 1988.

4. Иванов И. П. Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов. – М., 1998. – 156 с.

5. Иванов И. П. Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – Новосибирск, 2003. – 194 с.

6. Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования : методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.

## **ЛИЧНОСТЬ. ГРУППА. КОМАНДА**

### **Оценка личностных и деловых качеств.**

### **Вербальная и невербальная диагностика образа человека. Смысложизненные ориентации. Направленность личности**

Поспешная смена духовных ориентиров и бездумное развенчание нравственных идеалов, происходившие на государственном уровне, привели к тому, что сегодня в России фактически нет идеи, объединяющей разные слои населения; разрушена стабильность и уверенность в завтрашнем дне, как у отдельных людей, так и у общества в целом. В условиях отсутствия действенной системы государственного и общественного (включая религиозные и партийные структуры) воспитания отмечается распад не только мировоззренческой базы, но и методологических основ воспитательной системы, происходит уход от воспитания как целенаправленной деятельности государства и даже школы.

Отказ от прежних принципов и методов воспитания и развития личности в коллективе, длительное отсутствие новой концепции духовно-нравственного воспитания в условиях практически революционной смены общественно-экономической формации и, как следствие, «взрыв» безнравственности в поведении людей приводят к валлообразному нарастанию социальной деградации подростков и молодежи.

Термин «коллектив» на протяжении последних 20 лет все активнее исчезает из научного обихода, практически подвергаясь ostracism. Дошло до того, что даже некоторые известные отечественные педагоги и психологи серьезно утверждают: «Коллектив является средством подавления индивидуальности личности». Научные идеи и практические разработки А. С. Макаренко, И. П. Иванова, их учеников и последователей у нас в стране не то, что не востребованы, а просто забыты.

При этом и на Западе, и на Востоке их идеи и технологии все активнее внедряются в практику, причем не только педагогическую, но и психотерапевтическую. За все годы советской власти в нашей стране не вышло ни одного достаточно полного собрания сочинений А. С. Макаренко. Самым большим был восьмитомник, вышедший в восьмидесятых годах, причем, весьма урезанный, даже по сравнению с предыдущими изданиями 50-х годов. В эти же годы в ФРГ (а не в ГДР) выходят гораздо более объемные и значительные собрания его сочинений.

В середине 80-х к парализованному, лишенному возможности говорить (к счастью, осталась возможность писать) профессору, тогда еще не академику АПН, Игорю Петровичу Иванову, на 16 этаж окраинной ленинградской новостройки приезжают японские докторанты изучать его идеи, а в издательстве «Просвещение» уже набранная в печать рукопись так и остается неизданной.

Разработанная им технология коллективной творческой деятельности, имеющая много синонимов и эффемизмов: «коммунарская методика», «педагогика социального творчества», «педагогика сотрудничества», – это не столько педагогическая методика воспитания, сколько система демократического или, как сейчас принято говорить, – патисипативного управления развитием группы до высшего уровня – коллектива. И в то же время это психотерапевтическая методика развития и гармонизации личности, то есть методика гармонизации отношений конкретного человека с другими людьми, с обществом и с самим собой. Это психолого-педагогическая, оргдеятельностная психотерапевтическая методика, сутью которой является не борьба коллектива с индивидуальностью личности, не формирование людей-винтиков, а творческое взаимодействие индивидуальностей, создающих коллектив единомышленников на основе творческого содружества разных поколений старших и младших товарищей, проявляющих заботу об общем деле, об окружающих этот коллектив людях и о самих себе как членах единой, социально ориентированной команды. Не случайно в начале 60-х годов члены этих детско-взрослых коллективов называли свои объединения коммунарскими, в противовес навязываемым «коммунистическим» наименованиям, обозначая так высший тип межличностных отношений творческого содружества разновозрастных объединений людей, стремящихся реализовать свой потенциал не только для удовлетворения своих собственных потребностей, а на пользу окружающим людям и своей стране.

Именно как психотерапевтические организации еще с первых десятилетий XX века развивались коммуны на Западе Европы и в США. В 1916 г. Д. Морено организует группы взаимопомощи. В 30-х – 40-х годах К. Левин проводит опыты по исследованию взаимовлияния группы и личности, в 60-х основателем гуманистической психологии К. Роджерсом организуются психотерапевтические группы встреч.

В России подобные процессы происходили в сфере педагогики. Мало кто знает, что первые ребячьи трудовые бригады Макаренко организует не в 1920 году в Колонии им. Горького, а гораздо раньше, еще до революции, в том же 1916 году, когда Д. Морено организует свои группы крестьянской взаимопомощи. После окончания с золотой медалью Полтавского учительского института А. С. Макаренко становится директором огромной по тем временам железнодорожной школы на тысячу учащихся в Крюкове, под Кременчугом.

Совсем рядом громыхает Первая мировая война. Нарастают разруха и голод. И основной заботой молодого директора становится организация питания школьников, так как это решало и задачу привлечения ребят в школу, и давало возможность думать и об учебе, а не только о том, где бы и что поесть. Недалеко от школы был огромный пустырь, на котором все школьники весной 1916 г. разбили огороды и посадили ягодные кусты и плодовые дере-

вья. Именно тогда ярко проявились организаторские способности педагогического гения по активному, ненасильственному, сознательному и бодрому решению самых сложных проблем управления. Благодаря блестящей организации совместной трудовой деятельности весь коллектив школы, от самых маленьких до самых старших, включая педагогов и сотрудников, был спасен от голода. А затем на месте тех школьных полей расположился городской парк культуры и отдыха, потому что весь этот важный и нелегкий труд был организован в «мажорном», радостном тоне, не оставлявшем места унынию. И этот опыт молодого директора лег в основу создания уникальной педагогической системы формирования человека в условиях созидательной, социально ориентированной коллективной деятельности.

Педагогика как добросовестная служанка государства идет от государственного заказа. Ее цель – сформировать такого гражданина, который нужен государству. Совпадает это с возможностями и желаниями человека – хорошо, не совпадает – тем хуже для него.

Психотерапия идет не от государственного заказа, а от возможностей и потребностей человека. Ее основная задача – помочь человеку выжить, лучше с удовольствием, с радостью для себя и для других.

Педагогических методик, технологий, позволяющих гармонично, без ущерба для той и другой стороны соединить интересы и потребности государства с возможностями человека и при этом еще обеспечивать максимально интенсивное развитие личности, ничтожно мало. Почему так востребован в мире психолого-педагогический опыт А. С. Макаренко и И. П. Иванова? (Но, увы, не на родине – «нет пророка в своем Отечестве».) Да потому, что в мире спрос на толковых и энергичных лидеров и исполнителей, способных работать в одной команде, готовых в любой необходимый момент поменяться ролями. Разработанная ими система формирует и тех, и других, да еще «в одном флаконе», обеспечивая развитие личности и коллектива, формирование социально ориентированных команд, способных прекрасно взаимодействовать в любых условиях.

В семидесятые годы прошлого века, впавшая в застой, забюрократизированная отечественная система воспитания увидела в так называемом «коммунарском движении», основанном на идеях Макаренко и Иванова, серьезную опасность и сделала все, чтобы его стихийное развитие сошло на «нет».

Система воспитания, разработанная А. С. Макаренко и И. П. Ивановым – это прежде всего технология развития социально активной творческой личности, реализующей себя в организаторской деятельности, цель которой – забота о близких и далеких людях, о деле, которое поручено или выбрано, и о самом себе как члене общества и созидателе будущего в настоящем.

Работы А. С. Макаренко, К. Левина, И. П. Иванова, К. Роджерса и многих других показали, что группа, команда, коллектив могут оказывать мощное воздействие на развитие и даже трансформацию личности человека, и при этом человек отнюдь не теряет своей индивидуальности, как считают многие поверхностные, закомплексованные «специалисты». Более того, обезличенные, «стриженные под одну гребенку» индивиды не нужны ни настоящей команде, ни, тем более, коллективу. Поэтому, если такие люди хотят остаться в команде, они сами начинают достаточно активно развиваться и совершенствоваться, наполняя свою жизнь смыслом и расширяя свои представления о людях, в том числе и о самих себе.

Это подтверждают результаты исследования влияния коллективной творческой организаторской деятельности на формирование образа человека и смысловые ориентации школьников, включенных в деятельность Архангельского городского штаба старшеклассников. Архангельский штаб имени А. П. Гайдара – действительно уникальное, ныне самостоятельное общественно-педагогическое объединение клубного типа, где воспитание осуществляется на основе деятельной заботы об улучшении окружающей жизни. Этот клуб старшеклассников, возникнув в 1961 году, до сегодняшнего дня работает на основе идей, принципов, методов и методик, разработанных академиком АПН СССР Игорем Петровичем Ивановым.

В ходе исследования, проведенного О. Б. Кононовой под руководством профессора В. Л. Ситникова, были обследованы несколько сот бывших и действующих членов этого коллектива, начиная с самых первых, создававших штаб еще 50 лет назад, до нынешних школьников. Для сравнения было обследовано аналогичное количество их сверстников, проживавших в этом же городе и не принимавших участие в деятельности штаба, но активно участвовавших в различных кружках, секциях и других видах организованной внешкольной деятельности.

Результаты исследования убедительно доказали, что активное участие в коллективной творческой организаторской деятельности оказывает существенное влияние на формирование смысловых ориентаций, представлений о себе и других людях. Члены городского штаба разных поколений имеют достоверные различия (от  $p \leq 0,05$ , до  $p \leq 0,01$ ) в структурах и содержании смысловых ориентаций, Я-образов и образов других людей по сравнению с людьми аналогичных поколений, не имеющими подобного жизненного опыта.

При этом выявилось, что, по сравнению с контрольной группой, участие старших школьников в жизнедеятельности общественного объединения, работающего по системе академика И. П. Иванова, ведет к повышению значимости мотивационно-волевой сферы личности и формированию позитивного Я-образа личности и образов других людей.



Становление устойчивой жизненной позиции связано с опытом позитивного взаимодействия со взрослыми, отличающимися от других по таким показателям социального интеллекта, как готовность помочь, понять, способность стать примером для подражания, быть открытым и легким в общении (от  $p \leq 0,05$ , до  $p \leq 0,01$ ). В условиях коллективной творческой организаторской деятельности воспитатель, занимающий позицию старшего товарища, становится ведущим звеном в процессе формирования жизненных смыслов старшеклассников, а отношения содружества поколений фундаментом всей системы их воспитания.

Длительность периода включенности в активную коллективную творческую организаторскую деятельность, а также перенос полученного опыта в свою дальнейшую жизнь ведет к повышению целенаправленности, осмысленности жизни, открывает временную перспективу, увеличивает убежденность в том, что человеку дано контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их. Наличие четкой жизненной позиции наполняет жизнь смыслом, человек переживает процесс своей жизни как интересный и эмоционально насыщенный.

Получены доказательства того, что участие (даже однократное) современных старшеклассников в подготовке и проведении длительного коллективного творческого организаторского дела ведет к существенной трансформации Я-образа и образов других людей, к переоценке личностных качеств человека. После участия в деле старшеклассники стали оценивать себя более положительно и почувствовали себя теми людьми, которые могут быть интересны другим; хорошим человеком они стали считать, прежде всего, того, кто готов оказать помощь, выручить в сложной ситуации, кто может быть интересным в общении и взаимодействии; при описании плохого человека они значительно чаще, чем до участия в деле, стали обращаться к таким характеристикам, как надоедливый, занудный, лживый, плохой, неприятный, зазнайка; при описании старшего товарища – к таким качествам, как умный, добрый, хороший, готов помочь, пример для подражания.

Любому человеку, независимо от того, желает или не желает он работать в команде, для повышения качества взаимодействия с окружающими людьми полезно не только осознавать свои собственные особенности, но и иметь достаточно отчетливые представления о том, что характеризует приятных и неприятных ему людей, с кем у него может устанавливаться эффективное взаимодействие, а с кем оно будет затруднено. Полезно периодически уточнять собственные «Я» и «Ты»-образы, то есть представления о себе и других людях. Осознание этих образов и соотношения между ними могут быть эффективным способом психодиагностики собственного развития.

В настоящее время рядом отечественных и зарубежных исследователей установлена прямая зависимость между представлениями человека о самом себе и полнотой, разнообразием, дифференцированностью отражения им особенностей других людей. А. А. Реан (1995) предлагает выделять в процессе профессионального самопознания два аспекта. Первый, структурно-личностный, предполагает самопознание собственной личности, иначе говоря, выявление Я-образа человека. Второй, операционально-деятельностный, предполагает изучение результатов собственной деятельности.

Образ, отражаемый психикой человека, включает, как минимум, два вида представлений:

- достаточно четко осознаваемых, более или менее структурированных и достаточно просто вербализуемых;
- неопределенно-интуитивных, слабо осознаваемых, расплывчатых, а потому трудно вербализуемых.

Для изучения образов человека и представлений о самом себе нецелесообразно использовать шкалированные тестовые методики, т. к. они основаны на усредненных, нормированных данных и фактически отражают лишь те конструкты, которые заложены в них разработчиками, оставляя за кадром нюансы собственных представлений человека о себе или других людях. Избежать подобных искажений можно с помощью методик, свободных от жесткой заданности различных шкал и норм, но позволяющих достаточно точно сопоставить между собой свободные ассоциации конкретных людей.

Для изучения содержания и структуры различных образов людей и особенностей их соотношения с Я-образом самого человека В. Л. Ситниковым в 1994 году разработана методика «СОЧ(И) – Структура образа человека (иерархическая)», включающая вербальную и невербальную части. Методика доказала свою эффективность для сравнительного изучения и диагностики актуального состояния и динамики социально-перцептивных особенностей личности. В основе методики изучения образа человека «СОЧ(И) – структура образа человека (иерархическая)» лежат два методических приема. Один из которых вербальный – «20 высказываний», – предложен М. Куном и Т. Макпартленд в 1954 году и более известен как тест «20-Я», применявшийся авторами для определения локус-контроля личности. Другой – невербальный, основан на упорядочивании пяти геометрических фигур, разработан и описан Сьюзен Делингер в 1989 году и стал в настоящее время широко известным как «Психогеометрический тест».

При создании методики СОЧ(И) использовались именно методические приемы, а не тесты, разработанные на их основе, так как принцип анализа, заложенный в методику СОЧ(И), не является тестовым, и результаты, полученные обеими частями методики, не шкалированы, а основаны на контент-анализе и парных сравнениях конкретных данных. При желании исследователей полученные материалы можно обрабатывать и как результаты отдельных тестов, а не только в логике методики СОЧ(И).

Вербальная часть методики СОЧ(И) дает возможность сбора вербальной, в той или иной степени осознаваемой информации; невербальная позволяет получить данные об интуитивной, мало осознаваемой, невербализованной и неструктурированной группе представлений о человеке.

Инструкция к методике состоит из трех частей. Вначале вводная часть: «Здравствуйтесь, меня зовут... Я вхожу в состав исследовательской группы, целью которой является поиск путей повышения эффективности взаимопонимания и взаимодействия между людьми. Мы обращаемся к вам за помощью в проведении этого исследования. Вам предстоит выполнить несколько заданий и ответить на ряд вопросов. Данное исследование абсолютно анонимно, и вам не понадобится писать свое имя и фамилию. Но для сопоставления данных, полученных с помощью различных методик надо иметь возможность соотнести между собой материалы, полученные от одного и того же человека, для этого надо их закодировать. В качестве кода вашей работы я попрошу вас написать свою дату рождения на каждом бланке ответов, это необходимо для определения вашего возраста, и может понадобиться для соотнесения результата в случае проведения повторного обследования. Пожалуйста, отвечайте искренне, не советуясь с соседями. Если будут вопросы, я подойду.»

Инструкция ко второй части данной методики варьируется в зависимости от целей, объекта и предмета исследования, за основу берется следующий вариант: «Предлагаем вам принять участие в исследовании, которое направлено на выявление механизмов взаимовосприятия людей разного возраста. Обследование проводится анонимно, полученные от вас персональные данные предназначены лишь для научного анализа и не будут разглашены. Вероятно, каждый неоднократно задавал себе вопросы: «Кто Я? Какой Я?» Мы просим Вас сегодня задать себе эти вопросы, а ответы записать на предлагаемых бланках (или на листах бумаги). Пожалуйста, задайте себе эти вопросы и первое, что придет в голову, тут же запишите в первом столбце. Как только записали, тут же задайте эти же вопросы и снова запишите в этом же столбце. Опишите себя с помощью 20 различных высказываний. Это могут быть определения или ассоциативные образы, каждое определение должно раскрывать только одно понятие. Располагайте ответы в том порядке, в котором они приходят вам в голову. Не заботьтесь об их логичности или важности. Здесь не может быть неправильных ответов. Правильно все, что вы решите написать. Чем искреннее будут ваши ответы, тем большее научное значение они представляют. Пишите быстро, поскольку ваше время ограничено. Итак: «20 высказываний о себе». Необходимо написать все 20 высказываний».

После заполнения высказываний о себе предлагается инструкция по выполнению невербальной части методики: «Посмотрите на эти фигуры (круг, квадрат, прямоугольник, треугольник, зигзаг) и представьте, что художник-авангардист нарисовал портреты разных людей. Посмотрите внимательно, а затем выберите тот «портрет», который больше всего похож на вас и нарисуйте этот «портрет» в первой ячейке под соответствующим столбцом, затем из оставшихся «портретов» выберите тот, что больше других похож на вас и так далее, пока не изобразите «портрет», менее всего похожий на вас».

После выполнения невербальной части аналогичные инструкции даются для описания образов других людей. Можно рекомендовать: «При за-

полнении каждого последующего столбца закройте написанное ранее, постарайтесь не вспоминать то, что написали прежде, и не заглядывать в соседние столбцы. Задав себе вопрос (например: «Хороший человек – какой он, что для него характерно?»), не перебирайте варианты, а тут же запишите первый пришедший ответ. Помните – здесь нет хороших и плохих ответов. Все Ваши ответы правильны. Главное – искренность. Время ограничено. На каждый столбик не более 3 минут». В процессе выполнения можно добавить 2–3 минуты, желательно добиться заполнения всех 20 строк. Обычно наибольшие затруднения вызывает выполнение задания о самом себе.

Для того чтобы можно было сопоставить между собой все многообразие полученных ответов и осуществить количественный математико-статистический и структурно-качественный контекстно-смысловой анализ полученных данных и соотнести между собой различные образы, обработка ответов осуществлялась методом контент-анализа. Для автоматизации и исключения субъективизма при обработке большого массива данных, полученных с помощью данного метода, В. Л. Ситниковым совместно с С. И. Кедич и И. Ю. Шиловым, при участии программиста С. Н. Левич, была разработана компьютерная программа контент-анализа первичных данных, полученных по методике «СОЧ(И)». Эта программа аналогична и для неавтоматизированного анализа данных. Она основана на том, что в структуре представлений о ребенке были выделены четыре группы характеристик, включающие следующие категории описаний человека. При необходимости, в зависимости от целей исследования, содержание и структура параметров контент-анализа могут легко варьироваться, соответствующие изменения могут быть внесены и в компьютерную базу.

### **Параметры контент-анализа образа человека**

1 группа. *Характеристики, отражающие объективные или субъективные представления о человеке*

1.1. Объективные характеристики (человек, сестра, мальчик и т. п.); условное обозначение – «к» – конвенциональные, общепринятые.

1.2. Субъективные характеристики (добрый, умный, негодник и т. п.)

2 группа. *Характеристики, отражающие различные стороны личности человека*

2.1. Личностно-волевые характеристики (упорный, неусидчивый, целеустремленный и т. п.); условное обозначение – «в».

2.2. Характеристики особенностей поведения личности как субъекта деятельности (труженик, лентяй, аккуратный и т. п.); условное обозначение – «д».

2.3. Характеристики интеллектуально-творческой сферы личности (любопытный, невнимательный, выдумщик и т. п.); условное обозначение – «и».

2.4. Характеристики особенностей поведения личности, проявляющиеся как во взаимодействии, так и в деятельности (игривый, активный, осторожный и т. п.); условное обозначение – «п».

2.5. Характеристики особенностей поведения личности как субъекта взаимодействия (помощник, добрый, агрессивный и т. п.); условное обозначение – «с».

2.6. Телесно-физические характеристики (толстенький, подвижный, неряха и т. п.); условное обозначение – «т».

2.7. Эмоционально-личностные характеристики (веселый, любимый, задира и т. п.); условное обозначение – «э».

3 группа. *Характеристики, отражающие отношение к человеку*

3.1. Как к объекту воздействия (кукленок, несмышлениш, покладистый и т. п.); условное обозначение – «о/в».

3.2. Как к субъекту развития (помощник, наблюдатель, любящий и т. п.); условное обозначение – «с/р».

3.3. Метафорические характеристики (березка, солнышко, мрак и т. п.); условное обозначение – «м».

3.4. Позитивные характеристики; условное обозначение – «+».

3.5. Негативные характеристики; условное обозначение – «-».

3.6. Нейтральные или амбивалентные характеристики; условное обозначение – «=».

4 группа. *Характеристики, отражающие гендерные особенности человека*

4.1. Маскулинные характеристики; условное обозначение – «м».

4.2. Фемининные характеристики; условное обозначение – «ф».

4.3. Андрогинные характеристики; условное обозначение – «а».

Некоторые ответы могут попадать в несколько категорий, так, «добрый» относится к категориям 1.2, 2.5, 3.2, 3.4; «агрессивный» – к категориям 1.2, 2.5, 3.2, 3.5; «несмышлениш» – к категориям 1.2, 2.4, 3.1, 3.6. В этом случае они учитывались в каждой категории.

Как известно, образы сложных объектов и явлений весьма непросто вербализовать, и информация, полученная таким способом, не дает полного представления об имеющихся у человека образах.

Полное, точное представление получить, скорее всего, невозможно, но применение графических методик позволяет существенно дополнить информацию о структуре образов и о личности того, чьи образы изучаются.

Вторая, невербальная часть методики помогает выстроить более точную структуру образа, включающую не только вербальные компоненты, но и те, которые сложно вербализовать. Анализ выбранного испытуемым расположения геометрических фигур используется не для определения личностных характеристик испытуемых или отображаемого ими образа, а для сопоставления последовательностей геометрических фигур, иллюстрирующих ка-

ждуя группу «20 высказываний». Основное внимание при сравнительном анализе обращается на первые и последние из каждой пяти фигур. При этом возможны четыре основных варианта сочетания каждой пары образов:

- прямое совпадение последовательности первых и последних фигур, которое говорит о прямом соответствии невербальных образов;

- несовпадение последовательности фигур, которое говорит о несоответствии невербальных образов;

- частичное совпадение последовательности, когда совпадают лишь первые или последние фигуры, что говорит о соответствии предпочитаемых или нежелательных особенностей образов;

- обратное совпадение последовательности, когда первые фигуры одного образа совпадают с последними фигурами другого образа, что говорит о противопоставлении образов, их «обратной пропорциональности».

При желании можно сопоставить данные, полученные в вербальной части методики можно сопоставить с психологическими характеристиками каждой фигуры и их сочетания, приводимыми в психогеометрическом тесте С. Делингер.

Интерпретация предпочтений выборов фигур в различных образах не является единственно важной задачей применения невербальной части методики «СОЧ(И)».

Психогеометрический тест при описании образов способен решить, возможно, еще более важную задачу. А именно, может выявить, насколько человек склонен к проекции и выявить конкретный тип этой проекции. Выяснить это можно, проанализировав порядок выбора фигур. Как уже отмечалось, это касается, прежде всего, предпочитаемых: первой и (или) второй фигуры, и отвергаемой – последней. Вариативность выбора предпочитаемой фигуры доказывает то, что разные люди вкладывают в каждую фигуру свой смысл и значение. У отдельно взятого человека представление о каждой фигуре конкретное, а значит, описывая различные образы, он, скорее всего, вкладывает в эти фигуры один и тот же смысл, разница проявляется только в порядке выбора. Анализируя фигуры, данные для каждого образа, мы, в основном, обращаем внимание на предпочитаемую и отвергаемую. Если в одном образе предпочитаемой является одна фигура, а в другом она же отвергаемой, то можно говорить о частичной обратной проекции, так как человек сознательно или подсознательно выбирает определенную фигуру в качестве наиболее похожей на один образ, а при описании другого образа ставит ее на последнее место, как наименее похожую. О полной обратной проекции в двух образах можно говорить тогда, когда фигуры, занимающие первое и последнее место в одном образе, в другом занимают полностью противоположные. Прямая проекция присутствует в случае, когда принадлежность определенных фигур к первым и последнему местам сохраняется в разных образах. При частичной прямой проекции сохраняется только предпочитаемая или отвергаемая фигура.

### Задание 3

Проведите сравнительный анализ образа своего «Я», образа хорошего, приятного вам человека и образа плохого или неприятного вам человека.

#### Бланк для заполнения

Предлагаем вам принять участие в исследовании, которое направлено на выявление механизмов взаимовосприятия людей. Обследование проводится анонимно, полученные от Вас персональные данные предназначены лишь для научного анализа и не будут разглашены. Чем искреннее будут ваши ответы, тем большее научное значение они представляют.

1. Пожалуйста, поочередно заполните все столбцы, последовательно ответив по 20 раз без повторений на указанные в заголовке столбца вопросы. При заполнении каждого последующего столбца закройте написанное ранее, постарайтесь не вспоминать то, что написали прежде и не заглядывать в соседние столбцы.

Кто Я? Какой(ая) Я?	Хороший, приятный мне человек, какой он?	Плохой, неприятный мне человек, какой он?
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
11	11	11
12	12	12
13	13	13
14	14	14
15	15	15
16	16	16
17	17	17
18	18	18
19	19	19
20	20	20
Портреты:	Портреты:	Портреты:

2. Посмотрите на эти фигуры: и представьте, что художник-авангардист нарисовал портреты разных людей. Посмотрите внимательно, а затем выберите тот «портрет», который больше всего похож на Вас и нарисуйте этот «портрет» в первой ячейке под соответствующим столбцом, затем из оставшихся «портретов» выберите тот, что больше других похож на Вас и так далее, пока не изобразите «портрет» менее всего похожий на Вас. Затем, закрыв нарисованное, это же сделайте под следующими столбцами, последовательно изображая «портреты» тех, кто описаны в соответствующем столбце.



3. Укажите, пожалуйста, о себе следующие сведения.

Дата рождения \_\_\_\_\_, стаж \_\_\_\_\_, образование \_\_\_\_\_  
что и когда окончили \_\_\_\_\_.

Возраст близких (если они есть): мать \_\_\_\_\_; отец \_\_\_\_\_;  
муж (жена) \_\_\_\_\_, братья \_\_\_\_\_; сестры \_\_\_\_\_ детей:  
мальчики \_\_\_\_\_; девочки \_\_\_\_\_. Дата заполнения \_\_\_\_\_.

Спасибо за ваше участие в исследовании!

### Бланк для обработки

М. В. Гамезо, Б. Ф. Ломов и В. Ф. Рубахин, анализируя проблемы формирования перцептивного образа, отмечают, что в конкретных условиях образ приобретает те или иные специфические черты в зависимости от того, «что человеку нужно», а это значит, что он зависит от его личностных особенностей, таких как потребности, мотивы, установки, чувства, интересы и т. д.

Для работы в команде немалое значение имеет единство жизненных ценностей и знание направленности личности человека. В процессе формирования команды может происходить некоторая переоценка ценностей, смысла жизни и направленности личности. Диагностику этих параметров можно производить, используя тестовые методики Рокича, Шварца, Леонтьева, Баса (Смекала, Кучера) и др.

#### Задание 4

Выявить ценностно-ориентационное единство членов группы.

#### Методика «Ценностно-ориентационное единство» (ЦОЕ)

**Определение уровня сплочения** (Пономаренко Л. П., Белоусова Р. В, 2003).



*Инструкция.* Вам сейчас будут предложены известные пословицы и поговорки, которые были придуманы уже давно. Сейчас условия жизни изменились, изменились и представления людей. Это явление естественное. Так что некоторые утверждения могут показаться вам неправильными. Подумайте хорошо над этими пословицами и отметьте против номера каждой из них знак «+», если вы согласны с ней, и знак «-», если не согласны.

### Примеры пословиц

1. Бедность – не порок.
2. Гусь свинье не товарищ.
3. Время – деньги.
4. Всяк сверчок знай свой шесток.
5. Говорить правду – терять дружбу.
6. Горбатого могила исправит.
7. Дают – бери, бьют – беги.
8. Две собаки грызутся – третья не приставай.
9. Дела не делай, а от дела не бегай.
10. Дело не волк – в лес не уйдет.
11. Дружба дружбой, а служба службой.
12. Друзья познаются в беде.
13. Золото и в грязи блестит.
14. Лучше синица в руке, чем журавль в небе.
15. Моя хата с краю, ничего не знаю.
16. Не в деньгах счастье.
17. Не в свои сани не садись.
18. Не имей сто рублей, а имей сто друзей.
19. Не место красит человека, а человек – место.
20. Правда в огне не горит и в воде не тонет.
21. Правда – хорошо, а счастье – лучше.
22. Простота хуже воровства.
23. Работа дураков любит.
24. Риск – благородное дело.
25. Рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше.
26. С волками жить – по-волчьи выть.
27. Своя рубашка ближе к телу.
28. Скупость – не глупость.
29. Старый друг лучше новых двух.
30. Стыд – не дым, глаза не выест.
31. С кем поведешься, от того и наберешься.
32. Руби дерево по себе.
33. Худой мир лучше доброй ссоры.
34. Что наша честь, если нечего есть.
35. Чужое добро в прок не идет.

36. Яблоко от яблони недалеко падает.  
 37. От трудов праведных не наживешь палат каменных.  
 38. Закон – что дышло: куда повернул, туда и вышло.

*Обработка результатов.* Ответы респондентов сводятся в общую таблицу. В строку «итого» записываются максимальное число совпадений в мнениях участников о справедливости каждой из пословиц, например, если по первому суждению из 30 обследуемых 12 ответили «да» и 18 «нет», то в итоговый результат записывается число 18. Показателем ЦОЕ является степень совпадения оценок, даваемых респондентами. Оно высокое, когда в каждой колонке значения чисел близки к максимуму (числу, выражающему количество опрашиваемых). Это означает, что мнения, этические суждения людей совпадают.

Пор. Номер	Номера пословиц	1	2	3...	Сумма
	Респонденты				
1	Антонова				
2...	Буланов				
Итого	18				
в %					

**Задание 5.** Проведите тест **смыслжизненных ориентаций Д. А. Леонтьева** и соотнесите между собой результаты по отдельным субшкалам.

Данная методика является адаптированной версией теста «Цель в жизни» (Purpose-in-Life Test, PIL) Джеймса Крамбо и Леонарда Махолика. Тест разработан Д. А. Леонтьевым на основе теории стремления к смыслу и логотерапии Виктора Франкла.

Оригинальная методика включает в себя набор из 20 пунктов, каждый из которых представляет собой утверждение с раздваивающимся окончанием: два противоположных варианта окончания задают полюса оценочной шкалы, между которыми возможны семь градаций предпочтения. Испытуемому предлагается выбрать наиболее подходящую из семи градаций и подчеркнуть (или обвести) соответствующую цифру.

### ***Общий показатель ОЖ***

Общий уровень осмысленности жизни.

### ***Интерпретация субшкал***

1. *Цели в жизни.* Баллы по этой шкале характеризуют наличие или отсутствие в жизни испытуемого целей в будущем, которые придают жизни осмысленность, направленность и временную перспективу. Низкие баллы по этой шкале присущи человеку, живущему сегодняшним или вче-

рашним днем. Вместе с тем, высокие баллы по этой шкале могут характеризовать не только целеустремленного человека, но и прожектера, планы которого не имеют реальной опоры в настоящем и не подкрепляются личной ответственностью за их реализацию.

2. *Процесс жизни или интерес и эмоциональная насыщенность жизни.* Содержание этой шкалы совпадает с теорией о том, что единственный смысл жизни состоит в том, чтобы жить. Этот показатель говорит о том, воспринимает ли испытуемый сам процесс своей жизни как интересный, эмоционально насыщенный и наполненный смыслом. Высокие баллы по этой шкале и низкие по остальным будут характеризовать человека, живущего сегодняшним днем. Низкие баллы по этой шкале – признак неудовлетворенности своей жизнью в настоящем.

3. *Результативность жизни или удовлетворенность самореализацией.* Баллы по этой шкале отражают оценку пройденного отрезка жизни, ощущение того, насколько продуктивно и осмысленно была прожита ее часть. Высокие баллы по этой шкале будут характеризовать человека, который доживает свою жизнь, у которого все в прошлом, но прошлое способно придать смысл остатку жизни. Низкие баллы по этой шкале – признак неудовлетворенности прожитой частью жизни.

4. *Локус контроля – Я (Я – хозяин жизни).* Высокие баллы соответствуют представлению о себе как о сильной личности, обладающей достаточной свободой выбора, чтобы построить свою жизнь в соответствии со своими целями и представлениями об ее смысле. Низкие баллы – неверие в свои силы контролировать события собственной жизни.

5. *Локус контроля – жизнь или управляемость жизни.* При высоких баллах – убеждение в том, что человеку дано контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их в жизнь. Низкие баллы – фатализм, убежденность в том, что жизнь человека неподвластна сознательному контролю, что свобода выбора иллюзорна и бессмысленно что-либо загадывать на будущее.

Для подсчета баллов необходимо перевести отмеченные испытуемым позиции на симметричной шкале 3 2 1 0 1 2 3 в оценки по восходящей или нисходящей асимметричной шкале по следующему правилу.

В восходящую шкалу 1 2 3 4 5 6 7 переводятся пункты 1, 3, 4, 8, 9, 11, 12, 16, 17.

В нисходящую шкалу 7 6 5 4 3 2 1 переводятся пункты 2, 5, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 20.

Общий показатель ОЖ – все 20 пунктов теста.

Субшкала 1 (Цели) – пункты 3, 4, 10, 16, 17, 18.

Субшкала 2 (Процесс) – пункты 1, 2, 4, 5, 7, 9.

Субшкала 3 (Результат) – пункты 8, 9, 10, 12, 20.

Субшкала 4 (Локус контроля – Я) – пункты 1, 15, 16, 19.

Субшкала 5 (Локус контроля – жизнь) – пункты 7, 10, 11, 14, 18, 19.

*Инструкция: вам будут предложены пары противоположных утверждений. Ваша задача – выбрать одно из двух утверждений, которое, по вашему мнению, больше соответствует действительности, и отметить одну из цифр 1, 2, 3 в зависимости от того, насколько вы уверены в выборе (или 0, если оба утверждения, на ваш взгляд, одинаково верны).*

	3	2	1	0	1	2	3	
1. Обычно мне скучно								Обычно я полон энергии
2. Жизнь кажется мне всегда волнующей и захватывающей								Жизнь кажется мне совершенно спокойной и рутинной
3. В жизни я не имею определенных целей и намерений								В жизни я имею очень ясные цели и намерения
4. Моя жизнь представляется мне крайне бессмысленной и бесцельной								Моя жизнь представляется мне вполне осмысленной и целеустремленной
5. Каждый день кажется мне всегда новым и непохожим на другие								Каждый день кажется мне совершенно похожим на другие
6. Когда я уйду на пенсию, я займусь интересными вещами, которыми всегда мечтал заняться								Когда я уйду на пенсию, я постараюсь не обременять себя никакими заботами
7. Моя жизнь сложилась именно так, как я мечтал								Моя жизнь сложилась совсем не так, как я мечтал
8. Я не добился успехов в осуществлении своих жизненных планов								Я осуществил многое из того, что было мною запланировано в жизни
9. Моя жизнь пуста и неинтересна								Моя жизнь наполнена интересными делами
10. Если бы мне пришлось сегодня подводить итог моей жизни, то я бы сказал, что она была вполне осмысленной								Если бы мне пришлось сегодня подводить итог моей жизни, то я бы сказал, что она не имела смысла

11. Если бы я мог выбирать, то я бы построил свою жизнь совершенно иначе							Если бы я мог выбирать, то я бы прожил жизнь еще раз так же, как живу сейчас
12. Когда я смотрю на окружающий мир, он часто приводит меня в растерянность и беспокойство							Когда я смотрю на окружающий мир, он совсем не вызывает у меня беспокойство и растерянность
13. Я человек очень обязательный							Я человек совсем не обязательный
14. Я полагаю, что человек имеет возможность осуществить свой жизненный выбор по своему желанию							Я полагаю, что человек лишен возможности выбирать из-за влияния природных способностей и обстоятельств
15. Я определенно могу назвать себя целеустремленным человеком							Я не могу назвать себя целеустремленным человеком
16. В жизни я еще не нашел своего призвания и ясных целей							В жизни я нашел свое призвание и цели
17. Мои жизненные цели и взгляды еще не определились							Мои жизненные взгляды вполне определились
18. Я считаю, что мне удалось найти свое призвание и интересные цели в жизни							Я едва ли способен найти призвание и интересные цели в жизни
19. Моя жизнь в моих руках, и я сам управляю ею							Моя жизнь не подвластна мне, и она управляется внешними событиями
20. Мои повседневные дела приносят мне удовольствие и удовлетворение							Мои повседневные дела приносят мне сплошные неприятности и переживания

Средние значения, которые были получены Д. А. Леонтьевым (1992 г.) и подтверждены нами в исследованиях разновозрастных групп людей без психических отклонений и травм в различных городах и России (Слотина Т. В., 2001–2009 г.).

Таблица 11

Шкалы и субшкалы	Мужчины		Женщины	
	ср. значение	ст. откл	ср. значение	ст. откл
Общий показатель ОЖ	103,1	15,03	95,76	16,54
Субшкала 1 (Цели)	32,9	5,9	29,4	6,2
Субшкала 2 (Процесс)	31,1	4,4	28,8	6,1
Субшкала 3 (Результат)	25,5	4,3	23,3	4,9
Субшкала 4 (Локус контроля – Я)	21,3	3,9	18,6	4,3
Субшкала 5 (Локус контроля – жизнь)	30,1	5,8	28,7	6,1

Стоит отметить, что при анализе результатов важным является соотношение показателей по всем субшкалам между собой. Допустим, при высоком уровне ОЖ (см. таблицу со ср. значениями) низкие баллы по субшкале «Цели в жизни» будут свидетельствовать о такой особенности человека как желание жить вчерашним и сегодняшним днем, таким образом, можно предположить наличие некоторого страха перед будущим и нежелание строить планы на будущее и т. п. Вместе с тем, очень высокие баллы по этой же шкале могут характеризовать не только целеустремленного человека, но и прожектера, планы которого не имеют реальной основы в настоящем (низкие баллы по 2 субшкале) и не подкрепляются личной ответственностью за их реализацию (низкие баллы по 4 и 5 субшкале).

**Задание 6.** С помощью опросника для **диагностики волевых качеств личности (ВКЛ) М. В. Чумакова**, выявите и проанализируйте предложенные личностные качества.

Опросник ВКЛ предназначен для диагностики выраженности волевых качеств личности. Он может применяться как в исследовательских целях, так и для решения практических задач. Опросник ВКЛ может использоваться как отдельно, так и в комплексе с другими методиками, направленными на диагностику личностных особенностей.

Поскольку шкалы опросника образованы эмпирическим путем при помощи факторного анализа прилагательных, выделенных методом семантического сходства, в описании шкал приводятся примеры пунктов опросника и прилагательные, составляющие фактор (в скобках сначала приведены прилагательные, находящиеся на положительном полюсе шкалы, а справа от тире – на отрицательном полюсе).

1. Ответственность (ответственный, обязательный – безответственный, ненадежный, ветреный, безалаберный).

2. Инициативность (ведущий, деловой, сильный, инициативный, деятельный, влиятельный, дальновидный – пассивный, безынициативный, ленивый, бездеятельный).

3. Решительность (уверенный, решительный – нерешительный, неуверенный, колеблющийся, сомневающийся).

4. Самостоятельность (самостоятельный – зависимый, несамостоятельный, управляемый, повинующийся).

5. Выдержка (выдержанный, терпеливый, благоразумный, самоуправляемый – невыдержанный).

6. Настойчивость (твердый, боевой, стойкий, настойчивый – ненастойчивый, нестойкий, слабый).

7. Энергичность (активный, жизнедеятельный, энергичный, оптимистичный – бессильный, депрессивный).

8. Внимательность (внимательный, собранный, непоколебимый – невнимательный).

9. Целеустремленность (целеустремленный, упорный – нецелеустремленный).

### **Текст опросника ВКЛ**

*Инструкция:* прочитайте предложение, если его содержание совпадает с вашим поведением, поставьте «плюс», если нет, то «минус».

1. Если я присутствую на каком-либо собрании, то, как правило, выступаю.
2. Я немного завидую тем, кто не лезет за словом в карман.
3. Я редко обращаюсь к кому-либо за помощью.
4. Я плохо переношу боль.
5. Я, скорее, пессимист, чем оптимист.
6. Я могу быстро сосредоточиться, если нужно.
7. У меня нет четкой цели в жизни.
8. Я не могу про себя сказать, что я человек легкий на подъем.
9. Мне стоило бы быть более решительным.
10. Даже короткое время мне трудно обходиться без близких мне людей.
11. Обычно у меня получается закончить дело, несмотря на трудности.
12. Я веду активный образ жизни.
13. Музыка, шум легко отвлекают меня.
14. Когда я приступаю к делу, я обдумываю все до мелочей.
15. Часто как-то само собой получается, что я оказываюсь в роли лидера.
16. Когда мне отказывают, мне трудно вновь повторить свою просьбу.
17. Я совершенно не могу сидеть без дела.
18. Я не очень собранный человек.
19. Я хорошо знаю, чего хочу.
20. Мне бывает трудно сделать первый шаг.
21. Я не люблю рисковать.

22. Я бы чувствовал(а) себя очень неудобно, если бы мне пришлось ехать одному (одной) в дальнюю поездку.

23. Если что-то не получается с первого раза, я вновь и вновь повторяю попытки.

24. У меня часто бывает упадок сил.

25. Мне нетрудно концентрировать внимание.

26. Меня не пугают отдаленные цели.

27. Я очень редко опаздываю на работу, учебу, встречи.

28. Когда я учился (училась) в школе, я часто вызывался (вызывалась) отвечать на уроке.

29. Я быстро принимаю решения.

30. Мне нравится научиться чему-либо без посторонней помощи.

31. Я не боюсь надоедать людям повторяющимися просьбами.

32. Отдых – это просто смена деятельности.

33. Я нечасто выступаю зачинщиком новых начинаний.

34. Я склонен (склонна) к сомнениям.

35. Мне трудно идти против мнения группы.

36. Я легко поддаюсь панике.

37. В случае неудачи у меня опускаются руки.

38. Я быстро восстанавливаю силы.

39. Я могу долго работать, не отвлекаясь.

40. Нельзя сказать, что я целеустремленный человек.

41. Я все время выдумываю что-то новое.

42. Я часто советуюсь с другими людьми.

43. Я не могу долго переносить напряженные физические нагрузки.

44. Я – мягкий человек.

45. Я бы не сказал(а), что я энергичный человек.

46. Действительно, я нередко бываю рассеянным (рассеянной).

47. Я знаю, кем я хочу быть в жизни, и стремлюсь к этому.

48. Нередко мне самому (самой) приходится показывать пример окружающим.

49. Мне хорошо знакомы мучительные колебания, когда нужно сделать выбор.

50. Я могу быть очень настырным (настырной).

51. Я часто чувствую сонливость днем.

52. Я умею ставить себе ясные и четкие цели.

53. Я старательно выполняю обязанности по работе, учебе.

54. Мне не хватает уверенности в себе.

55. Я терпеливо дозваниваюсь, если номер занят.

56. Неблагоприятные обстоятельства часто мешают мне закончить начатое.

57. Обычно я жизнерадостен (жизнерадостна) и полон (полна) сил.

58. Не могу долго удерживать внимание, если мне не интересно.

59. Как правило, я составляю план на неделю.

60. Я сам(а) проявляю инициативу при знакомстве.



61. Я могу иногда прогулять работу (учебу), если знаю, что мне это сойдет с рук.
62. Меня нельзя назвать инициативным человеком.
63. Я люблю все делать быстро.
64. Я могу долго, стиснув зубы, преодолевать неприятности.
65. Я могу долго работать, не уставая.
66. Если я берусь за дело, то погружаюсь в него целиком и полностью.
67. Я стараюсь расположить дела по степени важности и начинаю с тех, которые наиболее важны.
68. Я вспыльчивый человек.
69. Про меня можно сказать, что я немного ветреный (ветреная).
70. Я – внушаемый человек.
71. Я умею сдерживать гнев.
72. Я обязательный человек.
73. В целом меня можно назвать терпеливым человеком.
74. Я серьезно отношусь к домашним обязанностям.
75. Люблю решать все сам(а).
76. Я могу долго выполнять не интересное, но нужное дело.
77. У меня плохо получается скрывать от окружающих, что я расстроен(а).
78. Я упорно достигаю своих целей.

### **Ключ**

1. Ответственность («+»: 11, 14, 27, 53, 72, 74; «-»: 61, 69).
2. Инициативность («+»: 1, 15, 28, 41, 48, 60; «-»: 8, 20, 33, 62).
3. Решительность («+»: 29, 63; «-»: 2, 9, 21, 34, 49, 54).
4. Самостоятельность («+»: 3, 30, 75; «-»: 10, 22, 35, 42, 70).
5. Выдержка («+»: 55, 64, 71, 73, 76; «-»: 4, 36, 43, 68, 77).
6. Настойчивость («+»: 23, 31, 50; «-»: 16, 37, 44, 56).
7. Энергичность («+»: 12, 17, 32, 38, 57, 65; «-»: 5, 24, 45, 51).
8. Внимательность («+»: 6, 25, 39, 66; «-»: 13, 18, 46, 58).
9. Целеустремленность («+»: 19, 26, 47, 52, 59, 67, 78; «-»: 7, 40).

*Маленький комментарий.* В исследовании Турецкой Яны, проведенном под руководством Слотиной Т. В., испытуемыми стали старшеклассники одной из общеобразовательных школ Ленинградской области в количестве 41 человека. Выборку составили 19 мальчиков и 22 девочки в возрасте 15–16 лет.

По результатам изучения волевой сферы старшеклассников была составлена диаграмма, представленная на рисунке 1.

Было установлено, что у старшеклассников преобладает такое волевое качество, как целеустремленность. Остальные показатели отличаются друг от друга в незначительной степени, что свидетельствует о равномерном развитии всех перечисленных качеств личности.

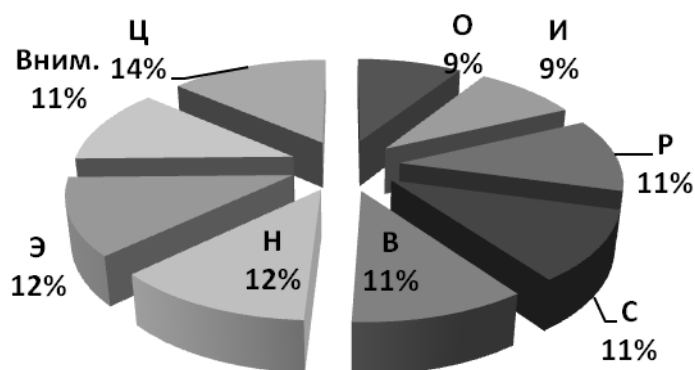


Рис. 1. Результаты исследования ВКЛ у старшеклассников ( $n = 41$ )

*Условные обозначения:*

О – ответственность; И – инициативность; Р – решительность;  
 С – самостоятельность; В-выдержка; Н-настойчивость; Э – энергичность;  
 Вним. – внимание; Ц – целеустремленность

**Задание 7.** Проведите методику исследования самоотношения (С. Р. Пантелеев).

Методика представляет собой диагностический инструмент для изучения различных аспектов самоотношения личности. Методологической основой ее является теория С. Р. Пантелеева, в которой самоотношение определяется через соотнесение с иерархической системой мотивов, предложенной А. Н. Леонтьевым. Отношение личности к себе рассматривается как двухуровневое образование, включающее в себя эмоционально-ценностное самоотношение и самооценку, при этом доминантное положение в структуре самоотношения, по мнению исследователя, приходится на первое образование.

### Описание шкал

Шкала 1. «Внутренняя честность» или закрытость – открытость (11 пунктов).

Ответы на данные пункты определяются преобладанием одной из двух тенденций: либо критичностью, глубоким осознанием себя, внутренней честностью и открытостью, либо – конформностью или выраженной мотивацией социального одобрения. Фактически в этой шкале выражено глубокое или поверхностное проникновение в себя, открытое или закрытое (защитное) отношение к себе. Высокий общий балл соответствует – «закрытости».

Шкала 2. Самоуверенность (14 пунктов).

Данный фактор задает отношение к себе как уверенному, самостоятельному, волевому и надежному человеку, которому есть за что себя ува-

жать. Положительный полюс соответствует самоуверенности, высокому самоотношению, ощущению силы своего «Я». Отрицательный полюс связан с неудовлетворенностью своими возможностями, ощущением слабости, сомнением в способности вызывать уважение.

#### Шкала 3. Саморуководство (12 пунктов).

Данный фактор можно интерпретировать как отражающий представление о том, что основным источником активности и результатов, касающихся как деятельности, так и собственно личности, является он сам. Высокий бал по шкале характеризует человека, который отчетливо осознает, что его судьба находится в его собственных руках, что он сам интегрирует и организует свою деятельность, общение и поведение. Кроме того, ряд пунктов отражает мнение индивида о способности эффективно управлять своими эмоциями и переживаниями по поводу самого себя, а также контролировать их. Противоположный полюс фактора связан с верой субъекта в подвластность его «Я» внешним обстоятельствам, с плохой саморегуляцией, размытым локусом «Я», отсутствием тенденции искать причины поступков, результатов и собственных личностных особенностей в себе самом. Очевидна связь этого фактора с локусом контроля, однако, если последний выражает обобщенное представление субъекта об управляемости и предсказуемости мира, включая и результаты деятельности самого субъекта, то рассматриваемый фактор самоотношения отражает, в первую очередь, чувство субъекта по поводу управляемости и предсказуемости собственного «Я». Это специфическое измерение, близкое по содержанию одному из аспектов локуса контроля, выделяемому рядом авторов и называемому «личный контроль» (Пантелеев, Столин, 1987).

#### Шкала 4. Отраженное самоотношение (11 пунктов).

Содержание данного фактора отражает представление субъекта о том, что его личность, характер и деятельности способны вызвать у других уважение, симпатию, одобрение, понимание и т. п. или противоположные им чувства. Важно подчеркнуть, что речь идет не о действительном отношении других людей, а о предвосхищаемом, отраженном отношении других людей, т. е. о самоотношении самого субъекта. Вместе с тем, ожидаемое отношение от других – один из важнейших аспектов самоотношения.

#### Шкала 5. Самоценность. «Я» как ценность (14 пунктов).

Положительный полюс фактора отражает ощущение ценности собственной личности и одновременно предполагаемую ценность своего «Я» для других.

Шкала отражает эмоциональную оценку себя, своего «Я» по внутренним, интимным критериям духовности, богатства внутреннего мира, способности в других вызывать глубокие чувства.

Противоположный полюс шкалы говорит о сомнении в ценности собственной личности, недооценке своего духовного «Я», потере интереса к своему внутреннему миру.

#### Шкала 6. Самопринятие (12 пунктов).

В основе фактора лежит чувство симпатии к себе, согласия со своими внутренними побуждениями, принятия себя таким, какой ты есть, пусть даже с некоторыми недостатками. Фактор связан с одобрением своих планов и желаний, снисходительным, дружеским отношением к себе. Данный фактор, также как и предыдущий, не имеет противоположного полюса – утверждений, связанных с негативным отношением к себе. Чувства и переживания, лежащие в основе данного фактора, не ассоциируются испытуемыми с их личностными проявлениями.

Шкала 7. Самопривязанность – «кристаллизация» – легкость или трудность изменения индивидом представлений о самом себе (11 пунктов).

Отрицательный полюс по данному фактору связан с сильным желанием изменений, неудовлетворенностью самим собой, тягой к соответствию с идеальным представлением о себе. Высокий же балл соответственно характеризует человека, нежелающего изменять отношение к себе, полностью удовлетворенного собой, фактор отражает некоторую фригидность Я-концепции, консервативную самодостаточность, отрицание возможности и желательности развития собственного «Я» (даже в лучшую сторону). Это можно интерпретировать как один из защитных механизмов самосознания.

#### Шкала 8. Внутренняя конфликтность (15 пунктов).

Содержание пунктов по этой шкале связано с наличием внутренних конфликтов, сомнений, несогласия с собой. В них просматривается тенденция к чрезмерному самокопанию и рефлексии, протекающих на общем негативном эмоциональном отношении к себе. Отрицание данных качеств может говорить о закрытости, поверхностном самодовольстве, отрицании проблем. По общему психологическому содержанию данный аспект самоотношения можно обозначить как чувство конфликтности собственного «Я».

#### Шкала 9. Самообвинение (10 пунктов).

В данный фактор вошли пункты, связанные с интрапунитивностью, самообвинением, отрицательными эмоциями в адрес «Я». Это однополюсный фактор, имеющий самостоятельное значение в системе самоотношения.

## Инструкция

Внимательно прочитайте предложенные вам утверждения и поставьте «плюс», если вы согласны с данным утверждением, если же вы не согласны с данным утверждением, то пропустите его и ничего не отмечайте.

1. Мои слова довольно редко расходятся с делом.
2. Случайному человеку я, скорее всего, покажусь человеком приятным.
3. К чужим проблемам я всегда отношусь с тем же пониманием, что и к своим.
4. У меня нередко возникает чувство, что то, о чем я мысленно с собой разговаривать, мне неприятно.
5. Я думаю, что все мои знакомые относятся ко мне с симпатией.
6. Самое разумное, что может сделать человек в своей жизни, — это не противиться.
7. У меня достаточно способностей и энергии воплотить в жизни задуманное.
8. Если бы я раздвоился, то мне было бы довольно интересно общаться со своим двойником.
9. Я не способен причинить душевную боль самым любимым и родным мне людям.
10. Я считаю, что иногда не грех пожалеть самого себя.
11. Совершив какой-то промах, я часто не могу понять, как мне могло прийти в голову, что из задуманного могло получиться что-то хорошее.
12. Чаще всего я одобряю свои планы и поступки.
13. В моей личности есть, наверное, что-то такое, что способно вызывать у других острую неприязнь.
14. Когда я пытаюсь оценить себя, я прежде всего вижу свои недостатки.
15. У меня не получается быть для любимого человека интересным длительное время.
16. Можно сказать, что я ценю себя достаточно высоко.
17. Мой внутренний голос редко подсказывает мне то, с чем бы я в конце концов согласился.
18. Многие мои знакомые не принимают меня так уж всерьез.
19. Бывало, и не раз, что я сам остро ненавидел себя.
20. Мне очень мешает недостаток энергии, воли и целеустремленности.
21. В моей жизни возникали такие обстоятельства, когда я шел на сделку с собственной совестью.
22. Иногда я сам себя плохо понимаю.
23. Порой мне бывает мучительно больно общаться с самим собой.
24. Думаю, что без труда мог бы найти общий язык с любым разумным и знающим человека.
25. Если я отношусь к кому-нибудь с укоризной, то прежде всего к самому себе.

26. Иногда я сомневаюсь, можно ли любить меня по-настоящему.
27. Нередко мои споры с самим собой обрываются мыслью, что все равно выйдет не так, как я решил.
28. Мое отношение к самому себе можно назвать дружеским.
29. Вряд ли найдутся люди, которым я не по душе.
30. Часто я не без издевки подшучиваю над собой.
31. Если бы мое второе «Я» существовало, то для меня это был бы довольно скучный партнер по общению.
32. Мне представляется, что я достаточно сложился как личность, и поэтому не трачу много сил на то, чтобы в чем-то стать другим.
33. В целом меня устраивает то, какой я есть
34. К сожалению, слишком многие не разделяют моих взглядов на жизнь.
35. Я вполне могу сказать, что уважаю сам себя.
36. Я думаю, что имею умного и надежного советчика в себе самом.
37. Сам у себя я довольно часто вызываю чувство раздражения.
38. Я часто, что довольно безуспешно, пытаюсь в себе что-то изменить.
39. Я думаю, что моя личность гораздо интереснее и богаче, чем это может показаться на первый взгляд.
40. Мои достоинства вполне перевешивают мои недостатки.
41. Я редко остаюсь непонятым в самом важном для меня.
42. Думаю, что другие в целом оценивают меня достаточно высоко.
43. То, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.
44. Если я спорю с собой, то всегда уверен, что найду единственно правильное решение.
45. Когда со мной случаются неприятности, как правило, я говорю «и поделом тебе».
46. Я не считаю, что достаточно духовно интересен для того, чтобы быть притягательным для многих людей.
47. У меня нередко возникают сомнения, а такой ли я на самом деле, каким себе представляюсь.
48. Я не способен на измену, даже в мыслях.
49. Чаще всего, я думаю о себе с дружеской иронией.
50. Мне кажется, что мало кто может подумать обо мне.
51. Уверен, что на меня можно положиться в самых ответственных делах.
52. Я могу сказать, что в целом я контролирую свою судьбу.
53. Я никогда не выдаю понравившиеся мне чужие мысли за свои.
54. Каким бы я ни казался окружающим, я-то знаю, что в глубине души я лучше, чем большинство других.

55. Я хотел бы оставаться таким, какой я есть.
56. Я всегда рад критике в свой адрес, если она обоснована и справедлива.
57. Мне кажется, что если бы таких людей, как я, было больше, то жизнь изменилась бы в лучшую сторону.
58. Мое мнение имеет достаточный вес в глазах окружающих.
59. Что-то мешает мне понять себя по-настоящему.
60. Во мне есть немало такого, что вряд ли вызывает симпатию.
61. В сложных обстоятельствах я обычно не жду, пока проблемы разрешатся сами собой.
62. Иногда я пытаюсь выдать себя не за того, кто я есть.
63. Быть снисходительным к собственным слабостям – вполне естественно.
64. Я убедился, что глубокое проникновение в себя – малоприятное и довольно рискованное занятие.
65. Я никогда не раздражаюсь и не злюсь без особых на то причин.
66. У меня бывали такие моменты, когда я понимал, что меня есть за что презирать.
67. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что со мной происходит.
68. Именно богатство и глубина моего внутреннего мира и определяют мою ценность как личности.
69. Долгие споры с собой чаще всего оставляют горький осадок в моей душе, чем принося облегчение.
70. Думаю, что общение со мной доставляет людям искреннее удовольствие.
71. Если говорить откровенно, иногда я бываю очень неприятен.
72. Можно сказать, что я себе нравлюсь.
73. Я – человек надежный.
74. Осуществление моих желаний мало зависит от везения.
75. Мое внутренне «Я» всегда мне интересно.
76. Мне очень просто убедить себя не расстраиваться по пустякам.
77. Близким людям свойственно меня недооценивать.
78. У меня в жизни нередко бывают минуты, когда я сам себе противен.
79. Мне кажется, что я все-таки не умею злиться на себя по-настоящему.
80. Я убедился, что в серьезных делах на меня лучше не рассчитывать.
81. Порой мне кажется, что я какой-то странный.
82. Я не склонен пасовать перед трудностями.
83. Мое собственное «Я» не представляется мне чем-то достойным глубокого внимания.

84. Мне кажется, что, глубоко обдумывая свои внутренние проблемы, я научился гораздо лучше понимать себя.

85. Сомневаюсь, что вызываю симпатию у большинства окружающих.

86. Мне случалось совершать такие поступки, которым вряд ли можно найти оправдание.

87. Где-то в глубине души, я считаю себя слабаком.

88. Если я искренне и обвиняю себя в чем-то, как правило, обличительного запала хватает ненадолго.

89. Мой характер, каким бы он ни был, вполне меня устраивает.

90. Я вполне ясно представляю себе, что ждет меня впереди.

91. Иногда мне бывает довольно трудно найти общий язык со своим внутренним «Я».

92. Мои мысли о себе по большей части сводятся к обвинению в собственнй адрес.

93. Я не хотел бы сильно меняться, даже в лучшую сторону, потому что каждое изменение – это потеря какой-то дорогой частицы себя.

94. В результате моих действий слишком часто получается совсем не то, что на что я рассчитывал.

95. Вряд ли во мне есть что-то, чего бы я не знал.

96. Мне еще много не хватает, чтобы с уверенностью сказать себе: «Да, я вполне созрел как личность».

97. Во мне мирно уживаются как мои достоинства, так и мои недостатки.

98. Иногда я оказываю «бескорыстную» помощь людям только для того, чтобы лучше выглядеть в собственных глазах.

99. Мне слишком часто и безуспешно приходится оправдывать себя перед самим собой.

100. Те, кто меня не любят, просто не знают, какой я человек.

101. Убедить себя в чем-то не составляет для меня большого труда.

102. Я не испытываю недостатка в близких и понимающих меня людях.

103. Мне кажется, что мало кто уважает меня по-настоящему.

104. Если не мелочиться, то в целом мне себя не в чем упрекнуть.

105. Я сам создал себя таким, каков я есть.

106. Мнение других обо мне вполне совпадает с моим собственным.

107. Мне бы очень хотелось во многом себя переделать.

108. Ко мне относятся так, как я того заслуживаю.

109. Думаю, что моя судьба все равно сложится не так, как бы мне хотелось теперь.

110. Уверен, что в жизни я на своем месте.



Таблица 12

**Ключи к опроснику**

Шкала	Согласен	Не согласен
1. Открытость	1, 3, 9, 48, 53, 56, 65	21, 62, 86, 98
2. Самоуверенность	7, 24, 30, 35, 36, 51, 52, 58, 61, 73, 82	20, 80, 103
3. Саморуководство	43, 44, 45, 74, 76, 84, 90, 105, 106, 108, 110	109
4. Отраженное самоотношение	2, 5, 29, 41, 42, 50, 102	13, 18, 34, 85
5. Самоценность	8, 16, 39, 54, 57, 68, 70, 75, 100	15, 26, 31, 46, 83
6. Самопринятие	10, 12, 17, 28, 40, 49, 63, 72, 79, 88, 97	77
7. Самопривязанность	6, 32, 33, 55, 89, 93, 95, 101, 104	96, 107
8. Внутренняя конфликтность	4, 11, 22, 23, 27, 38, 47, 59, 64, 67, 69, 81, 91, 94, 99	
9. Самообвинение	14, 19, 25, 37, 60, 66, 71, 78, 87, 92	

Таблица 13

**Таблица перевода сырых значений в стены**

Стены										
№ шкал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	0	1	2–3	4–5	6–7	8	9	10	11
2	0–1	2	3–4	5–6	7–9	10	11–12	13	13	14
3	0–1	2	3	4–5	6	7	8	9–10	11	12
4	0	1	2	3–4	5	6–7	8	9	10	11
5	0–1	2	3	4–5	6–7	8	9–10	11	12	13–14
6	0–1	2	3–4	5	6–7	8	9	10	11	12
7	0	1	2	3	4–5	6	7–8	9	10	11
8	0	0	1–2	3–4	5–7	8–10	11–12	13	14	15
9	0	1	2	3–4	5	6–7	8	9	10	10

**Библиографический список**

1. Аксенова Е. А. Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.

2. *Иванов И. П.* Звено в бесконечной цепи / И. П. Иванов. – Рязань, 1994.
3. *Иванов И. П.* Коллективное творческое дело. Методические рекомендации) / И. П. Иванов – Л., 1988.
4. *Иванов И. П.* Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – М., 1998. – 156 с.
5. *Ситников В. Л.* Образ ребенка (в сознании детей и взрослых) / В. Л. Ситников. – СПб.: Химиздат, 2001. – 288 с.
6. *Слотина Т. В.* Психология личности / Т. В. Слотина. – СПб. : Питер, 2008. – 304 с.
7. *Слотина Т. В.* Практикум по психологии личности: учебное пособие / Т. В. Слотина. – СПб. : ПГУПС, 2010. – 152 с.
8. *Фопель К.* Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2010. – 336 с.

# ТИПОЛОГИИ ГРУППОВЫХ РОЛЕЙ

## Формирование команд: типы команд, подходы к комплектованию команд (типологический, ролевой и др. подходы), принципы организации команды

Группа в процессе групповой динамики устанавливает положение индивида, его статус. Как отмечает В. А. Спивак [25], статус определяет позицию члена группы по отношению к другим, а роль – перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются специфической совместной групповой деятельностью.

Группа как сложная социальная система постоянно функционирует. Поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых целей возникает разделение и кооперация функций. Типологий групповых ролей достаточно много, в основе их нередко лежат отношения власти – подчинения или предпочтения – отторжения. Наиболее яркое представление о ролевом разделении в группе дает анализ таких групп, где существует жесткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением. Пользуясь греческим алфавитом, статусно-ролевое распределение в такой группе обычно определяется следующим набором следующих ролей:

*альфа* – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;

*бета* – второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; обычно является хранителем групповых норм и правил;

*гамма-1* – приближенные, опора, соратники, команда альфы;

*гамма-2* – обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;

*гамма-3* – оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика «кнута или пряника», причем «пряником» может быть введение в число приближенных (кооптация), а «кнутом» – ограничение прав, получаемого вознаграждения, довольства, изгнание из группы и др. вплоть до физической расправы;

*гамма-4* – шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, поддерживая видимость демократии, свободы слова и т. п.; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;

*омега* – «козел отпущения» – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль группе необходима для сплочения, демонстрации

единства, ощущения чувства «мы» в противовес омеге, которая как раз и есть «не мы». Если личность в позиции омега не согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль [25].

**Таблица 14**

### **Типология ролей в команде**

Автор	Типология
М. Г. Ярошевский	Генератор идей – критик – эрудит
Дж. Кейрси	Стратег – тактик – дипломат – логистик (организатор)
Т. Ю. Базаров	Администратор – организатор – управленец – руководитель (для управленческой команды)
Р. М. Белбин	Координатор – снабженец – аналитик – генератор идей – вдохновитель – реализатор – мотиватор – контролер – специалист
Ч. Марджерисон – Д. Маккен	Советник – новатор – энтузиаст – испытатель – организатор – продюсер – инспектор – ремонтник – объединитель

### **Комплектование команд**

#### ***Комплектование проектных групп – типологический подход***

Проект – временное предприятие (усилие), осуществляемое для создания уникального продукта или услуги.

Особенности деятельности проектных групп.

Виды проектных групп:

Команда специалистов (Специалисты одного профиля. Регулярные встречи для совместного изучения рабочих вопросов).

Межфункциональная (кроссфункциональная) команда. (Люди, выполняющие различные функции. Работа над сквозными (общими) задачами).

Виртуальная команда (Объединение посредством электронных средств связи. Обеспечение хорошего показателя «затраты» / «эффективность» в случаях, когда члены команды не могут контактировать друг с другом лично).

Команда перемен (команда реформ) (Направленность на осуществление организационных изменений. Представители ключевых подразделений и сотрудники, ориентированные на инновации и способные работать в условиях неопределенности. Умение членов команды внедрять организационные изменения – доносить их до пассивного большинства и обучать других).

Проектная группа создается под конкретную задачу (на любом уровне организационной иерархии).

Для комплектации проектных групп используют типологические подходы (например, модель Кейрси).

В основе модели Д. У. Кейрси лежат идеи К. Г. Юнга, изложенные в книге «Психологические типы» и переработанные в «Тэвистокских лекциях», а также понимание психотипов И. Майерс и К. Бриггс.

Д. У. Кейрси выделил четыре психотипа – стратег (NT), дипломат (NF), тактик (SP), логистик (организатор) (SJ). Понимая вклад каждого психотипа в командную работу, можно спрогнозировать сильные и слабые стороны существующей проектной группы, а также потенциальные конфликты и противоречия.

### **Ключевые слова, описывающие индивидуальные различия**

#### **Экстраверты (E) – интроверты (I)**

Общительность – замкнутость

Взаимодействие – сосредоточенность

Внешний – внутренний

Широта – глубина

Экстенсивный – интенсивный

Обширные связи – ограниченные связи

Расходование энергии – сохранение энергии

Внешнее выражение – внутренняя реакция

Общительный – замкнутый

Говорят, потом думают – думают, потом говорят

#### **Сенсорный (S) – интуитивный (N)**

Закономерный – случайный

Настоящее – будущее

Реалистичный – концептуальный

Трудная работа – вдохновение

Фактический – теоретический

Земной – парящий в облаках

Факт – фантазия

Практичность – оригинальность

Конкретный – общий

#### **Мыслительный (T) – чувствующий (F)**

Объективный – субъективный

Твердый – мягкосердечный

Законы – обстоятельства  
Твердость – убеждение  
Справедливый – гуманный  
Четкость – гармония  
Аналитический – чуткий  
Установка – общечеловеческие ценности  
Беспристрастный – причастный

### **Решающий (J) – воспринимающий (P)**

Урегулированный – нерешенный  
«решено» – «поживем – увидим»  
Не меняющийся – гибкий  
Управлять – адаптироваться  
Закрытость – открытость  
Спланированный – окончательный  
Структура – поток  
Определенный – ориентировочный  
Предельный срок – «что еще за срок?»

Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. [7] в книге по технологиям командообразования в несколько шутовском виде через корабельную метафору иллюстрируют вклад психотипов в командную работу. «Стратеги» («провидцы», «визионеры», «впередсмотрящие») – их место «у руля». Если корабль вышел из Ливерпуля и должен прийти в Кейптаун, главное для «стратега» – построить маршрут таким образом, чтобы, несмотря на все штормы и встречные течения, корабль в Кейптаун все-таки дошел. То, что при этом может погибнуть половина команды, для стратега имеет второстепенное значение, ведь будет достигнута «великая цель».

Совсем другое дело «дипломаты» («катализаторы» внутренних процессов). Для «дипломатов» главное – люди. Если на борту в момент отплытия находилось восемьдесят человек, то желательно, чтобы прибыли они также в этом составе, чтобы по пути не возникло внутренних конфликтов. А то, что корабль может оказаться в итоге не в Кейптауне, а, например, в Моссел Бее или Дурбане, – в конце концов не так важно. Главное, чтобы все были живы, здоровы и довольны.

«Логистики (организаторы)» («гвардейцы», «традиционалисты», «хранители») – это движущая сила корабля. В то время как остальные думают о том, куда и в каком составе плыть, «логистики» заставляют корабль двигаться. Они знают, что такое дисциплина, ответственны, надежны и умеют работать. Они ставят интересы дела превыше своих собственных и демонстрируют лояльность к капитану и команде.

«Тактики» («негоцианты») – это те, кто всегда способен ориентироваться по ветру и внимательно отслеживать окружающую обстановку. Они первые заметят признаки надвигающейся угрозы или кризиса и первые оперативно на эти признакиотреагируют. Если при шторме образовалась пробоина и корабль дал течь, то именно «тактики» вовремя заметят опасность и бросят все силы на ее устранение. Сложности начнутся в том случае, если море будет слишком спокойным. Тогда соскучившиеся в замкнутом пространстве «тактики» могут сами начать «раскачивать лодку».

Описание психотипов по Д. У. Кейрси с указанием их особенностей работы в команде [7].

## NT-СТРАТЕГ

### Жизненные ценности и ориентации

Жизнь – процесс приобретения знаний и компетентности, которые рассматриваются как самооценности и в то же время дают их обладателям определенные преимущества. Такой человек ориентирован, прежде всего, на дело, устремлен в будущее.

Таблица 15

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>«Архитектор изменений». Интересуется принципами, на которых построена или должна быть построена организация. Умеет проявлять здоровый скептицизм – все подвергает сомнению с точки зрения законов и принципов. Успешен в планировании и конструировании. Хорошо предвидит ближайшие и долгосрочные последствия событий, умеет прогнозировать поведение людей в организации.</p> <p>Достигает значительных успехов в построении теорий, изобретательстве, планировании и прогнозировании, анализе и синтезе. NT-руководитель сосредоточен на возможностях.</p> <p>Включаясь в работу организации, сразу определяет, что составляет ее «несущую конструкцию» и потенциальную основу развития, причем с беспристрастной, надличностной точки зрения.</p>	<p>Когда включается в творческий процесс, сильно увлечен. Однако, когда проект в общих чертах создан, с готовностью передает его кому-нибудь другому, предоставляя тому право воплощения его в жизнь. В результате оказывается, что замыслы NT не реализуются так, как ему хотелось бы.</p> <p>Концентрируясь на деле, с трудом представляет себе, что чувствуют другие люди, что их радует и огорчает. Поэтому нередко в глазах других выглядит сухим и отстраненным.</p> <p>Предъявляя к себе и окружающим повышенные требования, постоянно испытывает неудовлетворенность.</p> <p>Раздражается, когда приходится повторять что-то дважды.</p>

<b>Особенности взаимоотношений с коллегами</b>	<b>Вклад в командную работу</b>
<p>Обычно легко и с удовольствием следит за мыслью партнера. В процессе принятия решений готов внести вклад в разрешение проблем коллег.</p> <p>Если убежден в чем-то, способен выстоять один против всех. Вспыхивающие дискуссии склонен воспринимать как состязание умов, а не как межличностный конфликт.</p> <p>Будучи интеллектуально ориентированным, может невольно для себя пренебрежительно относиться к тем из своих коллег, кто не отличается интеллектуальной одаренностью. В связи с этим у него могут быть трудности в общении.</p>	<p>Если в команде нет NT, контролируемые изменения становятся незначительными и рано или поздно наступает развал системы.</p> <p>NT привносит в командные решения продуманные концептуальные основы, развивает полезные альтернативы планируемым действиям. Склонен с увлечением поддерживать идеи партнеров как свои собственные, способен в равной степени и следовать за кем-либо, и вести за собой в зависимости от обстоятельств.</p> <p>Лучше всего проявляет себя в ситуациях, требующих интеллектуальных усилий и позволяющих беспрепятственно излагать свои идеи.</p>

## **NF-ДИПЛОМАТ**

### **Жизненные ценности и ориентации**

Жизнь – процесс культивирования отношений, достижение самореализации и развитие потенциала окружающих. Ориентирован преимущественно на межличностные отношения, устремлен в будущее.

Таблица 16

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<p>Обаятелен, ориентирован на людей, которые его окружают. Предрасположен концентрироваться на проблемах культуры, развития человеческого потенциала, этике, качестве жизни.</p> <p>Способствует созданию благоприятного организационного климата, атмосферы кооперативности и сотрудничества. Эффективен, как никто другой, в предотвращении конфликтов. Умеет проявлять терпение в проблемных ситуациях и ждать благоприятного момента для рывка вперед.</p> <p>Мастер в одобрении и поддержке людей. Умеет видеть потенциал развития каждо-</p>	<p>Часто оказывается настолько вовлеченным в решение личных проблем окружающих, что испытывает нехватку времени, чтобы заняться собой.</p> <p>Иногда принимает решения, ориентируясь в большей степени на личные симпатии и антипатии, чем на интересы дела.</p> <p>Пытаясь примирить враждующие группировки, рискует попасть «меж двух огней», при этом каждая сторона может продолжать считать его своим сторонником. Бывает в разладе с самим собой из-за конфликта между собственной</p>



<p>го, обращает внимание в первую очередь на сильные стороны любого человека.</p> <p>Оптимистичен. Умеет забывать вчерашние разногласия и находить то, что объединяет людей.</p>	<p>лояльностью к организации и сочувствием к «жертвам» корпоративной политики.</p> <p>Стремление развивать инициативу и ответственность у окружающих нередко «натывается на рифы» им же выстроенных отношений зависимости.</p>
<b>Особенности взаимоотношений с коллегами</b>	<b>Вклад в командную работу</b>
<p>Как правило, имеет хорошие отношения с персоналом, нередко высокопопулярен. Любит проводить время среди коллег, в том числе и в перерывах между работой. Хорошо осведомлен непосредственно об их проблемах, чувствах и настроениях.</p> <p>Ищет и находит личные контакты с людьми и стремится к установлению близких межличностных отношений.</p> <p>Умеет использовать работу как источник социальной удовлетворенности и как место для реализации своего конструктивного потенциала.</p>	<p>Привносит в команду личностно-ориентированный, нацеленный на нужды персонала взгляд на положение дел.</p> <p>Незаменим, когда дело касается предсказаний социальных последствий организационных и технологических изменений.</p> <p>Прекрасный проводник внутри организации различных планов и новых идей, поскольку умеет убеждать, способен заразить коллег своим энтузиазмом.</p>

## SJ-ЛОГИСТИК

### Жизненные ценности и ориентации

Хорошая жизнь – стабильность, комфорт и безопасность. Живет с оглядкой на прошлое. Не отрицая необходимости прогрессивных изменений, препятствует принятию неоправданно рискованных решений. Ориентирован на конкретный результат.

Таблица 17

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<p>Стремиться создавать стабильные системы и делает это хорошо. Любит сам процесс принятия решения. Целеустремлен, настойчив. Трудлюбив, стабильный работник. Незаменим там, где требуется повышенная точность. Следует принятым договоренностям.</p> <p>Успешен в планировании собственной работы и выполнении планов. Прежде чем действовать взвешивает последствия</p>	<p>Проявляет нетерпение, если реализация проектов затягивается в связи с возникающими осложнениями. Иногда склонен слишком быстро принимать решения и проводить их в жизнь, несмотря на то, что обстоятельства этому не благоприятствуют. Склонен оказывать сопротивление изменениям, даже когда они неизбежны.</p>

<p>и оценивает практический выход принятых решений. Любит ясность и порядок.</p> <p>Мыслит здраво. Способен помнить и оперировать множеством деталей и держать их под контролем.</p>	<p>Склонен делить людей на плохих и хороших и считает, что плохих необходимо наказывать. Может быть неоправданно резким и критичным.</p> <p>Нередко проявляет сверхзабоченность по поводу возникновения нежелательных событий, преувеличивает их значимость и может потратить много сил на предотвращение кризисов, которые бы и так не возникли.</p> <p>Может проявлять растерянность в ситуациях неопределенности.</p>
<b>Особенности взаимоотношений с коллегами</b>	<b>Вклад в командную работу</b>
<p>Будучи самым точным, ожидает того же от окружающих. Редко делая ошибки в фактической стороне дела, часто совершает их в сфере межличностных отношений.</p> <p>Имеет трудности в отношениях с коллегами в связи с повышенной критичностью, подчеркивая в первую очередь недостатки и промахи и считая, что сильные стороны и так очевидны и не нуждаются в комментариях.</p> <p>SJ легче завоевать авторитет и уважение окружающих, чем любовь и симпатии.</p>	<p>Более всех ориентирован на поддержку эффективной, работающей без сбоев системы.</p> <p>Как никто другой, способствует созданию полноценного информационного поля для членов команды.</p> <p>Если в команде дефицит SJ, могут быть упущены важные детали, реализация планов безнадежно затягивается, организация испытывает недостаток контроля как в области технологии, так и поведения персонала, а правильные решения не проводятся в жизнь должным образом.</p>

## SP-ТАКТИК

### Жизненные ценности и ориентации

Жизнь – процесс непрерывных решений массой альтернатив. Прагматичен. Прошрое и будущее интересует лишь в той степени, в какой они связаны с настоящим. Выше всего ценит свободу самовыражения.

Таблица 18

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Обладая предрасположенностью к восприятию конкретного и специфического, имеет обостренную способность распознавать, как на самом деле обстоят дела. Может	Не придает должного значения абстрактным концепциям, принципам и перспективному целеполаганию.

<p>быстро обнаружить, где происходят ошибки и сбои, и тут же предпринять необходимые действия.</p> <p>Приветствует и ищет изменения. Стремится получить максимальный эффект с минимальными затратами. Мастер улаживания конфликтов, кризисов и напряженных ситуаций. С легкостью ведет любые переговоры и обладает выраженным посредническим талантом.</p> <p>Гибок, адаптивен. Предпочитает не бороться с существующей системой, а находить в ее рамках возможности для эффективных действий. При принятии решений не обременен правилами, традициями, прошлыми договоренностями и старыми отношениями, а также разного рода политическими соображениями.</p>	<p>Стремится не связывать себя планами и договоренностями и склонен забывать о тех, которые уже были приняты. Текущие дела вытесняют все. Непостоянен и непредсказуем.</p> <p>Не склонен действовать в направлении консолидации, установления четкой системы организационных, технологических и человеческих отношений.</p> <p>В ситуации стабильности чувствует, что не реализует свое предназначение и (или) обращается в «замороженное состояние» либо провоцирует проблемы и конфликты для демонстрации своих уникальных способностей их разрешения.</p> <p>От SP трудно ожидать скрупулезного выполнения жесткого технологического регламента и дисциплинарного режима.</p>
<b>Особенности взаимоотношений с коллегами</b>	<b>Вклад в командную работу</b>
<p>Обычно имеет репутацию человека, с которым легко иметь дело. Хорошо понимает других, когда речь идет о конкретных вещах, не склонен лезть на рожон из-за принципов.</p> <p>Воспринимает распоряжения сверху как должное, не склонен их оспаривать, хотя и не торопится выполнять.</p> <p>Принимает людей такими, какие они есть, не утруждая себя поиском неблагоприятных причин того или поведения окружающих.</p> <p>Демонстрирует доброжелательность, часто дает положительную оценку действиям других еще до того, как дело сделано, чтобы их подбодрить.</p>	<p>Эффективен при словесном обсуждении конкретных планов и при выработке решений текущих проблем, хотя не любит оформлять это в виде письменной документации.</p> <p>Никогда не допустит, чтобы мелкие проблемы переросли в большие.</p> <p>Жизненно необходим в любой организации, поскольку мастерски разрешает кризисные ситуации, но должен быть выведен из ситуации, как только она вошла в норму.</p>

### **Задание. Опросник Майерс – Бриггс MBTI (версия Д. У. Кейрси)**

Вам предлагается опросник для изучения типичных способов поведения и личностных характеристик. Опросник состоит из 70 утверждений (вопросов), каждое из которых имеет два варианта ответа. Вам необходимо выбрать ОДИН.

Все ответы равноценны, среди них нет «правильных» или «неправильных»! Поэтому не нужно «угадывать» ответ.

Выберите ответ, который свойствен вашему поведению в большинстве жизненных ситуаций.

Работайте последовательно, не пропуская вопросов.

Отвечайте правдиво, если вы хотите узнать что-то о себе, а не о какой-то мифической личности.

**1. В компании (на вечеринке) вы**

- а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев;
- б) общаетесь с немногими – вашими знакомыми.

**2. Вы человек скорее**

- а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
- б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.

**3. По-вашему, что хуже:**

- а) «витать в облаках»;
- б) придерживаться проторенной дорожки.

**4. Вы более подвержены влиянию**

- а) принципов, законов;
- б) эмоций, чувств.

**5. Вы более склонны**

- а) убеждать;
- б) затрагивать чувства.

**6. Вы предпочитаете работать**

- а) выполняя все точно в срок;
- б) не связывая себя определенными сроками.

**7. Вы склонны делать выбор**

- а) довольно осторожно;
- б) внезапно, импульсивно.

**8. В компании (на вечеринке) вы**

- а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
- б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.

**9. Вас более привлекают**

- а) здравомыслящие люди;
- б) люди с богатым воображением.

**10. Вам интересно**

- а) то, что происходит в действительности;
- б) те события, которые могут произойти.

**11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете**

- а) требования закона, чем обстоятельства;
- б) обстоятельства, чем требования закона.

**12. Обращаясь к другим, вы склонны**

- а) соблюдать формальности, этикет;
- б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.

**13. Вы человек скорее**

- а) точный, пунктуальный;
- б) неторопливый, медлительный.

**14. Вас больше беспокоит необходимость**

- а) оставлять дела незаконченными;
- б) непременно доводить дела до конца.

**15. В кругу знакомых вы, как правило**

- а) в курсе происходящих событий;
- б) узнаете о новостях с опозданием.

**16. Повседневные дела вам нравится делать**

- а) общепринятым способом;
- б) своим оригинальным способом.

**17. Предпочитаю таких писателей, которые**

- а) выражаются буквально, напрямую;
- б) пользуются аналогиями, иносказаниями.

**18. Что вас больше привлекает**

- а) стройность мысли;
- б) гармония человеческих отношений.

**19. Вы чувствуете себя увереннее**

- а) в логических умозаключениях;
- б) в практических оценках ситуаций.

**20. Вы предпочитаете, когда дела**

- а) решены и устроены;
- б) не решены и пока не улажены.

**21. Как по-вашему, вы человек, скорее**

- а) серьезный, определенный;
- б) беззаботный, беспечный.

**22. При телефонных разговорах вы**

- а) заранее не продумываете все, что нужно сказать;
- б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано:

**23. Как вы считаете, факты**

- а) важны сами по себе;
- б) есть проявления общих закономерностей.

**24. Фантазеры, мечтатели обычно**

- а) раздражают вас;
- б) довольно симпатичны вам.

**25. Вы чаще действуете как человек**

- а) хладнокровный;
- б) вспыльчивый, горячий.

**26. Как по-вашему, хуже быть**

- а) несправедливым;
- б) беспощадным.

**27. Обычно вы предпочитаете действовать**

- а) тщательно взвесив все возможности;
- б) полагаясь на волю случая.

**28. Вам приятнее**

- а) покупать что-нибудь;
- б) иметь возможность купить.

**29. В компании вы, как правило**

- а) первым заводите беседу;
- б) ждете, когда с вами заговорят.

**30. Здравый смысл**

- а) редко ошибается;
- б) часто попадает впросак.

**31. Детям часто не хватает**

- а) практичности;
- б) воображения.

**32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее**

- а) принятыми нормами;
- б) своими чувствами, ощущениями.

**33. Вы человек скорее**

- а) твердый, чем мягкий;
- б) мягкий, чем твердый.

**34. Что, по-вашему, больше впечатляет**

- а) умение методично организовать;
- б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.

**35. Вы больше цените**

- а) определенность, законченность;
- б) открытость, многовариантность.

**36. Новые и нестандартные отношения с людьми**

- а) стимулируют, придают вам энергии;
- б) утомляют вас.

**37. Вы чаще действуете как**

- а) человек практического склада;
- б) человек оригинальный, необычный.

**38. Вы более склонны**

- а) находить пользу в отношениях с людьми;
- б) понимать мысли и чувства других.

**39. Что приносит вам больше удовлетворения**

- а) тщательное и всесторонне обсуждение спорного вопроса;
- б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.

**40. Вы руководствуетесь более**

- а) рассудком;
- б) велениями сердца.

**41. Вам удобнее выполнять работу**

- а) по предварительной договоренности;
- б) которая подвернулась случайно.

**42. Вы обычно полагаетесь**

- а) на организованность, порядок;
- б) на случайность, неожиданность.

**43. Вы предпочитаете иметь**

- а) много друзей на непродолжительный срок;
- б) несколько старых друзей.

**44. Вы руководствуетесь в большей степени**

- а) фактами, обстоятельствами;
- б) общими положениями, принципами.

**45. Вас больше интересуют**

- а) производство и сбыт продукции;
- б) проектирование и исследования.

**46. Что вы считаете за комплимент**

- а) «Вот очень логичный человек»;
- б) «Вот тонко чувствующий человек».

**47. Вы более цените в себе**

- а) невозмутимость;
- б) увлеченность.

**48. Вы предпочитаете высказывать**

- а) окончательные и определенные утверждения;
- б) предварительные и неоднозначные утверждения.

**49. Вы лучше чувствуете себя**

- а) после принятия решения;
- б) не ограничивая себя решениями.

**50. Общаясь с незнакомыми, вы**

- а) легко завязываете продолжительные беседы;
- б) не всегда находите общие темы для разговора.

**51. Вы больше доверяете**

- а) своему опыту;
- б) своим предчувствиям.

**52. Вы чувствуете себя человеком**

- а) более практичным, чем изобретательным;
- б) более изобретательным, чем практичным.

**53. Кто заслуживает большего одобрения –**

- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
- б) человек, глубоко переживающий.

**54. Вы более склонны**

- а) быть прямым и беспристрастным;
- б) сочувствовать людям.

**55. Что, по-вашему, предпочтительней**

- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено;
- б) предоставить событиям идти своим чередом.

**56. Отношения между людьми должны строиться**

- а) на предварительной взаимной договоренности;
- б) в зависимости от обстоятельств.

**57. Когда звонит телефон, вы**

- а) торопитесь подойти первым;
- б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.

**58. Что вы цените в себе больше**

- а) развитое чувство реальности;
- б) пылкое воображение.

**59. Вы больше придаете значение**

- а) тому, что сказано;
- б) тому, как сказано.

**60. Что выглядит большим заблуждением**

- а) излишняя пылкость, горячность;
- б) чрезмерная объективность, беспристрастность.

**61. Вы в основном считаете себя**

- а) трезвым и практичным;
- б) сердечным и отзывчивым.

**62. Какие ситуации привлекают вас больше**

- а) регламентированные и упорядоченные;
- б) неупорядоченные и нерегламентированные.

**63. Вы человек, скорее**

- а) педантичный, чем капризный;
- б) капризный, чем педантичный.

**64. Вы чаще склонны**

- а) быть открытым, доступным людям;
- б) быть сдержанным, скрытным.

**65. В литературных произведениях вы предпочитаете**

- а) буквальность, конкретность;
- б) образность, переносный смысл.

**66. Что для вас труднее**

- а) находить общий язык с другими;
- б) использовать других в своих интересах.

**67. Чего бы вы себе больше пожелали**

- а) ясности размышлений;
- б) умения сочувствовать.



**68. Что хуже**

- а) быть неприхотливым;  
 б) быть излишне привередливым.

**69. Вы предпочитаете**

- а) запланированные события;  
 б) незапланированные события.

**70. Вы склонны поступать скорее**

- а) обдуманно, чем импульсивно;  
 б) импульсивно, чем обдуманно.

**Регистрационный лист к опроснику  
 Майерс – Бриггс MBTI (версия Д. У. Кейрси)**

ФИО \_\_\_\_\_

(шифр) \_\_\_\_\_

ПОЛ \_\_\_\_\_ ВОЗРАСТ \_\_\_\_\_ ДАТА \_\_\_\_\_ ВАКАНСИЯ \_\_\_\_\_

№	a	b	№	a	b	№	a	b	№	a	b	№	a	b	№	a	b
1			2			3			4			5			6		
8			9			10			11			12			13		
15			16			17			18			19			20		
22			23			24			25			26			27		
29			30			31			32			33			34		
36			37			38			39			40			41		
43			44			45			46			47			48		
50			51			52			53			54			55		
57			58			59			60			61			62		
64			65			66			67			68			69		

--	--

↓

--	--

--	--

↘

--	--

--	--

↘

--	--

--	--

↘

--	--

--	--

--	--

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

--	--

E I

--	--

S N

--	--

T F

--	--

J P

Результаты подсчитываются суммированием числа крестиков по варианту а или б во всех вертикальных столбцах регистрационного листа. Внизу каждого столбца расположены пустые ячейки для записи соответственного числа ответов а и б.

Для первого столбца (шкала Е-І) обработка на этом заканчивается, а ВТО для столбцов 2–3 (S-N), 4–5 (T-F), 6–7 (J-P) попарно складываются, и

сумма записывается в нижние пустые ячейки, рядом с которыми стоят буквенные обозначения шкал.

Таким образом, вы получите четыре пары чисел в нижних пустых ячейках. Затем обведите ту букву (Е или I, S или N, Т или F, J или Р), которой соответствует большее число из пары. Если числа равны (для шкалы Е–I это 5–5, для всех остальных – 10–10), обведите правую букву.

В результате вы получили четыре объединенные буквы. Они обозначают ваш психологический портрет.

Первая группа психологических типов – тип «**ТАКТИК**» определяется сочетанием **SP**:

**ESFP** – общительность, оптимизм, теплота, юмор, щедрость, богатство языка; поддаются соблазнам; способности к бизнесу, торговле.

**ISFP** – повышенная чувствительность, острота ощущения текущей минуты, неприятие всякого рода ограничений; сфера интересов – изобразительное искусство, музыка, танец.

**ESTP** – энергия, прагматизм, писк выгоды во взаимоотношениях, юмор, жажда острых ощущений, любовь к риску.

**ISTP** – умелые руки, мастерство в обращении с инструментами, жажда действий, бесстрашие, часто отсутствие интереса к теоретическому обучению и высшему образованию.

Вторая группа психологических типов – тип «**ЛОГИСТИК (ОРГАНИЗАТОР)**» определяется сочетанием **SJ**:

**ESFJ** – открытый, практичный, компанейский, обладает житейской мудростью.

**ISFJ** – спокойный, заботливый; хозяин в своем доме; соблюдает обычаи, преемственность, делает все по плану; больше исполнитель, чем руководитель.

**ESTJ** – лидер, цельная натура; бесхитроsten, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни – долг, план, порядок, иерархия.

**ISTJ** – человек слова, хороший семьянин; спокоен, надежен, логичен, малоэмоционален, тверд, основателен, внимателен к деталям.

Третья группа психологических типов – тип «**ДИПЛОМАТ**» определяется сочетанием **NF**:

**ENFJ** – общителен, внимателен к чувствам других людей, умеет распределять роли в группе, не любит монотонность; лидер, образцовый родитель.

**INFJ** – проницателен, прозорлив, обладает богатым воображением, поэтичен, раним, не любит споров и конфликтов; может быть хорошим психологом, врачом, писателем.

**ENFP** – понимает людей, умеет влиять на них; чувствителен к новому, необычному; энтузиаст, оптимист, противник сухой логики, обладает

богатой фантазией, творческими способностями, которые может проявить в искусстве, политике, бизнесе.

**INFP** – идеалист, лирик, борец со злом за идеалы добра и справедливости, покладистый супруг; кто угодно – писатель, архитектор, психолог – только не бизнесмен.

Четвертая группа психологических типов – тип «СТРАТЕГ» определяется сочетанием **NT**:

**ENTJ** – руководитель, требовательный родитель, интеллигент; логичный, целеустремленный; работу иногда ставит выше, чем семейное благополучие.

**INTJ** – высокий уровень интеллекта, сочетание логики и интуиции, большие способности к обучению, независимость, самоуверенность; слабость эмоций и возможные трудности в мире чувств.

**ENTP** – новатор, энтузиаст, не выносит рутину и банальность; инициативен, обладает смекалкой, практической интуицией, чувством юмора, педагогическими способностями.

**INTP** – сложный внутренний мир, широкий кругозор, любовь к знанию; логичен, способен мгновенно оценивать ситуацию, полон новых идей; несколько высокомерен; интересы – в мире мыслей и речи, может быть прекрасным философом, математиком.

В ситуации стресса, когда контроль Эго ослабевает, К. Г. Юнг [30] отмечал, что на первый план выступает именно «ТЕНЬ». Вследствие того, что, как уже сказано, тень является отвергаемой частью личности, вытесненной глубоко в подсознание, индивид, оказавшись во власти теневых структур, испытывает дискомфорт и неуверенность, а его поведение часто оказывается неэффективным и резко диссонирующим с ожиданиями социального окружения, привыкшего воспринимать индивида через призму его «персоны». («ПЕРСОНА» – система приспособления индивида к чему-либо или способ действия, который он сознательно выбирает, имея дело с чем-либо во внешнем мире. К примеру, любое призвание или профессия имеют собственную характерную персону» [30]).

Однако необходимость контакта индивида с собственной тенью актуальна не только с точки зрения эффективного личностного функционирования в стрессовых ситуациях.

Подход Майерс – Бриггс дает возможность выявлять особенности теневых структур личности, что чрезвычайно полезно для планирования работы на конфликтной, во многом решающей с точки зрения эффективного командообразования стадии группового развития, для обучения и личностного развития членов команды.

Определение доминанты, дополнительной функции и тени.

Доминанта согласно Майерс – Бриггс определяет стиль жизни человека, стиль жизни характеризуется последней шкалой – «J – P».

Если характерна «J», то значением доминанты будет третья буква, т. е. «T» или «F», функция принятия решения. В этом случае дополнительной функцией будет «N» или «S»

Если характерна «P», то значением доминанты будет вторая буква, «N» или «S» т. е. функция сбора информации. В этом случае дополнительной функцией будет «T» или «F».

У экстравертов «персоне» соответствует доминанта.

У интровертов «персоне» соответствует дополнительная функция.

Поскольку в аналитической психологии «тень» во многом противоположна «персоне», ей будет соответствовать значение шкалы, противоположное тому, которым представлена персона.

**Пример:**

Е Экстраверсия	N Доминанта (Персона) (S) – Тень	T Дополнительная	P Процесс
Е Экстраверсия	N Дополнительная (Персона) (F) – Тень	T Доминанта	J Результат
I Интроверсия	N Доминанта (Персона) (F) – Тень	T Дополнительная	P Процесс
I Интроверсия	N Дополнительная (Персона) (S) – Тень	T Доминанта	J Результат

«Тень» подзаряжается от альтернативных источников энергии, то есть от того полюса шкалы «экстраверсия» – «интроверсия», который не представлен в формуле личности. У экстравертов «тень» получает подпитку из внутренних, интровертивных источников, у интровертов – из внешних, экстравертированных.

**Значение и базовые характеристики четвертой функции  
(теневой структуры) для шестнадцати типов личности**

Тип личности	Значение четвертой функции (тени)	Базовые характеристики четвертой функции (тени)
<b>ENTJ</b>	IF	Уход в себя, повышенная чувствительность, ранимость, иррациональность решений
<b>ESTJ</b>		
<b>ENFJ</b>	IT	Уход в себя, рационализм, категоричность суждений, нормирование и регламентация
<b>ESFJ</b>		
<b>ENTP</b>	IS	Уход в себя, внимание к мелочам и деталям. Стремление «все разобрать на части»
<b>ENFP</b>		
<b>ESTP</b>	IN	Уход в себя, мечтательность, прожектерство, стремление предвидеть будущее
<b>ESFP</b>		
<b>INTJ</b>	ES	Выход во вне, внимание к мелочам и деталям. Стремление к учету и инвентаризации.
<b>INFJ</b>		
<b>ISTJ</b>	EN	Выход во вне, навязывание прогнозов и масштабных прожектов. Объяснение будущего
<b>ISFJ</b>		
<b>INTP</b>	EF	Выход во вне, демонстрация заботы, внимания. Сентиментальность. Иррациональность поведения
<b>ISTP</b>		
<b>INFP</b>	ET	Выход во вне, критичность и категоричность суждений. Навязывание норм и правил.
<b>ISFP</b>		

**Задание 8. Изучение влияние состава команды на эффективность решения групповых задач [23]**

**Цель занятия** заключается в изучении влияния психотипов членов группы (по Кейрси) на протекание групповых динамических процессов и эффективность решения командных задач.

**Методический инструментарий**

Для диагностики психотипа испытуемых используется опросник Кейрси, который заполняется участниками эксперимента до начала решения групповой задачи. В результате для каждого испытуемого определяется превалирующий психотип.

Результативность групповой работы определяется обычным подсчетом количества элементов, которые выполнила группа при решении экспериментальной задачи.

Удовлетворенность эмоциональной атмосферой фиксируется на основе самоотчетов, в которых каждый член группы по 10-бальной шкале определяет степень личной удовлетворенности эмоциональной атмосферой в своей группе, где 10 баллов означает максимальную степень удовлетворенности, а 1 балл – минимальную.

Индивидуальный уровень притязаний определяется как индивидуальный прогноз числа элементов, которые выполнит группа, по мнению испытуемого. Групповой уровень притязаний определяется как коллективное решение относительно прогноза количества элементов, которые выполнит группа.

## **Этапы занятия**

### *Формирование гетерогенной и гомогенной групп*

Участники эксперимента заполняют опросник Кейрси и самостоятельно обрабатывают его результаты, определяя свой ведущий психотип. Далее участников делят на группы в соответствии с их психотипом.

### *Постановка задачи и инструктирование испытуемых*

Группам предлагается список из 20 предметов, которые необходимо в течение последующих 30 минут собрать и принести в аудиторию.

Условия: члены команды всегда должны быть вместе, т. е. разделиться и искать предметы параллельно запрещено. Если один из членов вашей команды заходит куда-либо, чтобы добыть предмет, остальные члены команды должны либо зайти вместе, либо ждать около входа. Выполненным считается задание, если оно сделано точно в срок. За каждую минуту опоздания штраф – не засчитывается один принесенный предмет из списка. Таким образом, не засчитывается столько предметов, на сколько минут опоздала команда. Для каждой команды назначается независимый наблюдатель, который контролирует исполнение заявленных правил. Впоследствии контролеры образуют приемочную комиссию, которая проводит экспертизу принесенных предметов на их соответствие предметам, заявленным в списке.

### *Оценка индивидуального и группового уровня притязаний*

Каждый член группы индивидуально на отдельном бланке вписывает количество предметов, которые, с его точки зрения, соберет команда. Далее члены группы планируют свою деятельность и принимают коллективное ре-

шение относительно числа предметов, которые, по их мнению, они смогут раздобыть, и записывают это число на отдельном бланке. На прогнозирование результатов и планирование деятельности отводится 10 минут.

### *Выполнение задания*

Совместная работа испытуемых. Дается общий старт, засекается 30 минут, в течение которых группы ищут предметы из списка. Контролеры обеспечивают выполнение оговоренных правил (контролеры смогут также фиксировать феноменологию групповой работы по ранее разработанной ими схеме наблюдений).

### *Фиксация результативности групповой работы*

Члены группы сдают найденные предметы приемочной комиссии, которая их засчитывает или не засчитывает. Организуется обратная связь по результатам эксперимента: на доске (на ватмане) фиксируется «история» каждой группы.

В строках написано название группы (по психотипам), в столбцах фиксируются средний уровень индивидуальных притязаний, средний уровень групповых притязаний, итоговые результаты.

После принятия результатов групповой работы каждый член команды индивидуально по 10-балльной шкале определяет степень персональной удовлетворенности атмосферой в группе.

### *Обработка и интерпретация результатов*

Рассчитывается и интерпретируется связь между результативностью и удовлетворенностью, с одной стороны, и составом групп – с другой.

Рассчитывается разница между спрогнозированным и фактическим количеством найденных предметов.

Определяется адекватность уровня притязаний для гетерогенных и гомогенных групп с участниками определенного психотипа.

Анализируется связь особенностей психотипов участников и уровень/адекватность притязаний.

Рассчитывается и интерпретируется согласованность и дисперсия индивидуальных ответов по уровню притязаний и удовлетворенности эмоциональной атмосферой для членов групп в успешных и неуспешных командах, в командах с разными психотипами.

Сравнение выборочных средних. Сравнивается среднее число индивидуально спрогнозированных предметов и число предметов, спрогнозированных в результате группового решения. Полученные результаты интерпретируются с точки зрения феномена «сдвига риска», зафиксированного Дж. Стоунером в 1961 г.

## Ход игры

*Инструкция командам.* Проанализируйте приведенный далее список. У вас есть 10 минут для подготовки и 30 минут, чтобы найти перечисленные ниже предметы и принести их в аудиторию.

### *Предметы «для охоты»:*

- книга, в заглавии которой есть слово «команда»;
- анекдот о команде, который вы расскажете всей группе;
- автограф преподавателя ПГУПС на его книге (автор или соавтор книги);
- сувенир, посвященный Санкт-Петербургу;
- газетная статья о команде;
- песня о команде, которую нужно исполнить всей группе;
- еловая или сосновая шишка;
- канцелярские принадлежности из университетской библиотеки;
- живое насекомое;
- цветной лист формата А4;
- определение «групповой сплоченности», которое вы зачитаете группе;
- монета иностранной валюты;
- набор китайских палочек для еды;
- три банки овощных консервов;
- пустой бланк почтовой телеграммы;
- три необычных предмета;
- комок ваты;
- экзотический фрукт (бананы, апельсины, мандарины, лимоны, груши и яблоки не предлагать);
- использованный театральный билет (билет на прошедший спектакль).

### *Условия работы*

Ваша команда всегда должна быть вместе, т. е. вы не можете разделиться и искать предметы параллельно. Если один из членов вашей команды заходит куда-либо, чтобы добыть предмет, остальные члены команды должны либо зайти вместе, либо ждать около входа. В ходе работы в группе присутствует наблюдатель.

Выполненным считается задание, если оно сделано точно в срок. За каждую минуту опоздания штраф – не засчитывается один принесенный предмет из списка. Таким образом, не засчитывается столько предметов, на сколько минут опоздала команда. Сверьте часы с часами преподавателя до начала работы.



### **Вопросы для обсуждения по теме «Комплектование проектных групп – типологический подход»**

1. Какие основные противоречия внутри гомогенной / гетерогенной группы?
2. Когда гомогенная группа может быть эффективной?
3. Определите с помощью опросника свой психотип.
4. Как проявился ваш психотип в вашей биографии (профессиональном пути, жизненной истории)? Какие из присутствующих у вас привычек и пристрастий нехарактерны для вашего психотипа?
5. Как особенности вашего психотипа проявились бы при устройстве на работу / выборе места работы?
6. Вспомните ваши ощущения в стрессовой ситуации, связанной с профессиональной или учебной деятельностью. Используя знания о четвертой функции (тени) вашего типа личности, проанализируйте свои действия в этой ситуации. Подумайте над тем, что бы вы сделали по-другому. Если имеется такая возможность, проверьте ваши идеи в режиме ролевой симуляции в ходе учебных занятий.

### **Комплектование управленческих команд – ролевой подход**

Самоуправляемые и управленческие команды являются постоянными и формальными элементами организационной структуры. Такие команды принимают на себя обязанности, обычно выполняемые руководством высшего, среднего или низового звена. Члены таких команд занимаются постановкой задач, планированием, составлением графиков работы, оценкой ее выполнения, контролем качества и несут за это коллективную ответственность.

Для комплектования управленческих команд используют ролевой подход, методологической основой которого является концепция символического интеракционизма в социальной психологии Дж. Мида, и исходят не от особенностей личности, а от требований управленческой деятельности. Деятельность формирует систему ожиданий от своих исполнителей, связанную с работой и положением в группе. Роль и есть совокупность ожиданий по отношению каждого члена команды, которая с одной стороны предусматривает заданность задач и функций, реализации которых ожидает команда, с другой стороны, предполагает, что человек не только знает об ожиданиях, но имеет желание и способности их выполнять.

Наиболее часто используемые ролевые подходы Р. М. Белбина, Марджерисона – Маккена, Т. Ю. Базарова.

Модель Р. М. Белбина в большей степени используется для выявления установок и способностей людей к тем или иным командным ролям. Ее оптимально использовать, если ожидаются сбои, связанные с человеческим фактором или прогнозируемыми противоречиями внутри команды.

Модели «колесо команды» Марджерисона – Маккена и управленческих ролей Т. Ю. Базарова имеют разработанный концептуальный аппарат для анализа управленческой деятельности, поэтому позволяют после диагностики разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы управления.

Модель Марджерисона – Маккена оптимальна, если команда имеет насыщенную коммуникацию с внешним миром.

Модель Т. Ю. Базарова эффективно использовать для организационно-кадровой диагностики, если существуют проблемы в системе управления внутри организаций или в выделяемом объеме полномочий, делегируемых команде.

### **Концепция командных ролей Р. М. Белбина [4]**

#### **Задание 9**

#### **Опросник Р. М. Белбина**

Цель – определить свою роль в команде. Диагностика по ролям – кто есть кто в группе.

Самодиагностика по Р. М. Белбину: заполните опросник, определите характерный для вас набор командных ролей, но не сообщайте его другим участникам тренинга.

Опросник Белбина позволит определить естественные для вас роли в команде, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

В каждом из семи разделов опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как они лучше всего подходят вашему поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

№	Утверждение	Баллы
	<b>I. Чем я могу помочь команде</b>	
A	Я могу успешно работать с людьми разного типа	
B	Я думаю, что могу быстро находить и использовать новые возможности	
C	Разработка идей – мое естественное достоинство	
D	Я обладаю способностью находить в других людях такие качества, которые могут быть полезны команде	
E	Моя способность доводить дело до завершения во многом определяет мою личную эффективность	
F	Я готов смириться с временной непопулярностью, если это положительно повлияет на результаты работы команды	

G	Я быстро понимаю, что надо делать в хорошо знакомой мне ситуации	
H	Я могу предложить набор разумных вариантов действий без пристрастий и предубеждений	
	<b>II. Если в командной работе у меня есть недостатки, то они таковы</b>	
A	Я не успокоюсь, пока не пойму, что рабочие встречи команды хорошо организованы, подготовлены и проводятся правильно	
B	Я спокойно отношусь к людям, выдвигающим оригинальные, но не приемлемые идеи	
C	Я страдаю многословием, когда группа обсуждает новые идеи	
D	Мое обыкновение возражать по любому поводу мешает мне присоединиться к коллегам	
E	Иногда я кажусь авторитарным, стремящимся повлиять на мнение других людей	
F	Мне трудно проявлять инициативу, потому что я поддаюсь настроению группы	
G	Я углубляюсь в свои размышления до такой степени, что теряю контроль над тем, что происходит	
H	Мои коллеги считают, что я слишком волнуюсь из-за мелочей и опасений, что дела могут пойти не так, как надо	
	<b>III. Когда я работаю над проектом вместе с другими людьми</b>	
A	Я могу влиять на мнение коллег без давления на них	
B	Моя врожденная осмотрительность позволяет мне предотвращать небрежности, ошибки и упущения	
C	Я готов потребовать от коллег четкости, чтобы время не уходило впустую и участники совещания не отклонялись от главной темы	
D	Можно признать, что я способен придумать что-нибудь оригинальное	
E	Я всегда готов поддержать предложение, полезное для команды	
F	Я интересуюсь новейшими идеями и разработками	
G	Я думаю, что моя способность к холодному расчету находит поддержку у других людей	
H	На меня можно положиться при организации важной работы	
	<b>IV. Мое отношение к командной работе проявляется в том, что</b>	
A	Я стремлюсь хорошо узнать своих коллег	
B	Я неохотно обмениваюсь мнениями и свое особое мнение держу при себе	
C	Я нахожу убедительные аргументы, если необходимо отвергнуть пустые предложения	
D	Я думаю, что у меня есть талант организатора планомерной работы	
E	Я склонен отвергать очевидное и предлагать неожиданное	

F	При выполнении командной роли, которую на меня возлагают, я проявляю высокую требовательность к себе	
G	Я готов самостоятельно осуществлять контакты за пределами группы	
H	Я интересуюсь разными точками зрения, но принятое решение выполняю без колебаний	
	<b>V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что</b>	
A	Мне нравится анализировать сложные ситуации и взвешивать всевозможные варианты	
B	Мне нравится находить решение различным проблемам	
C	Мне нравится осознавать, что я стимулирую хорошие рабочие взаимоотношения	
D	Я оказываю существенное влияние на процесс принятия решений	
E	Я умею находить людей, которые могут предложить что-нибудь новое	
F	Я способен убедить людей в необходимости тех или иных действий	
G	Я чувствую, когда мне необходимо полностью сосредоточиться на поставленной задаче	
H	Я люблю деятельность, которая развивает мое воображение	
	<b>VI. Если мне вместе с группой незнакомых мне людей неожиданно поручат решить трудную задачу, которую надо выполнить быстро</b>	
A	Я предпочел бы уединиться и обдумать ситуацию прежде, чем разработать план действий	
B	Я готов работать с человеком, который проявил позитивный подход к делу, каким бы трудным этот человек не казался	
C	Я попытался бы разделить общую задачу на ряд мелких и установил бы, какой вклад в решение задачи могут внести конкретные члены команды	
D	Моя врожденная обязательность позволяет мне контролировать сроки выполнения заданий	
E	Я способен сохранить невозмутимость и думать по существу	
F	Я могу следовать к намеченной цели, несмотря ни на какое давление	
G	Я готов взять на себя роль ведущего, если чувствую, что группа не продвигается в решении задачи	
H	Я начну дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли и привести группу в движение	
	<b>VII. Проблемы, которые я должен(а) преодолеть, работая в группе</b>	
A	Я склонен к раздражительности по отношению к тем, кто мешает группе продвигаться к цели	

В	Я могу вызвать критику со стороны коллег из-за моего увлечения анализом проблем и недостаточно развитой интуиции	
С	Мое стремление задать правильный ход работе может привести к задержке выполнения задачи	
Д	Я быстро теряю интерес к делу и надеюсь на кого-нибудь из команды, кто заменит меня	
Е	Мне трудно начать работу, пока я полностью не пойму цели этой работы	
Ф	Мне не всегда удастся объяснить свои сложные идеи	
Г	Я осознаю необходимость поручать другим то, что могу сделать сам	
Н	Я становлюсь нерешительным, когда сталкиваюсь с сильным сопротивлением	

Убедитесь, что в каждом разделе вопросника распределили именно 10 баллов и сумма всех проставленных баллов равна 70.

### Сводная таблица баллов

Раздел	Номер блока							
	А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

Анализ результатов. Перенесите в таблицу результаты из таблицы баллов строго по столбцам и строкам. Затем суммируйте баллы в каждом столбце для получения общей оценки командной роли.

		И		П		Ф		М		Р		О		К		Д
	i*		i		i		i		i		i		i		i	
I	G		D		F		C		A		H		B		E	
II	A		B		E		G		C		D		F		H	
III	H		A		C		D		F		G		E		B	
IV	D		H		B		E		G		C		A		F	
V	B		F		D		H		E		A		C		G	
VI	F		C		G		A		H		E		B		D	
VII	E		G		A		F		D		B		H		C	
Итого	Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		Σ=	

\*i – индикатор

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо вы можете выполнять эту роль в управленческой команде. Следующий ре-

зультат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую вы можете переключиться, если ваша основная командная роль по каким-либо причинам не нужна группе. Два самых низких бала по командной роли показывают ваши возможные слабые места. Но вместо попыток исправить эти недостатки вам лучше подыскать на эту роль коллегу, обладающего соответствующими достоинствами.

Роль	Балл			
	низкий 0–33 %	средний 33–66 %	высокий 66–85 %	сверхвысокий 85–100 %
Исполнитель	0–6	7–11	12–16	17–23
Председатель	0–6	7–10	11–13	14–18
Формирователь	0–8	9–13	14–17	18–36
Мыслитель	0–4	5–8	9–12	13–29
Разведчик	0–6	7–9	10–11	12–21
Оценщик	0–5	6–9	10–12	13–19
Коллективист	0–8	9–12	13–16	17–26
Доводчик	0–3	4–6	7–9	10–17

#### Типы ролей в команде (по М. Белбину)

Функциональное назначение	Роль
Менеджеры-трудяги	Исполнитель Доводчик
Лидеры	Председатель Формирователь
Интеллектуалы	Оценщик Мыслитель
Переговорщики	Коллективист Разведчик

**Исполнитель – И (*Implementer*).** 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 реализовывать 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 успешно. Со временем к исполнителям приходят успех и признание в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

**Председатель – П (координатор, *Coordinator*).** Поощряющий и поддерживающий тип лидера команды. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности и подозрительности. Председатель – это сильное доминирование и преданность групповым целям.

Стиль руководства командой председателя – радушно принимать вносимый вклад в деятельность команды и оценивать его в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. 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 ее члена. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми.

Идеальный председатель выглядит как хороший менеджер, т. е. человек, знающий, как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий контроля над ситуацией и способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель – хороший лидер для сбалансированной по составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

**Формирователь – Ф (приводящий в действие, мотиватор, *shaper*).** Предпринимательский тип лидера команды. Формирователи всегда служат побудителями к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер динамичен, 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.

По многим параметрам формирователи являются антиподами коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и

нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложными внешними или внутренними препятствиями.

Как менеджеры формователи процветают в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед.

**Мыслитель – М (генератор идей, *plant*).** Генератор идей интровертированного типа. 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 и протокол. Чем более успешно мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера.

В организациях мыслители не слишком процветают, и их карьера менеджера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев 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.

**Разведчик – Р (исследователь ресурсов, изыскатель, *resource investigator*).** Генератор идей экстравертированного типа. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако способ генерации идей разведчика и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслительских. Они склонны не столько СМИ 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 ориентированны. 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, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

**Оценщик (аналитик, *monitor-evaluator*).** Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает – инспектор.

Стиль построения команды оценщика – объективность при анализе проблем и оценки идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Оценщики не проявляют себя в команде ярко 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. Оценщики 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. Им 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.

**Коллективист (гармонизатор, *team worker*).** Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды – чувствителен 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.

Стиль коллективиста – оказывать 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 получаются отличные наставники молодых менеджеров.

**Доводчик (контролер, *completer-finisher*).** 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. Доводчик обладает этим даром в полной мере.

Стиль доводчика – внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, ничего не упуская и доводя все детали плана 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 неперменные 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.

### **Задания на решение командных задач исходя из ролей в соответствии с концепцией Р. М. Белбина**

#### **Задание 10. Выжить в пустыне. (Кораблекрушение. Катастрофа в пустыне)**

Одна группа решает задачу. Другая в это время наблюдает за ходом решения данного задания из «аквариума».

*Задача для решающей группы.* Решать задачу исходя из своей роли по опроснику Р. М. Белбина.

*Методическое замечание:* в перерыве подсчитать результаты групп. Если ролей будет представлено недостаточно (меньше шести), раздать участникам роли, которые они будут играть на карточках.

*Задача для группы из «аквариума».* Определить, какую роль играли участники.

*Ситуация «Выжить в пустыне».*

Время – середина июля, 10 часов утра. Вы только что пережили аварию в песчано-каменистой пустыне. Небольшой двухмоторный самолет полностью сгорел. Летчик и второй пилот погибли. Все пассажиры остались целы. Летчик не смог передать по радиации точное место аварии. Однако вам стало известно, что вы находитесь примерно в 100 километрах к юго-западу от рудника – ближайшего поселения. Окрестности ровные и пустынные. В последней метеосводке сообщалось, что в пустыне температура достигает 40 градусов в тени. У каждого из вас имеется носовой платок,

деньги и личные документы. У одного пассажира пачка сигарет и спички, у другого – шариковая ручка.

После посадки, прежде чем самолет загорелся, удалось спасти 15 предметов.

Ваша задача – расставить эти предметы, в порядке важности, чтобы самый жизненно важный предмет занял первое место, а наименее важный – последнее. Несколько предметов не могут занимать одну позицию.

*Инструкция.* Каждый индивидуально расставляет эти 15 предметов в таблице, на что отводится семь минут. Завершив это, тут же приступайте к обсуждению и определите одну, общую для группы последовательность.

Таблица 20

Предметы	Персональный выбор	Выбор группы
Охотничий нож		
Карманный фонарь		
Летная карта окрестностей		
Полиэтиленовый плащ		
Магнитный компас		
Переносная газовая плита с баллоном		
Охотничье ружье с боеприпасами		
Паращют красно-белого цвета		
Пачка соли		
Полтора литра воды на каждого		
Определитель съедобных животных и растений		
Солнечные очки на каждого		
Литр водки на всех		
Легкое полупальто на каждого		
Карманное зеркало		

### Бланк наблюдения за участниками

Роль	Участник 1	Участник 2	Участник 3	Участник 4
Исполнитель				
Доводчик				
Председатель				
Формирователь				
Оценщик				
Мыслитель				
Коллективист				
Разведчик				

**По окончании упражнения проводится проверка гипотез.  
Результаты сводят в таблицу.**

Имя участника	Гипотеза	Сыгранная роль
Участник 1		
Участник 2		
Участник 3		
Участник 4		

### *Обсуждение*

Насколько легко/трудно было играть роли?

Какая роль в исполнении оказалась сложнее всего?

Роль какого участника невозможно было разгадать?

В следующем задании участники меняются местами.

### **Задание 11. Секрет Джованни (автор К. Фопель)**

Цель – сплочение команды, осознание каждым участников ценности и важности своего вклада.

*Методический материал.* Разрежьте карточки и раздайте каждому участнику.

Джованни слушает только музыку в стиле кантри
У Джованни аллергия на кошек
Джованни лысый
У Джованни нет машины
Джованни не умеет готовить
Единственное украшение Джованни – перстень с печатькой
Эгон Айгенсинн – тренер Джованни
Эгон Айгенсинн лежит в постели с гриппом
Лизы Лангбайн сейчас нет в городе. Она снимает свой первый фильм «Охотник»
Гарри Питтбул совершенно невиновен
Джованни очень тщеславный
Тетя Роза в Африке на сафари
Джованни никогда не ест суп
Поблизости от квартиры Марвина нет деревьев
Белло любит играть под кроватью Джованни
Белло не в воде
Джованни любит животных
У Джованни есть собака Бело. Бело шесть лет.
Эгон Айгенсинн часто ходит в оперу
У Гарри Питтбула есть одна страсть: он печет кексы
Лиза Лангбайн любит бриллианты
Гарри Питтбул часто ходит на рыбалку

*Инструкция.* Группа садится в круг. Задача участников – раскрыть секрет Джованни. Они получают разную информацию, частью устно, частью письменно. Секрет будет разгадан только тогда, когда вся группа сконцентрируется на работе, начнет внимательно слушать каждого участника и полно воспринимать то, что тот говорит.

1. Прочитайте следующий текст.

Джованни Великий – знаменитый тяжелоатлет. Сегодня он очень взволнован, потому что отказался участвовать вечером в показательном выступлении, в котором принимает участие его злейший враг Гарри Питбул. Джованни сказал: «Я не могу пойти туда, пока я этого не нашел».

2. Каждый получает по карточке. Чтобы решение задачи было успешным, группа должна свести всю имеющуюся на карточках информацию. Каждый игрок должен поделиться тем, что написано на его карточке. Действуют три правила:

- нельзя ничего записывать и составлять в письменном виде картину событий;
- нельзя заставлять другого читать, что написано у него на карточке, если тот не хочет;
- никто не должен выпускать свою карточку из рук.

3. Раздайте карточки и уточните задание. Группа должна ответить на три вопроса:

- что потерял Джованни?
- кто это похитил?
- где это находится?

4. Предоставьте группе самой организовывать свою работу и найти подходящий метод для решения задачи. Обратите внимание, что решать задачу следует, ориентируясь на свою роль по опроснику Р. М. Белбина.

5. Когда группа найдет ответ, подведите итоги:

- как группа организовывала свою работу?
- как использовалась содержащая в карточках информация?
- все ли участники предоставили свою информацию в распоряжение остальных?
- какой была атмосфера во время работы?
- все ли предложения были серьезно рассмотрены?
- вел ли в какое-то время разговор (а значит, и расследование) кто-то один?
- что могло бы пройти лучше, чем прошло?
- какие выводы лично вы сделали из этого эксперимента?

Фиксируйте время, согласие и комфортность участников.

Ответ к заданию. Бело, пес Джованни, утащил его парик; парик лежит под кроватью Джованни.

## **Задание 12. Игра «Фермеры»**

**Цель игры:** сплочение команды, осознание каждым участников ценности и важности своего вклада.

Одна группа решает задачу. Другая группа в это время наблюдает за ходом решения данного задания из «аквариума».

### ***Цель и задача, формулируемые группам:***

Попробовать свои силы в общении, передаче информации, умении работать в группе, проявить себя.

**Инструкция для решающей группы.** Вам надо выполнить всем вместе задание, указанное на листочках. Каждый из вас является носителем части необходимой информации.

При решении задачи можно и необходимо действовать сообща, **НО ЗАПРЕЩАЕТСЯ:**

- 1) передавать другому человеку для чтения свой листок с информацией (передавайте информацию вербальным способом);
- 2) нельзя при решении ничего записывать.

Решайте задачу исходя из своей роли по опроснику Р. М. Белбина.

### ***Инструкция для наблюдателей («аквариума»).***

В процессе решения задачи вам необходимо выделить:

Кто ведет конструктивное обсуждение – кто деструктивное, в каких ситуациях? Кто не участвовал в игре? Проявлял излишние эмоции?

Кто проявляет лидерские качества? Какой тип лидерства выявлен: эмоциональный (обеспечивал комфорт, какого хвалил и др.), интеллектуальный (предлагал идеи), организатор (предлагал договориться, вел ход обсуждения и др.).

## **Оптимальный ход игры**

1. Какие даны задания (2 – кто водитель грузовика? У кого из фермеров яблоневый сад?)?

2. О чем идет речь?

О фермерах, которые имеют каждый: свой дом, строго стоящий на определенном месте; свой транспорт; разводят отличных от других фермеров животных; имеют свой сад с уникальными деревьями и фруктами.

3. Сколько всего фермеров живет в деревне?

5 фермеров: Скиннер, Торндайк, Павлов, Келлер, Халл.

4. Как стоят дома?

(Полукругом – также стоят стулья.)

Необходимо сориентироваться по сторонам света: края – запад и восток, центр – север

По ходу игры получается, что только у одного игрока нет восточного соседа.

5. Для выполнения задания 5 участников должны взять на себя роль фермера и сесть в круг в соответствии со своей ролью. Шестой участник должен стать организатором, ведущим обсуждения.

6. В игре есть отвлекающие моменты:

цифры и буквы на отдельных карточках (ничего не значат)

7. Изначально имеется больше всего информации про Скиннера и Павлова.

8. Решение.

С запада на восток:

**Скиннер** – голуби, бунгало, орехи, **водитель грузовика**

**Торндайк** – дом из красного кирпича, спортивный автомобиль, кошки, сливовый сад

**Павлов** – деревянный сруб, собаки, вишневый сад, мотоцикл

**Келлер** – водитель автобуса, персики, коттедж, шимпанзе

**Халл** – белые крысы, ранчо, лимузин, **яблоневый сад**

*Методическое замечание:* организатор в случае необходимости может направлять решающую группу в соответствии с оптимальным ходом решения задачи.

## Итог игры

1. Обсуждение работы в группе.

В какой мере удовлетворены решение?

В какой мере удовлетворены работой группы?

В какой степени удовлетворены отношениями?

2. Разбирается решение.

3. Просматривается видео.

4. Обратную связь дают наблюдатели.

## ***Раздаточный материал***

### **1. Карточки для решающей группы**

<p style="text-align: center;"><b>А</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Хозяин собаки является соседом владельца дома со сливовым садом.</li><li>2. Халл разводит белых крыс.</li><li>3. Человек, живущий в бунгало, разводит голубей.</li><li>4. Только один дом находится на востоке.</li><li>5. Соседом Павлова является водитель автобуса.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>Б</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. У соседа Павлова живет шимпанзе.</li><li>2. Хозяин собаки живет в вишневом саду.</li><li>3. Скиннер живет рядом с домом из красного кирпича.</li><li>4. Одно из заданий: кто водитель грузовика.</li><li>5. Дома в поселке стоят полукругом, один рядом с другим.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>В</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Келлер выращивает персики.</li><li>2. Лимузин стоит во дворе дома – ранчо.</li><li>3. Каждый хозяин разводит свой вид живности.</li><li>4. Торндайк живет рядом со Скиннером.</li><li>5. Рядом с коттеджем живет владелец мотоцикла.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>Г</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Деревянный сруб занимает самое северное положение в поселке.</li><li>2. Каждый выращивает свой вид деревьев.</li><li>3. Торндайк ездит на спортивном автомобиле.</li><li>4. Скиннер разводит голубей.</li><li>5. Рядом с коттеджем находится ранчо.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>Д</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Павлов живет в деревянном срубе.</li><li>2. Каждый фермер живет в своем типе дома.</li><li>3. Белые крысы бегают по двору дома – ранчо.</li><li>4. Скиннер один живет на крайнем западе поселка.</li><li>5. Одно из заданий группе: у кого из фермеров яблоневый сад.</li></ol>
<p style="text-align: center;"><b>Е</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Кости собаке приносят к воротам деревянного сруба.</li><li>2. Хозяин, который разводит кошек, является восточным соседом человека, выращивающего орехи.</li><li>3. В игре находится менее трех заданий.</li><li>4. У каждого фермера свой вид транспорта.</li><li>5. Келлер является водителем автобуса.</li></ol>

### **2. Инструкция для наблюдателя**

Внимательно следите за ходом обсуждения задачи, отмечайте сложные, спорные, продуктивные или, наоборот, непродуктивные ходы и причины их появления. Письменно фиксируйте ваши наблюдения.



Обратите внимания на следующие моменты.

В отношении отдельных людей

1. Кто начинает деятельность, как он это делает, какие это действия?
2. Кто содействует, кто препятствует выполнению задания? Как?
3. Что еще происходит?

В отношении всей группы

1. Обсудила ли группа задание, перед тем как его выполнить?
2. Была ли принята стратегия обсуждения группы?
3. Как развивалась коммуникация / общение, обмен информацией, взаимодействие?
4. Как происходил сбор информации?
5. Каков был климат обсуждения? Были ли моменты напряжения?
6. В группе работали единомышленники?

**Вопросы для обсуждения по теме «Концепция командных ролей Р. М. Белбина»**

1. Что может происходить, если человек обладает установками на решение одних задач, а способностями к другим?
2. Как вы считаете, может ли один человек в команде одновременно эффективно исполнять роли «оценщика» и «формирователя»?
3. Какие процессы, по вашему мнению, могут происходить в команде, где нет ни «разведчиков», ни «мыслителей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?
4. Проанализируйте ролевую структуру вашей группы. Для этого выделите те неформальные роли, которые постоянно присутствуют в ней (например: лидер, интеллектуал, хохмач, скептик и т. д.). Подумайте, какие из них способствуют развитию вашей группы и ее участников (прогрессивные роли), какие необходимы для решения текущих задач (роли совладания и обеспечения), какие препятствуют развитию (регрессивные).

**Модель Т. Ю. Базарова «Управленческие роли» [4]**

Отечественная альтернатива модели Марджерисона – МакКенна – модель Базарова Т. Ю., основанная на модели управленческой деятельности Г. П. Щедровицкого.

Для характеристики процесса управления определены четыре основных типа задач:

- собственно «управленческие» (стратегическое планирование и изменение положения организации на рынке);
- «организаторские» (проектирование бизнес-процессов и организационной структуры);
- «административные» (планирование и распределение ресурсов в режиме функционирования);

– «задачи руководства» (связаны с человеческим фактором: обучение, мотивированием, наставничеством, регулированием конфликтов).

### Модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова

Таблица 21

Роль	Типы задач	Способности/компетенции
<b>Управленец</b>	<p>Определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены.</p> <p>SWOT – анализ. Определение стратегических целей и направлений развития организации. Разработка стратегии. Определение стратегических партнеров, установление связей</p>	<p>Требуется способность гибко переопределять свои цели и подходы, работать в ситуации неопределенности, ориентироваться на максимизацию выигрыша.</p> <p>Необходимые качества: нестандартность мышления, гибкость мышления, стратегичность мышления, гибкость в общении, мотивация достижения, готовность к изменениям</p>
<b>Организатор</b>	<p>Разработка мероприятий по достижению целей организации (деятельность в условиях развития).</p> <p>Деятельность по организационному проектированию: инновации, модернизации, изменению бизнес-процессов.</p> <p>Распределение работ и функций. Проектирование деятельности подразделений и должностей. Установление технологических норм и проектирование механизмов контроля за их соблюдением. Систематизация, распределение ответственности, установление норм деятельности</p>	<p>Требуется четкое видение итогового результата и проектирование этапов его достижения (при этом не «увязая» в деталях), требуется способность оптимальным и непротиворечивым образом группировать функции, структурировать большие объемы информации, гибко учитывать ограничения при проектировании структур и технологий.</p> <p>Необходимые качества: системность мышления, гибкость мышления, способность проектирования, ориентация на конкретный результат, способность к ведению переговоров, готовность к изменениям.</p>
<b>Администратор</b>	<p>Оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования.</p> <p>Тактическое планирование. Оперативное распределение и перераспределение ресурсов</p>	<p>Требуется ориентация на стабильную деятельность, способность работать с большими объемами информации, оценивать затраты ресурсов, прогнозировать «временные» конфликты.</p> <p>Необходимые качества: систем-</p>

	в рамках существующих бизнес-процессов. Обеспечение контроля за использованием ресурсов подразделениями. Оценка текущих результатов работы и их соответствия ресурсным ограничениям.	ность мышления, способность планировать, ориентация на конкретный результат, способность к ведению переговоров, ответственность.
<b>Руководитель</b>	<p>Направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с людьми (человеческим фактором).</p> <p>Отбор, расстановка, оценка сотрудников. Передача собственного опыта, адаптация, обучение (своими силами), мотивация.</p> <p>Обеспечение правильного понимания и выполнения подчиненными задач. Разрешение и урегулирование межличностных разногласий и конфликтов. Трансляция специфических для организации формальных и неформальных норм, ценностей, традиций и ритуалов поведения.</p>	<p>Требуется авторитет и влияние в группе вне зависимости от должностного положения, способность сплотить группу, вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм, важно уметь анализировать социально-психологический климат, прогнозировать и урегулировать конфликты.</p> <p>Необходимые качества: динамичность мышления, ориентация на конкретный результат, руководство группой, эффективность взаимодействия с людьми, гибкость в общении.</p>

Использование данной модели эффективно в случае, когда требуется оценить управленческий потенциал выборки или проранжировать сотрудников по их способностям к управленческой деятельности того или иного типа и затем сформировать управленческую команду (например, при формировании кадрового резерва). Также модель может быть использована для анализа системы управления организации в целом.

### Задание 13

Проранжируйте варианты ответов по степени близости вашему мнению (1 – максимальное согласие; 4 – минимальное).

### Опросник «Управленческие роли»

ФИО \_\_\_\_\_ . Дата заполнения \_\_\_\_\_

1. Руководитель, желающий устранить нарушение подчиненными правил, должен:

- а) поговорить с подчиненными и объяснить, что от них требуется;
- б) проследить, чтобы нарушение правил сопровождалось санкциями;
- в) изменить правила по согласованию с заинтересованными сторонами;
- г) придумать, как использовать нарушения с пользой для организации

2. Взаимодействие между людьми очень важно для организации, потому что:

- а) от людей зависит успешность организации на рынке;
- б) от взаимодействия сотрудников зависит качество работы;
- в) конфликты снижают удовлетворение от работы;
- г) конфликты нарушают организационный порядок.

3. Представьте себе, что вам предстоит руководить новым подразделением, в котором все намного опытнее вас. Что вас будет беспокоить:

- а) мне будет сложно построить взаимодействие разных должностей;
- б) мне будет сложно ставить подчиненным новые цели;
- в) я не смогу быть самым компетентным и ответить на все вопросы;
- г) мне будет трудно контролировать ресурсы и трудозатраты.

4. Деятельность руководителя определяется:

- а) целями, стратегией организации и ее положением на рынке;
- б) особенностями, уровнем подготовленности и лояльности подчиненных;
- в) наличием и характером доступных руководителю ресурсов;
- г) особенностями бизнес-процессов и структуры организации.

5. Лучших результатов достигнет тот руководитель, который:

- а) следит, чтобы подчиненные были обеспечены всем необходимым для работы;
- б) умеет заинтересовать подчиненных и урегулирует разногласия;
- в) не останавливается на достигнутом, ставит новые перспективные цели;
- г) организует работу, привлекая компетентных сотрудников для решения задач.

6. Вы хотели бы, чтобы подчиненные видели в вас:

- а) человека, который всегда будет честным и справедливым;
- б) человека дела, способного четко и гибко выстроить сложную деятельность;
- в) авторитетного человека, к которому можно обратиться за советом;
- г) ориентированного на успех человека, который не упустит новых возможностей.

7. Если в коллективе возник конфликт, какой способ поведения вы выберите:

а) постараюсь примирить индивидуальные интересы, разрядить напряжение;

б) проверю, распределяются ли ресурсы справедливо, согласно правилам;

в) «брошу вызов», чтобы конкуренция внутри организации способствовала росту;

г) выясню, не вызван ли конфликт особенностями трудового взаимодействия.

8. Контакт между подчиненным и руководителем очень важен, потому что:

а) через контакт можно увязать участки работ в единую систему;

б) становится понятно, чего ждать от человека, в каких ситуациях он будет работать сильно/ слабо;

в) у людей могут быть новые идеи, которые послужат на пользу организации;

г) руководитель может поддерживать стабильную и четкую работу.

9. Руководитель должен отвечать:

а) за коммерческие показатели организации, ее положение на рынке;

б) за своевременное оптимальное распределение необходимых ресурсов;

в) за эффективную организацию взаимодействия между подразделениями;

г) за рабочую атмосферу и качество работы своих подчиненных.

### Ключ к опроснику для выявления установок к управленческим ролям

№	Руководитель	Организатор	Администратор	Управленец
1	а	в	б	г
2	в	б	г	а
3	в	а	г	б
4	б	г	в	а
5	б	г	а	в
6	в	б	а	г
7	а	г	б	в
8	б	а	г	в
9	г	в	б	а

### Бланк самооценки «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ»

ФИО \_\_\_\_\_ . Дата \_\_\_\_\_

ИНСТРУКЦИЯ: определите, какая из четырех управленческих ролей вам наиболее близка. Исходя из 100 % (в сумме), проставьте в соответствующих овалах процентную долю по каждому из типов. Проценты необ-

ходимо распределить по нескольким ролям. Нежелательно поровну распределять проценты между всеми ролями или все 100% ставить против одной из ролей.

**УПРАВЛЕНЕЦ** анализирует сильные и слабые стороны организации и возможности рынка. Определяет стратегические направления развития организации и условия, при которых эти направления должны быть изменены. Устанавливает связи, определяет стратегическое партнерство.

**ОРГАНИЗАТОР** разрабатывает мероприятия по достижению целей. Проектирует бизнес-процессы, организационные структуры. Решает задачи развития и модернизации. Проектирует взаимодействия между должностями и подразделениями. Разрабатывает технологические нормы, определяет процедуры контроля за их соблюдением.

**АДМИНИСТРАТОР** обеспечивает деятельность организации в режиме функционирования. Решает задачи обеспечения подструктур организации всевозможными ресурсами (время, финансы, люди, информация и др.). Контролирует использование ресурсов подчиненными. Оперативно перераспределяет сроки и ресурсы для выполнения поставленных задач.

**РУКОВОДИТЕЛЬ** направляет желания, мотивы, умения подчиненных и коллег. Отбирает, расставляет, обучает и мотивирует. Делится собственным опытом и адаптирует новых сотрудников. Распространяет формальные и неформальные ценности, традиции и ритуалы поведения.

ПРИМЕЧАНИЯ: \_\_\_\_\_

### **Вопросы для обсуждения по теме «Модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова»**

1. Возможно ли эффективное решение одним человеком «управленческих» и «административных» задач одновременно? Каковы, с вашей точки зрения, психологические последствия такого совмещения?

2. В классической иерархической организационной структуре распределение задач в организационной иерархии должно быть таково: на верхнем уровне должны преобладать задачи «управления» и «руководства», далее по мере движения вниз – «организаторские», «административные», и, наконец, на низовом уровне снова «руководство». Какие последствия, по вашему мнению, влечет для организации локализация административных задач выше организаторских по уровню?

## **«Колесо команды» Марджерисона – МакКенна [7]**

Модель Марджерисона – МакКенна разделяет процесс управления на восемь рабочих функций (типов задач): консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание, а также всеобъемлющую область координационной деятельности – «формирование связей» («связи»). Эти функции объединяются в модель, которая называется «Колесо Команды» Марджерисона – МакКенна.

В соответствии с восьмью основными функциями фиксируются восемь индивидуальных предпочтений или командных ролей. «Формирование связей» – это тот тип деятельности, который должен выполнять любой член команды, и поэтому не связан с конкретной командной ролью.

Таблица 22

**Модель Марджерисона – МакКенна**

Тип задачи (рабочей функции)	Роль (индивидуальные предпочтения)	Аналог в типологии Д. Кейрси
Консультирование	«Докладчик – консультант»	Экстравертивные SP-типы
Новаторство	«Новатор – разработчик»	Любые, с точки зрения экстраверсии / интроверсии, NT-типы с развитой функцией Р
Стимулирование	«Исследователь – промоутер»	Экстравертивные SP- и NF-типы
Развитие	«Специалист по оценке и развитию»	SP- и NT-типы
Организация	«Координатор – организатор»	NT- (с развитой функцией J) и SJ – типы
Производство	«Специалист по производству и доработке!»	Экстравертивные
Контроль	«Инспектор – контролер»	Интровертивные SJ- и NT-типы
Поддержание	«Специалист по поддержанию достигнутого уровня»	NF-тип
Связи	Все роли	–

Ценность модели Марджерисона – МакКенна в том, что она концентрируется вокруг анализа типов задач, эффективно или неэффективно решаемых командой, и воздействий, направленных на оптимизацию управленческой деятельности.

В ходе рефлексивных сессий каждый член команды оценивает значимость и качество решения командой тех или иных задач, после чего происходит групповое обсуждение результатов. Команда проходит через этапы оценки, обсуждения, проектирования и планирования собственной деятельности, четко понимая, какие фрагменты этой деятельности выполняются относительно эффективно и неэффективно.

#### **Задание 14**

Проанализируйте деятельность своей команды, используя возможности модели Марджерисона – МакКенна.

Оцените каждый тип задач по своей значимости и качеству решения по 10-балльной шкале (1 – низкая оценка; 10 – высокая оценка).

Таблица 23

#### **Вопросы для анализа деятельности команды**

Тип задач	Вопросы для рефлексии деятельности в команде
Консультирование	Какая информация нужна команде? Для чего она требуется? Откуда ее можно получить? Кто ее найдет? Когда информация будет необходима?
Новаторство	Какие из методов работы могут быть изменены? Принимает ли команда одно существующее решение или стремится разработать альтернативы? Анализируется ли реалистичность идей?
Стимулирование	Кто для команды является клиентом? Какое впечатление у клиентов сложилось о команде? Какие проблемы необходимо решить совместно с ними? Какие мероприятия по продвижению необходимы? Какие ресурсы для этого требуются?
Развитие	Как команда может добиться принятия своих идей у важнейших заинтересованных сторон? Существуют ли альтернативы текущей деятельности? Какие изменения внедряют конкуренты?
Организация	Какие цели команда ставит перед собой? Когда она должна достичь этих целей? Как распределяются обязанности внутри команды? Какие ресурсы требуются, чтобы выполнить работу? Если возникают проблемы, как команда их решает? Каковы приоритеты команды на ближайшее время?
Производство	Что команда понимает под своей продукцией? Оптимальна ли существующая производственная система? Составьте технологическую карту производственного процесса (от поступления заказа до доставки). Соответствует ли общая схема практике?
Контроль	Как команда определяет контроль в своей деятельности?



	Каковы основные контролирующие мероприятия? В каких областях совместной деятельности команде требуется усилить внимание к контролю?
Поддержание	Как команда поддерживает отношения с другими группами, от которых зависит? Как добивается надлежащих условий для персонала? Как сохраняет доверие клиентов? Какие этические принципы ее объединяют? Как команда формирует общую цель?
Связи	Какие связи являются прочными, а какие сформированы недостаточно? Какие связи следует укрепить – внешние или внутренние? Что можно сделать для расширения связей?

### Задание 15

Назовите организационные ситуации, при которых применение модели Марджерисона – МакКенна на ваш взгляд наиболее эффективно для комплектации управленческой команды.

### Библиографический список

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
2. Жуков Ю. М. Технология командообразования : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
3. Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования: методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.
4. Социальная психология: Практикум : учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фоломеевой. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.
5. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. – СПб. : Издательство «Речь», 2005. – 187с.
6. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 416 с. : ил.

# **СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ. РУКОВОДИТЕЛЬ И КОЛЛЕКТИВ**

## **Стили руководства. Типология лидерства. Оценка личностных и деловых качеств лидера. Подготовка командных лидеров**

Психологические аспекты стилей управления одним из первых проанализировал Курт Левин. Он выделил первоначально три основных стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный. Впоследствии и психологи, и экономисты стали активно разрабатывать проблему стиля управления, понимая под ним систему управленческих отношений, характерную для той или иной организации.

Стиль управления отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей. Это понятие является ключевым для анализа организационной культуры. Некоторые специалисты используют их порой как синонимы, поскольку стиль является концентрированным выражением определенной культуры.

Стиль управления проявляется в устойчивой совокупности поступков и действий, реальном поведении руководителя при осуществлении тех функций и норм, которые для него обязательны. Регламентированные нормы поведения руководителя преломляются через его личность, а потому стиль руководства определяется влиянием индивидуальности на деятельность и поведение, связанные с реализацией должностных обязанностей.

В настоящее время можно встретить достаточно разнообразные определения стилей управления организацией или организационной культурой предприятия, учреждения, корпорации, холдинга и т. д. Нередко эти стили отличаются лишь терминологически, отражая, по существу, одинаковые явления, а иногда отличаются лишь особенностями перевода или даже просто различиями в русской транскрипции иностранных слов. Так, одни авторы отождествляют коллективный стиль управления с авторитарным, а другие с органическим, а, например, английский термин *participation*, обозначающий максимальное участие сотрудников в решении проблем организации, называют и патисипативным, и партиципативным, причем первый вариант обычно используют экономисты, а второй – московские психологи, что было бы верным, если бы в основе лежала латынь, а не современный английский.

Разные авторы в разных сочетаниях выделяют такие стили управления, как: АВТОКРАТИЧЕСКИЙ, АВТОРИТАРНЫЙ, АДМИНИСТРАТИВНЫЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ, АНАРХИЧЕСКИЙ, БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ, ДЕМО-

КРАТИЧЕСКИЙ, ДИРЕКТИВНЫЙ, ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ, КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ, КОЛЛЕКТИВНЫЙ, КОМАНДНЫЙ, ЛИБЕРАЛЬНЫЙ, НЕПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ (АЛОГИЧНЫЙ) ОРГАНИЧЕСКИЙ, ПАТИСИПАТИВНЫЙ (ПАРТИЦИПАТИВНЫЙ), ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ, ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ, СИТУАЦИОННЫЙ и др. При этом авторы, как правило, выделяют лишь от трех до пяти стилей управления и организационных культур.

### **Задание 16**

Сравните, предлагаемые ниже определения стилей, типов руководства, используя приведенный выше список различных названий стилей управления и выделите синонимические, взаимозаменяемые, близкие по смыслу определения;

### **Задание 17**

Составьте и обоснуйте собственный перечень принципиально различающихся стилей управления или типов организационной культуры.

## **Стили управления**

***Авторитарный*** (директивный или диктаторский) стиль, т. е. основанный на исключительно точном следовании директивам, приказам. Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции. Но недостатков больше чем достоинств. При авторитарном стиле чаще проявляется конформизм и реже – индивидуальность. Покорность сочетается с заискиванием. Темы разговоров в коллективе не выходят за пределы работы. Наблюдается подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников, их неудовлетворенность своей работой, своим положением в коллективе. Неблагоприятный психологический климат обуславливает повышенную стрессовую нагрузку. При таком стиле руководства возникает нередко агрессивность, враждебность во взаимоотношениях. Напряжение и недовольство часто выплескивается на «козла отпущения» – ни в чем не повинного и самого слабого члена группы. Этот стиль руководства целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях, требующих напряжения, энергичных действий группы (например, боевые военные действия, аварии).

**Демократический** стиль (или коллективный). При таком стиле руководства управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников. Выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками. Руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей. Для демократического стиля характерна такая форма организации деятельности, как делегирование полномочий, т. е. часть управленческих функций передается другим членам коллектива, но с сохранением ответственности, благодаря чему в коллективе реализуется самоуправление. Хотя количественные итоги при демократическом стиле управления могут оказаться ниже, чем при авторитарном, желание работать – сильнее. Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает, в отличие от авторитарного, высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, качество и оригинальность исполнения, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически коммуникативных способностях руководителя.

**Либерально-анархический** (или попустительский) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимум контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

**Непоследовательный (алогичный)** стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому, что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. Поведение руководителя во многом подчиняется создавшимся ситуациям. Руководитель практически не управляет своими отношениями с подчиненными, а просто следует за той ситуацией, которая возникает в коллективе. Так, при низком уровне развития сотрудника или коллектива формой управленческого поведения руководителя является «авторитарное указывание». При среднем уровне,

когда сотрудники «хотят работать, но еще не умеют работать» из-за недостаточного опыта – «популяризация», т. е. указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет), дает возможность проявить себя. При хорошем уровне – «участие в управлении». При высоком уровне – «передача полномочий». В деятельности любого руководителя есть неизбежные этапы: постановка цели, расстановка людей, инструктаж и оценка выполнения [3].

Тип управления – это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Типы управления, конечно, должны соответствовать культуре организации и, следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности управления – рассогласование между этими параметрами организации. Какие типы управления могут быть выделены?

**Коллективистская** форма управления предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива и соответствует органической организационной культуре, когда сотрудники организации являются мотивированными и послушными исполнителями, включенными в особый тип отношений с высокой приверженностью коллективным целям и лично лидеру. Главный рычаг управления в этом случае – авторитет лидера. Авторитет предполагает аванс доверия со стороны коллектива. Такой способ менеджерской деятельности связан с управленческой ролью «руководитель». Руководитель оказывает воздействие на своих сотрудников и систему в целом через реализацию функций, связанных с расстановкой кадров, обучением и наставничеством, через консультирование и помощь подчиненным для понимания и эффективного выполнения поставленных задач. Успешность руководства часто обусловлена одинаково высокими знаниями как технологии деятельности, так и индивидуальных особенностей работников. Как правило, руководитель обладает достаточным запасом доверия коллектива, основанного на неформальном авторитете, длительном опыте работы в группе, воплощении качеств, ценимых коллегами. Он имеет моральное право давать указания другим, разрешать противоречия и конфликты между подчиненными. Таким образом, основное предназначение носителя роли руководителя в группе состоит в распределении задач между исполнителями, их мотивировании, поддержке и воодушевлении, а также защите интересов группы во внешней среде.

Руководитель получает практически беспрекословное подчинение, основанное на принятии его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников, оказывает воздействие на своих сотрудников посредством своего собственного поведения. Он как режиссер, актуализируя ту или иную свою роль, решает, какую роль примет подчиненный. Такой базовый процесс можно назвать сценированием. Для эффективного

влияния руководители должны обладать достаточно широким поведенческим репертуаром, подбирая для каждого подчиненного адекватную роль.

Если руководитель действует в соответствии с нормами коллектива, сформулированными в виде традиций, правил поведения, он воспринимается как «правильный», эффективный лидер и пользуется доверием подчиненных. Однако доверие, как и моральное право давать указания и разрешать конфликты, не дано раз и навсегда. Если стиль руководства длительное время не приводит к ощутимым для группы результатам или явно и неоднократно нарушает правила группы, то роль руководителя может перейти к другому члену группы. Аванс нарушения норм, или идиосинкразический кредит, у каждого руководителя свой.

Если он обладает большим авторитетом, то может более существенно и в течение длительного срока нарушать правила; если авторитет меньший, терпение сотрудников истечет раньше и он будет смещен.

**Рыночная** форма управления. Решения принимаются в соответствии с законами рынка, и рынок служит основным мерилем их эффективности. Главный рычаг воздействия на персонал – деньги или иные значимые ресурсы (статус, доступ к рынку, влияние), что соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Начальник будет казаться сильным, эффективным, если сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель или другая компания. Иначе говоря, компания и ее начальник должны доказать свою конкурентоспособность в привлечении человеческих ресурсов. Такая управленческая форма соответствует предпринимательской организационной культуре, в которой существуют и туда стремятся, как правило, активные, пассионарные сотрудники, ориентированные на такую карьеру, которая позволит им получить доступ к более сложным, ответственным и вознаграждаемым проектам. Возникающая и используемая в данной культуре управленческая роль – «администратор». Основная задача и базовый процесс администратора – планирование, что позволяет организации выполнять планы и контролировать деятельность подчиненных, распределяя ресурсы в соответствии с производственными планами. Деятельность администратора, в отличие от других менеджеров, протекает в довольно стабильной среде. Основная его задача – контроль за выполнением планов, инструкций и норм обеспечения, разработанных организатором для достижения определенной цели. Администратор может оказаться в очень сложном положении, если вдруг резко меняется ситуация, требующая корректировки планов и норм обеспечения. Как правило, он не может самостоятельно трансформировать проект и сделать деятельность эффективной в новых условиях.

**Бюрократическая** форма управления. Решения принимаются, как правило, вышестоящим начальником. Главным рычагом воздействия на

подчиненных оказывается силовое воздействие, часто основанное на использовании методов прямого влияния (приказов, наказаний). Главное мерило эффективности и успешности менеджера – степень его воздействия на подчиненных. Такая форма управления характерна для бюрократической организационной культуры, которая характеризуется наличием технологически дисциплинированных сотрудников, строго выполняющих свои функции и приказы начальства. Менеджер выступает в первую очередь в роли организатора, отвечающего за разработку организационных структур, рабочих мест и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях и подбирает (или проектирует) организационную структуру, наиболее эффективную в данный момент. Базовый процесс организатора в таком случае целесообразно обозначить как организационное проектирование, анализ деятельности, внешней ситуации, целей и стратегии организации, а также имеющегося кадрового потенциала. Работа организатора воплощается в формах, правилах, инструкциях, положениях, распоряжениях, организационных схемах. Деятельность организатора постоянно направлена на повышение эффективности существующих организационных форм, оптимизацию схем взаимодействия, адекватное использование имеющихся ресурсов.

*Демократическая* форма управления, возникшая в партиципативной организационной культуре. Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для партиципативной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), с другой – стремящихся к собственному профессиональному развитию. Зачастую такие профессионалы работают в организации по портфельному принципу занятости, совмещая работу с другими проектами и типами занятий. Основная управленческая роль, в рамках которой осуществляется менеджерская деятельность в такой ситуации, – управленец. Базовый процесс – программирование, управленец отвечает за анализ внешней и внутренней ситуации, определение приоритетных направлений развития компании, формулирование целей и разработку программ развития и функционирования организации. Именно на управленце лежит ответственность за анализ сценариев развития ситуации, поиск новых направлений деятельности, разработку стратегий внедрения и обеспечение успешности деятельности организации в изменяющихся ситуациях или в момент кризиса. Программирование предполагает внимание к вариативности развития среды и компании, разработке гибких стратегий, которые помогут организации даже в случае существенных незапланированных изменений среды.

**Связь управленческих ролей, организационных культур,  
управленческих форм, типов совместной деятельности [3]**

Тип совместной деятельности	Управленческая форма	Организационная культура	Управленческая роль	Рычаг управления	Базовый процесс	Предмет управленческой деятельности
Совместно-взаимодействующий	Коллективистская	Органическая (патриархальная)	Руководитель	Авторитет	Сценирование	Способы деятельности, варианты разворачивания в зависимости от параметров структурирования материала
Совместно-индивидуальный	Рыночная	Предпринимательская	Администратор	Деньги	Планирование	Ресурсы, необходимые для реализации деятельности
Совместно-последовательный	Бюрократическая	Бюрократическая	Организатор	Сила	Проектирование	Функциональные структуры, адекватные технологиям деятельности
Совместно-творческий	Демократическая	Партиципативная	Управленец	Закон	Программирование	Процесс деятельности – удержание комплекса процессов и целей деятельности в изменяющейся ситуации

**Типы организационной культуры [28]**

**Бюрократическая** организационная культура. При доминировании бюрократической организационной культуры менеджеры руководствуются следующими стереотипами:

1) работники – прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

2) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;



3) организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

4) поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

5) на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честлюбивы.

**Органическая** организационная культура. При доминировании органической организационной культуры менеджеры руководствуются следующими стереотипами:

1) работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

2) рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

3) работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

4) высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;

5) работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

**Предпринимательская** организационная культура. В случае преобладания предпринимательской организационной культуры менеджеры руководствуются следующими стереотипами:

1) работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли, поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

2) лучший способ заставить организацию работать – нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации

окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;

3) наиболее эффективный способ мотивации работников – вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;

4) властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;

5) ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;

6) для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

**Партиципативная** организационная культура. При партиципативной организационной культуре менеджер в своей деятельности исходит из того, что:

1) подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

2) каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

3) индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;

4) взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

5) для координации усилий многих людей необходимо наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;

б) процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

### **Задание 18**

Сравните предлагаемые выше определения стилей, типов руководства, оцените плюсы и минусы каждого типа, проанализируйте целесообразность, возможность и последовательность трансформации типов в зависимости от уровня развития организации.

#### **«Печатная машинка» (автор Т. Ю. Базаров [4])**

##### *Требуемые материалы*

- листы бумаги формата А4 (на всех участников);
- ручки для всех участников;
- маркеры;
- журнал или книга;
- флипчарт или пять–шесть листов ватмана;
- карточки с буквами алфавита;
- карточки со знаками препинания;
- карточка с изображением ластика.

##### *Примечание:*

а) одну–две буквы (например, Ы или Й) и некоторые знаки препинания можно не включать, чтобы у участников была возможность выработать коллективный способ решения проблемы (потребность в той букве или знаке, которых у них нет);

б) все буквы и знаки нужно перемешать и сложить лицевой стороной вниз.

**Цель.** Задание направлено на создание у групп участников в ходе игры поочередно четырех типов взаимодействия: совместно-взаимодействующего; совместно-последовательного, совместно-индивидуального и совместно-творческого.

**Описание.** Задание состоит из четырех серий. В каждой серии участникам (четырем группам по 15–20 человек) предлагается сыграть в один из вариантов игры «Пишущая машинка».

Для этого на группу выдается комплект карточек с буквами русского алфавита, карточек со знаками препинания – по одной каждого знака (запятая, точка, вопросительный и восклицательный знаки, многоточие, ка-

вычки), знак @ и карточка с изображением ластика, позволяющая исправлять ошибочно названный символ. Карточки равномерно распределяются среди участников. Карточек с повторяющимися символами нет. Пробел можно обозначать хлопком. Однако хлопать должны одновременно все участники команды.

**Инструкция 1.** Вы видите перед собой стопку карточек. Сейчас ваша задача заключается в том, чтобы по очереди брать по одной карточке до тех пор, пока все карточки не закончатся. показывать свои карточки другим не надо.

**Инструкция 2.** После того как участники разберут все карточки, они рассаживаются в несколько рядов лицом к доске или флипчарту, чтобы видеть только спины друг друга.

### **1-я серия**

#### *Задание*

Каждая группа в течение пяти минут должна придумать фразу и затем «продиктовать» ее организатору следующим образом: каждый игрок по одному поднимает карточки с буквой, чтобы получилось слово, а из слов предложение, отмечая пробелы, чтобы организатор, не знающий фразу, смог правильно записать ее на доске.

**Инструкция 3.** У вас в руках находятся буквы алфавита и знаки препинания. Сейчас мы попробуем поиграть в игру, в ходе которой вы будете «печатной машинкой», а я буду фиксировать на доске ваш текст. У вас есть 5 минут, чтобы вместе решить, какое предложение вы будете печатать. (Чтобы напечатать букву, ее нужно просто поднять.) Может так случиться, что среди вас ни у кого не окажется какой-нибудь необходимой буквы или знака препинания. В таком случае вам необходимо заменять недостающий элемент в вашем тексте. Сейчас в течение 5 минут вы можете свободно переговариваться и решать, какой текст будете печатать. Когда 5 минут истекнут, разговаривать друг с другом, смотреть друг на друга или подавать какие-либо невербальные сигналы будет нельзя.

*Примечание.* Даются две попытки. После упражнения участникам раздаются листы бумаги и ручки, чтобы записать свои впечатления, ощущения и метафоры, которые возникли в связи с этой ситуацией (например, на что это было похоже? было ли вам комфортно? какие чувства вы испытывали?).

### **2-я серия**

*Задание.* Организатор быстро зачитывает каждой группе по буквам сложную фразу, состоящую минимум из двух предложение с большим ко-

личеством знаков препинания. Каждый участник должен поднимать свою букву в тот момент, когда ее называет экспериментатор, все вместе отмечать хлопком пробелы и в конце повторить фразу, прочитанную экспериментатором по буквам.

**Инструкция 4.** Сейчас мы немного поменяем условия: я буду читать текст, называть буквы, а вы их – поднимать.

Примечание. Ведущий должен называть буквы быстро, иногда специально называя не ту букву или знак препинания, затем просить их стереть. Таким образом, зачитываются одно-два предложения.

Вопрос на рефлексия. Кому-нибудь удалось понять смысл того, что мы только что «напечатали»?

Затем участников снова просят зафиксировать свои впечатления, ощущения, метафоры, образы.

### **3-е серия**

**Задание.** Каждому испытуемому предлагается составить по три слова, используя буквы членов своей группы, так, чтобы в каждом слове использовались его собственные буквы и слова членов группы не повторялись. На это отводится 5 минут. Затем каждый должен назвать свои слова по тому же принципу, что и в задании 1-й серии, – каждую букву в слове поднимает тот, у кого она находится изначально – после раздачи.

**Инструкция 5.** Теперь каждому из вас необходимо составить по три слова, максимально используя имеющиеся буквы, и при необходимости договориться с членами вашей группы, чтобы разрешили использовать их буквы. Ваши слова не должны повторяться.

Примечание. По истечении 5 минут все участники должны продемонстрировать свои слова (время на демонстрацию жестко ограничивается для усиления динамики, например, дается 7 минут).

По завершении участников снова просят записать свои образы и впечатления.

### **4-я серия**

**Задание.** Группа должна, не переговариваясь, не обмениваясь жестами, взглядами, рассчитывая исключительно на интуицию и чувство взаимопонимания в команде, поднимая по одной букве, «продиктовать» экспериментатору свое «послание» – некую фразу. Никто из испытуемых ее заранее не знает, она рождается в процессе игры, когда кто-то первый берет на себя инициативу, задает первую букву, другие пытаются развить ее в слово, затем во фразу.

**Инструкция 6.** Сейчас вам необходимо сочинить любой текст, не переговариваясь друг с другом. В абсолютной тишине постарайтесь сосредоточиться и создать его.

*Примечание.* На выполнение даются две попытки. после завершения участники записывают свои образы и впечатления.

Возможные критерии эффективности работы группы:

- время – уложилась ли команда в отведенное время в заданиях 1 и 3 и как много времени понадобилось на выполнение заданий 2 и 4;
- число допущенных ошибок (в заданиях 1-й и 4-й серий – число использования карточки «ластик»);
- креативность – использование группой или отдельными ее членами нестандартных методов решения предлагаемых задач, сложность и нестандартность придуманных слов в задании 3-й серии, способ репрезентации.

В результате организатор строит сводную таблицу 25. В ячейках группы должны проранжировать каждую серию эксперимента по степени ее соответствия интересам группы, ощущения комфортности и в каждом из упражнений (от 1 до 4).. на обсуждение и представление результатов дается 5 минут.

Таблица 25

Номер группы	1-я серия	2-я серия	3-я серия	4-я серия
1				
2				
3				
4				
Сумма баллов				

После заполнения таблицы организатор просит каждую команду выделить представителя, который прокомментирует бы, почему группе понравилась или нет та или иная серия задания, какие у каждого задания были особенности, трудности, какие требовались качества для успешного выполнения, какие метафоры подходят для каждого упражнения. Все данные фиксируются в сводную таблицу 26.

Таблица 26

<b>1. Органическая организационная культура</b> Характеристики Метафоры	<b>3. Предпринимательская организационная культура</b> Характеристики Метафоры
<b>2. Бюрократическая организационная культура</b> Характеристики Метафоры	<b>4. Партиципативная организационная культура</b> Характеристики Метафоры

Затем организатор предлагает участникам попробовать определить, какой тип организационной культуры соответствует каждой серии задания. Если участники не справляются, организатор помогает.

*Методические рекомендации.* Можно усложнить условия упражнения:

– дать меньше времени на выполнение, штрафовать, не засчитывать результаты группы и т. д., чтобы повысить динамичность, сфокусировать группу, повысить уровень рефлексии ее действий;

– отдельно в каждой группе проанализировать метафорические образы.

### **Библиографический список**

1. Аксенова Е. А. Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.

2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.

3. Зинкевич – Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич – Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.

4. Социальная психология: Практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фоломеевой. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.

5. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002.

## **ФОРМЫ, МЕТОДЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

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

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

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

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

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

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

### **Деловые игры**

Существует множество определений «деловая игра». Одно из первых описаний сущности подобных игр было предложено М. М. Бирштейн [5].

Деловая игра – метод моделирования и имитации различных ситуаций. Эффективность достигается за счет коллективного взаимодействия, создания «управляемого эмоционального напряжения» и распределения ролей.

Анализ содержания различных деловых игр показывает, что в процессе их проведения используются и метод мозгового штурма, и объяснительно-иллюстративный метод, и исследовательский и др.

В основе деловых игр лежит принцип организации занятий в составе команд, малых групп, который позволяет включить в активную работу всех



участников, организовать соревнование между микрогруппами, сформировать умение работать в коллективе при решении сложных проблем.

Имитация реальной совместной деятельности позволяет:

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

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

- провоцирует возникновение предметно-функционального позиционирования и конфликтов.

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

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

Несмотря на уникальность деловых игр, имеется игротехнический набор процедур и приемов, которые переносятся из одной деловой игры в другую.

Игровые группы, их члены, а также процедура и правила взаимодействия обычно объединены единой сюжетной линией.

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

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

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

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

3. Коллективное принятие решений.

4. Система взаимодействия участников игры.

5. Формулирование единой цели всего коллектива.

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

7. Разработка и реализация последовательности решения проблемы.

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

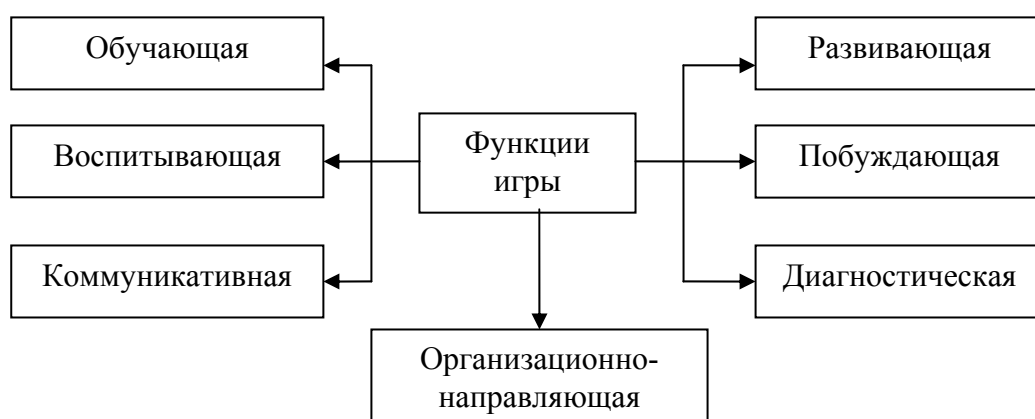
9. Поддержание эмоционального настроения в течение всей игры.

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

В числе ведущих принципов построения командообразования с использованием деловых игр:

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

### Основные функции деловых игр



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

В широком смысле целями деловой игры являются следующие.

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

2. Развитие коллективной мыслительной деятельности.

3. Решение конкретных профессиональных задач и развития группы.

Конкретные цели деловой игры формируются, исходя из содержания деятельности участников игры, при этом обязательным условием является проверяемость поставленных целей.

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

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

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

- а) по указанию руководителя игры;
- б) по желанию и интересам участников;
- в) по психологическим характеристикам.

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

Заканчивается игра обобщением принятых решений ведущим – руководителем.

Таблица 27

### Сценарий деловой игры

Этап	Время	Содержание
1-й		<b>Подготовительный этап</b> Создание рабочей группы и разработка общей методики «мозгового штурма» Подготовка исходной документации Анализ состава участников и формирование групп (на основе исходных данных) Методика «мозгового штурма» Постановка задачи (для всех участников) Вступление: формирование понятий, связанных с тематикой игры, характеристика содержания работы; этапы и последовательность (для всех участников) Разминка (по дополнительному сценарию) Формирование рабочих групп и микрогрупп; выборы экспертов, подготовка рабочих мест Разъяснение правил «мозгового штурма»
2-й		<b>Выработка «идеала»</b> Уточнение задачи, установка на работу (для всей группы) Работа микрогрупп по генерации основных показателей (качеств, характеристик) «идеальной модели (идеального продукта и т. п.)». Экспертиза выдвинутых идей внутри группы (выделение 15 приоритетных показателей) Первичная экспертиза выдвинутых идей (объединение по смыслу и исключение повторов). Проводится экспертами Распечатка общего «Списка качеств, характеристик...» Обсуждение, упорядочивание и ранжирование шкал

3-й		<b>Оценка реальности</b> Принятие шкалы оценок Согласование условий оценки реальной ситуации Оценивание. Работа в микрогруппах Подсчет экспертами средних значений и сведение в таблицу Анализ полученных данных
4-й		<b>Выявление причин расхождения идеала и реальности</b> Определение и классификация причин (работа микрогруппами) Групповая дискуссия. Упорядочение причин, сведение их в таблицу
5-й		<b>Поиски путей решения проблемы</b> Генерация идей Анализ и обсуждение результатов в микрогруппах Группировка предложений по направлениям (работа группами) Классификация предложений по уровню решения
6-й		<b>Отчет о результатах «мозгового штурма»</b> Подготовка выступлений Краткий доклад о результатах Заключение

**Методические приемы**, позволяющие интенсифицировать процесс генерирования идей в условиях дефицита времени, следующие.

### 1. Мозговой штурм

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Перед началом работы необходимо ответить на такие вопросы:

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

**2. Методический прием**, базирующийся на использовании шести «волшебных» вопросов, широко используемых при определении и анализе проблем: «КТО?», «ЧТО?», «ГДЕ?», «КОГДА?», «ПОЧЕМУ?», «КАК?».

**3. Диалектический подход к решению проблем**, основанный на диалектическом методе принятия решений [20].

Основные шаги диалектического метода принятия решения

#### Проблема

Генерирование предложений А	Генерирование предложения Б
Определение основных принципов предложения А	Определение основных принципов предложения Б
Анализ аргументов «за»	Анализ аргументов «за» и
«против» предложения А	«против» предложения Б

#### Выбор

А	Б	Компромисс между А и Б	Новое решение
---	---	------------------------	---------------

В литературе два способа осознания и поиска решения проблем называют «Методом Ш. Холмса» и «Методом Коломбо» (имеются в виду герои одноименных детективных сериалов) [19].

Таблица 28

#### Сравнение двух процессов осознания («метод Ш. Холмса» и «метод Коломбо»)

Метод Ш. Холмса	Метод Коломбо
Активное, направленное осознание	Открытое, ненаправленное осознание
Идет к миру сам	Позволяет миру входить в него
Вынуждает появление чего-то нового	Выжидает, пока не возникает что-то новое

Использует структуру / рамки для направленного восприятия	Исследует проблему, никак не организуя восприятие, без «предвзятости» и заранее сделанных предположений
Задаёт конкретные вопросы; стремится к сужению поля зрения, заострению восприятия	Старается как можно шире использовать «периферическое» зрение; передний план слабо выражен
Обращает внимание на то, как «работают» те или иные вещи с позиции исходного знания принципа их действия, что имеется, а что отсутствует в нормативном смысле	Наивен и не знает, как «работают» те или иные вещи; надеется узнать что-то новое о принципе их действия
«Поисковый» метод использования сенсорных модальностей	«Воспринимающий» метод использования сенсорных модальностей
Работа строится на предпочтении содержательного «бессодержательно-му», зависит от теории, становясь в некотором смысле предвзятой	Направляющие работу ценности ориентированы на процесс, консультант стремится к независимости от степени содержательности информации

### **Задание 18**

Разработайте и организуйте деловые игры по теме, актуальной для группы, коллектива, команды (например, «Эффективный подбор персонала в современных условиях», «Здоровый образ жизни ...», «Наставничество, обучение кадров», «Профилактика насилия в семье», «Образ успешного профессионала» и др.

### **Задание 19**

Решите, предложенные группой проблемы

- а) с помощью метода Холмса;
- б) с помощью метода Коломбо;
- в) мозговым штурмом.

Какой из этих приемов оказался более успешным в решении конкретного вопроса?

## **Коммуникативные игры**

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

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

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

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

#### *Основные этапы коммуникативной игры*

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

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

1. Наличие итоговой договоренности.
2. Психологическая удовлетворенность членов группы итоговым решением.
3. Время, затраченное на выработку совместной договоренности.

Подведение итогов включает в себя не только оценку результативности команд, но и обсуждение подготовки к переговорам, переговорный процесс и условия договора.

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

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

Таблица 29

#### **Модель «двойной заинтересованности» К. Томаса и Р. Килмена [7]**

Стратегия	Краткая характеристика
Конкуренция (доминирование)	Максимальная ориентация на собственные интересы при игнорировании позиции других сторон. Борьба с интересами другой стороны, критика, угрозы, эмоциональные выпады, отсутствие альтернатив.
Уступчивость	Максимальная ориентация на интересы партнера при игнорировании собственных интересов. Сглаживание различий для сохранения отношений.
Избегание	Минимальная ориентация как на собственные интересы, так и на интересы партнера. Попытки сохранить нейтралитет любой ценой, отказ от высказывания мнения, подмена задачи, замена действий на другие, более легкие.

Компромисс	Готовность отказаться от части своих интересов при условии, что другая сторона также пойдет на уступки. Поиск приемлемых, а не оптимальных решений, чтобы не было ни победителей, ни проигравших.
Сотрудничество	Высокая ориентация как на собственные интересы, так и на интересы партнера. Поиск подлинного удовлетворения запросов всех заинтересованных лиц путем проработки различий, нахождения и решения проблем.

Анализ условий договора должен быть направлен на выявление отсроченных, но нерешенных проблем.

**Задание 20.** Проведите в группе коммуникативные игры и упражнения. Проанализируйте командную работу, оцените результативность команд.

### Игра «Переговоры»

Цель игры: приобрести опыт поиска совпадающих интересов, умения анализировать различающие интересы.

Ведущий предлагает участникам разделиться 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 следующее.

«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 следующие вопросы.

Что помогало или, напротив, мешало достигнуть договоренности?

Какова психологическая удовлетворенность участников ходом переговоров?

Какие приемы использовали участники переговоров, выполняя свои «секретные задания»?

### **Игра «Премия»**

Цель. Снятие эмоционального напряжения, проигрывание ролей. Отработка навыков эффективного общения, аргументация своей точки зрения.

Построено по принципу «аквариума».

На первом этапе упражнения члены группы выбирают себе роли: папы – главы семьи, мамы, сына (15 лет), дочери (13 лет), бабушки, дедушки, остальные – наблюдатели.

На втором этапе участникам дается такая инструкция: папа получил премию. У каждого в семье своя мечта в соответствии с возрастом и семейным статусом. Причем, по значимости, денежному эквиваленту все желания равны друг другу. Задача каждого любыми способами склонить папу к осуществлению именно своей мечты. Задача папы, у которого также есть своя мечта, выбрать наиболее важное.

Третий этап: обсуждение. Сначала наблюдатели, затем участники.

Продолжительность: 1 час.

### **Игра «Туземец»**

Участники делятся на две группы. Группа должна составить инструкцию для туземца, следуя которой, он нальет из бутылки полстакана воды и выпьет ее. По условиям игры туземец знает только, что такое стакан и бутылка с водой. Когда инструкции готовы, один участник из каждой команды зачитывает ее несообразительному туземцу (тренеру).

## **Игра «Убеди остаться»**

Цель. Закрепление умения слушать и чувствовать других. Сплочение группы.

Группа делится на микрогруппы по 4–5 человек. Из каждой группы выделяется по одному участнику. Задача каждой группы – в течение 2 мин. пообщавшись с каждым, уговорить его остаться в своей группе. Задача отделившихся участников выбрать группу, в которой понравилось больше. Время работы 40 мин.

## **Игра «Супербол»**

Цель. Выработка согласованных действий между партнерами, которым предстоит совместная деятельность, то есть выработка навыков взаимопонимания между членами группы.

Для самих участников предлагается цель – максимально проявить свои способности работать в команде и для команды. В игре имеется потенциал для развития умения вести переговоры, укрепления сплоченности команды, наконец, просто для иллюстрации групповых процессов. Данная игровая процедура позволяет выработать толерантность к стрессовым условиям групповой деятельности. Указанные возможности позволяют использовать эту игру для решения различных задач.

В качестве сюжета, моделирующего реальную ситуацию, выбрана ситуация соревнования: одна команда, проводя условный розыгрыш, «нападает», другая «защищается», стремясь помешать соперникам.

Игровые роли «команды» следующие: «разыгрывающий» («игрок с мячом»), «завершающий атаку» («снайпер»), «успешный» игрок («снайпер»), «менее успешный» («игрок – не снайпер») и «неуспешный игрок» («теряющий мяч»). Каждый участник может получить любую роль. Это создает необходимость каждый раз использовать другую модель поведения, таким образом стимулируется гибкость реакции на ситуацию.

Две команды из 4–6 человек (обязательно равное число участников) располагаются за игровыми столами – каждая команда за своим столом. Для проведения игры необходимы игровые столы и набор карточек. Побеждает команда, которая первой наберет определенное количество очков.

В ходе игры игрокам команды, которая в данный момент «нападает», предлагается наугад («вслепую») взять карточки (костишки домино), с обозначенными на них ролями игрока с мячом, игрока-снайпера (100 % попаданий), игрока-снайпера (50 % попаданий), теряющего мяч игрока, игрока – не снайпера.

После того как играющие ознакомились с карточкой, ведущий дает команду: «Внимание, жест!» По этой команде игроки показывают статич-

ный жест, смысл которого заключается в том, чтобы товарищи по команде поняли, какую роль (карточку) имеет их партнер, при этом не разрешается произносить ни одного слова, звука, использовать пантомимику, динамичные жесты.

Затем после команды ведущего «Игра!» играющий с ролью игрока с мячом за 5 секунд должен сделать передачу – отдать свою карточку любому из игроков своей команды. Результат передачи оценивается следующим образом.

Если передача была сделана:

- а) снайперу (100%) команда получает 2 очка;
- б) снайперу (50%) команда либо получает 1 очко, либо идет на жребий, в случае успешного выпадения которого команда получает 2 очка, в случае неудачи – 0 очков;
- в) игроку – не снайперу право повторного розыгрыша;
- г) теряющему мяч игроку, команда получает 0 очков.

Перед началом розыгрыша члены команды могут договариваться между собой о том, какие жесты будут использоваться в игре, но они должны учитывать, что им противостоят защитники соперников. «Защитник» может «накрыть» любого игрока в нападающей команде. Он должен это сделать после команды «Внимание, жест!» в течение 10 секунд. «Накрытый игрок» выключается из игры, то есть снайперы уже не могут принести очки, а владеющий мячом отдавать передачу. Если защите удалось накрыть игрока с мячом – защищающаяся команда получает 1 очко, а право розыгрыша также переходит к ней.

Игра ведется до 15 очков или до двух побед подряд в одном раунде (раунд – 10 очков). Возможны варианты проведения, например, игра на определенное количество розыгрышей, на время. Вместо жеста можно использовать мимику (без жестов) и их сочетание.

В процессе игры важно тщательно следить за соблюдением правил, так как игра быстро вызывает дух соревнования, стремления обыграть соперников любыми средствами. За нарушение правил игры – использование звуков, слов, динамичных жестов, явных подсказок (особенно после команды «Игра!») могут назначаться «штрафные броски» в виде жребия (подбрасывание монетки). Удача в жребии приносит соперникам провинившейся команды 1 очко (всего 2 броска).

Важным в организации игры является введение правил. Не следует сразу заявлять обо всех правилах, так как это приводит к сложностям в понимании процесса игры, вызывает утомление у участников. С другой стороны, ведущий сразу должен заявлять о тех или иных правилах, когда возникает такая необходимость, чтобы исключить случаи достижения преимущества над соперниками способами, разрушающими игру.

Основные правила состоят в следующем. Команда не может нападать более 2 раз подряд, поэтому вторая передача к игроку – не снайперу приводит к потере мяча. Защитникам запрещается подсматривать, когда нападающие знакомятся со своими карточками-доминошками, им нельзя слишком близко подходить к нападающим, прикасаться к ним и другими способами пытаться узнать содержание карточек. За нарушения такого рода могут назначаться и штрафные броски, и право дополнительного розыгрыша. В свою очередь, нападающим также следует самим позаботиться о том, чтобы защитникам не было видно содержание их ролей (поэтому костяшки домино и предпочтительнее карточек в данной игре). Если игроки нападения допустят ошибку – сделают передачу до того, как защитники сделали накрывание, или была сделана передача накрываемому – переход хода. Запрещается не использовать жест (мимику), скрывать жест, закрывать лицо руками, ложиться на стол, соприкасаться друг с другом. Жест следует держать до тех пор, пока защита не произведет накрывание.

Участникам необходимо выработать собственную систему условных жестов и запомнить ее, адекватно прореагировать в ситуации получения карточек, а также «перехитрить» «защитников». Все это создает достаточно сильную психологическую нагрузку, с которой справляются не все игроки. В обсуждении игры стоит рассмотреть причины, которые мешали или помогали успешным действиям каждого.

Ведущему следует учитывать, что игра требует определенного уровня сплоченности группы. В коллективах, для которых характерна повышенная конфликтность, участие в данной процедуре является весьма тягостным и неприятным и может стать поводом к очередному столкновению.

Наиболее благоприятный вариант проведения игры – с двумя ведущими. В то время, как один является «судьей», другой может осуществлять наблюдение за участниками, вести протокол игры. Очень важной является психологическая устойчивость ведущего. Часто игроки самыми разными способами пытаются оказать давление на «судью», найти способы получения преимущества, связанные с нарушением правил. В этом случае ведущему следует вовремя упредить подобное поведение с помощью «штрафных бросков». Иначе может произойти полный срыв игрового процесса, причем, как и в спорте, взаимные перепалки между командами по поводу соблюдения правил заканчиваются обструкцией «судьи».

Перед ведущим игры стоят задачи, связанные не только с объяснением правил игры и поддержанием ее динамики, но и с наблюдением за отдельными участниками и командами в целом для организации на этой основе содержательного обсуждения.

Обсуждение игры дает возможность ведущему отследить групповую динамику. «Супербол» создает ситуацию раскола в тренинговой группе.

Победа одной команды означает поражение другой. Обсуждение игры лучше проводить после небольшого перерыва, чтобы улеглись эмоции, в противном случае игроки либо говорят, что виноват судья, либо – случай, либо указывают на виновника поражения, что ведет к взаимным обвинениям. Практически постоянно мы наблюдаем сильное выражение эмоций и у проигравших, и у победителей.

Игра «Супербол», как правило, вызывает интерес, надолго запоминается.

Использование данной игры в специальных целях предполагает, что в начале игры ведущий просит участников оценить степень развития своих способностей к интенсивному эмоциональному контакту, умений вести переговоры, руководить группой, оказывать эмоциональную поддержку.

### **Игра «Строительство дороги»**

(Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. [7])

*Основная игровая цель* – заключить договор между представителями соседних селений, в котором должны быть указаны суммы, вносимые каждой деревней на ремонт единственной дороги, связывающей между собой населенные пункты и город.

*Инструкция.* «От Города по берегу озера идет старинный тракт. Вдоль тракта на равных расстояниях расположены селения. За последним из них расположено непроходимое болото. (Первое селение расположено от Города на таком же расстоянии, как и между соседними селениями). Тракт совсем пришел в негодность. Его необходимо восстанавливать заново. Дорога очень важна для жителей этих селений – они возят по ней свои товары на базар и ярмарки в Город и там делают покупки. Городской голова сказал, что городская казна пуста. Вся тяжесть оплаты восстановления тракта легла на плечи самих жителей селений.

Однажды выборные от пяти селений решили собраться на совет в Городе, чтобы договориться о покупке камня и найме рабочих. Дело непростое – ведь на постройку потребуется целых шестьсот рублей!

Веря в то, что Вы человек хозяйственный и справедливый, Вас всем миром выбрали от Вашего села на этот совет, доверяя Вам решить, сколько денег придется уплатить жителям Вашего селения. Решение на этом совете должно быть скреплено договором.

Вы уверены в том, что без новой дороги Ваше селение не будет процветать. Кроме того, Вы понимаете, что никакой договор не приведет ни к какому решению, если с ним не будет согласен хотя бы один участник совета. С другой стороны, Вы не собираетесь подписывать любой договор, если полностью не уверены, что оговоренные в нем решения справедливы».

Делегаты от деревень участвуют в закрытых многосторонних переговорах. Другие жители деревень (участники команд) могут только наблюдать за переговорным процессом. За один раунд переговоров каждая деревня имеет возможность направить своему представителю не более двух телеграмм. Команда может поменять своего представителя на следующем раунде переговоров.

Два условия, которые необходимо соблюсти при проведении игры:

1) в игре должны участвовать пять или семь команд (нечетное число команд позволяет использовать голосование при принятии итогового решения, три команды – резко упрощает переговорную задачу, не обеспечивает достаточного накала обсуждений, девять команд – делает переговорный процесс малоуправляемым);

2) в каждой команде должно быть не менее четырех и не более десяти участников.

Игра проводится в четыре этапа.

1. Подготовка к переговорам. Каждая деревня вырабатывает условия, на которых она готова финансировать строительство дороги. Необходимо также выбрать делегата, который поедет в город на многосторонние переговоры.

2. Переговоры. Делегатам предстоит обсудить предложения каждой команды и подготовить проект договора о финансировании ремонта дороги.

3. Ратификация договора. Делегаты возвращаются в свои деревни. Каждая команда обсуждает итоги проведенных переговоров и определяет решение (или диапазон решений) для представления делегатом на последнем раунде переговоров. Команды имеют возможность оставить или поменять своих представителей.

4. Подписание договора. Представители от групп вырабатывают итоговое взаимоприемлемое решение относительно условий инвестирования ремонта дороги. Результатом переговоров должен стать подписанный всеми сторонами договор с указанием вносимых каждой деревней сумм и прочих условий. Если договор не составлен или хотя бы одна сторона его не подписала, игра признается проигранной.

После завершения игры участники команды индивидуально записывают (или выбрасывают на пальцах) число, показывающее степень соответствия условий договора интересам их деревни. Ведущий фиксирует все индивидуальные баллы напротив названия соответствующей деревни. Лучшим результатом считается заключенный договор, условия которого полностью или почти полностью устраивают жителей деревень.

Участие в переговорах анализируется на основе «модели двойной заинтересованности» К. Томаса и Р. Килмена. Если она вводится до начала игры, то основной состав (команды – деревни) целесообразно дополнить еще одной группой – «Наблюдателями от Города». Их основная задача –

фиксировать переговорные стратегии каждого делегата за столом переговоров и доложить о них после завершения игры. Если делегатам от деревень не удастся самостоятельно выработать решение, то «наблюдатели от города» могут быть включены в игру в роли посредников. Если модель водится после завершения игры, участников необходимо вывести из роли жителей деревень и только после этого представлять концепцию и анализировать переговорный процесс.

**Игра «Выжить в пустыне» (Кораблекрушение. Катастрофа в пустыне)** описана в самых разнообразных источниках, в данном пособии представлена в разделе «Типологии групповых ролей».

### **Сюжетно-ролевые игры**

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

Рекомендации Д. Турнера [27] по организации и подготовке оригинальной ролевой игры

#### **Основные этапы составления ролевой игры**

1. Выберите знакомую ситуацию (сферу деятельности, обстоятельства, проблему).
2. Хорошо продумайте, какие уроки вы стремитесь извлечь из ситуации. В соответствии с этим напишите роли.
3. Следите, чтобы ваш язык был прост и понятен для аудитории.
4. Оставьте возможности для импровизаций с ролями. Участники должны иметь возможность свободно реагировать на реплики и действия и по-разному интерпретировать события.
5. На объяснение должно быть затрачено как можно меньше времени. Но постарайтесь при этом донести всю необходимую информацию, которая сделает героев узнаваемыми и правдоподобными: занимаемая должность, возраст и т. д.
6. Всегда стройте игру на различных мнениях, характерах, отношениях и т. д. Это придаст ей живость и заставит участников прикладывать усилия, чтобы разрешить заданные ситуации.
7. Постарайтесь избежать путаницы с мужскими и женскими ролями. Помните о трудностях с общением (он /она, его /ее /их, ему /ей /им). Определитесь с именами.

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

### **Упражнение «Новая Золушка»**

За основу взято упражнение, предложенное И. В. Вачковым. Цель – развитие навыков гибкого поведения, умения говорить «нет».

**Инструкция.** Все мы прекрасно знаем сказку про Золушку. В данном упражнении основа сюжета та же. Вспомните тот момент, когда Золушка, беседуя с принцем, поглядывает на часы, поскольку до 24 часов осталось всего лишь 10 минут. Задачей Золушки является вежливо попросить принца сходить за мороженым, а самой быстро направиться к выходу, понимая, что времени достаточно для спокойного возвращения домой. Но, по дороге ей встречаются следующие персонажи.

**Сводная сестра.** Известная в городе модница. Капризна, нетерпелива, требовательна. Ей необходимо узнать, где можно найти такой наряд, у какой портнихи можно сшить что-нибудь похожее.

**Мачеха.** Высокомерна, целеустремленна; видит в Золушке конкурентку для своей любимой доченьки. Хочет выяснить как можно больше о незнакомке, чтобы любым способом избавиться от нее.

**Король.** Старый развратник, «прилипчив», слащав. Хочет поближе познакомиться с красавицей и оставить ее во дворце на любых условиях.

**Балетмейстер.** Веселый, балагур, юморист, авантюрист, услужливый, но упрямый и непреклонный. Увидел потенциальную звезду балета, приглашает ее танцевать, не принимая возражений.

**Пресса.** Разговорчив, неугомонен, меркантилен. Золушка – сенсация, прекрасная возможность сделать сногшибательный репортаж и заработать на этом, а также прославиться. Хочет быстро взять интервью и сделать фотосессию.

Участники разбирают роли и, получив карточки, готовятся выполнить задание. У них у всех общая цель – оставить Золушку на балу подольше, но есть одно условие: одновременно все разговаривать не могут. Золушка, проходя постепенно (из одной части аудитории в другую), встречает новое препятствие. Нужно помнить, что она очень добрая, терпимая и терпеливая, а также обладает тактичностью и изысканными манерами. Времени 10 минут.

Упражнение выполняется в формате «аквариума», остальные участники не вмешиваются, отмечая лишь способы взаимодействия и фиксируя слова, невербальные проявления «героев».



Во время обсуждения важно расспросить всех, в том числе и наблюдающих, кому удалось задержать Золушку. Какие способы «работают», почему ей было трудно отказать.

### **Упражнение «Официант, в моем супе муха (60 мин)»**

Участникам группы предлагается поучаствовать в конфликтной ситуации, случившейся в одном из дорогих ресторанах.

Дайте каждому из участников по одному из нижеприведенных сценариев, чтобы ознакомиться.

Объясните, что упражнение представляет собой ролевую игру, призванную продемонстрировать некоторые аспекты общения.

Попросите двух исполнителей выйти и встать так, чтобы все могли их видеть и слышать, после чего начните игру.

После проигрывания ситуации следует обсудить впечатления, мнения, переживания, возникшие у участников сцены, а затем наблюдения остальных членов группы. Если позволит время и найдутся желающие, упражнение можно повторить, но с другими участниками.

#### **РОЛЬ А**

Вы путешествуете по чужой стране. Сегодня, обедая в весьма дорогом ресторане, вы обнаружили в супе нечто, похожее на часть насекомого. Вы пожаловались официанту, но тот уверял, что это не насекомое, а специи. Вы не согласились и пожелали переговорить с управляющим. И вот управляющий подходит к вашему столику.

#### **РОЛЬ Б**

Вы – управляющий очень хорошим рестораном. Цены могут показаться высокими, но качество обслуживания в высшей степени оправдывает их. У вашего ресторана хорошая репутация, и он привлекает многих иностранцев. Сегодня в ваш ресторан пришел пообедать иностранец, и один из новых официантов подал ему суп. Возникли какие-то претензии, и официант передал вам, что иностранец желает с вами переговорить. Итак, вы направляетесь к его столику.

#### **Анализ**

1. Жаловался ли А? Отменил ли он заказ? Отказался ли заплатить за суп?

2. Вник ли Б в суть проблемы? Преододел ли непонимание сторонами друг друга? Выразил ли искреннее сожаление? Принес ли вежливые извинения?

3. Удалось ли сторонам дать объяснения, воспринять их и разрешить проблему к обоюдному удовлетворению?

4. Мог ли А изложить свою жалобу ясно и внятно? Ролевая игра может быть использована для демонстрации культурной специфики в чело-

веческом поведении: К примеру: одинаково ли выражают мужчины и женщины одну и ту же жалобу?

### **Завершение**

Никто не в силах указать «наилучший способ» решения проблем, которыми сопровождается общение с иностранцами, однако обсуждение данной ролевой игры может помочь участникам увидеть широкие возможности для этого.

## **Сюжетно-ролевая игра «СТРАЖНИКИ – МЯТЕЖНИКИ»** (автор Т. В. Гарина)

Это сюжетно-ролевая игра с твердыми игровыми правилами. Правила помогают любому, самому неартистичному, «незаводному» включиться и с азартом в течение нескольких часов играть ту или иную роль. Они объясняются не на старте игры, а чуть позже.

Цель старта – ввести участников в условно-игровое время и пространство, создать ауру игры. Суть ее такова.

В некотором сказочном королевстве (то ли Трухляндии, то ли Обмании) царит король, ну, например, Бзикмунд 128-й, Внезапный.

Собравшиеся в зале узнают, что они, оказывается, благонамеренные подданные этого самого Бзикмунда (или Бренабара, или Асисья).

Король обращается к народу с приветственной речью, а его министры оглашают новый, совершенный в своей мудрости и ослепительный в своей неповторимости, милости и любви к народу указ, согласно которому ему предписываются или даруются принудительные права, допустим:

- трижды в день чистить зубы наждаком во славу короля;
- бить поклоны до земли 33 раза всякий раз, когда глашатай на городской площади огласит славу королю.

В зале вспыхивает мятеж (очень локальный и организованный силами одного – двух ведущих). Они, заявив, что указ – идиотский – провозглашают себя мятежниками, кричат монарху «Долой!» и убегают из зала. Стража рьяно, но безуспешно пытается их поймать.

Король обращается к народу с новой прочувственной речью, министр уверяет, что в этом зале – только верные, благонадежные и законопослушные подданные и объявляет, что на выходе каждому будет выдан заверенный Государственной печатью мандат благонадежности. Аудиенция заканчивается, «законопослушный» народ расходится. Каждому действительно на выходе дают сложенный вчетверо мандат игры с печатью, прочитать который предлагается по секрету, отойдя шагов на 30.

Бумага, которую житель королевства получает в руки – действительно мандат. Мандат игры. Без этого документа они – вне закона. Но, увы, о благонадежности там ни слова. Более того, ровно в половине мандата на-

писано: «Ты – мятежник. Сбор через 5 минут там-то, пароль такой-то». В другой половине – «Ты – стражник...» и все то же самое.

Итак, практически все королевство распадается на стражников и мятежников. Причем для остроты сюжета и усложнения ситуации действуют две независимые партии мятежников, которые должны объединиться только в финале игры, и два независимых отряда стражников. Собравшись в условленных местах все четыре группы в течение 40 минут выслушивают инструкции и готовятся к действиям.

Действия, разумеется, противоположны. Мятежники (каждая группа) должны создать подпольную типографию, место которой фиксируется. Менять его подпольщики права не имеют. Сведения о местонахождении типографии подаются супервизорам (нейтральным наблюдателям). Типография, точнее печатный станок – это игровая условность. Его роль может играть большая картонная коробка с надписью «Подпольная типография». Главное, чтобы стражники знали, что они должны найти. Впрочем, о стражниках чуточку позже. Вернемся к мятежникам.

Определив, где будет находиться типография, мятежники в каждой группе получают определенное фиксированное число каким-либо образом маркированных организаторами игры листов бумаги. На них должны быть написаны листовки (25–50 штук) антимонархического содержания. Писать можно только в секретной типографии. Далее все листовки должны быть развешаны на определенных, заранее оговоренных участках территории, контролируемых супервизорами.

Сразу следует оговорить, на что и с помощью чего можно вешать листовки (например, однозначно нельзя клеим, вроде «Момент» или пластилином). На каждую повешенную листовку игроки-мятежники тут же указывают супервизору, тот отмечает в своем блокноте ее номер.

Листовка «увидела свет» – балл засчитывается мятежникам, была конфискована – стражникам.

Листовки – первый этап игры. Задача стражников на этом этапе – «накрыть» типографию, конфисковать максимум листовок и, поймав с «поличным», упрятать в тюрьму как можно больше мятежников.

«Поличным» считаются: листовки, кнопки, фломастеры, клей, липкая лента и мыло. Если они найдены в карманах при обыске (который, кстати, всегда проводится с санкции и под надзором супервизора – ведущего), у игрока отбирается мандат и он препровождается в тюрьму. Покинуть ее он может только в том случае, если «с воли» ему сумеют переправить новый мандат (у руководителя группы – только у него – есть резерв мандатов).

Поводом для обыска является «подозрительное», с точки зрения стражников, поведение или откровенная попытка повесить листовку.

Стражники имеют право на провокации, например, могут по дороге к супервизору «чистому» мятежнику подсунуть пару фломастеров. Поводом для ареста служит отсутствие или непредъявление мандата блюстителю порядка. Если в мандате указано «мятежник» – это основание только для «взятия под надзор», но не для ареста.

(Стражники, конфисковав листовку, тоже должны отметить ее у супервизора.)

Этап «Листовки» идет около часа. Параллельно ему разрабатывается и проводится «террористическая акция». Каждая партия мятежников пытается «убить» короля или первого министра. «Убийство» должно быть осуществлено посредством «шапкозакидательства» в прямом смысле. Если пять шапок попало в цель, сатрап считается «убитым».

Впрочем, на смену ему явится наследник (Бзикмунд 129, Томительный).

Кстати шапка (кепка, пилотка), найденная при обыске, – криминал. Должен немедленно последовать арест.

Ничего не говорить, что задача стражников, во избежание угрозы террора, бдительно охранять монарха и свиту.

Второй этап игры – «Мятеж». Еще в начале все руководители групп ставят в известность и тех, и других о времени начала мятежа. Но, если стражники знают только время, мятежники – время и место, куда должны собраться обе партии мятежников. На месте сбора им предстоит разучить дотоле незнакомую песню мятежников и пройти с ней по улицам королевства (идеальный вариант песни «Привет вам, тюрьмы короля» Карминского, песни из спектакля «Робин Гуд»).

Если им удалось собраться в более, чем половинном составе (от общего количества игроков-мятежников на старте) и, несмотря на все противодействия стражников, которые могут топать, свистеть и кричать, разучить и спеть песню, считается, что мятежники победили тиранию.

Стражники «слагают оружие» и скорее присоединяются к восставшим. Король спешно публично бежит за границу вместе со свитой. Стражники обычно не очень горюют о своем проигрыше: волна радости и ощущение свободы захлестывают и их. А переживают они по-настоящему.

Мы проводили эту игру с детьми и студентами на сборах раз десять. И каждый раз происходило одно и то же. Как только допевалась заданная условиями игры песня, сразу же, без паузы возникала «Варшавянка» и «В бой роковой мы вступили с врагами, нас еще судьбы безвестные ждут» – так игра уводила в свой мир...

Еще несколько замечаний по ее организации и проведению.

«Тюрьма». Это самое простое. Тюрьма как тюрьма – хлеб, вода, «камеры» с жесткими стульями. Бдительные и злые тюремщики, прогулки по кругу. Правда, разрешены свидания с «родственниками» и «передачи».

Главное – поубедительнее доказывать, что ты – родная тетя, бабушка или теща заключенного, и постараться во время свидания передать мандат в бутерброде.

Кто выиграл?

На этапе «Листовки» важно учитывать три момента: найдены или нет типографии, сколько листовок вывешено и сколько арестовано, удались ли «террористические акции». Что касается листовок, то выигрыш или проигрыш сторон определяется чисто арифметически. Если из 50, предлагаемых условиями игры, удалось повесить 26 – хоть на одну больше половины – выигрыш засчитывается мятежникам, если 25 – ничья, 24 – победили стражники. На самом деле главное, чтобы состоялся мятеж. И восставшие обязательно должны победить. Посмотрите сквозь пальцы, если повстанцев оказалось на месте сбора чуть меньше, чем было оговорено правилами из-за слишком рьяных стражников.

Утрированная до гротеска, не очень серьезная, несмотря на все это, «Стражники – мятежники» – игра, где главное действующее лицо – Свобода. И Свобода должна победить.

### **«Библиотека» (автор Т. В. Гарина)**

Играть в «Библиотеку» можно в количестве от 15 человек, но состав отдельных групп не должен превышать 15 человек. Приведенный нами вариант рассчитан на состав команды – 15 человек.

Суть ее очень проста. Каждой группе (команде) под роспись выдается около 60 книг. Затем выясняется, что в игровом пространстве царит святая инквизиция, объявившая ересью все книги на свете. Найденная у группы и, не дай Бог, в руках книга – смертный грех, который наказывается однозначно – домашним арестом. Весь коллектив на какое-то время (минут на 30–40 или исходя из количества найденных книг) лишается права покидать территорию своей команды. А это самое страшное, так как к условленному сроку все книги должны быть тайно переправлены обратно в библиотеку.

Библиотекарь же тайно, но педантично принимает их ровно по две штуки. Прорваться к нему через кордон бдительной стражи очень трудно. А время идет... Итак:

– все книги должны быть спрятаны на территории команды так тщательно, чтобы обыск инквизиции их не нашел.

– в условно игровом городе, где разворачиваются события, есть три особо значимых фигуры: Великий инквизитор – беспощадный борец с ересью и грехом, Добрый падре – он более терпим к грехам человеческим, у

него можно выклянчить индульгенцию, снимающую арест. Правда, падре будет налагать на команду послушническую повинность, вроде ублажения себя песнями или расчистки хлама вокруг «монастыря», но на что не пойдешь ради свободы передвижения в сторону библиотеки!

Сам библиотекарь – просто святой человек. Святой и все! Он может творить чудеса, исцелять и т. д. Бдительная стража не допускает в библиотеку без обыска никого, но... не станешь же обыскивать «увечного старика», который пришел сюда «из далекой-далекой деревушки, за много лье отсюда, судари мои», пришел в надежде на исцеление.

У организаторов игры со стражей (где обязательно должен быть ведущий) непременно договор: если мотив для посещения библиотеки «достойн уважения» хотя бы своей беспредельной странностью – пускать и не обыскивать. Всех остальных – в шею.

Не иссякая ни на минуту, в сторону библиотеки движутся якобы матери с якобы младенцами за благословением, странствующие монахи, калеки перехожие, старушки, которым надо, чтобы непременно было освящено ведро грязной мыльной воды (на дне которого в трех полиэтиленовых пакетах лежат все те же две несчастные книжки). Стражники входят и в библиотеку, поэтому и там надо говорить о святом, а книги с таинственным подмигиванием надо передавать под столом. Задача библиотекаря, если не считать сохранение имиджа святости и трех сотен благословений, которые он должен раздавать направо и налево, очень проста: фиксировать количество сданных каждой командой книг. Кто путем немислимых ухищрений первым дойдет до заветной цифры сданных книг, тот и выиграл (книги, якобы конфискованные Великим инквизитором при обыске, на самом деле отдаются, возвращаются для перепрятывания до следующего визита инквизиции. Seriously налагается в качестве наказания только штрафное время). Это – самый стержень игры. Можно вводить иные сюжетные линии. Например, линию опального и гонимого инквизицией автора, можно устроить показательное изгнание бесов из какого-нибудь настырного любителя ереси, можно в конце игры устроить бунт против инквизиции. Здесь дело только за вашей фантазией.

### **Групподинамические тренинги**

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

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

**Игры и упражнения в соответствии с этапами развития группы**  
(автор Г. Н.Сарган [24])

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

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

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

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

### **Возможные варианты правил группового взаимодействия**

**Правило уважения:** каждый участник должен быть внимателен ко всем членам группы и уважать мнение и чувства всех. Поэтому когда кто-то говорит, – все остальные слушают, если возникает желание высказаться поднимают руку. Во время обсуждения не допускается параллельного ведения бесед, которые мешают другим воспринимать то, что происходит в кругу. Мы уважаем всех и мнение каждого.

**Правило «здесь и теперь»:** главным сейчас является то, что происходит сейчас, какие чувства каждый из участников испытывает в данный момент, т. к. только через актуальные переживания и через групповой опыт человек может познать себя. На занятиях можно пользоваться только той информацией друг о друге, которую участник предоставляет о себе сам за время групповой работы. Прошлый опыт общения не обсуждается и не может предъявляться на занятиях в качестве аргумента. Выходить из помещения во время занятий нельзя.

**Принцип эмоциональной открытости:** если участник думает или чувствует что-то важное постоянно, «здесь и сейчас», то ему можно сказать об этом, выразить свои чувства, чтобы они стали достоянием группового опыта.

**Правило «СТОП»:** каждый имеет право сказать: «У меня есть чувство, но я не хочу о нем говорить, мне больно». Это переживание также становится частью группового опыта, что вызывает новые чувства и новые перспективы групповой работы.

**Правило искренности:** говорить следует только о реальных чувствах, а не о тех, которые его бы успокоили, оправдали или, наоборот, обидели. Если давать партнеру по общению искаженную обратную связь, то это может повлечь за собой формирование ошибочного мнения как о себе, так и о других.

**Правило не давать советы:** совет, пусть даже необходимый и правильный, трудно выполним, но не потому, что он плохой или нереальный, а потому, что совет – это, во-первых, индивидуальный способ действия, возможно не подходящий для другого человека, а, во-вторых, совет – это ограничение свободы личности другого, что может вызвать неосознаваемую агрессию на советчика.

**Правило «Я-высказывания»:** в группе важным является то, что каждый участник говорит любую фразу только от своего имени, т. к., только говоря что-либо от своего имени, можно говорить о своих мыслях и чувствах.

**Правило запрета на диагнозы или оценку:** оценка поступка без запроса есть ограничение личностной свободы, порождающее тревогу по поводу возможных впоследствии оценок, которые участник может получить от других участников, это может привести к возникновению «закрытости» некоторых членов группы или к стремлению поступать, исходя из принципов социальной желаемости, подстраиваться.

**Принцип личной ответственности:** все, что происходит или произойдет с данным человеком в процессе групповой работы, – это следствие его личной активности, поэтому находится полностью под его ответственностью. Говорить на занятиях можно все, но за свои слова нужно отвечать лично. Что бы ты ни сделал – это твой выбор, за который ты первый несеешь ответственность.



**Принцип личного вклада:** чем больше участник проявляет свою активность, чем больше он участвует в групповой работе, тем больше обратной связи он получит, и следовательно, тем больше у него появится возможностей для личностного роста. Все действия, происходящие во время групповой работы, предполагают участие в них каждого участника на равных условиях со всеми.

**Правило конфиденциальности:** рассказывать о том, что было на тренинге, как вел себя тот или иной член группы, какие проблемы решал, – неприемлемо с точки зрения этики. Кроме того, групповые процессы должны обсуждаться в группе, а не за ее пределами, т. к. разговоры о групповых процессах вне работы ведут к снижению напряжения, необходимого при групповой работе.

**Принцип «круга»:** во время работы каждый участник должен видеть каждого. Говорить на занятии можно только так, чтобы говорящего видел каждый из участников. Кроме того, каждый участник должен находиться в относительно равном положении относительно каждого другого участника.

**Принцип инициативы участников:** на занятиях обсуждается любая тема, исходя из внутреннего запроса присутствующих. Первоочередной является тема, наиболее актуальная (как в экстренной хирургии: в первую очередь оперируют не того, кого раньше доставили, а по жизненным показаниям). «Жизненные показания» на занятиях соответствуют неосознанной личностной иерархии ценностей участников.

**Принцип включенности:** на занятиях нет супервизоров, наблюдателей, «оценщиков». Каждый является активным участником тренинга.

**Принцип «постоянства»:** встречи пропускать нельзя, желательно чтобы состав участников был постоянен.

## **1 этап (начальный)**

### **Упражнения для знакомства**

Возможны следующие варианты представления участников группы

#### **Вариант А**

Предлагается каждому члену группы представиться. Каждый участник, представляясь, называет качества, которые способствуют или мешают эффективному общению, называют свое хобби, девиз жизни. Представление ведется по кругу. Участники имеют право задавать любые вопросы.

#### **Вариант Б «Взаимопрезентация»**

Участники разбиваются на пары и в течение 10-15 минут проводят взаимное интервью. По окончании – каждый представляет своего партне-

ра. Участники также задают любые вопросы. (В этой процедуре значительно более высок обучающий эффект).

#### **Вариант В**

Представление снимается на видеопленку. Участники выходят за дверь и по одному входят в комнату, где находится ведущий. Их задача – назвать 2–3 качества, мешающие общению и 2–3 качества – способствующие ему. После предъявления участник выходит, за ним входит другой. После представления группа собирается вместе, рассаживается в круг, обменивается мнениями о чувствах и ощущениях перед телекамерой. Затем группа анализирует видеозапись. (Ценность этого варианта – в наглядной обратной связи и большом количестве материала, анализ которого проводит группа вместе с ведущим).

#### **Вариант Г**

Каждый участник на карточке пишет свое имя, коммуникативные качества, девиз, хобби. Также на карточках стоят вопросы, на которые отвечают участники.

#### **Упражнение «История моего имени»**

Каждый участник по кругу называет себя и рассказывает историю своего имени. Почему меня так называли, кто, каких я знаю известных людей с таким же именем. Нравится мне мое имя или нет. Смешные истории, связанные с моим именем.

#### **Упражнение «Снежный ком»**

Цель. Знакомство, развитие навыков активного слушания.

Необходимо назвать свое имя или то, как бы хотелось, чтобы тебя называли в группе, а затем качества, которые помогают или мешают тебе в общении. Повторяет вся группа.

#### **Упражнение «Паутина»**

Участник представляет себя и накручивает на палец немного нитки от целого клубка. Затем кидает любому человеку, который также представляется и кидает дальше. В результате вся группа оказывается в паутине. Можно данное упражнение использовать и в конце занятия, во время шеринга.

#### **Упражнение «Минута славы»**

Каждый участник по очереди садится на стул (каким-то образом обозначенный, отличный от всех остальных) и рассказывает о себе в течение одной минуты самое важное.

### **Упражнение «Я – животное»**

Каждый ассоциирует свое состояние с животным. Например, сейчас я кошка, такая же мягкая и ласковая, а я сейчас гусь, который вытянул шею и с интересом слушает, что здесь происходит. Могут быть варианты: «Я – погода», «Я – растение»...Логично этим же упражнением закончить день. А сейчас я –...

### **Упражнение «Мой любимый герой»**

Представиться и назвать своего любимого героя. Объяснить, почему именно этот человек мой любимый герой.

### **Упражнение «Дерево ожиданий и опасений»**

На ватмане с нарисованным деревом каждый участник наклеивает с одной стороны свои ожидания (на стикерах), а с другой – свои опасения. За 10 минут каждый должен наклеить 3 ожидания и 3 опасения.

Затем обсуждение, на котором ведущий показывает, что ответственность лежит и на нем, и на группе.

### **Упражнение «Приветствие»**

Цель упражнения:

- формирование доверительного стиля общения в процессе налаживания контактов;

- создание позитивных эмоциональных установок на доверительное общение.

Участники садятся в круг и по очереди приветствуют друг друга, обязательно подчеркивая индивидуальность партнера, например: «Я рад тебя видеть, и хочу сказать, что ты выглядишь великолепно» или «Привет, ты как всегда энергичен и весел». Можно вспомнить о той индивидуальной черте, которую сам человек выделил при первом знакомстве. Участник может обращаться ко всем сразу или к конкретному человеку. Во время этой психологической разминки группа должна настроиться на доверительный стиль общения, продемонстрировать свое доброе отношение друг к другу.

Ведущему важно обратить внимание на манеры установления контактов.

На занятие отводится 10–15 минут. По его окончании можно разобрать типичные ошибки, допущенные участниками и придумать эффективные способы приветствий.

### **Упражнения – разогревы (разминки)**

Цель – получение первичной информации о группе, о ее «больных» местах.

Выбор разогрева зависит от:

- степени знакомства (незнакомая, малознакомая, знакомая);
- от количества человек (малая 6–8 человек, средняя 9–12, большая 13–16 и более);
- условий помещения;
- индивидуальных особенностей участников (инвалиды, травмированные...);
- половых особенностей;
- возраста;
- статуса;
- темы;
- продолжительности тренинга: чем длиннее тренинг, тем больше разогревов.

Функцией разогревов является расслабление, снятие эмоциональной нагрузки, сплочение, настрой и готовность каждого участника к дальнейшей работе. Необходимо помнить о травмоопасности и важно вовремя завершить разогрев (не переиграть).

Таблица 31

### Возможные варианты использования разогревов

Степень знакомства	Малая группа	Средняя	Большая
Незнакомая	«Вопросы – угадайки»; «Встаньте те, кто...», «Букет»	Броуновское движение, «Дракон, принцесса, самурай», «Встаньте те, кто...», «Поход», «Букет», «Карлики и великаны»	«Передать предмет с запиской»; «Букет», «Встаньте те, кто...», «Карлики и великаны»
Малознакомая	«Социометрия», «Детектив», «Групповое рисование»	«Поход», «Сигнал», «Передача движения по кругу», «Дождь»	«Часовой механизм», «Спящая красавица»
Знакомая	«Печатная машинка», «Меняющаяся комната», «Прорвись в круг», «Детектив», «Синхронизация»	«Зоопарк», «Фру – «Фру», «Поздороваемся!», «Меняющаяся комната»	«Прорвись в круг», «Меняющаяся комната»

### Упражнение «Встаньте те, кто...»

Цель упражнения: помочь участникам ближе узнать друг друга.

Стоящий в центре круга (для начала им буду я) предлагает поменяться местами (пересесть) всем тем, кто обладает общим признаком. На-

пример, я скажу: «Пересядьте все те, кто родился весной» – и все, кто родился весной, должны поменяться местами. При этом, тот, кто стоит в центре круга, должен постараться успеть занять одно из освободившихся мест, а кто останется в центре без места, продолжает игру.

После выполнения упражнения можно спросить у участников:

Как вы себя чувствуете?

Как ваше настроение?

Не правда ли, общего в нас больше, чем различий?

### **Упражнение «Передача движения по кругу»**

Цель упражнения:

– совершенствование навыков координации и взаимодействия на психомоторном уровне;

– развитие воображения и эмпатии.

Все садятся в круг. Один из участников группы начинает действие с воображаемым предметом так, чтобы его можно было продолжить. Сосед повторяет действие и продолжает его. Таким образом предмет обходит круг и возвращается к первому игроку. Тот называет переданный им предмет и каждый из участников называет, в свою очередь, что передавал именно он. После обсуждения упражнение повторяется еще раз.

### **Упражнение «Социометрия»**

Цель упражнения: позволяет участникам лучше познакомиться друг с другом и создает более доверительную атмосферу.

Участники свободно разбредаются по комнате. Ведущий дает задание: «Найдите друг друга те, у кого одинаковый цвет глаз» (варианты: «Те, у кого день рождения летом», «Те, в чьем имени 5 букв» и т. д.) Возможны другие варианты, когда участники объединяются в группы по месту проживания, знаку зодиака, любимому цвету и т. п.

### **Упражнение «Печатная машинка»**

Цель упражнения: разминка, выработка навыков сплоченных действий.

Участникам загадывается слово или фраза. Буквы, составляющие текст, распределяются между членами группы. Затем фраза должна быть сказана как можно быстрее, причем каждый называет свою букву, а в промежутках между словами все хлопают в ладоши.

### **Упражнение «Прорвись в круг»**

Цель упражнения:

– стимуляция групповой сплоченности;

– снятие эмоционального напряжения.

Члены группы берутся за руки и образуют замкнутый круг (в большой группе делается 2 круга). Предварительно ведущий, по итогам прошедших занятий, определяет для себя, кто из членов группы чувствует себя меньше всего включенным в группу и предлагает ему первым включиться в исполнение упражнения, т. е. прорвать круг и проникнуть в него. То же самое может проделать каждый участник.

### **Упражнение «Сигнал»**

Цель упражнения: разминка, улучшение атмосферы в группе.

Участники стоят по кругу, достаточно близко и держатся сзади за руки. Кто-то, легко сжимая руку, посылает сигнал в виде последовательности быстрых или более длинных сжатий. Сигнал передается по кругу, пока не вернется к автору. В виде усложнения можно посылать несколько сигналов одновременно, в одну или в разные стороны движения.

**Упражнение «Букет».** Каждый выбирает себе любой цветок, ведущий называет 5 цветов. Эти участники встают, задача ведущего занять чье-нибудь место.

**Упражнение «Поздороваемся!»** Здравствуемся руками, ногами, глазами, ушами со всеми. Развитие доверительных отношений обеспечивает возможность контакта и взаимодействия.

**Упражнение «Часовой механизм».** Группа случайным образом разбивается на 2 подгруппы, которые встают в круг, держась за руки. Один круг идет в одну сторону, второй в другую, оба находятся поблизости друг к другу, буквально задевая, как часовой механизм. Между ними стоит ведущий и неожиданно останавливает круги, дотрагиваясь до плеч участников из разных подгрупп. Они должны быстро назвать имя другого, кто первый называет, тот забирает партнера в свою команду. Упражнение заканчивается, когда какой-нибудь круг не «опустеет».

**Упражнение «Поход».** Ведущий предупреждает группу, что мы сейчас идем в поход, но пойдут не все, а только те, кого, по какой-то причине он возьмет. Эта причина заключается в первой букве имени участника группы, т. е. он идет в поход, если называет любой предмет на первую букву своего имени (их может быть 2: Лена и Елена). В результате, по кругу каждый называет любой предмет, который, по его мнению, может пригодиться в походе. Постепенно группа начинает догадываться о замысле упражнения, которое продолжается до тех пор, пока все не догадаются.

### **Упражнение «Веселый мусорщик»**

Все участники делятся на команды. Дается задание обмениваться предметами, которые в данный момент имеются в руках и в карманах. Меняться нужно предмет на предмет, имеет значение только количество, без учета ценности. После того как задание получено, группы должны обсудить тактику работы. В это время ведущий подходит к каждой команде и сообщает настоящие, скрытые задания, которые нужно выполнять в процессе обмена. Примеры заданий.

1. Обмениваться с партнером, который сидит, когда вы стоите (пристройка сверху).

2. Обмениваться только на территории своей команды.

3. Обмениваться, выводя за дверь.

4. Обмениваться, подводя к окну.

5. Обмениваться, положив руки на плечи.

Процесс обмена снимается и анализируется. Моменты реализации скрытых заданий разбираются с точки зрения техники манипулирования. Успешная реализация оценивается в 10 раз дороже, чем простой обмен.

### **Упражнение «Меняющаяся комната»**

Давайте сейчас будем медленно ходить по комнате, а теперь представьте, что комната наполнена жвачкой и вы продираетесь сквозь нее: А теперь комната стала оранжевой – оранжевые стены. Пол и потолок, вы чувствуете себя наполненными энергией, веселыми и легкими как пузырьки в <Фанте>: А теперь пошел дождь, все вокруг стало голубым и серым. Вы идете печально, грустно, усталые.

### **Упражнение «Карлики и великаны»**

Все стоят в кругу. На команду: «Великаны!» – все стоят, а на команду: «Карлики!» – нужно присесть. Ведущий пытается запутать участников – приседает на команду «Великаны».

### **Упражнение «Детектив»**

Цель: снятие эмоционального напряжения, сплочение группы, развитие навыков отображения своего и чужого эмоционального состояния. Развитие «чувства локтя».

Предлагается сочинить детектив с любым сюжетом. Каждый участник говорит по предложению, повторяя при этом то, что сказал предыдущий. Заканчивается по завершению сюжета.

### **Упражнение «Групповое рисование»**

Цель: Снятие эмоционального напряжения. Сплочение группы.

У каждого участника листок бумаги, он начинает рисовать на свободную тему, по хлопку тренера (примерно через минуту) листок переда-

ется по часовой стрелке, и следующий участник рисует на нем, так до тех пор, пока листок не вернется к своему хозяину.

### **Упражнение «Синхронизация!»**

Осознание возможности переживания чувства единения с другими людьми. Участникам предлагается на счет «3» показать одинаковое количество пальцев на одной руке. Синхронизация наступает в тот момент, когда почти все участники показывают одинаковое количество пальцев.

### **Упражнение «Дождь»**

Цель: развитие доверительных отношений, релаксация, активизация совместной деятельности. Сплочение группы. Снятие напряжения.

Движения, напоминающие звук начинающего дождя, постепенно производят все участники (щелчки, хлопки по коленям, топание ногами и снова хлопки, щелчки). В результате создается впечатление шума дождя.

## **Упражнения для разделения группы на несколько подгрупп**

### **Упражнение «Фишка»**

Если вы хотите разделить на 2–3–4 подгруппы, то заготовьте заранее стикеры или клеющиеся листочки цветной бумаги. Участники встают в круг и закрывают глаза, ведущий наклеивает на спину всем членам группы листочки с разными цветами. Задачей участников является, открыв глаза, без слов разделиться на группы по цветам.

### **Упражнение «Дурдом в зоопарке»**

Ведущий подходит к каждому и на ухо говорит животное (осел, козел, белка, панда и т. д.) Другой вариант: карточки с животными. Выбирается столько животных, сколько групп нам необходимо. Задачей участников является найти «своих» при помощи звуков (с закрытыми глазами) или невербальных проявлений.

### **Упражнение «Пазлы»**

Ведущий готовит заранее 3–4 (по количеству необходимых групп) разрезанные картинки (открытки, тексты). Каждый из участников получает один из пазлов. Задача участников восстановить утерянные картинки, объединившись с другими в группы.

### **Упражнение «Деление по признакам»**

Группы могут быть созданы при объединении участников тренинга по времени года, связанному с их датой рождения, по региону проживания, по любимому занятию и другому. При таком делении на группы у ведуще-



го должна быть информации об участниках тренинга, чтобы точнее выбрать признак.

## **2 этап (переходный)**

### **Организационная игра «Адские башни»**

Необходимое время: около часа.

Цель: это упражнение на построение команды, в котором делается попытка показать конфликт, возникший из-за коммуникационных барьеров между участниками. Такие барьеры возникают в связи с тем, что люди, расценивая свое восприятие мира как единственно верное, зачастую отказываются принимать иные точки зрения. В «Адских башнях» эта концепция взята на вооружение и используется для побуждения игроков задуматься о факторах, как способствующих, так и препятствующих построению единой команды.

Размер группы: инструкции, представленные ниже, рассчитаны на группу хотя бы из 12 человек (то есть две команды по 6 человек в каждой). Если по каким-то причинам вы захотите иметь команды большей или меньшей численности, вы можете изменить количество карточек с инструкциями. При наличии достаточного места играть может любое количество человек.

Этапы работы.

Разбейте группу на команды по 6 человек.

Дайте каждой команде побольше деталей из «Лего» или какого-нибудь другого похожего конструктора. Объясните, что им будет нужно построить башню.

Всем участникам каждой из команд вручите карточку, на которой будут записаны данные, касающиеся какой-то одной части задания. Подчеркните, что этой информацией ни с кем нельзя делиться.

Объявите, что игра будет проходить в полном молчании, и разрешите игрокам приступить к делу.

Инструкции для карточек:

Башня должна состоять из 20 блоков.

Башня должна иметь высоту в 10 уровней.

Башня должна быть построена только из белых, красных и желтых «кирпичиков».

Башня должна быть построена только из синих и желтых «кирпичиков».

Шестой уровень башни должен отличаться по цвету от остальных.

Башню должны построить именно вы. Если за «кирпичи» возьмутся другие члены вашей команды, остановите их и настаивайте, что постройте башню самостоятельно.

Обсуждение итогов игры

За игрой в «Адские башни» интересно наблюдать со стороны (если сможете, запишите ее на видео), так как отдельные игроки неизбежно придут к замешательству, неразберихе и разочарованию, едва лишь поймут, что все их попытки следовать инструкциям приводят исключительно к противодействию со стороны членов их команд. Их постигнет разочарование, как только они поймут, что вся совместная работа над общей задачей сводится к выявлению того факта, что на деле ничего подобного не происходит. Например, какой-нибудь игрок пытается положить синий «кирпичик» только для того, чтобы другой игрок убрал его с явным негодованием. Третий постарается удержать других от каких бы то ни было действий вообще и т. д.

По окончании действия полезно обсудить ситуации – они повторяются всякий раз, когда используют эту игру.

1. Побеждает игрок, которому поручено быть единственным строителем. Такое случается, если эту роль отводят волевому человеку, который хорошо владеет невербальными методами общения и ясно дает понять, что не потерпит никакой оппозиции. В этих условиях другие члены команды более или менее терпеливо – в зависимости от темперамента – сидят в сторонке и наблюдают за «самозванцем».

Все идет гладко, пока этот человек не сделает что-то, противоречащее инструкциям другого игрока: последний заявляет молчаливый протест, к которому строитель обычно прислушивается и соответственно изменяет конструкцию. Когда двое протестующих вступают между собой в конфликт (возможно, из-за того, что одного из них не устраивает цвет «кирпичей»), строитель зачастую начинает экспериментировать, меняя один «кирпич» на другой, пока оба спорщика не будут удовлетворены – тем, например, что используются исключительно желтые кирпичи.

Такое поведение команды чаще всего оказывается эффективным, в результате чего группа, подобная описанной выше, может построить башню первой и остаться очень довольной своим выступлением, изделием (башней) и друг другом. Так происходит, вероятно, по причине того, что никто из них «не потерял лица». Первоначальное унижение, испытанное членами команды, которых отстранили от работы, компенсируется их последующими указаниями «строителю», как и что ему строить. Это другой аспект лидерства как компромисса между вожаком и подчиненными.

2. Самозванный строитель терпит поражение от мощной оппозиции в лице других игроков, которые настаивают, чтобы их допустили до «кирпичей». Такое поведение обычно приводит к серьезным конфликтам. Мы видели, как люди вырывали «кирпичи друг у друга или вынимали их из конструкции. Если события примут такой оборот, башня вряд ли будет построена.

3. Налицо комбинация описанных стратегий. Между потенциальными строителями идут непрерывные переговоры, которые отнимают много времени. Каждый «кирпич» становится предметом невербальной, иногда горячей дискуссии. При достаточном времени башня, в конце концов, вырастет, но команда, ведущая себя подобным образом, обычно проигрывает соперникам, которые выбирают стратегию 1.

### **Упражнение «Вавилонская башня»**

Цель: используется в тренингах командообразования.

Материалы: цветные маркеры, флипчарт, заготовленные заранее индивидуальные задания.

Индивидуальные задания: кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника. Например, «Башня должна иметь 10 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей! Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» – это задание для следующего участника. «Над башней развивается синий флаг», «В башне всего 6 окон» и т. д.

Условия: участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос. Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Для азарта подключается секундомер.

### **Упражнение «Встречают по одежке»**

Цель игры: развивать активное групповое общение, учиться внутренне анализировать свою социальную «маску».

Участники садятся в круг. Каждый получает карточку с надписью, например: «Я плохо слышу», «Я богатый», «Похвалите меня», «Решаю все проблемы», «Люблю подражаться», «Дам денег», «Я все умею», «Пожалейте меня», «Я вас обманываю» и т. п. Карточки держат так, чтобы обладатель ее не видел надпись, в то время как всем другим она видна. Участники активно общаются друг с другом в соответствии с тем, что написано на карточке. Общение с обладателем карточки строится в форме вопросов, просьб или утверждений завуалированно, косвенно, намеками, а не «в лоб», и при этом он должен догадаться, что именно (желательно дословно) написано на его карточке. На вопросы, просьбы, утверждения он, естественно, пока принимает информацию, не отвечает и никаких наводящих вопросов никому не задает.

Обсуждение: проводится методом поиска ответов на вопросы:

Что помогло догадаться о содержании надписи на карточке?

Что мешало понять содержание надписи на карточке?

Какие самые тонкие и остроумные высказывания или вопросы звучали в адрес владельцев карточек?

### **Упражнение «Мы с тобой одинаково...»**

Цель: подчеркивание общности. Каждый участник начинает фразу со слов «Мы с тобой одинаково...», обращаясь к любому из членов группы и кидает мячик, затем то же делает участник, поймавший мячик и т. д. Упражнение занимает 10–20 мин. Оборудование: мячик или мягкая игрушка.

### **Упражнение: Фотография «Семья»**

Один из группы (по желанию) становится невербальным фотографом. Он расставляет всех участников группы, как бы создавая семейную, свадебную или юбилейную фотографию. Разговаривать до конца этого процесса нельзя.

Затем обсуждается: кто кем себя почувствовал.

### **Упражнение «Сказка о других членах группы»**

2 подгруппы-команды пишут друг о друге сказку. Обобщение знаний друг о друге, обучение социальным навыкам.

### **Упражнение «Взаимные презентации»**

Цель: сплочение группы, формальное открытие тренинга, самопрезентации участников, получение участниками обратной связи.

Инструкция:

«Сейчас мы разобьемся на пары. Мы с вами будем действовать по алгоритму.

Первый этап работы заключается в том, что каждый самостоятельно рисует образ, отвечая на вопрос «Я и моя профессия». На выполнение первого этапа у вас 5 минут.

Второй этап: вы рассказываете своему партнеру о себе и своем рисунке, расскажите друг другу о себе как можно подробнее.

Третьим этапом работы будет представление группе своего партнера. Поэтому постарайтесь получить как можно больше разносторонней информации о своем партнере. Хотелось бы, чтобы вы отразили в самопрезентации следующие самые важные вопросы:

Как я вижу свою профессию?

Что я ценю в самом себе?

Предмет моей гордости?

Что я умею делать лучше всего?

На выполнение второго этапа у вас 5 минут».

После этого организуется работа в парах.

*Комментарий 1:* Тренер может сам разбить группу на пары, например, разбиение «через одного» (человек, сидящий слева от тренера образует пару с человеком, находящимся через одного от него и т. д.) или люди,

сидящие друг на против друга, образуют пару. Тренер может позволить группе самостоятельно разбиться на пары – «молчаливый выбор» (все встают со своих мест, молча ходят по комнате и выбирают себе партнера.) Можно также использовать недавно выполненную работу «человечков» (по степени похожести выбранных цветовых гамм; распределению цветовых зон; использованию одного, двух, трех цветов).

Спустя десять минут ведущий дает дополнительную инструкцию.

«Презентации будут происходить следующим образом: один из членов пары сидит на стуле, второй встает за его спиной, положив первому руки на плечи. Стоящий будет говорить от лица сидящего, называя себя именем своего партнера. Его задача – попытаться войти в роль своего партнера на время презентации, стать им, думать, рассуждать, чувствовать, переживать так, как кажется стоящему, вел и отвечал бы его партнер. В течение одной минуты – строго одной минуты, не больше и не меньше! – стоящий говорит, играя роль сидящего. Сидящий же, все это время молчит и, как все остальные, слушает. Ровно через минуту я прерву монолог; если кто-то закончит раньше, мы будем молчать, пока не истечет отведенная на выступление минута. Таким образом наша задача – построить свою презентацию так, чтобы она длилась ровно шестьдесят секунд.

После этого любой член группы – и я в том числе – имеет право задать выступающему любые вопросы, на которые тот должен отвечать также от лица сидящего. Понятно, что вы можете и не знать истинного ответа на заданный вопрос, поэтому вам нужно понять, почувствовать, как ответил бы ваш партнер. Кстати, тот, кого презентуют, не может вмешиваться и вынужден будет молчать»

*Комментарий 2.* Вопросы, которые задают участники группы и ведущий выступающему, начинаются с обращения к нему по игровому имени человека, которого он презентует, и могут касаться самых разных тем, например:

Какие качества ты наиболее ценишь в людях?

Что ты считаешь самым отвратительным?

Есть ли человек, который оказал сильное влияние на твою жизнь? Кто он?

Чего бы тебе хотелось добиться в жизни? И т. п.

Упражнение завершается обсуждением чувств и мыслей участников. При этом важно уделить внимание трем аспектам – способности учитывать время при презентации, способности верно и сжато передать полученную информацию от партнера и способность «вчувствоваться» в другого человека настолько, чтобы домыслить недостающую информацию.

*Комментарий 3.* Вопросы

Оцени успешность твоей презентации своего партнера.

Что ты чувствовал, когда твой партнер не сумел уложиться в отведенное время (замолчал раньше, чем закончилась минута)?

Удалось ли партнеру верно изложить сведения о тебе?  
Получилось ли у твоего партнера стать твоим двойником?  
Правильно ли он угадал ответы, которые давал от твоего имени?  
Тяжело ли было говорить от имени другого?

### **Упражнение «Рекламный ролик»**

Каждый вытаскивает листок с именем одного из участников группы, нужно составить рекламу любого товара, наделяя его качествами этого человека. Остальные должны догадаться о ком идет речь, дается 3 попытки.

### **Упражнение «Всеобщее внимание»**

Всем участникам игры предлагается выполнить одну и ту же простейшую задачу. Любыми средствами, не прибегая, конечно, к физическим воздействиям и местным катастрофам, постарайтесь привлечь к себе внимание окружающих. Задача усложняется тем, что одновременно ее стараются выполнить все участники игры. Определите, кому это удалось и за счет каких средств. Итак, все участники игры пытаются обратить на себя внимание как можно большего числа играющих. Начали! Подсчитываем в заключение, кто привлек внимание большего числа участников игры.

Участники сидят с закрытыми глазами. Тренер обходит группу по кругу, и касается одного из участников. Каждый должен убедить группу, что коснулись именно его.

### **Упражнение «Нить разговора»**

Ведущий объявляет тему разговора/дискуссии, которая может быть абсолютно любой. Раздает группе нитки. Каждый высказывается по кругу, но высказываться можно ровно столько времени, сколько займет у игрока обкручивание нитки вокруг пальца.

### **Упражнение «Дерево»**

Цель: социометрия.

Невербальное упражнение.

Инструкция: аудитория – дерево. Крона – окно, корни – стена. Найди свое место.

Продолжительность 20 мин.

### **Упражнение «Бинго – Бонго» (автор К. Фопель)**

Цель – знакомство и разминка.

Каждый получает карточку и должен как можно быстрее заполнить ее по вертикали, горизонтали или по диагонали, опрашивая РАЗНЫХ людей из группы и получая положительные ответы. Выигрывает тот, кто первым делает это.

Таблица 32

Кто играет на фортепьяно	Кто любит манную кашу	Кто боится числа 13	Кто умеет рисовать	Кто не терпит, когда рядом с ним матерятся	Кто может нарисовать собаку
Кто участвовал когда-нибудь в сборе винограда	Кто любит петь	Кто часто спит больше 7 часов в сутки	Кто хотя бы однажды встречал рассвет	Кто может самостоятельно приготовить обед из 3 блюд	Кто левша
Кто бывал в Австралии	Кто имеет 2 гражданства	Кто знает наизусть российский гимн	Кто терпеть не может рок-музыку	Кто верит в любовь с первого взгляда	У кого сейчас есть цепочка на шее
У кого есть родимое пятно	Кто умеет танцевать вальс	Кто умеет свистеть на пальцах	Кто хорошо разбирается в математике	Кому не скучно слушать классическую музыку	Кто не любит отмечать свой день рождения
Кто любит море	Кто умеет кататься на роликах	Кто стесняется своих родителей	Кто пишет грамотно	Кто был в Эрмитаже	Кто любит танцевать
Кто знает немецкий язык	Кто любит кошек	Кто ни разу не был в театре	Кто умеет ставить палатку	Кто не боится быть «белой вороной».	Кто считает, что добро должно быть с кулаками

### Упражнение «Три имени» (30 мин)

Цель: развитие саморефлексии, формирование установки на самопознание.

Каждому участнику выдается по три карточки. На карточках нужно написать три варианта своего имени (например, как вас называют родственники, сослуживцы и близкие друзья). Затем каждый член группы представляется, используя эти имена и описывая ту сторону своего характера, которая соответствует этому имени, а может быть, послужила причиной возникновения этого имени.

### **Упражнение «Метафоры команд»**

Цель: символическое представление команды.

Инструкция. В каждой команде выберите скульптора, остальные будут глиняными фигурами. Договоритесь о том, что напоминает ваша команда. На что она похожа? Какой образ, метафора возникает у вас? После этого скульптору дается возможность изобразить общую фигуру – образ вашей команды. В вашем распоряжении 20 минут.

### **Упражнение «Фигурные построения»**

Цель. Упражнение сплачивает группу, способствует формированию взаимопонимания, обучает уверенному поведению в условиях необходимости принимать решения при ограниченности доступной информации, брать на себя ответственность за свою часть в общей работе.

Описание упражнения

Участники хаотично перемещаются по помещению.

По команде ведущего они закрывают глаза и пытаются построиться, образовав ту геометрическую фигуру, которая названа ведущим (круг, треугольник, квадрат, «змейка» и т. п.). Если кто-то подсматривает – он выбывает из игры.

Когда построение закончено, участники по команде ведущего открывают глаза и смотрят, что в итоге получилось.

Обсуждение

Насколько успешным участники считают построение разных фигур?

Что требуется от участников, чтобы справиться с таким заданием?

Что же обеспечивает возможность взаимопонимания в таких ситуациях, да еще если у участников закрыты глаза?

### **Игра «Берлинская стена»**

*Материалы:* веревка или достаточное количество стульев (5–7).

*Ход упражнения.* Комната перегораживается посередине стульями или веревкой (веревку держат ведущие на высоте 0,5 м от пола). Группа должна перебраться на другую сторону комнаты, перешагнув через веревку. Если хоть один человек остается по ту сторону преграды или преграду кто-то задевает, все участники возвращаются обратно. Ведущие могут поднимать веревку на любую высоту.

В зависимости от особенностей группы возможен вариант проведения игры в два этапа: «стена» может стать значительно выше, и группе придется повторить штурм, чтобы вернуться обратно. Второй этап желателен в том случае, если в процессе знакомства и выработки правил в группе возникли разлад, соперничество, склонность к «навешиванию ярлыков».



*Обсуждение и резюме.* Завершив игру, тренер обсуждает стратегию решения проблемы или причину ее отсутствия. А также оговаривает с участниками, из-за чего у них возникали проблемы и какие еще стратегии могла избрать группа.

### **Игра «Лабиринт»**

*Цель:* Научиться искать выход из трудной ситуации, прислушиваться к мнению окружающих.

*Материалы:* бумажный скотч или полоски из бумаги для разметки поля. Размер одного квадрата на поле примерно 20×20 см. План поля с отмеченными «незаминированными» квадратами. («Незаминированные» квадраты должны составлять «коридор», по которому можно пройти от одного края поля к другому. «Незаминированные» квадраты должны соприкасаться друг с другом углами или боками. Данный план должен быть только у ведущего. Участники не должны его видеть!)

Ведущие раскладывают бумажные полоски на полу, деля его на квадраты.

*Задача:* Всем участникам по очереди (по одному) надо перебраться на противоположную сторону поля. При этом они имеют право передвигаться по полю, только переходя из квадрата в квадрат, которые соприкасаются друг с другом углами или боками. Перепрыгивать через квадраты нельзя!

*Условия:* Участникам дается 5 минут на обсуждение стратегии. После этого они не имеют права разговаривать, показывать на поле руками, помечать нужные квадраты.

Два раза подряд идти по полю нельзя, поэтому, «подорвавшись» (наступив на квадрат вне «коридора»), участник встает в конец очереди. Если кто-то наступает на «заминированный» квадрат, ведущий подает звуковой сигнал (хлопает, топает и проч.).

*Примечание:* Если всем участникам удастся перейти на другую сторону за 10-15 минут, можно заключить, что группа хорошо сплочена, способна находить правильные стратегии для выхода из сложных ситуаций.

### **Упражнение «Поезд»**

*Цель.* Сплочение, повышение взаимного доверия участников, тренировка уверенности поведения при необходимости действовать в условиях недостатка информации, положившись на партнеров.

*Описание упражнения:* 6–8 участников изображают «поезд», встав в колонну и положив руки на плечи стоящим впереди. Все, кроме первого, закрывают глаза. Этому «поезду» нужно проехать через препятствия, ко-

торые изображают другие участники. При малом количестве играющих часть препятствий можно изобразить с помощью стульев.

Задача «поезда» – проследовать от одной стены помещения до другой, по пути обязательно объехав по кругу 3–4 препятствия (ведущий указывает, какие именно) и не столкнувшись с остальными. Препятствия, изображенные с помощью других игроков (желательно, чтобы те, которые нужно объехать по кругу, были именно из их числа), при приближении к ним «вагонов поезда» на опасно-близкое расстояние могли издавать предостерегающие звуки – например, начинать шипеть.

Игра повторяется несколько раз, чтобы дать возможность каждому побыть и в роли препятствий, и в составе «поезда».

Если участников много и позволяют размеры помещения, можно сделать игру более динамичной, запуская одновременно по два «поезда».

### **Упражнение «По листикам»**

*Цель.* Обучение координации совместных действий, а также тренировка уверенности в ситуации управления другими людьми.

Для успешного выполнения упражнения каждый должен на некоторое время взять на себя управляющую роль и довести других участников до «своего» листка.

*Описание упражнения.* Каждый участник пишет на небольшом листе бумаги свое имя и кладет этот лист на пол в любом месте помещения. После этого участники встают в шеренгу и берутся за руки. Дается следующее задание: каждый должен добраться до своего листа и хотя бы один раз наступить на него. Размыкать руки при этом нельзя, движется вся шеренга.

Если участников больше, чем 9–10, то целесообразно разделить их на 2–3 команды, которые будут работать параллельно.

#### *Обсуждение*

Кому что было легче – следовать за другими участниками или самому вести их в нужном направлении?

А что для вас ближе в обычной жизни – стремиться управлять другими людьми, или подчиняться им?

Какие плюсы и минусы у тех, кто стремится быть лидером и у тех, кто предпочитает позицию ведомого?

### **Упражнение «Всадник на лошади»**

*Цель:* применяется в тренингах на командообразование, на постановку задач, на делегирование, на лидерство.

*Инструкция:* из выданных материалов построить фигуру всадника на лошади.

#### *Требования*

Использовать только стройматериалы, выданные тренером.

Высота фигуры должна быть не менее 1 м.

Фигура должна быть достаточно устойчивой, чтобы стоять без посторонней помощи.

Фигура должна быть достаточно крепкой, чтобы ее можно было перенести из комнаты в комнату (или из одного конца комнаты в др).

Всадник и лошадь должны быть разного цвета.

Время выполнения: 30 мин.

Стойматериалы:

- большой скотч;
- бумага А4;
- ножницы;
- маркеры двух цветов;
- трубочки для коктейлей двух цветов;
- зубочистки;
- степлер.

### **Игра «Машина с характером»**

*Цель:* сплочение группы.

*Время проведения:* 20 минут.

*Этапы игры:* Расскажите о целях игры. Вся группа должна построить воображаемую машину. Ее детали – это только слаженные и разнообразные движения и возгласы игроков. При этом каждому участнику придется внимательно следить за действиями других членов команды. Во время игры нельзя разговаривать.

Попросите одного добровольца (игрок № 1) выйти на середину круга и скажите ему: «Я хочу, чтобы сейчас ты начал выполнять какие-нибудь повторяющиеся движения. Может быть, ты хочешь попеременно вытягивать руки вверх, или поглаживать живот правой рукой, или прыгать на одной ноге. Годится любое действие, но ты должен непрерывно повторять его. Если хочешь, можешь свои движения сопровождать возгласами».

Когда игрок № 1 определится со своими действиями, он становится первой деталью машины. Теперь следующий доброволец может стать второй деталью.

Игрок № 2, со своей стороны, выполняет движения, которые дополняют действие первого игрока. Если, например, игрок № 1 смотрит вверх, поглаживает себя по животу и при этом в промежутке попеременно говорит «Ах» и «Ох», то игрок № 2 может встать сзади и каждый раз, когда игрок № 1 говорит «Ах», разводить руками, а при заключительном «Ох» один раз подпрыгивать. Он может также встать боком к игроку № 1, класть ему правую руку на голову и при этом говорить «Ау», причем для своего «Ау» выбрать момент между «Ах» и «Ох».

Когда движения первых добровольцев обретут достаточную скоординированность, к ним может присоединяться третий игрок. Каждый игрок должен стать новой деталью увеличивающейся машины и пытаться сделать ее более интересной и многогранной. Каждый может выбрать себе место, где он мог бы расположиться, а также придумать свое действие и возгласы.

Когда задействованы все игроки, вы можете позволить фантастической машине полминуты работать в выбранном группой темпе. Потом предложите, чтобы скорость работы несколько увеличилась, затем слегка замедлилась, потом начала останавливаться. В конце концов машина должна развалиться.

#### *Обсуждение игры*

Смогла ли группа создать интересную машину?

Функционировала ли машина некоторое время без перебоев?

В какой момент вы стали деталью машины?

Как вы придумали свои действия?

Трудно ли было придерживаться единого ритма и темпа работы?

Что происходило, когда ход машины ускорялся или замедлялся?

Трудно ли было разобрать машину?

Как влияло на работу то, что вам нельзя было переговариваться друг с другом?

#### *Варианты*

Участники, разбившись по четверо или пятеро, могут изображать реально существующие механизмы, агрегаты, машины: будильник, кофемолку, мотор, планер. Игроки могут построить машину, аллегорически изображающую концептуальное понятие, например, машину любви, войны, мира и т. д.

### **Игра «Преодолей препятствие»**

Участники выстраиваются в линейку.

*Инструкция.* Представьте, что вы стоите на краю пропасти и вам надо преодолеть сложные препятствия. Препятствия представляют собой участники команды. Преодолевающий должен мобилизовать всю свою фантазию, чтобы каждое из «препятствий» было преодолено.

Варианты препятствий могут быть совершенно различными: моральные, физические, эмоциональные, интеллектуальные и т. д. и требующие различных и нестандартных подходов к решению проблемы преодоления препятствия.

Одно условие – не наносить друг другу физического или морального ущерба. Каждый из участников команды обязательно должен быть и «препятствием» и «преодолевающим».

Очень эмоциональная игра. В ее процессе поощряется открытое проявление эмоций. Ведущий внимательно следит за соблюдением правил. В конце игры проводится тщательное обсуждение.

### **3 этап (заключительный)**

#### **Упражнения для завершения групповой работы**

##### **Процедура «Спасибо за приятное занятие»**

Это упражнение можно сделать ритуальным, т. е. каждый раз заканчивать им занятие. Пожалуйста, встаньте в общий круг. Я хочу предложить вам поучаствовать в небольшой церемонии, которая поможет нам выразить дружеские чувства и благодарность друг другу. Игра проходит следующим образом: один из вас становится в центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятное занятие!». Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает ее и говорит: «Спасибо за приятное занятие!» Таким образом, группа в центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Когда к вашей группе присоединится последний участник, замкните круг и завершите церемонию безмолвным крепким троекратным пожатием рук.

##### **Упражнение «Аплодисменты по кругу»**

Мы хорошо поработали сегодня, и мне хочется предложить вам игру, в ходе которой аплодисменты сначала звучат тихонько, а затем становятся все сильнее и сильнее.

Ведущий начинает тихонько хлопать в ладоши, глядя и постепенно подходя к одному из участников. Затем этот участник выбирает из группы следующего, кому они аплодируют вдвоем. Третий выбирает четвертого и т. д. последнему участнику аплодирует уже вся группа.

##### **Упражнение «Коллективный счет»**

*Цель.* Развитие умения слушать и чувствовать других. Сплочение группы.

Участники, сидя в кругу и глядя в пол, должны сосчитать до числа, по количеству членов группы по порядку, например, если в группе 12 человек, то до 13, включая ведущего. Каждый называет любое число только один раз в любой момент, не перебивая других. Если несколько человек одновременно называют число, то счет начинается заново.

### **Упражнение «Собери в дорогу чемодан»**

*Цель.* Обобщение знаний друг о друге, обучение социальным навыкам.

Участники заранее готовят открытки (не подписанные, желательно чистые), каждый пишет любое пожелание всем по очереди членам группы, учитывая те знания, которые он получил об этом человеке, можно анонимно. Таким образом, каждый получает искренние пожелания от всей группы.

### **Анализ, рефлексия и оценка эффективности тренинга**

При описании форм, методов, способов групповой работы в последнее время все чаще стали использоваться зарубежные термины. В отечественной практике подобные виды работы также существуют, но не имеют при этом конкретных названий. Так, допустим, заключительная часть занятия всегда включает в себя анализ дня, подведение итогов, обсуждение, вербализацию и т. д. Благодаря современному широкому использованию опыта работы зарубежных коллег или же просто напоро «американизации» речи, в практику групповых занятий постепенно незаметно «вошли» такие термины как дебрифинг и шеринг. Эти два понятия тесно связаны между собой, некоторые практикующие тренеры и руководители групп даже не разделяют их.

В английском языке существует термин *«debriefing»*, который означает буквально «выдаивание» знаний из участников игрового взаимодействия. Считается, что первым эту методику предложил Джеффри Митчел.

Под *дебрифингом* подразумевается процесс, обратный инструктажу, его цель – извлечь информацию из анализа группового взаимодействия. В российской системе командообразования этот термин используется крайне редко. Аналогом (но не синонимом) является термин «рефлексия» – предполагающая возможность для участников оглянуться на события, происходившие во время работы над ситуацией.

Достоинством дебрифинга является подчеркнутая связь первоначальных целей с обзором окончательных результатов.

Дебрифинг реализует следующие функции.

1. Выведение членов команды из работы, из разыгранных или анализируемых ролей, ведь высокая включенность фактически является одним из показателей успеха внедрения новой технологии. Поскольку хорошо подготовленное игровое занятие, развитое воображение членов команды, включенность в упражнение стимулируют глубокое погружение игрока в игровой процесс, то для того, чтобы вывести человека из действия, нужно также использовать различные приемы. В противном случае, отношения, сложившиеся во время игры, упражнения (часто ярко эмоционально окрашенные) могут переноситься на повседневные взаимоотношения и/или восприниматься таковыми в любой ситуации вне игры. Например, человек,

выполняя роль полицейского, должен понять обман «контрабандиста» и соответственно может воспринимать его как лживого, изворотливого, нечестного человека, а не персонажа игры. После упражнения остается «осадок», что партнер – «контрабандист», который действительно всегда пытается меня обмануть, провести или он вообще такой.

2. Внесение ясности в происходящие события. Это происходит на уровне фактов, «Что именно произошло?». В групповой работе важно каждое мнение, это один из лучших способов работы со стереотипами и повышения эффективности взаимодействия. Благодаря общему обсуждению, мы совместно приходим к полученным фактам, а не оцениваем или осуждаем человека, упражнение, группу;

3) Устранение возникших недоразумений и исправление ошибок. На этом этапе полезно продемонстрировать группе, что не стоит бояться и скрывать свои ошибки. Их нужно осознавать и уметь открыться в этом перед группой. «Любой человек может совершить ошибку!».

4. Снятие напряжения (тревоги, беспокойства) у тех, кто находится в таком состоянии. Для этого руководителю или тренеру важно быть внимательным ко всем вербальным и невербальным проявлениям участников. Желательно направить работу группы так, чтобы сами участники поддерживали «напряженного» члена группы, эффект включенности одnogруппников всегда значительно выше, чем только руководителя.

5. Выявление возникших установок, чувств и перемен, произошедших с каждым человеком в ходе работы. Этому способствуют заранее продуманные вопросы для анализа своего состояния.

6. Развитие участниками в себе способности к самонаблюдению и самоанализу, а также демонстрация их.

7. Соотношение итогового результата с первоначально поставленными целями. Удалось ли нам добиться поставленной цели? Почему?

8. Установление связи с предыдущими и последующими занятиями.

Возможно, выделяются и другие функции дебрифинга; на наш взгляд, вышеперечисленные являются самыми важными.

По окончании игрового занятия у участников, как правило, появляется потребность обсудить его и поговорить о происходившем. Многие хотели бы проиграть ситуацию заново, чтобы опробовать иные подходы, которые пришли в голову, но занятие уже окончилось. Если группа или ее отдельные участники недовольны исходом игры, то в глубине души будут продолжать придирается к ней. Чтобы не было негативного «послеигрового действия», также нужен не только дебрифинг, который осуществит логический процесс постепенного выхода из игрового взаимодействия, но и **шеринг**. Происходит плавный переход от обсуждения чувств и эмоций, проявленных обучаемыми в конкретных ролях, которые они исполняли, к более объективному обсуждению проблем. А поскольку все обсуждения и

анализ необходимо осуществлять только в рабочей группе, то правильно организованный шеринг является залогом грамотной и успешной работы ведущего группы.

В отличие от дебрифинга, понятие шеринга в работе отечественных практиков по командообразованию используется довольно широко. Изначально под шерингом понималась очень узкая область, от англ. *sharing* – минимизация последствий психодрамы с ее обсуждением. Это была одна из заключительных частей психодрамы, дающая всем членам группы шанс выразить свои чувства. Вместе с тем, происхождение термина связано с английским словом *to share* – делиться, поэтому сегодня слово используют практически во всех формах групповой работы, в том числе и в командообразовании для обозначения выражения своих чувств, эмоций, состояния в начале или конце работы. В этом его основное отличие от дебрифинга, который используется только после упражнения или игры и является более рациональным, а не эмоциональным.

На основании исследований Зерка Морено (Z. Морено, 1987), можно выделить следующие функции шеринга:

а) функция вербализации. Члены группы проговаривают «за себя», «от своего лица», впечатления от упражнения или дня, но не анализируют других.

б) функция обратной связи. Особенно активные участники группы получают от шеринга гораздо больше, чем от холодного анализа или критики.

в) функция раскрытия. Инсайт сам по себе редко оказывает оздоровительный эффект, в процессе проговаривания мы «открываем» в себе или во взаимоотношениях новые стороны, грани.

г) функция объединения. Выслушивание переживаний других людей дает участникам группы ощущение того, что они не одиноки, и ведет к объединению.

д) функция смягчения конструктивной критики, снятия напряжения. Интерпретация и оценивание производятся позже, когда члены группы уже не так уязвимы.

Во время шеринга групповая сплоченность обычно значительно возрастает, особенно между теми членами группы, которые могут обнаружить некоторое сходство. Все участники группы сталкиваются со схожими трудностями и борются с ними – это и является основой для возникновения связи. Таким образом, после эффективного шеринга у каждого члена группы, как правило, не остается мыслей о том, что он одинок. Все участники группы получают базовое чувство принятия и обратную связь от других, которая укрепляюще действует на его готовность продолжать исследование внутреннего содержания и беспокоящих мыслей и чувств.

Оценка уровня эффективности тренинга



1. Тренинг считается эффективным в том случае, если достиг поставленной цели. Поэтому важно на этапе подготовки и начала занятия четко сформулировать и предъявить цель.

2. Выделяется 4 уровня оценки тренинга.

Таблица 33

№	Уровень оценки	Тип результата	Способы и методы оценки
1	Эмоциональная реакция участников	Высказывания и слова участников, включенность	Итоговая анкета Упражнение «Мое эмоциональное состояние» (по команде ведущего участники в центр круга «выкидывают» пальцы на одной руке 5 – все замечательно, 4 – все хорошо, 3 – состояние удовлетворительное, 2 – состояние неудовлетворительное, 1 – мне плохо Ежедневная обратная связь Шеринг
2	Усвоение информации и отработка навыков	Повышение уровня информированности по теме занятия	Наблюдения ведущего во время занятия Анкеты Самоанализ деятельности во время шеринга
3	Изменение поведения	Применение полученных знаний и навыков на практике, в повседневной жизни	Упражнения, в которых отрабатывается определенный навык и проверяются знания Опрос участников Анкета влияния тренинга
4	Закрепление (экология)	При повторной ситуации – новое поведение	Игры на закрепление навыков Общение после окончания занятий Группы супервизий

### Примерный вариант итоговой анкеты

1	Насколько я доволен тем, что происходило сегодня	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Насколько я доволен своей работой	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Насколько знания были для меня новыми	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Мое самочувствие сегодня можно оценить на	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Сколько я вложил сегодня в работу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Сколько я получил от работы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	Что было для меня особенно полезным	
8	Что мешало работать	

9	Что бы я изменил (а)	
10	Какую дополнительную информацию мне бы хотелось получить (по какой теме, разделу)	
11	Знания, полученные на тренинге я могу использовать	
12	Я сегодня весь день хотел (а) сказать, что...	

### Задание 21

Проведите в группе игры и упражнения, направленные на развитие команды. Оцените эффективность этих упражнений, их потенциал.

### Задание 22

Составьте свой комплекс игр и упражнений, решающих задачу групповой динамики. Оцените эффективность составленного комплекса.

## Коллективное творческое дело как форма командообразования

Игорем Петровичем Ивановым и его последователями были разработаны множество форм и сотни конкретных видов коллективных творческих дел. Все их многообразие И. П. Иванов разделил на пять типов: трудовые, познавательные, художественные, спортивные, организаторские дела. Отдельный раздел составляют комплексные, длительные дела, связанные с планированием, подготовкой и проведением коллективных творческих праздников. Все эти дела работают на сплочение и развитие коллектива. Подробно познакомиться с десятками конкретных КТД можно в самых различных источниках, но основным среди них можно считать «Энциклопедию коллективных творческих дел», неоднократно издававшуюся в Москве и Новосибирске. Мы приводим описания двух основных видов организаторских дел: «Коллективное планирование» и «Общий сбор» [12].

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

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

Коллективное планирование – школа ответственности и заботы, самовоспитания и обучения важнейшим организаторским умениям, прежде

всего умению строить личную и общую радостную перспективу (ближнюю, среднюю, дальнюю).

Варианты и способы планирования

### 1. Перспективное планирование на длительный период.

Предварительно проводится такая работа:

- разведка важнейших дел или серий дел на пользу и радость своему коллективу, окружающим людям, далеким друзьям, в том числе перспективных дел, подготовка к которым будет продолжаться длительное время (например, зимний лагерный сбор, летний поход – путешествие или рейд), и постоянных дел-поручений, по очереди выполняемых микроколлективами;

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

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

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

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

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

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

- специальная газета-«молния»;

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

2. Составление плана общих дел коллектива на очередной срок (например, на месяц, на период школьного года, на осень, зиму и т. п., на неделю в лагере). Происходит на общем сборе-старте или на большом общем сборе. Здесь же определяется, кто будет участвовать в каждом деле (весь коллектив или отдельные первичные коллективы, по желанию или сводные объединения добровольцев) и кто будет организатором того или иного дела: или совет коллектива (он может быть избран на этом же сборе на новый срок – на месяц или на год), или специальный совет дела (штаб, ко-

миссия и т. п.) из представителей всех первичных коллективов, отвечающий за подготовку и проведение данного дела, или командир сводного отряда. Вот примерная схема такого плана общих дел, составленного общим сбором:

Таблица 34

### Схема планирования «Наши дела»

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

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

- разведку дел и друзей с такими маршрутами, как «Окружающая жизнь», «Семья и родные», «Далекие друзья», «Научные газеты и журналы», «Молодежные радиопередачи» (при этом лучше всего, если в разведку идут все микроколлективы; такая разведка может длиться несколько дней);
- открытый конкурс между первичными коллективами на лучшие предложения к плану или закрытый (под девизом) конкурс всех желающих;
- выпуск газеты-«молнии» с вопросами-задачами и копилкой предложений.

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

Каждый член совета коллектива (например, командир и вожатый звездочки или звеньевой) или совета дела организует работу по осуществлению намеченного, распределяет поручения. Обсуждают, как лучше их выполнить сообща; на совете представители микроколлективов отчитываются о сделанном, договариваются о совместных действиях, решают возникающие по ходу работы вопросы.

### *Советы организаторам коллективного планирования*

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

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

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

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

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

вать правильное решение и признавать правоту других, оценивать дела, поступки, личные качества товарищей и свои собственные.

Примерные варианты общего сбора:

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

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

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

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

2. Что не получилось? Не понравилось? Почему?

3. Что предлагаем на будущее?

4. Большой общий сбор – соединение сбора-огонька и сбора-старта. Проводится в том случае, если от обсуждения сделанного можно сразу же перейти к составлению плана общих дел на следующий срок (например, в классном коллективе – раз в месяц).

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

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

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

Участники сбора рассказываются по кругу, так, чтобы каждый видел всех и все видели каждого. Ведущий (или ведущие – кто-либо из ребят и один из их взрослых друзей) ставит вопросы, которые нужно обсудить и сообща решить (или напоминает эти вопросы, если они были объявлены раньше, до сбора). Затем дается время – в зависимости от характера и объема во-

просов – для совещания по микроколлективам (например, 10–15 минут). Сомкнувшись в тесные кружки, участники сбора сообща ищут решение вопросов-задач, причем каждый высказывает свое мнение, свое предложение, обдумывает сказанное товарищами. Руководитель микроколлектива сводит воедино все точки зрения и формулирует общее мнение. Если вопросов несколько, нужно договориться, кто по какому вопросу собирает мнения и предложения и будет выступать от имени всех.

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

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

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

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

### **Библиографический список**

1. Авидон И. Тренинги формирования команды. материалы для подготовки и проведения / И. Авидон, О. Гончукова. – СПб. : Речь, 2008. – 280 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
3. Бельчиков М. М. Деловые игры / М. М. Бельчиков, М. М. Бирштейн. – Рига, 1989.
4. Евтихов О. В. Тренинг лидерства: Монография / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
5. Жуков Ю. М. Технология командообразования : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
6. Иванов И. П. Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – Новосибирск, 2003. – 194 с.

7. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия / под ред. Е. А. Левановой – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.: ил.
8. Пузиков В. Г. Технология ведения тренинга / В. Г. Пузиков. – СПб. : Речь, 2007. – 224 с. : ил.
9. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. – СПб. : Издательство «Речь», 2005. – 187 с.
10. Социальная психология: Практикум : учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фоломеевой. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.
11. Турнер Д. Ролевые игры. Практическое руководство / Д. Турнер. – СПб. : Питер, 2002.
12. Фопель К. Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2010. – 336 с.

## **Заключение**

Практикум завершен, но практика работы в команде не окончится никогда. Человек – существо социальное и наиболее эффективно реализует себя во взаимодействии с другими людьми, а успешность самореализации зависит от того, в какой команде действует человек.

За последние годы многое стало другим в нашем мире: подорвана вера в идеалы и истины, которые когда-то казались непререкаемыми; идет массовое увлечение всем зарубежным как в теории, так и на практике; на фоне отрицания опыта советского этапа в истории страны происходит постепенное забывание собственных достижений и традиций.

В период глобальных изменений, происходящих в современном мире, вступившем в эпоху третьей – Информационной цивилизации, невозможно лишь «вариться в собственном соку». Сегодня мы имеем такие возможности получать и использовать самые последние находки, которые и не снились прежним поколениям ученых и практиков. Но, по нашему глубокому убеждению, абсолютно бесперспективно и глупо забывать те методы и формы работы развития коллектива, которые годами и десятилетиями методом проб и ошибок разрабатывались нашими соотечественниками.

Мы хотим пожелать вам успехов в работе по созданию, развитию команд, удовлетворенности от взаимодействия с их участниками.

Будем признательны за отклики, которые можно направить по адресу: [kafpsy\\_pgups@mail.ru](mailto:kafpsy_pgups@mail.ru)



## Библиография

1. *Авидон И.* Тренинги формирования команды. материалы для подготовки и проведения / И. Авидон, О. Гончукова. – СПб. : Речь, 2008. – 280 с.
2. *Адизесу И. К.* Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизесу. – СПб. : Питер, 2007.
3. *Аксенова Е. А.* Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.
4. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
5. *Бельчиков М. М.* Деловые игры / М. М. Бельчиков, М. М. Бирштейн. – Рига, 1989.
6. *Евтихов О. В.* Тренинг лидерства : монография / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
7. *Жуков Ю. М.* Технология командообразования : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
8. *Зинкевич – Евстигнеева Т. Д.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич – Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.
9. *Иванов И. П.* Звено в бесконечной цепи / И. П. Иванов. – Рязань, 1994.
10. *Иванов И. П.* Коллективное творческое дело. Методические рекомендации / И. П. Иванов – Л., 1988.
11. *Иванов И. П.* Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – М., 1998. – 156 с.
12. *Иванов И. П.* Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – Новосибирск, 2003. – 194 с.
13. *Ильин В. А.* Социально-психологические основы командообразования: методология и базовые техники: учебное пособие. / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.
14. *Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия* / под ред. Е. А. Левановой – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.: ил.
15. *Карлоф Б.* Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М. : Аспект-пресс, 1996.
16. *Макаренко А. С.* Собрание сочинений. Т. 5, изд. / А. С. Макаренко. – М., 1951.

17. *Макаренко А. С.* Собрание сочинений. Т. 5, изд. / А. С. Макаренко. – М., 1957.
18. *Макаренко А. С.* Собрание сочинений. Т. 2, изд. / А. С. Макаренко. – М., 1984.
19. *Невис Э.* Организационное консультирование / Э. Невис. – СПб. : Изд-во Пирожкова, 2002. – С. 119.
20. *Ньюсторм В.* Организационное поведение / В. Ньюсторм, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 310 с.
21. *Общая психология. Учебник для пед. вузов / под ред. А. В. Петровского.* – М. : Изд-во «Просвещение», 1977.
22. *Пузиков В. Г.* Технология ведения тренинга / В. Г. Пузиков. – СПб. : Речь, 2007. – 224 с.: ил.
23. *Социальная психология: Практикум : учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фоломеевой.* – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.
24. *Сартан Г. Н.* Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. – СПб. : Издательство «Речь», 2005. – 187с.
25. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 416 с. : ил.
26. *Томпсон Л.* Создание команды / Л. Томпсон. – М. : Вершина, 2006.
27. *Турнер Д.* Ролевые игры. Практическое руководство / Д. Турнер. – СПб. : Питер, 2002.
28. *Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002.
29. *Фопель К.* Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2010. – 336 с.
30. *Юнг К. Г.* Аналитическая психология / К. Г. Юнг. – СПб. : МЦНК и Т «Кентавр» Институт личности ИЧП «Палантир», 1994. – с. 131.
31. <http://www.refbank.ru/uprpers/13/uprpers13.html>

## Приложения

### Приложение 1

#### **Пример коллективного творческого дела «Оргдеятельностная игра – День рождения университета» (авторы А. В. Комарова, Т. В. Слотина)**

**Цель игры** – моделирование деятельности студентов – волонтеров на праздничных мероприятиях, посвященных 200-летию университета.

Игра должна способствовать овладению умениями для осуществления волонтерской деятельности в конкретных условиях.

Игра проходила в 4 этапа.

1 этап – определение задачи игры, увлечение игрой, разделение всех студентов-волонтеров на группы в зависимости от игровой роли («волонтер», «гость», «наблюдатель», «участник штаба праздника») и разъяснение содержание ролей.

2 этап – подготовка к основной части игры по группам в соответствии с ролью.

3 этап – основная часть игры. Игровое пространство представляло собой станции, на каждой из которых разыгрывалась ситуация, требующая от участников игры поведения в соответствии с их ролью. Станции, их содержание определялись, исходя из реальных функций волонтеров на празднике. Подготовкой станций занимались «гости», координировал действия «штаб праздника».

4 этап – обсуждение итогов игры, анализ и оценка деятельности всех участников игры, перенос игровых результатов в реальные условия деятельности.

#### **Описание ролей, задач, функций и этапов деятельности участников в соответствии с ролью**

**Волонтеры** в процессе игры осваивают функции своей деятельности (встреча и сопровождение гостей, дежурство, помощь администрации в решении оперативных задач, дежурство (отвечают за порядок) и т. п.).

На каждой станции выполняются функции, исходя из ее содержания. Количество станций 5. На каждой игровая ситуация разыгрывается в течение 15 минут. Переход между станциями 5 минут.

Подготовка к игре.

В начале подготовка к игре осуществляется индивидуально, затем в группе с другими волонтерами.

Индивидуальное задание для подготовки к игре:

– продумать роль волонтера (поведение в различных ситуациях в соответствии с содержанием станций);

– продумать средства и ресурсы, которые необходимы для выполнения задания;

– создать оборудование, которое может помочь в разрешении проблемной ситуации (на листе бумаге заранее написать слово, которое будет обозначать оборудование, например, телефон, карта города и т. п.).

Примерный план действий на одной из станций.

Вокзал.

Необходимо получить информацию о встрече (номер поезда, вагона, время прибытия, ФИО гостя, подготовить таблицу – бейдж).

Найти гостя, приветствовать его.

Представить себя и программу дня.

Проводить до следующего пункта маршрута (для этого необходимо знать: место, время, транспорт).

В случае непредвиденной ситуации принимать адекватное ей решение, проявляя находчивость, мобильность, умение контактировать.

Коллективное задание для подготовки к игре

Обмен опытом, полученным в ходе индивидуальной подготовки. Уточнение своей роли, особенностей поведения. Дополнение оборудования.

Подготовка маршрутных листов

### **Гости**

Каждый «гость» выполняет заданную игровую роль, которой он следует на одной из станций в течение всей игры.

Типы гостей.

Капризный гость.

Агрессивный гость.

Неразговорчивый гость.

Назойливый гость.

Упрямый гость.

Потерявшийся гость.

Очень общительный гость.

Гость, упавший в обморок.

Гость, желающий быть с другим гостем вместе.

Гость, приехавший не один.

Выбор игровой роли осуществляется в команде «гостей» для того, чтобы не было повторений.

Команда «гостей» также придумывает, организовывает и проводит одну из станций, на которой будет находиться всю игру.

Четко определяется место проведения станции, объекты, которые находятся на станции, ситуация игрового взаимодействия, проблемы с которыми столкнутся волонтеры на станции.

Необходимо:

- разработать станцию;
- придумать ситуацию игрового взаимодействия;
- продумать роль гостя (образ гостя, поведение гостя, эмоции гостя, вжиться в образ);
- продумать проблемную ситуацию;
- определить место станции;
- определить объекты, которые находятся на станции.

Примерные проблемные ситуации на станциях.

Вокзал. Опоздание поезда. Поезд приходит слишком рано – метро закрыто. Гость, которого встречает волонтер, не приехал или волонтер не встретил гостя. У гостя много тяжелых вещей. Гость по дороге к точке назначения хочет заехать еще куда-нибудь.

Гостиница (общежитие). Проблема с транспортом (долго нет, сломался и т. п.). В гостинице нет места. Знакомые гости хотят поселиться вместе, а места им забронированы в разных гостиницах.

Подобные ситуации должны быть придуманы для каждой станции.

Время работы станции для одной группы волонтеров 15 минут, количество групп волонтеров – 5.

### **Наблюдатель**

Задача наблюдателя оценить эффективность деятельности волонтера.

Каждый наблюдатель сопровождает в течение игры конкретного волонтера и оценивает в первую очередь его эффективность, но может оценить эффективность и других волонтеров, поэтому на первой станции наблюдатели договариваются, кто из волонтеров будет для них объектом наблюдения. Дальнейшее движение по станциям связано с движением конкретного волонтера.

Подготовка к игре.

Индивидуальное задание:

- продумать роль наблюдателя (выбрать обязательные элементы, критерии оценки эффективности прохождения волонтерами станции в соответствии с ее спецификой);
- продумать средства, ресурсы, необходимые для решения поставленной задачи;
- подготовить оборудование.

### Примерные критерии оценки для наблюдателей

Волонтер/ Критерии	Общительность	Доброжелательность	Время	Находчивость	Мобильность	Включенность
1 станция						
2 станция						

Коллективное (групповое) задание:

- уточнить критерии с другими наблюдателями;
- распределиться по пяти станциям, дальнейшее движение будет связано с конкретным волонтером.

В ходе игры наблюдатель не включается в деятельность волонтера, но отмечает для себя и последующего обсуждения собственные варианты решения проблемных ситуаций, с которыми сталкивается волонтер.

### Штаб

Штаб выступает в игре в роли организатора и координатора игры.

Во время игры представители штаба находятся на станциях. Один из членов штаба, выполняющий функцию общего руководства, следит за ходом игры, оказывает помощь всем игрокам.

Функции штаба:

- координирует подготовку к игре;
- организует коллективную стадию работы;
- проверяет готовность к игре (готовность маршрутных листов, готовность станций, готовность волонтеров, наблюдателей, гостей);
- организует, помогает и координирует подготовку станции вместе с командой «гостей» и в ее функционирование в процессе игры;
- раздает необходимую информацию для выполнения задания на станции перед ее началом (например, раздать данные о госте, времени прибытия поезда и т. п.);
- отслеживает эмоционально-психологическую ситуацию на станции;
- оценивает качество и эффективность выполнения волонтерами задания на станции (по критериям – общительность (умение контактировать), доброжелательность, находчивость, мобильность, включенность и др.).

## **Описание станций**

### **Вокзал**

Ситуация: Встреча волонтерами гостей, приезжающих на любой из вокзалов Санкт-Петербурга. Сопровождение волонтерами гостей до места назначения.

Объекты: вокзал, перрон, транспорт, точка прибытия гостя.

Станция находится: холл 1 этажа

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут

### **Гостиница (общежитие)**

Ситуация: Сопровождение волонтером гостя к месту проживания. Помощь гостю со стороны волонтера в заселении. Сопровождение волонтером гостя от места проживания в университет (или любое место согласно программе праздника)

Объекты, действующие на станции: точка отправления, транспорт, гостиница, транспорт, точка прибытия.

Станция находится:

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут.

### **Университет**

Ситуация. Встреча волонтерами гостей в холле университета. Регистрация гостей. Сопровождение волонтерами гостей на заседание Ученого совета – проводить и рассказать об истории университета (если будет необходимо), показать места общего пользования (столовая, туалет, гардероб и др.)

Объекты, действующие на станции: холл университета, место регистрации, зал заседаний, места общего пользования.

Станция находится:

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут.

### **Петропавловская крепость**

Ситуация. Сопровождение волонтерами гостей в поездке по маршруту университет – Петропавловская крепость – университет. Сопровождение волонтерами гостей во время посещения Петропавловской крепости (путь: автобус – Петропавловский собор – автобус). Рассказ волонтерами гостям об истории Петропавловской крепости, основных исторических событиях, с ней связанных.

Объекты, действующие на станции: холл университета, автобус, Петропавловская крепость (вход/выход, собор), место прибытия.

Станция находится:

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут.

### **Ледовый дворец**

Ситуация: Сопровождение волонтерами гостей по маршруту университет – Ледовый дворец – точка прибытия. Оказание волонтерами помощи

гостям в регистрации, в ориентации в Ледовом дворце. Организация волонтерами дежурства в Ледовом дворце.

Объекты, действующие на станции: холл университета, автобус (или другой вид транспорта), холл Ледового дворца, зал Ледового дворца.

Станция находится:

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут.



## Определение уровня общительности

**Методика В. Ф. Ряховского** (Рогов Е. И., 2002). Предназначена для выявления уровня коммуникабельности, способности устанавливать контакт, в том числе с незнакомыми людьми. Методика состоит из 16 вопросов. Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 15 лет.

*Инструкция.* Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у вас смущение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо собрании, совещании или тому подобном мероприятии?
3. Вы не откладываете визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане или в кафе вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлите. Так ли это?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

*Ключ*

*За ответы «да» поставьте 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Полученные очки суммируйте и по классификатору определите, к какой категории людей вы относитесь.*

### **Классификатор к тесту В. Ф. Ряховского**

**30–32 очка.** Вы явно некоммуникабельны, и вам и вашим близким от этого не легко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

**25–29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой.

**19–24 очка.** Вы в известной степени общительны, в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Но эти недостатки исправимы.

**14–18 очков.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

**9–13 очков.** Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что может вызвать раздражение у окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Иногда не хватает усидчивости и терпения.

**4–8 очков.** Вы, должно быть, всегда в курсе всех дел, любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями.

**3 очка и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер: вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважение к другим людям, к их мнению.

**Оценка коммуникативных и организаторских способностей  
(КОС-2) (источник – Никиреев Е. М., 2004)**

Данная методика (КОС-2) предназначена для выявления коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д.) («Практическая психодиагностика», 2004).

Методика содержит 40 вопросов. Время выполнения методики 10–15 минут.

Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 8 лет.

*Инструкция. На каждый предложенный вопрос ответьте, пожалуйста, «да» или «нет».*

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?
2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у вас друзей, с которыми вы регулярно общаетесь?
6. Часто ли вам удается склонить большинство товарищей к принятию ими вашего мнения?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вам отказаться от своих планов?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было выполнить сегодня?
13. Легко ли вам устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполненных обещаний, обязательств?

17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении сложных вопросов вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения со знакомыми?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших друзей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?

30. Принимаете ли вы участие в общественной работе?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято коллегами или друзьями?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих друзей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих коллег?

### Ключ

**Коммуникативные склонности:** положительные ответы – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; отрицательные ответы – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

**Организаторские склонности:** положительные ответы – 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; отрицательные ответы – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Для качественной оценки результатов необходимо сопоставить ответы испытуемых с ключом и подсчитать количество совпадений отдельно по 1 и 2 шкале.

Затем необходимо вычислить оценочные коэффициенты коммуникативных ( $K_k$ ) и организаторских ( $K_o$ ) склонностей как отношения совпадающих ответов по коммуникативным склонностям ( $K_x$ ) и организаторским склонностям ( $O_x$ ) к максимально возможному числу совпадений (20), по формулам:

$$K_k = \frac{K_x}{1} \text{ и } K_o = \frac{O_x}{20}.$$

Для качественной оценки результатов необходимо сопоставить полученные коэффициенты со шкальными оценками (табл. 1).

Таблица 1

### Шкала оценок коммуникативных и организаторских склонностей

Кк	Ко	Шкальная оценка
0,10–0,45	0,20–0,55	1
0,45–0,55	0,56–0,65	2
0,56–0,65	0,66–0,70	3
0,66–0,75	0,71–0,80	4
0,75–1,00	0,81–1,00	5

При анализе полученных результатов необходимо учитывать следующие параметры:

1. Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

2. Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в высту-

плении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды, проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

3. Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских склонностей.

4. Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

5. Испытуемые, получившие высшую оценку – 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникабельности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать всякие игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

## Определение стратегий поведения

С помощью адаптированной Н. В. Гришиной методики К. Томаса можно определить типичные способы реагирования в конфликтных ситуациях («Лучшие психологические тесты», 1992).

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждую из 5 возможных стратегий 12 суждениями. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар.

Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 16 лет.

*Инструкция. В каждой паре вам надо выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего обычного поведения.*

1. А. Я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
Б. Прежде чем обсуждать то, в чем 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 учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б. Я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
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 согласиться в чем-то, чтобы добиться другого.
8. А. Я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем 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 добиться своего.  
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.  
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А. Я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
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 преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.  
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.  
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Я настойчиво добиваюсь 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 навстречу.
19. А. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.  
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть все 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 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 желания каждого из нас.  
Б. Я предоставляю 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 пытаюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.  
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.  
Б. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Улаживая спорную ситуацию, я все время 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 занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

## Ключ

№	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

Количество баллов, набранные испытуемым по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

## Определение доминирующей стратегии во взаимодействии

**Методика «Понимание пословиц»** («Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии», 2001).

Методика состоит из 35 пословиц, преимущественно русских. Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 16–17 лет.

*Инструкция.* Ваша задача прослушать пословицу и по пятибалльной шкале оценить, насколько она отражает ваше отношение к окружающим людям и ваше типичное поведение. **5 баллов** ставится, если поведение, описанное в пословице, типично для вас. **4 балла** – если вы часто ведете себя так, как описано в пословице. **3 балла** – иногда. **2 балла** – редко. **1 балл** – никогда, такое поведение вам несвойственно.

Для быстрого подсчета результатов, их рекомендуется заносить в бланк

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35

### Список пословиц

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если вы можете заставить другого думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет.
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь, не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот может драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.

17. Сражение проигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии взамен на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковый теленок двух маток сосет, а упрямый – ни одной.
24. Кто дарит, друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень – брось в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Комай и комай без усталости – докапаешь до истины.

**Ключ.** Суммируйте количество баллов по столбикам. Максимально возможное значение суммы 35 баллов, минимальное – 7 баллов. Чем ближе результаты к максимальному значению, тем больше вам свойственен данный тип поведения.

#### *Интерпретация значений*

*1 столбик – тип «черепаха». Уход под панцирь, отказ от достижения целей и от участия во взаимоотношениях с другими участниками, один из вариантов самодостаточности. Можно соотнести со стратегией «избегания» по К. Томасу.*

*2 столбик – тип «акула». Силовая стратегия цели, спорная ситуация решается выигрышем только для себя. Можно соотнести со стратегией «напористости, соперничества» по К. Томасу.*

*3 столбик – тип «медвежонок». Характерно сглаживание углов, может жертвовать успехом ради сохранения хороших взаимоотношений. Можно соотнести со стратегией «приспособления» по К. Томасу.*

*4 столбик – тип «лиса». Стратегия хитроумного компромисса, при хороших взаимоотношениях добивается осуществления своих целей. Можно соотнести со стратегией «компромисс» по К. Томасу.*

*5 столбик – тип «сова». Ценит и цели, и взаимоотношения, открыто определяет позиции и пути выхода в совместной работе по достижению целей. Стремится найти решения, удовлетворяющие всех участников. Можно соотнести со стратегией «сотрудничества» по К. Томасу.*

## Определение самоконтроля в общении

**Тест М. Снайдера** позволяет оценить самоконтроль в общении (Рогов Е. И., 1999).

Методика содержит 10 утверждений.

*Инструкция. Внимательно прочтите 10 предложений. Каждое из них вы должны оценить как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется вам верным или преимущественно верным, поставьте рядом с порядковым номером букву «В», если неверным или преимущественно неверным – букву «Н». Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 14 лет.*

1. Мне кажется трудным искусство подражать повадкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог «свалить дурака», чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

**Ключ.** По 1 баллу начисляется за ответ «Н» на вопросы №№ 1, 5 и 7 и за ответ «В» на все остальные вопросы. Все баллы суммируются. Если вы искренне отвечали на вопросы, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее.

**0–3 балла.** У вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

**4–6 баллов.** У вас средний коммуникативный контроль, вы искренни, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Принимаете во внимание особенности партнеров по взаимодействию.

**7–10 баллов.** У вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо

чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

Люди с высоким самоконтролем в общении, по М. Снайдеру, постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций. Вместе с тем, у них затруднена спонтанность самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций. Их позиция: «Я такой, какой я есть в данный момент». Люди с низким коммуникативным контролем более непосредственны в проявлении эмоций, открыты, у них более устойчивое «Я», мало подверженное изменениям в различных ситуациях.

**Определение потребности в общении, методика Ю. М. Орлова**  
(источник – Ильин Е. П., 2000)

*Инструкция. Внимательно прочитайте следующие положения. Если согласны, то поставьте «+», если не согласны, то «-».*

1. Мне доставляет удовольствие участвовать в различного рода торжествах.
2. Я могу подавить свои желания, если они противоречат желаниям моих товарищей.
3. Мне нравится высказывать кому-либо свое расположение.
4. Я больше сосредоточен на приобретении влияния, дружбы.
5. Я чувствую, что в отношении к моим друзьям у меня больше прав, чем обязанностей.
6. Когда я узнаю об успехе своего товарища, у меня почему-то ухудшается настроение.
7. Чтобы быть удовлетворенным собой, я должен кому-то в чем-то помочь.
8. Мои заботы исчезают, когда я оказываюсь среди товарищей по работе.
9. Мои друзья мне основательно надоели.
10. Когда я делаю плохую работу, присутствие людей меня раздражает.
11. Прижатый к стене, я говорю лишь ту долю правды, которая, по моему мнению, повредит моим друзьям и знакомым.
12. В трудной ситуации я больше думаю не столько о себе, сколько о близком человеке.
13. Неприятности у друзей вызывают у меня такое состояние, что я могу заболеть.
14. Мне приятно помогать другим, если даже это доставит мне значительные хлопоты.
15. Из уважения к другу я могу согласиться с его мнением, даже если он не прав.
16. Мне больше нравится приключенческие рассказы, чем рассказы о любви.
17. Сцены насилия в кино внушают мне отвращение.
18. В одиночестве я испытываю тревогу и напряженность больше, чем когда я нахожусь среди людей.
19. Я считаю, что основной радостью в жизни является общение.
20. Мне жалко брошенных собак и кошек.
21. Я предпочитаю иметь поменьше друзей, но более мне близких.
22. Я люблю бывать среди друзей.
23. Я долго переживаю ссоры с близкими.

- 24. У меня определенно больше близких людей, чем у многих других.
- 25. Во мне больше стремления к достижениям, чем к дружбе.
- 26. Я больше доверяю собственным интуиции и воображению в мнении о людях, чем суждению о них других людей.
- 27. Я придаю больше значения материальному благополучию и престижу, чем радости общения с приятными мне людьми.
- 28. Я сочувствую людям, у которых нет близких друзей.
- 29. По отношению ко мне люди часто неблагодарны.
- 30. Я люблю рассказы о бескорыстной дружбе и любви.
- 31. Ради друга я могу пожертвовать всем.
- 32. В детстве я входил в одну «тесную» компанию.
- 33. Если бы я был журналистом, мне нравилось бы писать о дружбе.

*Обработка результатов.* Ответ по каждому пункту оценивается в 1 балл. Баллы проставляются только при ответе «да» по следующим пунктам: 1, 2, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, , 28, 30, 31, 32, 33.; только при ответе «нет» – по пунктам: 3, 4, 5, 6, 10, 15, 16, 25, 27, 29.

*Чем больше сумма баллов, тем больше потребность в общении.*



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Психология командообразования

Направление подготовки \_\_\_\_\_  
 Профиль подготовки психология 030300 \_\_\_\_\_  
 Квалификация (степень) выпускника бакалавр \_\_\_\_\_  
 Форма обучения очная \_\_\_\_\_

Семестр	Общий объем курса, час.	Лекции, час.	Практ. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма контроля экз./зачет
5	64			36	28	зачет

### ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целями освоения дисциплины** (модуля) «Психология командообразования» являются: ознакомление бакалавров с теориями и технологиями формирования команд; формирование представления о видах и структуре команд, групповой динамики, функциях и структуре командообразования.

В процессе освоения данной дисциплины бакалавр формирует и демонстрирует следующие профессиональные компетенции: способность и готовность к:

- *восприятию личности другого, эмпатии, установления доверительного контакта и диалога, убеждению и поддержки людей (ОК-7);*
- *осуществлению стандартных процедур оказания помощи индивиду, группе, организации психологической помощи с использованием традиционных методов и технологий (ПК-4);*
- *проведению стандартного прикладного исследования в определенной области психологии (ПК-12);*
- *способности и готовности к анализу взаимодействия в трудовом коллективе (ПК-21);*
- *проведению работ с кадровым составом с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса (ПК-22).*

#### **Задачи дисциплины**

- ознакомление слушателей с основными понятиями данной дисциплины;

- формирование представлений об основных теориях и технологиях командообразования, теориях лидерства, о восприятии человека человеком в процессе совместной деятельности;
- ознакомление с практической направленностью данного курса;
- развитие умений формирования и психологического сопровождения команд, создание условий для эффективного командообразования, самостоятельной работы и решения практических задач;
- осуществление психологического анализа функционирования команд.

## **МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВПО БАКАЛАВРА**

Дисциплина «Психология командообразования» представляет собой вариативную часть от общей профессиональной части профессионального цикла (Б.2), которая дает возможности расширения и/или углубления знаний, умений, навыков и компетенций, определяемых содержанием базовых (обязательных) модулей, позволяет обучающимся получить углубленные знания и навыки для успешной профессиональной деятельности и /или продолжения профессионального образования в магистратуре. Дисциплина «Психология командообразования» формирует и опирается на знания и умения, приобретаемые бакалаврами в ходе изучения обязательного модуля «Социальная психология».

### **КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Психология командообразования»**

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**знать:** современные проблемы и тенденции развития психологии командообразования; основные технологии командообразования, процедуры оказания психологической помощи организациям по эффективному командообразованию, цели и основные социально-психологические теории, описывающие процесс командообразования; основные определения курса: группа, команда, коллектив, формальные и неформальные группы, групповая динамика и групповые процессы в разного вида командах, командные роли, принципы работы команды, типологический и ролевой подходы к формированию команд, стили руководства, типология лидерства, типы и формы управления, типы организационной культуры; связь управленческих ролей, организационных культур, управленческих форм, типов совместной деятельности;

**уметь:** анализировать и сопоставлять современные теории командообразования в динамике психологической науки, формировать команды

различного типа, осуществлять психологическое сопровождение деятельности команды на разных этапах ее развития, решать задачи по управлению процесса командообразования в условиях реально действующих производственных структур, выявлять специфику психического функционирования человека в условиях работы в команде, формировать и реализовывать программы и технологии, направленные на эффективное командообразование;

**владеть:** приемами комплексного профессионального воздействия на уровень функционирования личности в условиях работы команд различного типа, с целью гармонизации психического функционирования человека, техниками командообразования, базовыми формами, методами и методическими приемами командообразования, базовыми методами планирования и анализа процесса тренинга.

## СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Психология командообразования»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 64 часа.

№ п/п	Семестр	Номер недели	Раздел дисциплины	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практ. семинар, колоков.	Лаб. раб	Курсов. проект/реферат	СРС	
1	5	1	Основные понятия и характеристики: группа – команда – коллектив		0	2		2	Доклад
2	5	2	Групповая динамика и этапы деятельности команды.			4			Собеседование, проверка самостоятельных работ
3	5	3	Личность в команде. Командные роли Комплектование команд.			8		1	Собеседование, проверка самостоятельных работ
4	5	4	Стили управления. Руководитель и коллектив			4		1	Собеседование, проверка самостоятельных работ
5	5	5	Технологии командообразования			18		12	Собеседование, проверка самостоятельных работ
			<i>Итого</i>	64	0	36	0	28	

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

### **Раздел 1. Основные понятия и характеристики: группа – команда – коллектив**

Понятия группы, команды, коллектива: их сходство и различия.

Оценка эффективности взаимодействия и результативности команды.

Группой, трудовой (производственный) коллектив, рабочие (целевые) группы, комитеты и комиссии; команды. Понятия коллектив и команда, различие между рабочей группой и командой. Принципы работы команды. «Плюсы» и «минусы» организации команды. Мониторинг эффективности команды в целом: уровень эффективности межличностного взаимодействия, уровень согласованности действий в работе на общий результат, уровень результативности и продуктивности

### **Раздел 2. Групповая динамика и этапы деятельности команды**

Групповая динамика. Стадии, этапы и процессы образования команды. Основные стадии организации коллективного творческого дела. Стадии развития организации. Циклы развития организации. Этапы командообразования в логике динамического подхода. Логика развивающих действий КТД. Функционирование команды в ситуации стресса. Психологическое сопровождение команды в ситуациях конфликта, раскола и распада.

### **Раздел 3. Личность в команде. Командные роли. Комплектование команд**

Оценка личностных и деловых качеств. Вербальная и невербальная диагностика образа человека. Смыслжизненные ориентации. Направленность личности.

Типологии групповых ролей.

Формирование команд: типы команд, подходы к комплектованию команд, (типологический, ролевой и др. подходы). Принципы организации команды.

Типология ролей в команде.

Комплектование команд. Комплектование проектных групп.

Виды проектных групп: команда специалистов, межфункциональная команда, виртуальная команда, команда перемен.

Типологические подходы для комплектации проектных групп. Модель Д. У. Кейрси.

Комплектование управленческих команд. Ролевой подход в комплектовании управленческих команд. Ролевые подходы Р. М. Белбина, Марджерисона – МакКена, Т. Ю. Базарова.

Концепция командных ролей Р. М. Белбина. Модель Т. Ю. Базарова «Управленческие роли»

Модель «Колесо Марджерисона – МакКенна».

#### **Раздел 4. Стили управления. Руководитель и коллектив**

Стили руководства. Типология лидерства. Оценка личностных и деловых качеств лидера. Подготовка командных лидеров

Стили управления: авторитарный, демократический, либерально-анархический, непоследовательный (алогичный).

Типы и формы управления: коллективистская форма, рыночная форма, бюрократическая форма, демократическая форма.

Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партиципативная

Связь управленческих ролей, организационных культур, управленческих форм, типов совместной деятельности.

#### **Раздел 5. Технологии командообразования**

Формы командообразования. Деловые игры. Коммуникативные игры. Сюжетно-ролевые игры. Стратегические игры. Сюжетно-динамические игры. Групподинамические тренинги. Тренинги профессиональных навыков (умений). Тренинг лидерства. Комплексные тренинги командной сыгровки. Коллективные творческие дела. Командный коучинг.

Методы командообразования. Обучающие методы: упражнения, минилекции, миниигры. Организационные методы: распределение ролей, разделение на группы, подведение итогов и др. Методы решения проблем: мозговой штурм, дискуссия, диалектические методы решения проблем.

Методические приемы командообразования.

#### **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

При реализации программы дисциплины «Психология командообразования» используются различные образовательные технологии – во время аудиторных занятий (36 ч.) в виде лекций с использованием ПК и компьютерного проектора (Microsoft Power Point 2003) для презентации лекций.

Лабораторные занятия (36 ч.) проводятся с использованием деловых игр, компьютерного класса с использованием специальных программ, самостоятельная работа студентов подразумевает работу под руководством

преподавателя (творческие задания, консультации и помощь в написании рефератов, докладов и при выполнении практических работ) и индивидуальную работу студента в компьютерном классе.

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Вид работы	Тема работы ( <i>эссе, реферат, курсовой проект и др.</i> )
	Системообразующие признаки управленческой команды
	Системообразующие признаки проектной команды
	Базовые ценности при формировании команды
	Диагностика командного взаимодействия
	Диагностика стадий жизненного цикла команд
	Диагностика лидерских, коммуникативных, организаторских способностей
	Социализация личности в команде
	Особенности протекания конфликтов в команде
	Возможности управления конфликтами в команде
	Факторы, повышающие эффективность лидерства в условиях команды
	Проблемы, возникающие при работе с командами
	Групповые механизмы психологической защиты
	Формирование команд: возрастной аспект
	Формирование команд: гендерный аспект
	Движение команды в логике модели TOTE
	Движение команды в логике модели SCORE
	Проблема делегирования полномочий руководителем в командной работе
	Профессионально важные качества специалиста, работающего с командой
	Функционирование команды в стрессовых ситуациях
	Самоуправляемая команда

### Контрольные вопросы

1. Группа. Команда. Коллектив. Определение и сравнение понятий.
2. Принципы работы команды.
3. Виды групп.
4. Групповая динамика. Определение и особенности.
5. Этапы деятельности команды.

6. Определение управленческой команды.
7. Коллективная творческая деятельность и ее стадии.
8. Основные методы и методики изучения групп, групповой динамики.
9. Типологии групповых ролей.
10. Модели управленческих ролей.
11. Типологический подход к комплектованию команды
12. Команда и лидер. Виды лидеров, их особенности.
13. Особенности процесса социализации личности в группе.
14. Стили управления.
15. Типичные проблемы, возникающие в команде.
16. Самоуправляемая команда.
17. Оценка деловых и коммуникативных качеств лидера.
18. Типы организаторской культуры.
19. Формы командообразования.
20. Методы и методические приемы командообразования.
21. Сюжетно-ролевая игра.
22. Групподинамические тренинги.
23. Современные способы анализа и оценки эффективности тренинга.
24. Деятельность команды в условиях стресса
25. Психологическое сопровождение команды на стадии раскола

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ**

### **Основная литература:**

1. Жуков Ю. М. Технология командообразования : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
2. Зинкевич – Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич – Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.
3. Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования : методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.
4. Социальная психология: Практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фоломеевой. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.
5. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. – СПб. : Издательство «Речь», 2005. – 187с.
6. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон. – М. : Вершина, 2006.

### **Дополнительная литература:**

1. *Аксенова Е. А.* Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.
2. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
3. *Бельчиков М. М.* Деловые игры / М. М. Бельчиков, М. М. Бирштейн. – Рига, 1989.
4. *Иванов И. П.* Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов. – Новосибирск, 2003. – 194 с.
5. *Ильин В. А.* Социально-психологические основы командообразования : методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.
6. *Турнер Д.* Ролевые игры. Практическое руководство / Д. Турнер. – СПб.: Питер, 2002.
7. *Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002.
8. *Фопель К.* Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2010. – 336 с.
9. *Юнг К. Г.* Аналитическая психология / К. Г. Юнг. – СПб. : МЦНК и Т «Кентавр» Институт личности ИЧП «Палантир», 1994. – с. 131.

### **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Психология командообразования»**

*Для материально-технического обеспечения дисциплины «Психология командообразования» используются компьютерный класс, специализированная аудитория для проведения тренингов с мультимедийным проектором и видеоаппаратурой.*

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО с учетом рекомендаций и ПрООП ВПО по направлению и профилю подготовки 030300 Психология.

Авторы: канд. психол. н., доцент кафедры А. В. Комарова, Т. В. Слотина.



## Содержание

Введение .....	3
Группа – команда – коллектив .....	13
Групповая динамика и этапы деятельности команды.....	27
Личность. Группа. Команда.....	36
Типологии групповых ролей .....	66
Стили управления. Руководитель и коллектив.....	113
Формы, методы и методические приемы командообразования .....	127
Заключение .....	183
Библиография .....	184
Приложения.....	186

*Учебное издание*

**Ситников Валерий Леонидович,  
Комарова Александра Владимировна,  
Слотина Татьяна Викторовна**

**ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ  
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

*Учебное пособие*

Редактор и корректор *Т. А. Власова*  
Компьютерная верстка *Л. А. Каратановой*

План 2010 г., № 46

Подписано в печать с оригинал-макета 04.04.2011.

Формат 60×84 1/16. Бумага для множ. апп. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 13,5. Тираж 300 экз.

Заказ 322.

Петербургский государственный университет путей сообщения.

190031, СПб., Московский пр., 9.

Типография ПГУПС. 190031, СПб., Московский пр., 9.