

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы построения команды в организации – одна из приоритетных задач практически для каждого предприятия, поэтому тренинг командообразования является самым востребованным на рынке тренинговых услуг.

Руководители предприятий задумываются о формировании команды чаще всего в следующих случаях:

- необходимы дополнительные материальные ресурсы;
- нужно повысить творческую активность;
- личные цели сотрудников начинают преобладать над общей целью;
- непродуманное распределение функций;
- на предприятии существует только материальное стимулирование;
- имеются недостатки в системе делегирования;
- у персонала наблюдается неверие в успех, отсутствие мотивации.

Запросы на тренинг командообразования формулируются в связи с необходимостью:

- 1) формирования оперативных команд;
- 2) сплочения топ-менеджеров с целью повышения их креативности и объединения усилий;
- 3) сплочения сотрудников внутри организации с целью более эффективной работы;
- 4) сплочения верхнего менеджмента и повышения эффективности прохождения потоков информации.

В данном пособии рассмотрены основные темы курса «Тренинг командообразования»: формирование группового поведения; понятие команды, факторы и этапы превращения группы в команду; методологические основы проведения тренинга командообразования. В последнем разделе представлены контрольные задания и несколько видов тестов по курсу.

В процессе освоения курса обучающийся приобретает и совершенствует общекультурную компетенцию ОК-3 – готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала. А также общепрофессиональную компетенцию ОПК-2 – готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной

деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Основными задачами данной дисциплины являются:

1) изучение теоретических основ формирования и развития команды и командной работы;

2) развитие умений управлять динамикой, мотивацией и сплочённостью групп;

3) формирование умений применения закономерностей командообразования в практической деятельности;

4) изучение технологии создания команды;

5) формирование навыков эффективного взаимодействия в команде и создание благоприятной и конструктивной атмосферы в команде;

6) развитие способности психологического самоанализа и самопознания себя и других людей.

Пособие состоит из 4 глав и 3 приложений. Приложения содержат сценарии игр для тренинга построения команды, направленные на формирование групповой сплочённости, эффективных коммуникаций и принятия группового решения.

Игры, использованные в пособии, имеют ссылки на первоисточники. Тем не менее, авторство части игр не определено, они взяты на широких просторах многочисленных сайтов, посвящённых тренерской работе. Некоторые игры автор данного пособия проводил уже несколько лет, они модифицированы и первоначальный источник также был утерян. Мы с благодарностью относимся ко всем неизвестным авторам, чей труд и творчество собраны в этом пособии. Автор также выражает благодарность студентам группы ПО-14 ГБОУ ВО МО Технологического университета за апробацию и ценные корректировки в ходе проведения игр и упражнений тренинга командообразования, которые использованы в данном пособии.

Данное учебное пособие предназначено для психологов, обучающихся в магистратуре с профилем «Организационная психология», однако оно также послужит хорошим подспорьем психологам-практикам, занимающимся обучением персонала организации.

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ ГРУППЫ И КОМАНДЫ. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

Общественная сущность природы человека приобретает все новые грани в современном мире новых цифровых технологий. Даже в условиях виртуальной среды человек остаётся организационным, и если раньше можно было говорить о том, что сущность человека определяется группами, в которые он входит, то сейчас все больше исследователей организационного поведения добавляют сюда и социальные сети, которыми пользуется человек.

В группе человек реализует свои потребности в безопасности, аффилиации, уважении, власти и достижениях.

Трудно переоценить значение группы в жизни человека, чаще всего описываются процессы, способствующие продуктивности работы в группе, обозначаемые как синергетический эффект.

Группа может оказывать на человека различное влияние, в одном случае может действовать эффект **фасилитации**, т.е. в результате общественного окружения и одобрения человек действует успешнее, нежели тогда, когда остаётся один. В другом случае может действовать эффект **ингибиции**, когда человек теряется и чувствует себя неуверенно в присутствии других людей и его эффективность снижается.

В 1927 году был проведён эксперимент, который вошёл в историю организационной психологии как «эффекта Рингельмана». Целью этого эксперимента было понять, почему результат труда в групповой деятельности меняется в сравнении с эффективностью каждого отдельного члена группы непропорционально. В нём участвовали испытуемые, которым было предложено поднимать тяжести, в итоге оказалось, что два человека подняли только 93% от веса своего первого результата, а восемь человек подняли только 49% от первого результата. Повторный эксперимент с перетягиванием каната подтвердил результат. Этот феномен был объяснён тем, что один человек, выполняя задачу, рассчитывает только на свои силы, а в группе он может их экономить. Кроме того, значительные усилия уходят на координацию работы в группе, что также снижает эффективность её работы.

Группой является объединение людей по какому-либо социальному признаку, они могут находиться в равных условиях, иметь общую деятельность и структуру отношений. Имеется

множество классификаций групп по различным основаниям: размеру, уровню развития, характеру деятельности или вхождения человека в группу (рис. 1). В этом отношении классическим является описание групп в учебнике Г.М. Андреевой «Социальная психология»[3]:

1) **большие**: возрастные группы, социальные слои, этнические сообщества и т.д.;

2) **средние**: жители одного города или района, коллектив предприятия;

3) **малые**: группа друзей, семья, которые имеют между собой личные и эмоциональные отношения.

Также разделяют группы по следующим критериям:

1) **формальные**, где чётко определены схемы ролей, лидеры и подчиненные, деятельность этой группы регулируется административно, уставом, регламентом и т.д.;

2) **неформальные**, где люди объединяются на основании взаимных интересов и симпатий, могут возникать внутри формальных групп, не регулируются административно.

Следующее разделение идёт по принципу значимости для человека норм данной группы:

1) **группа членства** – объединение, участником которого является человек;

2) **референтная группа**: человек не всегда является её членом, но при этом группа является для него источником ценностей и социальных норм; референтная группа подразделяется на **номинальную** (группа, которая служит образцом норм и поведения) и **реальную** (группа, в которой присутствует человек, чьё мнение важно).

По порядку возникновения:

1) **первичные**: число людей небольшое, основа группы – тесный контакт между несколькими людьми, не разложима дальше на составные части (структурное подразделение организации, отдел, кафедра, лаборатория);

2) **вторичные**: образуют люди, которые объединяются и хотят достигнуть определённой цели, состоит из первичных групп (структурных подразделений);

3) **номинальные**: определены каким-либо признаком (группа детей, женщин и т.д.).

Признак классификации	Виды групп
Размер группы	Большие Малые
Сфера совместной деятельности	Управленческие Производственные
Уровень развития	Высокоразвитые Слаборазвитые
Реальности существования	Реальные Условные
Степень формализации (принцип создания)	Формальные Неформальные
Цели существования	Целевые (проектные) Функциональные По интересам Дружеские
Период функционирования	Постоянные Временные
Характер вхождения индивида в группу	Референтные Нереферентные (группы принадлежности)

Рисунок 1. – Классификация групп

Групповые характеристики

1. **Состав группы:** численность группы, возраст, пол, семейное положение, национальная принадлежность. Должен отражать специфику работы.

2. **Структура группы:** схема взаимоотношений в группе, исходя из занимаемой должности, чёткая структура управления, подчинения, разделения труда, должностей. Определяются те функции, которые выполняют отдельные члены группы.

3. **Групповые процессы:** динамические показатели группы, образование и формирование группы, нарастание сплочённости, лидерство, организация давления в группе, организационная совместная деятельность, принятие решений.

4. **Групповые нормы:** групповая культура даёт представления о нормах поведения, которые должны соблюдать все члены группы в соответствии со своим статусом. Они могут быть формализованы и прописаны в документах или положениях, но чаще нормы носят неформальный характер.

5. Потенциал группы: профессиональные навыки и знания (квалификационный потенциал), работоспособность (психофизиологический потенциал), интеллектуальные способности (творческий потенциал), степень моральности целей группы и то, что является мотиватором для достижения этих целей (нравственно-мотивационный потенциал), способность к взаимодействию с другими людьми и группами (коммуникативный потенциал), выносливость в неблагоприятных условиях, уверенность группы в своих силах, гибкость к адаптивным изменениям.

Личность и группа

Группа устанавливает статус человека. **Статус** – то, какое положение занимает человек по отношению к другим членам группы. **Роль** – это те функции, которые выполняет человек, в зависимости от специфики деятельности группы (рис. 2). Широко известна типология статуса для примитивных групп, где буквами греческого алфавита обозначаются различные статусно-ролевые характеристики:

α – лидер, играющий главную роль, всегда энергичен и активен, может достигать больших результатов благодаря своей целеустремленности и волевым качествам, имеет право на первоочередное распределение благ;

β – серый кардинал, поддерживает лидера, менее энергичен, чем лидер, но при этом может обладать большим интеллектуальным ресурсом;

γ_1 – приближённые лидера группы, его основная опора, команда лидера;

γ_2 – самая многочисленная часть группы, молчаливое большинство, «жертвы», готовые выполнить любой приказ лидера;

γ_3 – группа недовольных, оппозиция;

γ_4 – шут, с колкими высказываниями, который поддерживает мнимую демократию с разрешения лидера;

Ω – тот, кого обвиняют во всех бедах, изгой, «мальчик для битья», коллектив сплочён против него.

Стадии развития группы

Все группы проходят ряд стадий.

1. Формирование: на этой стадии происходит отбор членов группы, в зависимости от их опыта, для достижения целей группы. Знакомство членов группы между собой, распределение ролей и обязанностей.

2. **Брожение:** на этой стадии возможно проявление конфликтов, идёт «притирка» между членами группы, каждый высказывает своё мнение и оценивает своё положение в группе, а также отношение к групповой работе. Если различия в целях и мнениях велики, некоторые участники могут покинуть группу.

3. **Нормирование:** разрабатываются нормы поведения, идёт окончательное распределение ролей, которое признается всеми.

4. **Деятельность:** работа группы, в соответствии с определёнными целями и задачами, конфликты разрешаются в общей дискуссии.

5. **Командная работа:** слаженная и эффективная коллективная работа.



Рисунок 2. – Соотношение ролевой структуры команды по Р.М. Белбину с её задачами

Стадии превращения группы в команду

Работа в команде имеет множество плюсов как для организации, так и для каждого её участника. Она способна решать задачи, которые один человек не может решить. В команде рождается больше идей, более объёмный взгляд на действительность, она способствует личностному росту каждого участника. В наиболее общем плане команду дифференцируют как группу, имеющую общую цель, чёткую функциональную ролевую модель, понятные и регламентированные коммуникации.

Построение команды. Описывая эффективную команду, менеджеры чаще всего отмечают неформальную, ненапряжённую атмосферу, прозрачность и принятие решаемых задач. Члены команды прислушиваются к мнению друг друга, участвуют в активном обсуждении, связанным с задачей, свободно выражают свои идеи, мысли и чувства. Конфликты и разногласия касаются также, в основном, идей, а не личностей членов команды. Как правило, члены команды осознают, что делают, и их решения основаны на согласии, а главное, они способны достичь этого согласия.

В методологии построения команды авторы часто выделяют отдельно понятие формирования командного духа (teamspirit), понимая под ним процесс, прежде всего, усиления чувства сплочённости, формирование чувства «мы», развитие доверия, мотивации к совместной деятельности, высокий уровень неформального авторитета руководителя, программы лояльности членов команды по отношению к организации.

Между исследователями и практиками, организационной психологии нет единого мнения в вопросе этапов формирования команды. А.Г. Кирпичник выделяет следующие этапы формирования команды:

- представление себя в группе и наблюдение за другими членами группы, выделение значимых характеристик других;
- эмоциональный подъём, связанный с новизной ситуации;
- эмоциональный спад, связанный с началом совместной деятельности;
- усиление психологического контакта, связанного с определённой ролевой функцией и получением первых результатов совместной деятельности.

Немецкие учёные В. Зигерт и Л. Ланг разработали **общие правила управления групповым поведением** для хорошего формирования группы и укрепления групповой морали.

- I. Помогите группе испытать *успех*.
- II. Постарайтесь укрепить *доверие* членов группы друг к другу, и, прежде всего, к лидеру.
- III. Способствуйте развитию чувства *принадлежности* к группе, ощущению *особенности, избранности*, укреплению этого чувства (это достигается путем совместных групповых мероприятий, новых возможностей в решении проблем в совместной работе).
- IV. Отслеживайте тот факт, что принадлежность группе должна *доставлять радость*, отвечать мотивации к принадлежности, к уважению, самоуважению и престижу.
- V. Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.

Рекомендации по нейтрализации деятельности групп отрицательной направленности, действующих в разрез интересам организации.

1. Продемонстрировать группе в драматической форме *бесперспективность* её деятельности.

2. Покажите группе *невозможность достижения* поставленных ею целей.

3. Посейте *недоверие* между людьми и, прежде всего, к лидеру.

4. Образовать *«раскольнические» подгруппы*, стимулировать *бегство* из группы, поощрение *перебежчиков*, хорошо, если это будет лидер группы.

5. Ассоциировать чувство *принадлежности* к группе, с *чувством ущербности, недовольства, усталости*.

6. Устранение лидера путём *перемещения* его на другое место работы.

Для формирования работоспособного коллектива возможно использовать демократический, коллегиальный метод управления, групповой метод принятия решений (мозговой штурм, рассмотрение деловых ситуаций), а также исследование своего коллектива, глубоких знаний и творчества при решении конкретных задач.

Взаимодействие потенциалов при однонаправленных и разнонаправленных целях

1. Если у членов группы цели совпадают, то их совместный потенциал приведёт к достижению этой цели и синергетическому эффекту.

2. Если схожесть целей невелика, то совместный потенциал всё равно будет больше, чем у одного человека, при этом могут быть достигнуты другие полезные цели.

3. Если цели группы разные, то общий результат будет хуже, чем у каждого в отдельности.

4. Если цели группы противоположны, то результат будет нулевой, возможно наличие скрытого конфликта в группе.

ГЛАВА 2. ТРЕНИНГ КАК СПОСОБ ПРЕДНАМЕРЕННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Под тренингом обычно понимают ряд феноменов, связанных с такими явлениями, как воспитание, обучение, подготовка, тренировка. Существует много пониманий и определений тренинга, однако совершенно понятно, что мы не можем называть тренингом то, что внешне выглядит как работа тренинговой группы: в кругу сидящие люди, выполняющие определённые задания под руководством человека, который называет себя тренером.

Если говорить о его лексическом значении, то в переводе с английского языка («training» от «train») переводится как обучать, воспитывать. И это верно, т.к. в отечественной психологии понятие «тренинг» определяется как метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков.

В тренинге группа работает как отдельная система со всеми её особенностями, поэтому в группе личностные изменения происходят быстрее, этому способствует также закон синергии, когда групповое обучение намного эффективнее индивидуального.

Ю.Н. Емельянов определяет его как группу методов развития способностей к обучению и овладению любым сложным видом деятельности.

Тренинг также определяется и как способ перепрограммирования имеющейся у человека модели управления поведением и деятельностью в результате воздействия группы на каждого её члена.

Есть также определение тренинга как части планируемой активности организации, направленной на увеличение профессиональных знаний и умений, либо на изменение социальных установок и социального поведения персонала способами, сочетающимися с целями организации и требованиями деятельности. Такие мероприятия проводятся в рамках той или иной организации с привлечением специалиста извне или с помощью своего штатного сотрудника, обладающего знаниями о проведении психологического тренинга. Отсюда можно сделать вывод, что для его проведения необходима цель, которая приведёт к реальным результатам.

Нам представляется целесообразным и отражающим центральный момент и сущность того, что происходит в тренинге, определение С.И. Макшанова: «Тренинг – многофункциональный

метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека и группы с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека». Как видим в этом определении, именно *изменение* рассматривается как центральный момент происходящего в тренинге и как его необходимое условие.

Тренинги делятся по форме проведения, по составу участников, композиции, уровню изменений, целям и задачам.

Цели формируются в зависимости оттого, что подлежит изменению в тренинговой программе, личных потребностей участников, В любом случае, принятие целей и их осуществление возможно только с согласия и принятия их всей группой. Эффективным тренинг будет только в том случае, когда тренер также является образцом поведения, которому обучается группа. В наиболее общем плане тренер должен демонстрировать умение слушать, вербальную и невербальную открытость, ровное доброжелательное отношение ко всем мнениям, проявлять активность, которая не подавляет инициативу участников группы.

В тренинге разворачивается два плана: содержательный и психодинамический. В содержательном происходит формирование умений и навыков, которые заявлены в целях и задачах тренинга. Психодинамический является фоном, на котором формируются изменения, которые служат для формирования референтной группы – сплочённой группы, мнение которой является важным для участников, а пребывание в ней – комфортным.

Для современной практической организационной психологии актуальна тема психологических тренингов и ими насыщен рынок психологических услуг, предлагающий весь спектр психологической помощи в рамках тренинговой работы. Однако остаётся дискуссионным вопрос о компетентности ведущих тренинг-группы, их понимании принципов и законов, лежащих в основе психологического тренинга.

Эффективные тренеры знают методологию тренинговой работы, способны контролировать, регулировать и сопровождать ход тренинга, т.к. у них есть чёткие представления о происходящих внутригрупповых процессах.

Одной из отличительных черт тренинга от других услуг в сфере практической психологии является наличие самой группы и её влияния на каждого участника, поэтому так и важны внутригрупповые процессы.

В настоящее время наибольшим спросом пользуются тренинги по тайм-менеджменту, техникам продаж, управлению конфликтами и всевозможные тренинги по саморазвитию и личностному росту.

Навыки управления групповыми процессами профессионально важны для руководителей различных уровней. Тренинги командообразования как раз и является тем инструментом, который развивает этот навык. В значительной степени этим объясняется то, что в последние годы эти тренинги заняли лидирующее положение среди других методов активного обучения.

Тренинг, как инструмент управления группами, является эффективным инструментом развития персонала и применим в различных организационных формах и моделях внутрефирменного обучения. Его корректирующий и реновационный потенциал наилучшим образом раскрывается в ходе внутригруппового взаимодействия. В то же время, самый большой эффект тренинги дают при комплексности их проведения, интегративном обучении, соединенном с системой организационного развития.

История тренинга

Из истории психологии известно, что понятие психологического группового тренинга сопоставляют с понятиями групповой психокоррекции и психотерапии. Однако границы области применения этих терминов размыты и отличаются друг от друга. Можно сделать вывод о том, что термин «групповой тренинг» включает в себя возможности оставшихся двух, но также существует значительная разница между ними.

Под тренинг-группами понимаются созданные малые группы, участники которой являются психически здоровыми людьми, вступающими в коммуникативные связи и взаимодействующие между собой для получения нового опыта и достижения поставленной цели, например, осуществления саморазвития или овладения коммуникативными навыками, или же реализующие своё личностное развитие. Таким образом, в отличие от групп психотерапии, их цель направлена не на лечение, а на переосмысление и анализ себя и своего поведения посредством рефлексии внутри своей группы.

Тренинговая работа ориентирована на получение эмоционального опыта путём осмысления себя в широком смысле, акцентируя внимание на развитие личности в целом, а не на частные

характеристики внутреннего мира и отдельные психологические структуры.

Таким образом, тренинговые группы позволяют индивиду посмотреть на себя глазами других людей, таким образом, происходит воздействие самой группы на каждого его участника.

Идеи школы Курта Левина легли в основу концепции лабораторного тренинга в США, а его слова о том, что «обычно легче изменить индивидуумов, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности» определили развитие представлений о групповой динамике и других групповых феноменах.

Значительное влияние на развитие тренингов оказало гуманистическое направление в психологии в 60-е годы прошлого столетия. В методики проведения тренингов были введены такие концепты, как социальные и жизненные умения: формирование Я-концепции, самопонимание, принятие эмоционального опыта и др.

В нашей стране, в значительной степени под влиянием немецкого опыта в 80-е годы стало развиваться направление социально-психологического тренинга. В Санкт-Петербурге был образован первый «Институт тренинга» под руководством Н.Ю. Хрящовой. На его базе, используя как основу тренинг «Умение вести партнерскую беседу» (Форверг М.), было разработано множество тренингов для различных организаций.

В 80-90-е годы разработками в области тренинговой работы занимались такие методологи, как Петровская Л.А., Емельянов Ю.Н., Ковалев А.Г. и др.

Специфические характеристики тренинга

Существует ряд отличительных черт тренинговой работы от других методов практической психологии. Тренинг может отличаться своей формой, целью и задачами, но для того, чтобы психологическая помощь позиционировалась как тренинговая работа, необходимы следующие условия:

1) наличие постоянной группы от 5 до 20 человек, поскольку тренинги бывают этапными, то немаловажным является постоянство и закрытость группы;

2) определённая пространственная организация, чаще всего это изолированное помещение и работа с расстановкой стульев в круг;

3) закон «Я-высказывания» – участник группы не может с точной уверенностью знать мысли окружающих, поэтому важно высказывать свои мысли и ощущения только от своего лица;

4) принцип «здесь и сейчас» – на каждом тренинге индивид проживает свою маленькую жизнь, поэтому важно говорить о своих эмоциях, чувствах и ощущениях «здесь и сейчас», не перекладывая свой новый опыт, полученный в данном тренинге, на будущее, и не перенося свой прошлый опыт в настоящее, т.к. переосмысление себя происходит именно в настоящем и в рамках данной тренинг-группы;

5) атмосфера и раскованность между участниками группы – активность участников является неотъемлемой частью тренинга, потому он и называется методом активного обучения, однако участник в праве отказаться от участия в том или ином упражнении с целью наблюдения со стороны, сообщив об этом группе, но необходимо учитывать, что даже от одного отказавшегося участника конечный результат изменится;

6) закон тактичного и доброжелательного отношения ко всем участникам группы;

7) принцип конфиденциальности.

Как отмечалось ранее, тренинги могут отличаться по своей форме, но также они отличаются и по своей направленности. Выделяют три парадигмы, по которым строится тренинговая работа:

1) тренинг как своеобразная форма дрессировки, при которой при помощи положительного подкрепления формируются нужные паттерны поведения, а при помощи отрицательного – «стираются» нежелательные;

2) тренинг как форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков;

3) тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

Классификация тренингов

Существует несколько классификаций тренинга, но чаще всего выделяют следующие видов тренингов:

1) **социально-психологические**, в основе которых лежит формирование коммуникативной Компетенции;

2) **психотерапевтические**, направленные на лечение неврозов, психических отклонений от нормы, а также на работу с аддиктивным поведением;

3) **личностные**, рассматривающие личностный рост, саморазвитие, самооценку, критичность мышления, самоуправление, направленные на работу с комплексом неполноценности и другие психологические вопросы личностного развития;

4) **бизнес-тренинги**, освещающие экономические проблемы внутри той или иной организации, способы минимизации затрат, увеличение прибыли.

Формально-логические критерии классификации.

По **форме** проведения.

Аудиторные. Здесь скорее уместно говорить о лекции с привнесением диалоговой составляющей. Эта форма чаще всего используется во время классического учебного процесса. Элементы тренинга, чередование изложения теоретического материала с практической демонстрацией навыков межличностного взаимодействия, несколько оживляют однообразный лекционный материал.

Группового взаимодействия. К этой группе относим, в первую очередь, социально-психологические тренинги, на которых всё время посвящено отработке навыков взаимодействия и их корректировке.

Предметно ориентированные. В них значительно меньше внимание уделяется социально-психологическим особенностям взаимодействия участников. Основное внимание посвящено формулированию проблем достижения эффективного взаимодействия участником ради реализации основной цели – повышения эффективности деятельности предприятия. К предметно ориентированным относим такие тренинги, как деловая игра, организационно-деятельностная игра или инновационная игра.

По **составу** участников.

Одной сферы деятельности, в т.ч. одного предприятия (характерно для бизнес-тренингов).

Различных сфер деятельности – чаще используется для социально-психологических тренингов и тренингов личностного роста.

По **композиции** (из каких этапов частей состоит собственно тренинг). Композиция тренинга является производной от программы и сценария.

Структурированные, т.е. тренинг разрабатывается и проводится по определённой процедуре и содержит все стадии как подготовки, так и проведения. Ниже будут рассмотрены некоторые подходы к разработке программы тренинга.

Вариативные. Тот случай, когда тренер вынужден проводить тренинг в ситуации недостаточной информированности о проблемах и задачах группы. Другой вариант – когда тренинг носит демонстрационный характер и участники группы впервые увидели друг друга на самом тренинге.

В этих и подобных случаях от тренера требуется высокое мастерство считывания групповых процессов с целью своевременной корректировки хода тренинга. Такая корректировка предполагает добротную подготовку к тренингу, знание теоретических основ сферы деятельности участников и владение набором соответствующих инструментов по формированию навыков во время работы с такой группой.

Спонтанные. Чаще всего это бывает во время учебного процесса, курсов повышения квалификации. Такие тренинги можно назвать «тренинг одного тренера», ибо они предполагают хорошую квалификацию, подвижную психику и умение тренера работать с аудиторией. Этот вид тренинга не может быть квалифицирован как бизнес-тренинг, ибо не предполагает ни подготовки, ни цели.

По **уровню изменений** (на каком уровне предполагаются изменения).

Индивидуальные. Предполагается, что после получения новых знаний и апробации новых навыков, участник тренинга (конкретный человек) примет решение о корректировке своих отношений с окружающими.

Групповые. То же самое для группы, которая работает в общей сфере деятельности.

Дивизионные. Аналогично, с той лишь разницей, что все участники тренинга работают в одном подразделении.

Примечательно, что в таком случае шансы роста эффективности значительно возрастают.

Институциональные. Речь идёт о смене парадигмы деятельности (человека, группы, подразделения, направления, компании).

По целям и задачам тренинги подразделяются на следующие категории.

Эмоционально-профилактические. Выпустить пар и не доводить дело до конфликта/противостояния.

Некоторые бизнес-тренинги, особенно первые для конкретной группы имеют именно такой эффект. Руководители понимают, чаще интуитивно, что что-то идёт не так, но по каким-либо причинам, не в состоянии понять суть происходящего в команде. В такой ситуации тренинг помогает снять напряжённость. Если тренер объективно осознает суть такого тренинга, системно обрабатывает результаты и подаст правильный отчёт руководителю, то эффект от тренинга будет гораздо выше.

Структурно-целевые. Это тренинг со всеми его формальными и содержательными характеристиками.

Перед проведением такого тренинга выполнены все подготовительные этапы, определена проблема и цель, опираясь на которые написана программа и сценарий тренинга, подготовлена презентация. Предполагается мобилизация участников тренинга на реализацию определённого проекта.

Говоря о целях тренинга, важно иметь в виду, что определение цели оказывает непосредственное влияние на выбор формы проведения тренинга, особенности его наполнения, формирование критериев подбора инструментов или их разработки. Все перечисленное определяет собственно содержательное наполнение материалов тренинга.

Методы работы в тренинговых группах

Для подготовки и проведения тренингов используют следующие методы работы в тренинговых группах.

1. **Групповые дискуссии.** Характерной особенностью метода является то, что предлагаемая к обсуждению тема или проблема реальна. Участники дискуссии, используя личный опыт и своё понимание, предлагают собственное решение. В ходе обсуждения и сопоставления различных точек зрения происходит выработка

наиболее оптимального решения. Следует отметить позитивную особенность метода, которая состоит в том, что в процессе обсуждения каждый участник становится как бы соавтором выработанного решения. Этот эффект способствует бесконфликтному и быстрому решению проблемы.

2. Кейс-стади. Этот метод имеет сущностные отличия от обычной игры, которые собственно и определяют особенность кейс-стади, т.к. он предполагает обучение на практических примерах.

Значительно детальнее прорабатываются такие блоки игры, как организация рабочего пространства и введение в проблему, в отличие от того, что в обычной игре у нас есть только инструкция.

Важная роль отводится организации работы группы. С учётом специфики решаемой проблемы и степени погружённости участников в материал может быть выбрана как самостоятельная работа каждого участника, так и работа в малых группах.

Если в обычной игре после её проведения группа переходит к обсуждению и анализу, на которое, как правило отводится не так уж много времени, то в случае кейс-стади готовятся презентации, выступления, а уже только после этого обсуждение и выработка согласованного решения.

Проблема, решаемая во время игры, всегда носит прикладной характер, т.е. она имела место в конкретной организации или является актуальной сегодня.

Самым распространённым является её применение в обучении руководителей. В силу специфичности и прикладного характера разбираемой с помощью кейс-стади проблемы, не исключено, что тренеру будет необходима помощь профильных специалистов при проведении.

В определённом смысле кейс-стади имеет много общего с деловой игрой, которые были особенно популярны в 80-е–90-е годы прошлого века. По наполнению и содержанию они в значительной мере перекликаются с кейс-стади.

3. Ролевые игры. Участники тренинга проигрывают личностные и управленческие ситуации. Во время анализа и обсуждения осуществляется поиск оптимального способа поведения для предложенной ситуации. Е. Дагаева определяет ролевую игру как моделирование ситуации, в которой участникам предлагается принять определённую роль и затем выработать способ, позволяющий привести эту ситуацию к достойному завершению [11].

При этом участники во время игры ограничены параметрами предложенной роли и необходимостью опробования новых навыков на практике.

Вместе с тем, по мнению Е. Дагаевой, применение ролевых игр в тренинге уместно как для демонстрации навыков общения, так и выработки и применения на практике новых.

Различают следующие виды ролевых игр:

- демонстрационные;
- спонтанные;
- парные (обмен ролями);
- групповые.

4. Ситуационные игры. Е.Н. Корнеева считает, что «по назначению и организации ситуационные игры аналогичны ролевым» [18]. Но отличаются они тем, что перед участниками ставится задача наработать не навык поведения, а алгоритм поиска выхода из сложной ситуации. Данный метод позволяет выработать алгоритм деятельности в сложной ситуации, который позволит участникам эффективно решать подобные задачи в будущем.

5. Психогимнастические упражнения. Эти упражнения используются для мобилизации групповой работы, объединения участников для работы на результат, обеспечения синергетического эффекта работы группы. Т.е. эти упражнения выполняют функцию своеобразного разогрева участников и перехода к собственно содержательной части работы.

Именно исключительно игровой атмосферой, ориентированной на формирование межличностного взаимодействия, и отличаются эти упражнения от игр, ориентированных на формирование новых навыков и стимулирование приобретения новых знаний участниками тренинга.

Эти упражнения также могут быть использованы для смены или корректировки направленности деятельности группы, снижения возникшей напряжённости, оживления атмосферы тренинга в случае снижения активности группы.

В книге «Психогимнастика в тренинге» С.И. Макшанова и Н.Ю. Хрящевой (СПб., 1993) очень чётко сформулированы критерии выбора упражнений в зависимости от состава группы, уровня групповой динамики, времени суток.

Разработка тренинга

Конспективно остановимся на построении тренинга. Существует несколько подходов в разработке тренингов, начиная с простого плана занятий схожего с расписанием до алгоритмизации собственно деятельности по формированию новых знаний и навыков (обращаем внимание на то, что мы понимаем тренинг не только как инструмент формирования навыков, но и как способ приобретения знаний).

Выделяют основные **принципы построения тренинга**:

- ориентированность на достижение цели;
- структурированность и чередование теоретических и практических блоков;
- принцип завершенности;
- вовлечение и активное участие всех обеспечивает тренер, а не просто активность всех;
- активность реализуется в общении.

Наиболее последовательным представляется алгоритм построения тренинга, предложенный И.В. Вачковым, состоящий из 9 этапов.

I этап – тренер определяет тему и цель тренинга как образ будущего результата.

II этап – определяется состав тренинговой группы (на какое количество участников рассчитан тренинг). Есть мнение, что для эффективной работы оптимальным является 12 участников. Вместе с тем, практика показывает, что при должной подготовке результат достигается как в группе 7–8 человек, так и в группах до 20 участников.

III этап – определяются ресурсы. Тренер должен спланировать количество тренинговых занятий, во время которых будут достигнуты задачи тренинга, их частоту и длительность.

IV этап – формулирование проблем. Тренер должен ясно сформулировать проблемы, которые предстоит решить во время тренинга, т.е. необходима предварительная индивидуальная работа с каждым участником.

V этап – формулирование задач. Задача – это цель деятельности, сформулированная в конкретных условиях. Она всегда должна быть сформулирована утвердительно. Следует разграничивать задачи деятельности группы или её участников и задачи собственно тренинга.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru