

Занятие по теме

«Работа в группах»

1. Теоретические аспекты изучения команды и командообразования

1.2. Различия между командой и группой

Команду можно охарактеризовать как определенного рода группу. Однако не любая группа является настоящей командой. Семейные группы или группы друзей, собравшиеся вместе в результате сходства интересов или принадлежности к одному социальному сообществу или для удовлетворения широкого круга потребностей, связанных с взаимной привязанностью, безопасностью, поддержкой, отдачей почестей, группы типа комитетов, члены которых выражают интересы различных групп и собираются для обсуждения своих перспектив или иных интересующих их вопросов, нельзя назвать командами.

Команда — это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого.

Команда характеризуется рядом признаков, основными из которых являются следующие:

- команда состоит из двух человек или более;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют и меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- команда имеет свою индивидуальность, свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри команды, так и вне ее — с другими командами и группами;
- команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.[3]

Большинство исследователей отмечают три ключевых признака команды: сотрудничество, разнообразие задач, ответственность за всю работу в целом и ее анализ.

При рассмотрении определения команды может возникнуть некоторое непонимание того, чем именно команда отличается от обыкновенной группы.

Такая путаница может возникать из-за того, что люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Несмотря на это, существует несколько важных различий между группой и командой.[6]

Во-первых, в группе исполнение работы обычно зависит от индивидуальной деятельности ее членов. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели, в тесном взаимодействии.

Второе отличие связано с тем, какое место уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, но отвечают только за свою персональную деятельность. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают сообща для достижения результата (например, выпуска продукции, предоставления услуги или разработки решений), который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из команды разделяет ответственность за результат. Главное же различие состоит в следующем: в группах люди, занимающиеся контролем в организации, требуют персонального отчета о проделанной работе от каждого, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

В-третьих, в то время, когда члены групп могут лишь разделять общую цель, члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели. Более того, эти цели часто рассматриваются, как возможность победить в реализации той или иной цели (быть первыми или лучшими в чем-либо). Например, работа команды на заводе компании, у которой существуют финансовые трудности, может стремиться сделать эту компанию ведущей в своей индустрии. Команда одной из частных общеобразовательных школ может стремиться подготовить своих выпускников в соответствии с более высокими стандартами знаний, чем любая другая школа в данном районе. Члены команд концентрируются на совместном достижении высших целей, что в сочетании со

спецификой выполнения заданий делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности. Можно сказать, что команды обладают «правом на владение» целями и обычно тратят много времени на их постановку. Как и группы, команды стремятся через поставленные цели продемонстрировать уровень своих навыков и знаний. Они ставят перед собой более обширные цели, которые являются значительным источником эмоциональной энергии, выступающей стимулом к их активной реализации.

В-четвертых, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, то есть команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды имеют полную независимость от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (такие команды высшего уровня называются высшим руководящим звеном организации).[1]

1.2 Типология и факторы формирования команд

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы команд:

1) занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;

2) занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;

3) управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.[1]

Любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных в образовании команды.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства. [4]

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как 1) организационный климат; 2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; 3) сложность/структурированность внешнего мира; 4) наличие/качество систем контроля; 5) уровень ее неопределенности; 6) частота и сила стрессовых воздействий.

При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.[3]

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; 2) способы распределения власти; 3) сплоченность и связанность членов команды; 4) характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных

процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); 5) организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды — есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Преимущества работы в команде:

Отдельная личность может успешно справляться с работой, но когда это касается ограниченной задачи. Когда же проблема становится больше и сложнее, необходима коллективная работа, или даже встает вопрос создания команды.

1) Коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.

2) Если братья за решение проблем сообща, то стрессовые ситуации уменьшатся.

3) Вырабатывается больше идей, и инновационная способность агентства возрастает.

4) Крупные и междисциплинарные проблемы лучше решаются коллективно.

5) Внутри команды успешнее решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения.[5]

1.3 Оценка эффективности деятельности команды

Эффективная команда имеет следующие характеристики:

1. Члены группы обладают навыками исполнения всех ролей и функций в группе (как лидерских, так и рядовых), необходимых для взаимодействия в группе.

2. Группа существует достаточно долго, выстраивая и развивая спокойные рабочие отношения всех членов группы.

3. Группа привлекательна для ее членов, они лояльны по отношению друг к другу.

4. Отношения членов группы и руководителей имеют высокую степень конфиденциальности, они доверяют друг другу.

5. Ценности и цели группы удовлетворяют требованиям интеграции. Члены группы помогают формировать эти ценности.

6. Поскольку члены группы выполняют взаимосвязанные функции, они пытаются разрабатывать гармонично взаимосвязанные цели и ценности.

7. Чем важнее ценность кажется группе, тем больше вероятность, что члены группы будут принимать ее.

8. Члены группы высоко мотивированы общими ценностями группы. Каждый член группы будет делать все, что может (будет тратить время и силы), чтобы помочь группе достичь ее главных целей. Все ожидают, что другие будут делать то же самое.

9. Любое взаимодействие, принятие решений и т.д. происходят в благоприятной атмосфере. Суждения, комментарии, идеи, информация, критика ориентированы на помощь. Демонстрируется уважение, как при оказании помощи, так и при ее получении.

10. Руководитель каждой рабочей группы оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы в группе в соответствии с его принципами и практикой, поэтому в высокоэффективных группах руководитель твердо придерживается принятых принципов руководства и стремится создать атмосферу поддержки и сотрудничества, а не конкуренции среди членов группы.

11. Группа стремится помочь каждому своему члену развить способности и использовать его потенциал.

12. Каждый член группы добровольно и без возмущения принимает цели группы и ожидает, что группа создаст и ему благоприятные условия.

13. Руководитель и члены группы уверены, что каждый может достичь «невозможного». Эти ожидания максимально мобилизуют усилия и увеличивают личностный рост. При необходимости группа снижает уровень ожидания с тем, чтобы человек не испытывал чувство неудачи или отвержения.

14. При необходимости члены группы оказывают помощь друг-другу для успешного достижения личностных целей. Взаимопомощь — характеристика высокоэффективных команд.

15. Поддерживающая атмосфера высокоэффективных групп стимулирует креативность (творчество).

16. Группа знает ценность «конструктивного конформизма» (подчинения), понимает, когда его использовать и для каких целей.

17. Члены группы высоко мотивированы взаимодействовать полно и искренне, разделяя информацию, релевантную (имеющую отношение) к ценностям и деятельности группы.

18. Группа эффективно использует коммуникационный процесс для достижения целей группы.

19. Члены группы также высоко мотивированы на получение информации. Каждый действительно интересуется любой информацией, имеющей отношение к проблеме.

20. В высокоэффективных группах существует высокий уровень мотивации влияния членов группы друг на друга.

21. Групповой процесс в высокоэффективных группах позволяет осуществлять большее влияние на руководителя.

22. Члены группы способны влиять на работу друг друга, гибкость и адаптацию группы.

23. В высокоэффективных группах люди чувствуют безопасность при выдвижении решений, которые кажутся им подходящими, потому что цели и философия деятельности ясны каждому и обеспечены солидной базой для принятия решений.

24. Руководителя высокоэффективной группы выбирают. Его лидерские способности настолько очевидны, что он проявляет себя как лидер только в неструктурированных ситуациях.[8]

Внутрикомандная эффективность основана на эмоциональном интеллекте членов команды и положительных нормах, к которым относятся искренность идей и чувств, открытость, экспериментирование, помощь другим быть искренними и открытыми относительно их идей и чувств, помощь другим в экспериментировании, индивидуальность, размышление, заинтересованность, внутреннее обязательство.

Ролевым составом команды как фактор эффективности дает представление о том, что группа, в которой есть исполнители всех ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Также была установлена зависимость эффективности группы от профиля команды — от баланса ролей в ней. Состав группы должен соответствовать требованиям задания, для выполнения которого она создана. Однако следует помнить, что человек в команде — это нечто большее, чем просто представитель того или иного типа, выполняющий какую-то задачу.[6]

В целях достижения устойчивой эффективности рекомендовано обеспечивать взаимозаменяемость членов команды в части ролевого состава, что повышает эффективность достижения поставленной цели в условиях изменения и внешней, и внутренней среды команды.

Внутригрупповая поддержка также обеспечивает лучшую результативность, поскольку эффективные коммуникации и доверительные отношения позволяют снизить издержки взаимодействия и обеспечивают решение поставленных команде задач.

Эффективность групповой работы обуславливается характером взаимодействия субъектов и объектов лидерства, взаимодействием в группе и содержанием установленных правил взаимодействия. Кратко охарактеризуем критерии эффективности работы группы.

Возраст группы свидетельствует о стадии развития группы, ее объективной способности эффективно работать.

Формирование и поддержание групповых процедур (правил, норм) необходимы для удовлетворения потребностей в обсуждении интересующих всех вопросов, таких, как:

- достижение групповых целей;
- поддержание рабочих взаимоотношений и обмен мнениями.

Групповые нормы определяют качественные и количественные показатели групповой работы, а также удовлетворенность членов группы условиями деятельности и ее конечным результатом.

Согласие свидетельствует о единстве в понимании цели групповой деятельности, методов и способов ее достижения, а удовлетворенность предполагает осознание тесной связи деятельности с конкретной потребностью или интересом.[3]

Степень сплоченности и взаимозависимости членов группы определяет их готовность и способность эффективно взаимодействовать при выполнении задания.

Позитивная взаимозависимость — восприятие членами команды межличностных коммуникаций, обеспечивающих успешность деятельности каждого. Взаимозависимость характеризуется тем, что каждый индивид уверен в том, что:

- остальные члены группы стараются во благо общей выгоды;
- другие участники группы разделят общую судьбу в случае достижения совместной цели и получения выгоды от нее, как и в случае поражения и потерь;
- достижение групповых целей обусловлено усилиями всех членов коллектива;
- коллеги разделяют чувство идентичности, основанное на членстве в группе.

Факторы, влияющие на эффективность

- бесконфликтные коммуникации
- доверие друг к другу
- групповая поддержка
- учет потребностей членов группы
- удовлетворение потребностей членов группы

Учет и удовлетворение потребностей членов команды повышают мотивацию, ориентирующую на максимальную результативность и снижение издержек на управление.

Под групповой структурой следует понимать ясные цели, мотивирующие задачи, ясно определенные роли, достаточное время, эффективную групповую культуру, групповые нормы.[5]

Среди элементов организационной среды в первую очередь необходимо выделить: ясную миссию и принимаемое всеми видение; поддерживающую культуру; систему мотивации, вознаграждения за достижение цели; информацию и обратную связь; обучение и консультации; технологические и материальные ресурсы.[1]

1.4 Командообразование

Командообразование, или тимбилдинг (англ. Team building — построение команды) — термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. Идея командных методов работы заимствована из мира спорта и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60 - 70 годы XX века. В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде.[10]

Составляющие процесса командообразования:

1. Формирование и развитие навыков командной работы, которые являются основой системы внедрения командного менеджмента. Сюда можно отнести следующие навыки:

- * гармонизация общей цели с целями персональными;
- * принятие ответственности за результат команды;
- * ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменения стиля в соответствии с особенностями задачи;
- * конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- * принятие единого командного решения и его согласование с членами команды

2. Формирование командного духа (в англоязычной литературе – team spirit), то есть совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные

отношения сотрудников к коллегам и организации. Развитие командного духа, по сути, представляет собой комплекс мер, направленных на:

- * усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;
- * развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга,
- * создание мотивация на совместную деятельность;
- * создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- * повышение неформального авторитета руководителей;
- * развитие лояльности участников программы по отношению к организации.

3. Формирование команды - механические действия, по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения:

- * эффективное использование сильных сторон состава Команды;
- * распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- * формирование новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации предприятия;
- * создание рабочей обстановки при формировании проектных команд;
- * налаживание горизонтальных связей внутри коллектива, региональных подразделений.

В сфере управления персоналом под этим термином понимают короткое (от 2 часов до 3 дней) мероприятие по улучшению работы в команде: корпоративные программы, верёвочный курс, корпоративные праздники. Косвенно под категорию мероприятий, которые приводят к эффекту командообразования относятся также празднование дня рождения сотрудников, дня рождения компании, Нового года. Одним из эффектов таких мероприятий становится общая сплоченность коллектива, что является составляющей работы с командным духом.[2]

Также, под командообразованием понимают внутриколлективный процесс, подчиненный повышению сплоченности коллектива на основе общих ценностей и представлений. Ставит перед собой цели:

- * формирование навыков успешного взаимодействия членов команды в различных ситуациях;
- * повышение уровня личной ответственности за результат;
- * переход из состояния конкуренции к сотрудничеству;
- * повышение уровня доверия и заботы между членами команды;
- * переключение внимания участника с себя на команду;
- * повышение командного духа, получение заряда позитивного настроения.

1.5 Особенности тренинга командообразования

Тимбилдинг, бизнес-тренинги, активный отдых членов команды — эффективный инструмент формирования профессиональной команды. Обучение через тренинги командообразования — это то, что может помочь студентам повысить результативность обучения и эффективность межличностных отношений. Командообразование — это и глубокие тренинговые программы, и азартные творческие игры, в которых каждый сможет реализовать себя и научиться работать в команде.

Основная цель тренинга командообразования — эмоциональное сплочение коллектива, повышение отдачи от совместной работы. Такие тренинги также являются катализатором развития сформировавшегося коллектива, улучшают эффективность вертикальных и горизонтальных связей, облегчают внедрение нововведений в работу группы, повышают лояльность членов команды.

В основе формирования команды лежит групповая динамика. А основной навык тренера — это управление групповой динамикой.

Выделяется три этапа, через которые проходит группа на пути к созданию команды.

Начальный: поиск стиля работы, структуры; конкретизация личных целей; поверхностное общение; большая зависимость от формальных лидеров, преобладание формальных ролей; формальные методы принятия решений (голосование и т.п.); поиск истинных решений вне группы, недооценка опыта и знаний членов группы.

Переходный: открытые проявления стратегий поведения, высказывание целей и ценностей; соотнесение личных целей с целями других членов группы; выделение неформальных лидеров; открытые дискуссии и споры; яркое проявление эмоций; формирование новых правил и норм общения.

Продуктивный: принятие в группе каждого члена; гибкое распределение ролей в зависимости от целей; принятие разных мнений; неформальное решение проблем и вопросов; ценность мнения каждого члена группы; ценность группы для каждого ее члена; формальный лидер переходит в роль эксперта; осознание конечности группы; консолидация группового опыта.[11]

Игры и упражнения в тренинге командообразования носят вспомогательный характер. На разных этапах тренинга они несут в себе различные функции. А на последнем этапе тренинга надобность в них отпадает.

Если грубо разделить весь тренинг на три этапа становления группы, то игры и упражнения на каждом этапе будут проводиться в разном объеме и с разными целями.

Начальный

Цели игр и упражнений: снятие напряжения, создание комфортной, доверительной обстановки.

Игр и упражнений много.

Переходный

Провоцирование самораскрытия членов группы, выявление истинных ценностей и целей, претензий на место и роль в группе.

Игр и упражнений немного, обязателен анализ.

Заключительный

Анализ групповой деятельности. Решение проблем предприятия групповыми методами. Аккумуляция группового опыта, проекция его во вне.

1.5. Упражнения на командообразование

Цель: осознание участниками сходства друг с другом, своего места в группе, определение общегрупповых ценностей. Приобретение опыта группового взаимодействия, улучшение коммуникации между членами группы, получение участниками опыта успешного достижения групповой цели. Создание условий для проявления лидерских способностей.

Время проведения: в тренинге по теме «Командообразование» данные упражнения будут относиться к основному блоку, следовательно, могут занимать 30-40 минут от всего тренинга. В каждом упражнении указано время проведения. Вы можете компоновать понравившиеся упражнения по своему усмотрению.

1. Упражнение «Повернуться в одну сторону»

Участники свободно рассредоточиваются в пространстве таким образом, чтобы расстояние между соседями составляло не менее 70-80 см, и встают лицом одним направлением (например, все стоят лицом к двери). Далее по хлопку ведущего все одновременно выполняют прыжок на месте. В прыжке можно повернуться в любую сторону на 90, 180, 240 или 360 градусов. Каждый сам решает, куда и насколько ему повернуться, разговаривать об этом нельзя. После прыжка участники смотрят друг на друга (при этом можно общаться с помощью мимики и жестов, но не слов) и по очередному хлопку, вновь закрыв глаза, совершают следующий прыжок из того положения, в которое приземлились ранее. Задача: после очередного прыжка все участники должны приземлиться, повернувшись лицом все в одну сторону (не важно, в какую именно).

Обсуждение: Что вызывало трудности в начале упражнения? Можно ли выполнить упражнение, действуя по принципу «каждый сам за себя»? Какие действия обеспечили успешное выполнение этого задания? Каким образом вы поняли замысел других участников и передали им свой замысел?

Время проведения: 10 минут.

2. Упражнение «Образуем круг»

Ведущий: «Мы все очень разные. Интересуемся разными вещами, увлекаемся различными хобби. Но все-таки между нами есть сходства. Следующее упражнение поможет некоторым участникам открыться по-новому и, в свою очередь, узнать что-то новое неожиданное о других».

В начале упражнения необходимо выбрать одного добровольца. Доброволец выходит в центр круга и говорит «Я люблю кошек», например. *Фразу можно заменить, например, «Я увлекаюсь...».* Тот человек, который разделяет его интересы, подходит к нему и берет его за руку. И в свою очередь говорит: «Я люблю...». И таким образом образуется цепочка. В конце последний участник берет за руку первого и круг замыкается.

Время проведения: 10-15 минут.

3. Упражнение «Прирожденный лидер»

Перед началом упражнения необходимо сделать искусственные препятствия по всему пространству кабинета. Расставить парты и стулья в хаотичном порядке.

Ведущий: «В каждом коллективе есть лидер. Это тот человек, который направляет, воодушевляет, распределяет обязанности. Как правило, лидер знает цель лучше всех и лучше всех видит перспективу, определяет пути развития. Сейчас мы проверим способности нашего лидера и степень взаимопонимания лидера и коллектива». Инструкция: все участники выстраиваются друг за другом в колону. При этом лидер (староста группы) становится позади колоны лицом назад. Тот человек, который стоит впереди колоны идет вперед, а лидер направляет его. Колона должна слушаться лидера, а задача лидера – выбирать направление, чтобы достигнуть цели.

Время проведения: 10 - 15 минут.

4. Упражнение «Город группы»

Данное упражнение предполагает одновременное рисование в пределах общей территории: города группы.

Ведущий: «предлагаю нарисовать город нашей группы и поселить себя в нем. В городе может быть инфраструктура – кафе, магазины и т.д. В черте города может быть лес, река,

озеро, парк. Не ограничивайте себя в творчестве» (на выполнение задания отводится 20 минут). После того, как участники закончат рисовать, рисунок «города группы» кладется в центр круга. Обсуждение:

- Почему ты выбрал данное место для "строительства" своего дома?
- Ты поместил себя в центр листа на краю? Почему?
- С кем рядом ты построил свой дом?
- Участники "поселили" свои персонажи в свои дома или в построенные кем-то другим? И почему?
- Какую лепту ты внес в общий рисунок?
- Какую роль ты выполнял в процессе работы? Какую роль выполняли другие? Выявился ли лидер в процессе работы?
- Комфортно ли тебе было работать с одноклассниками?

Реквизит: ватман, цветные карандаши, фломастеры.

Время проведения: 30 минут.

5. Упражнение «Вавилонская башня»

Участники делятся на 2 команды. Каждому члену команды дается индивидуальное задание. 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 тренинга, 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. Участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос.

Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Время выполнения ограничено (5-7 минут). Обсуждение: Трудно ли было выполнять задание? Что показалось трудным? Успешно ли было взаимодействие в группе? Благодаря чему?

Реквизит: цветные маркеры, ватман, заготовленные заранее индивидуальные задания.

Время проведения: 15 минут.

6. Упражнение «Скалолаз»

Участники встают в плотную шеренгу, создавая «скалу», на которой торчат выступы, образованные из выставленных вперед рук и ног участников, наклоненных вперед тел. Задача игрока – пройти вдоль этой «скалы», не упав в «пропасть», т.е. не поставив свою ногу за пределы линии, образованной ступнями участников. Проведение упражнения удобнее организовать в форме цепочки - участники с одного конца «скалы» поочередно пробиваются к другому, где вновь «встраиваются» в нее. После выполнения задания участники садятся на свои места, и идет обсуждение: Какие чувства возникали у водящих и участников, образующих «скалу» при выполнении данного упражнения? Что помогало, а что мешало справиться с заданием?

Время проведения: 5-10 минут.

7. Упражнение «Узелок»

Группа делится на две равные команды. Каждая из команд выстраивается в колонну таким образом, чтобы направляющие колонн стояли лицом друг к другу на расстоянии около 1,5 метра. На роль направляющих можно выбрать наиболее активных и коммуникабельных участников. Каждый участник держит в руке веревку, протянутую вдоль обеих колонн. Дается задание: не отрывая рук от веревки, завязать узел на ее промежутке между двумя направляющими. Техника завязывания узла участникам не объясняется. Они должны сами догадаться и выполнить задание.

Обсуждение: От чего зависел ваш успех? Либо почему не справились? Насколько сложными были ваши действия? Выявился ли лидер? Охотно ли остальные следовали его указаниям? Может у кого-то было свое видение?

Реквизит: бельевая веревка.

Время проведения: 15 минут.

8. Упражнение «Дух группы»

Участники рисуют на листе ватмана любую фигуру, олицетворяющую группу (например, фигуру человека, здание университета, большое дерево, гору и т.д.). Лист бумаги с нарисованной фигурой лежит в центре круга. У каждого участника есть 1 минута на то, чтобы подумать, какая манера вести себя, какие установки будут полезны для совместной

работы, а какие нет. После этого участники должны написать внутри фигуры ключевое слово – название качества, чувства, ощущения, которое кажется им полезным для эффективного взаимодействия в группе. На этом же листе, но за пределами фигуры участники записывают то, чего они хотели бы избежать в групповом взаимодействии. Затем ведущий предлагает подобрать для фигуры имя.

Реквизит: ватман, фломастеры, цветные карандаши.

Время проведения: 30 минут.

9. Упражнение «Зачем мне нужна эта группа?»

Ведущий задает игрокам вопрос: зачем вам нужна эта группа? Как группа может помочь достичь индивидуальных целей? (каждый участник называет по 2 цели) Один из участников фиксирует ответы на доске. Затем каждый ответ записывается на двух карточках. Карточки перемешиваются и раздаются участникам. Далее участники, взаимодействуя между собой, обмениваются карточками. Каждый старается найти и получить карточки, на которых записаны его собственные важнейшие цели. На выполнение этого задания дается 15 минут. После завершения этой части упражнения, группа снова собирается в круг, каждый рассказывает окружающим, собрал ли он карточки со своими целями, и перечисляет цели.

Затем каждый отвечает на вопросы: Появились ли у кого-нибудь новые цели, изменились ли приоритеты в течение игры. Как группа может помочь в осуществлении этих целей? При этом новые цели и приоритеты добавляются к ранее сделанному списку.

Реквизит: карточки форматом 7х10 см, настенная доска, ручки.

Время проведения: 25-30 минут.

10. Упражнение «Эмблема группы»

1 этап - герб рода. Инструкция: «У дворян, дети которых могли учиться в университетах, были родовые гербы, в которых была зашифрована определенная информация рода. Сейчас такой традиции нет. Но все вы – продолжение своих родителей, как они продолжение своих, те продолжение своих. Чем же Вы все связаны, что есть у вас общего? Что такого особого в вашем роду есть? О чем про вас могут сказать соседи и знакомые? Что есть такого ценного в ваших семьях, что Вы несете на себе, что Вы

передадите своим детям? Что ни в коем случае не можете потерять? Каждая семья уникальна. Может быть ваша – очень трудолюбива; может быть вы все любите природу, туризм; может быть в вашей семье приоритеты высшего образования; а может несколько поколений вашей семьи учились в Томске или в ТПУ? Нарисуйте это в образах, символах, снабдите девизом». *Если в группе есть студенты – сироты или из неблагополучных семей, то есть смысл сразу сказать об этом:* «Конечно, не всем повезло родиться в благополучных семьях, и кому то из вас, возможно, не захочется вспоминать свою семью. Так станьте Родона начальниками. Создайте свой род на тех ценностях, которые вы хотите видеть в своей семье, в своих детях, внуках». **На работу дается 10 минут.** По прошествии 10 минут, снова встаем в круг. Студенты представляют свой герб.

2 этап - объединение. Ведущему важно поддержать каждого студента и помочь ему сформулировать позитивные черты его семьи, обратить внимание на схожесть гербов: «Посмотрите, насколько вы похожи, кто-то больше, кто-то меньше. Найдите среди всей группы гербы похожие на ваши – символикой, девизом и объединитесь в группы по несколько человек» (необходимо, чтобы получилось от 2 до 4 групп). Инструкция: «Нарисуйте объединенные гербы. Условие: элемент герба каждого участника должен присутствовать на общем гербе группы. **На работу дается 5 минут.** Далее идет презентация групповых гербов (по минуте от группы).

3 Этап - рисуем эмблему группы. «Чтобы чувствовать себя в другом месте, как дома, человек берет с собой какую либо вещь. Чтобы Вам было в вашей группе комфортно нарисуйте эмблему группы, опираясь на ваши объединенные гербы. Можно объединять по смыслам, главное, чтобы каждый из Вас мог сказать – Это про меня ». 10 – 15 минут.

Реквизит: листы А4 на каждого участника, разделенные на 4 части, цветные фломастеры, маркеры, ватманы (1 штука).

Время проведения: 35 минут.

11. Упражнение «Необитаемый остров»

Представьте себе, что в результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. В ближайшие 20 лет вы не сможете вернуться к нормальной жизни, в ваши родные края. Ваша задача – создать для себя условия, которые смогли бы вас удовлетворить. Вам необходимо:

А) освоить остров, организовать на нем хозяйство;

Б) наладить на нем социальную жизнь (создать организацию, распределить функции, роли, обязанности и т.п.);

В) установить правила и нормы совместной жизни на острове (в форме 10 основных предписаний).

На это вам дается полчаса и полная свобода действий в рамках пунктов а – в.

Обсуждение: Что вы чувствовали во время организации жизни на острове? Какую роль вы выполняли на острове? Вы были удовлетворены этой ролью? Если нет, то какая роль вам больше бы подошла? Как воспринималось поведение других на острове?

Реквизит: лист бумаги с инструкцией, ручки.

Время проведения: 20-30 минут игра, 10 рефлексия.

12. Упражнение «Хорошие и плохие поступки»

Участников делят на две команды случайным образом. Задача одной команды - написать как можно больше поступков, которые позволяют человеку уважать себя больше. Соответственно, задача другой - написать как можно больше поступков, из-за которых уважение человека к себе теряется. «Что вы будете считать в своей группе хорошими поступками и уважать за них, а что – плохими». По желанию каждая команда может подкрепить слова рисунками, сценками о соответствующих поступках. Каждая команда представляет свою тему. Далее идет общее обсуждение, участники соглашаются или нет со списком. В конце ведущий суммирует все сказанное, создается общий список.

Примечание: очень важно обратить внимание на то, что у каждого есть выбор между теми и другими поступками, но каждый раз, выбирая то или другое поведение, мы приобретаем или теряем уважение к себе. Важно осознание участниками группы связи между поступками и самоуважением. Выделение самого понятия самоуважение и обнаружение его связи с взаимоуважением. А это необходимое условие полноценного общения, без которого невозможно развитие сплоченности.

Реквизит: листы бумаги А4 на две команды, ручки, цветные карандаши, фломастеры.

Время проведения: (5-7 минут – работа в группах, 10 минут – обсуждение, составление общего списка) 15-17 минут.

13. Упражнение «Корабль. Планета»

Группа делится на 2 команды, одна из которых рисует планету, жить на которой будет приятно всей группе (включая вторую подгруппу), места там должно хватить на всех. Вторая подгруппа рисует корабль, на котором они до этой самой планеты доберутся, с учетом, что на корабле места должен охватить всей большой группе. В конце каждая группа/подгруппа представляет своё творение.

Реквизит: листы ватмана для двух команд, цветные фломастеры, маркеры, карандаши.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации./ Т.Ю.Базаров, М., 2016.
2. Булавин Т., Сборник “Упражнения для тренинга командообразования”/ Т.Булавин, электронная книга, 55 стр.
3. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде/ Т.П.Галкина, Учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2014.
4. Зинкевич- Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду/ Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, СПб.: Речь, 2013. - 128 с.
5. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом/ А.Я.Кибанов, Д.К.Захаров- М.: ГАУ, 2013.
6. Красовский Ю.Д. "Организационное поведение", Ю.Д.Красовский, уч.пособие, "Юнити" 2016г.
7. Н. Еремеева 100 игр и упражнений для бизнес-тренингов/ Еремеева Н.СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2015. -128 с.
8. Р. Мередит Белбин Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/ Белбин М., Пер. с англ. М.: НИРО, 2013. 315 с.
9. Томпсон, Лей. Создание команды : [пер. с англ.] / Лей Томпсон, М.: Вершина, 2016. - 544 с.

10. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций : Пер. с нем. - М.: Генезис, 2015. - 395 с. - (Бизнес-психология)
11. Электронный ресурс <http://www.your-mind.ru>
12. Электронный ресурс <http://my-training.ru>