

НИМ «РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА»

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ЛИЧНОСТИ

*Барсукова Анна Дмитриевна,
кандидат психологических наук,
доцент кафедры «Психология» ГОУ ВПО Московский
государственный строительный университет*

Современная ситуация на рынке труда предъявляет повышенные требования к уровню развития профессиональной компетентности специалистов. Государство не гарантирует трудовой занятости, и специалисты вынуждены сами проявлять активность в поиске места работы. Подавляющее большинство работодателей заинтересовано в кадрах, имеющих профессиональный практический опыт и готовых к самостоятельной работе. При этом людей инициативных, умеющих общаться, исполнительных, а также способных к нововведениям, широкопрофильных, готовых к постоянному самообучению. Данные условия предполагают возможность успешного трудоустройства для такой категории специалистов, которые наряду с профессионализмом владеют определенным комплексом социально-психологических компетенций и постоянно развивают свою личность с позиции ее конкурентоспособности.

Не случайно в последнее время вошло в употребление понятие «конкурентоспособная личность». Конкурентоспособная личность – это человек, который лучше других способен креативно мыслить, генерировать идеи,

проявлять решительность и настойчивость, быть гибким и толерантным, постоянно стремиться к достижению успеха.

А.А.Кирсанов отмечает, что высокий уровень конкурентоспособности - важнейшее требование студента как будущего специалиста, который, по сути, определяет степень его профессиональной компетентности.

Конкурентоспособность личности, как значимая профессиональная характеристика, в последнее десятилетие привлекает внимание многих исследователей, и становится предметом изучения различных областей наук.

В социологических и психолого-педагогических исследованиях в определении понятия "конкурентоспособность" не существует единого общепризнанного суждения, причем конкурентоспособность характеризуется в них в разных аспектах и с различной полнотой.

Конкурентоспособность в психологии понимается, как способность предвидеть, обновляться и использовать все возможности для развития, т.е. пытаться активно способствовать или противодействовать внешним обстоятельствам, планировать и ставить цели профессиональной деятельности, изменять ради их достижения самого себя, внутренне принимать, осознавать и оценивать любую трудность как стимул дальнейшего развития, как преодоление собственных пределов [3].

Идея постоянного экспериментирования, включается в понятие «конкурентоспособность» и психологами И.Д. Ладановым, В.А. Пронниковым, которые предлагают рассматривать его как свойство творческой части общества продуцировать инновационные идеи, теории, технологии, а значит способствовать его успешному развитию.

Конкурентоспособность определяется и как способность продвижения в разрешении проблем с использованием наиболее оптимальных средств для достижения взаимодействия и взаимопонимания между партнерами. Иными словами, конкурентоспособность есть способность разрешать проблемы путем сопоставления, столкновения, согласования, взаимообогащения предметных позиций взаимодействующих партнеров [6].

Конкурентоспособность трактуется рядом авторов как основа стабильности личности, поскольку в силу своих профессиональных качеств, по достоинству оцениваемых в обществе, она уверена в завтрашнем дне [5], как осознание личностной самореализованности, признание и уважение со стороны коллег, являющиеся условиями социальной удовлетворенности личности.

Наиболее плодотворно проблема конкурентоспособности персонала (дефиниции, роль в управленческой деятельности, социально-психологическая структура, методические основы оценки конкурентоспособности, подходы к подготовке конкурентоспособного специалиста и др.) разрабатывалась в теории менеджмента зарубежными (И. Ансофф, А. Вайсман, Ф. Вудкок, А.А. Мескон, Т. Санталайнен) и отечественными (В.А. Дятлов, Е.Б. Попова, В.В. Травин, Р.А. Фатхутдинов) исследователями. В недалеком прошлом, несмотря на негативное восприятие самого термина «конкурентоспособность», как несовместимого с образом жизни советского человека, исследователи неоднократно обращались к качествам личности, которые являлись составляющими конкурентоспособности и характеризовали ее с различных сторон.

Более обстоятельно структурные составляющие конкурентоспособности как важные характеристики личности обсуждаются в зарубежных исследованиях: самоактуализация (А. Маслоу, Ф. Перл, К. Роджерс, Э. Шостром и др.), стратегия выигрыша (М. Джеймс, Д. Джонгвард и др.), способность к самоутверждению и самообучению (Е. Мелибруда, К. Роджерс), ассертивность (самоутверждающее поведение) (Р. Алберти, В. Каппони, Т. Новак, М. Эммонс), жизненная успешность (В.Ф. Биркенбиль), интернальность как фактор ответственного поведения (Дж. Роттер), смысложизненная ориентация, конгруэнтность (К. Роджерс, М. Перл, В. Франкл).

В проводимых отечественных исследованиях уточняется психологический аспект содержания понятий конкурентоспособности личности (когнитивный, эмотивный и деятельностный компоненты) (А.С. Строилова); обосновываются критерии и уровни сформированности конкурентоспособности (С.Г. Светунькова, Н.Н. Сидорова, Н.В.

Фомин, Н.Л. Христолюбова); обсуждаются условия формирования конкурентоспособности учащихся (Ю.В. Андреева, Р.Я. Ахметшин, И.В. Дарманская, И.М. Ильковская, Н. Н. Сидорова, Ф.Р. Туктаров).

В.И. Шаповалов [10] в качестве существенных признаков конкурентоспособности предлагает рассматривать: интеллектуальный потенциал, соревновательность, самоактуализация, адекватная самооценка, целенаправленность, мотивированность, адаптивность, толерантность, самообучение, коммуникабельность, интернальность, стратегичность, нравственный императив, способность принимать ответственные решения, ценностно-ориентированная адекватность, готовность к профессиональному самоопределению.

В его работах с позиций структурно-функционального подхода выделены следующие компоненты конкурентоспособности: парадигмально-прогностический, информационно-содержательный, операционально-деятельностный, мотивационно-ценностный и эмоционально-волевой. Каждый из компонентов является относительно самостоятельной подструктурой, которая в то же время подчиняется общим законам развития личности и воплощает в себе единство сознания, деятельности и общественных отношений.

Парадигмально-прогностический компонент предполагает выявление личностных перспектив конкурентоспособного поведения, самосовершенствование в соответствии с идеальной моделью конкурентоспособности личности.

Информационно-содержательный компонент образует комплекс знаний, связанных с «Я-концепцией», определением стратегии и тактики конкурентоспособного поведения, принятием решения, самооценкой, коммуникативными и регулятивными действиями.

Операционально-деятельностный компонент составляют умения и навыки познавательного, коммуникативного, регулятивного и иного характера, определяющие успешность конкурентоспособного поведения.

Мотивационно-ценностный компонент отражает ценностные

ориентации личности, стремление к нравственному самосовершенствованию, позитивную установку на различные виды социально значимой активности, потребности самоактуализации, самоутверждения, самовыражения, саморазвития.

Эмоционально-волевой компонент включает ответственность, самостоятельность, инициативность, уверенность в себе, соперничество, самоконтроль.

По мнению отечественного психолога П. Шихирева, конкурентоспособную личность характеризуют такие характеристики как:

1. Поиск возможностей и инициативность (видеть и использовать новые или необычные деловые возможности; действовать до того, как к этому вынудят обстоятельства).

2. Упорство и настойчивость (готовность к неоднократным усилиям, чтобы встретить вызов или преодолеть препятствие; менять стратегии, чтобы достичь цели).

3. Готовность к риску (предпочитать ситуации «вызова» или умеренного риска; взвешивать риск; предпринимать действия, чтобы уменьшить риск или контролировать результаты).

4. Ориентация на эффективность и качество (находить пути делать вещи лучше, быстрее, дешевле; стремиться достичь совершенства, улучшить стандарты эффективности).

5. Способность принимать на себя всю ответственность и идти на личные жертвы для выполнения работы; братья за дело вместе с работниками или вместо них.

6. Целеустремленность (умение ясно выражать цели, иметь долгосрочное видение; постоянно ставить и корректировать краткосрочные задачи).

7. Стремление быть информированным (лично собирать информацию о клиентах, поставщиках, конкурентах; использовать в этих целях личные и деловые контакты для своей информированности).

8. Систематическое планирование и наблюдение (планировать, разбивая крупные задачи на подзадачи; следить за финансовыми показателями и использовать их при принятии решений; разрабатывать или использовать процедуры слежения за выполнением работы).

9. Способность убеждать и устанавливать связи (использовать осторожные стратегии влияния и убеждения людей, а также деловые и личные контакты как средство достижения своих целей).

10. Независимость и уверенность в своих силах (стремление к независимости от правил и контроля других людей; опора лишь на свои силы перед лицом препятствий или в случае неудачи; верить в свою способность выполнять трудные задачи).

Личностная самореализованность и профессиональное признание во многом зависят, как отмечают американские психологи, занимающиеся изучением людей «самодостаточных», добившихся положения, уважения и самоуважения, от установки личности соответствующей психологии «победителя». К числу таких установок относятся: высокая самооценка; позитивное отношение к жизни, умение находить положительное в том, что окружает; вера в добро, как мораль сильного человека; умение видеть и чувствовать свою сопричастность к происходящему, даже, если кажется, что в той или иной ситуации мы были не при чем; умение меняться, учиться у жизни всю жизнь, умение рисковать, использовать новые нормы бытия [3].

Жизненные установки, наряду с внешней составляющей имиджа (все от прически до обуви), внутренней (уровень духовного и интеллектуального развития, социального опыта, интересов личности) и процессуальной (то, как человек делает что-либо) включаются отечественными психологами Н.В. Крижанской, А.А. Третьяковым, В.М. Шепель [11] в понятие «имидж профессионала», которое активно изучается в настоящее время как одна из составляющих конкурентоспособности личности, оказывающая сильное влияние на взаимоотношения с людьми и на эффективность совместной работы.

Я.Романчук, занимающийся исследованиями деловой психологии, определяет конкурентоспособность личности как совокупности следующих черт:

- четко знать ответ на вопрос "Чего я хочу", уметь определить баланс краткосрочных и долгосрочных целей и задач, скоординировать их с поступающими доходами и собственными желаниями. Важно выбирать средства, адекватные достижению поставленных целей. Среди них можно выделить:

- гибкость. Способность адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды. При необходимости - способность менять работу, место жительства, профессию.

- умение независимо анализировать различные информационные потоки, что предполагает выбор адекватной методики и инструментов анализа.

- личные качества, связанные с общением: коммуникабельность, честность, открытость, последовательность и целостность (единство слов и дел), вежливость, умение выслушать чужую точку зрения.

- умение себя подать, "продать" свои положительные качества, себя как «товар», на который есть спрос на рынке труда.

- уважение к себе, которое состоит из уверенности в себе, основанной на глубоких знаниях и опыте, на личной ответственности, самоутверждении.

- умение анализировать и учитывать аудиторию, клиентуру, качественные характеристики потенциальных потребителей, в том числе умение говорить о явлениях или предметах общего интереса (политика, мода, спорт, мужчины, женщины, кино, музыка и т.д.).

- знание иностранных языков, современных информационных технологий.

- умение создать имидж (одежда, прическа, стиль, разговор), соответствующий образу человека, которому работодатель (кредитор, потребитель, клиент, заказчик) может доверить или в которого можно инвестировать свои деньги, сбережения, время и внимание.

- умение делегировать полномочия и структурировать, планировать свое рабочее время согласно временным, имущественным и ценностным приоритетам.

- желание учиться и достигнуть стадии "взрослого, уважаемого человека" после формального получения образования, ученой степени, должности.

- знание тенденции развития своего профессионального сегмента рынка, общего политического, социально-экономического контекста [8].

А.В. Плугарева [7] определяет конкурентоспособность как: способность успешного осуществления профессиональной деятельности, выражающаяся в искусном управлении,

экономическом, организационном творчестве, проявлении инициативы, новаторстве, готовности к риску в условиях рыночных конкурентных отношений; и предлагает рассматривать конкурентоспособность личности в виде целостного образования, в котором неразрывно слиты субъективно-личностные и поведенческие элементы, выражающие внутренний план отношения человека к профессиональной деятельности и выполняющие определенные функции в создании профессионального облика специалиста.

В результате исследования определений конкурентоспособности личности, было установлено, что отсутствует однозначная трактовка этого понятия, конкурентоспособность определяется как способность, умение, свойство, основа личности. Вместе с тем ни одно из определений не отрицает понимания конкурентоспособности как возможности успешного осуществления определенных действий, т.е. предвидеть, противодействовать обстоятельствам, продуцировать инновационные идеи и т.п. всегда с целью достижения намеченного результата.

Некоторые психологи, говоря о психических возможностях личности выполнять ту или иную деятельность, имеют в виду, прежде всего, способности личности к данной деятельности, т.е. те индивидуально-психологические особенности личности, от которых зависит качество выполнения деятельности, ее успешность и уровень достижений, а также то, как эта деятельность выполняется [4].

На наш взгляд эффективное развитие личности в процессе профессионального образования должно осуществляться в рамках реализации компетентностного подхода, ориентированного не на информирование обучаемых, а на создание условий для приобретения ими, на основе получаемых предметных знаний, целостного опыта разрешения проблем в конкретных ситуациях, выполнения ключевых (т.е. относящихся ко многим социальным сферам) функций, социальных ролей, компетенций.

Социально-психологическая компетентность (от лат. *competens* —соответствующий, способный) — способность индивида эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений. В состав

социально-психологической компетентности входит умение ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей, выбирать адекватные способы обращения с ними и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия. Особую роль здесь играет умение поставить себя на место другого. Социально-психологическая компетентность формируется в ходе освоения индивидом систем общения и включения в совместную деятельность.

В. Н. Куница [2] определяет социальную компетентность как систему знаний о социальной действительности и о себе, систему сложных социальных умений и навыков взаимодействия, сценариев поведения в типичных социальных ситуациях, позволяющих быстро и адекватно адаптироваться, принимать решения со знанием дела, учитывая сложившуюся конъюнктуру, действуя по принципу «здесь, сейчас и наилучшим образом», извлекать максимум возможного из сложившихся обстоятельств. Социальная компетентность трактуется автором как оперативное понятие, которое имеет временные, исторические рамки.

В исследованиях зарубежных авторов проблеме социальной компетентности уделяется гораздо больше внимания. В предлагаемых ими определениях «разброс» включаемых в структуру социальной компетентности компонентов весьма значителен:

- способность индивида эффективно и адекватно решать различные проблемные ситуации, с которыми он сталкивается;
- повседневная эффективность индивида во взаимодействии со своим окружением;
- достижение соответствующих социальных целей в специфических социальных условиях с использованием соответствующих средств, достигая при этом положительных сдвигов в развитии;
- способность использовать ресурсы социального окружения и личностные ресурсы с целью достижения хороших результатов в развитии;

- способность эффективно вовлекаться в сложные межличностные взаимодействия, эффективно используя и понимая других людей и др.

Немецкие психологи У. Пффингстен и Р. Хинтч трактуют социальную компетентность как владение когнитивными, эмоциональными и моторными способами поведения, которые в определенных ситуациях ведут к долгосрочному благоприятному соотношению положительных и отрицательных следствий [12].

Х. Шредер и М. Форверг считают, что структуру социальной компетентности пронизывают четыре свойства или черты личности: 1) коммуникабельность – коммуникативный потенциал личности; 2) решимость на создание отношений – готовность к общению; 3) влияние – свойство, охватывающее способность внушения (сила влияния); 4) «Я-концепция» – познавательный-эмоциональный образ, ядром которого является самоуважение [12].

Р. Ульрих и Р. Ульрих разработали концепцию, в которой сформулировано семь характеристик социально-компетентного человека [13]. По мнению этих исследователей, социально-компетентный человек обладает следующими способностями:

1. Принимать решения относительно себя самого и стремиться к пониманию собственных чувств и требований.
2. Забывать блокирующие неприятные чувства и собственную неуверенность.
3. Представлять, как следует достигать цели наиболее эффективным образом.
4. Правильно понимать желания, ожидания и требования других людей, взвешивать и учитывать их права.
5. Анализировать область, определяемую социальными структурами и учреждениями, роль их представителей и включать эти знания в собственное поведение.
6. Представлять, как с учетом конкретных обстоятельств и времени вести себя, принимая во внимание других людей, ограничения социальных структур и собственные требования.
7. Отдавать себе отчет, что социальная компетентность не имеет ничего общего с агрессивностью и предполагает уважение прав и обязанностей других.

В настоящее время все чаще появляются специальные исследования, посвященные непосредственно психологической и социально-психологической компетентностям.

Так, Н. В. Яковлева и Л. П. Урванцев определяют психологическую компетентность как «представленность в сознании индивида психологического содержания проблемных ситуаций и владение способами их решения» [9]. Решение проблемных ситуаций предполагает синтез когнитивно-информационных и оперативно-технических аспектов, которые обеспечивают преодоление трудностей и достижение результата деятельности. Н. В. Яковлева отмечает, что структура психологической компетентности, как и профессиональной компетентности, различается для отдельных видов деятельности, т. к. она определяется проблемными ситуациями, характерными для конкретных профессий.

Социально-психологическая компетентность как компонент какой-либо профессиональной компетентности наполняется конкретным содержанием лишь в контексте определенной деятельности и соответствующей проблематики.

Социально-психологическая компетентность специалиста имеет свои предпосылки (сюда входят социально-психологические ресурсы человека, такие как, ценности, убеждения, установки, способности, мотивы, знания в области социальной психологии, разнообразный опыт участия в социальной жизни); зависит от конкретного вида профессиональной деятельности (от тех задач, которые решаются в данной деятельности, от тех ситуаций, которые там возникают, от их сложности, динамизма, управляемости); проявляется в конкретных результатах данной деятельности (имеются в виду внешние результаты, связанные с качеством разрешения тех или иных ситуаций, и внутренние результаты субъекта деятельности – его удовлетворенность данным результатом).

Одним из вариантов формирования социально-психологической компетентности конкурентоспособной личности являются специализированные образовательные программы, обеспечивающие возможности дополнительного

профессионального образования для различных групп специалистов.

Нами была разработана программа, ориентированная на специалистов инвестиционно-строительной сферы: «Социально-психологическая компетентность конкурентоспособной личности». Основные задачи, на решение которых направлено содержание соответствующего курса:

1. Ознакомление с основными подходами к проблеме социально-психологической компетентности.
2. Приобретение знаний в сфере управления развитием социально-психологической компетентности.
3. Овладение понятийным аппаратом, описывающим технологии формирования конкурентоспособной личности.
4. Приобретение опыта проектирования возможностей формирования собственных особенностей восприятия, понимания, оценки своей профессиональной деятельности и действительности в целом.
5. Ознакомление с психологическими методами и технологиями формирования основных социально-психологических компетенций личности.

В предлагаемой нами программе можно проследить автономные линии активного познания профессиональной действительности, как важнейшего показателя конкурентоспособной личности. Одна линия – это комплекс упражнений, направленных на формирование социально-психологической компетентности в контексте профессиональной деятельности. Другая линия относится больше к личности слушателя и направлена на формирование профессионального и социального самосознания себя как профессионала. Структурно программа курса включает в себя два раздела:

1. Контекст формирования социально-психологической компетентности конкурентоспособной личности.
2. Социально-психологические компетенции.

Согласно нашей позиции, изучение социально-психологической компетентности конкурентоспособной личности предполагает анализ данного феномена как целостного образования, рассматриваемого во множестве внешних и внутренних

отношений, и требует применения в исследовании принципов системного, деятельностного, субъектно-деятельностного и личностного подходов.

Принцип системности применительно к задачам формирования конкурентоспособной личности означает необходимость определения и учета особенностей развития, взаимного влияния статических и динамических характеристик личности, включенной в сферу профессиональной деятельности, психологических параметров структуры и условий деятельности, требований и показателей эффективности труда и т.д.

Ведущим направлением исследования личностных детерминант конкурентоспособной личности с позиций деятельностного подхода должно стать выявление объективных и субъективных критериев эффективности профессиональной деятельности, основных требований, предъявляемых к ней.

С позиции субъектно-деятельностного подхода формирование конкурентоспособной личности как субъекта труда должно включать изучение психических регуляторов («образ объекта», «образ субъекта», «образ субъектно-объектных и субъектно-субъектных» отношений) и психологических признаков труда, что позволит более объемно проанализировать психологические детерминанты конкурентоспособности личности, выявить особенности проявления внутренних факторов в достижении профессионального успеха.

Опираясь на основные положения личностного подхода, можно обозначить ряд ориентиров для организации формирования конкурентоспособной личности.

Во-первых, профессиональная конкурентоспособность личности специалиста формируется за счет профессионально важных качеств в соответствии с объективными требованиями профессии (условия и содержание деятельности) и социальными нормативами профессиональной общности.

Во-вторых, конкурентоспособность личности обладает определенной структурой, компоненты которой обеспечивают эффективную реализацию системных социальных качеств личности. Разноуровневые личностные характеристики субъекта труда играют существенную роль в развитии

конкурентоспособности личности, и оказывают влияние на все структуры, формирующие успешность труда.

Названные принципы нашли отражение в содержании, тематике нашей программы, подборе методов, техник и методик для исследования уровня сформированности отдельных социально-психологических компетенций.

Раздел «Контекст формирования социально-психологической компетентности конкурентоспособной личности», включает в себя темы: «Профессионализм, компетентность: социально-психологическое содержание», «Управление профессиональным развитием личности», «Социальные ориентации и жизненные ценности». Данный раздел предполагает освоение основ управления профессиональным развитием личности, социально-психологического содержания профессионализма, специфики понятия конкурентоспособная личность.

Процесс работы с упражнениями практических занятий и самостоятельная работа слушателей ориентированы на применение современных методов анализа и исследования социально-психологических параметров профессиональной деятельности, выявление приоритетов при планировании жизненных и профессиональных перспектив, использование методов самооценки социально-психологических параметров профессионализма, разработку стратегии достижения профессиональных целей, анализ возможностей управления своей карьерой.

Основной вектор обучения в рамках данного раздела позволяет овладеть навыками анализа уровня развития социально-психологических компетенций, построения жизненных и профессиональных перспектив, анализа профессиональных ценностей, установок и стереотипов; способами преодоления внутренних и внешних барьеров на пути реализации профессиональных и личных планов, технологией планирования карьеры.

Раздел «Социально-психологические компетенции» актуализирует способности, позволяющие: осознавать и контролировать свое социальное поведение, понимать поведение других; понимать психологические механизмы возникновения того или иного эмоционального состояния,

механизмы саморегуляции, необходимой для успешного выполнения данной деятельности; видеть социально-психологические проблемы в своей деятельности, уметь их формулировать и искать пути их адекватного разрешения.

Тематика раздела «Социально-психологические компетенции» сложилась в ходе исследования содержания и структуры социально-психологических компетенций: «Механизм принятия решения. Технология постановки и достижения цели», «Профессиональное самосознание личности», «Творческое мышление и креативность», «Управление субъективными ресурсами», «Технологии самопрезентации».

Структура спецкурса носит целостный характер и включает в себя комплекс ознакомительных методов и приемов, теоретический блок научных материалов, где идет ознакомление с психологией конкурентоспособной личности, и блок тренинговых упражнений, ролевых игр и практических заданий, направленных на закрепление усвоенного материала.

Второй раздел знакомит слушателей с механизмами принятия решения, раскрывает тонкости процесса целеполагания и последующего достижения цели. Теория и практика в данном случае выступают как единое неделимое целое, и новая информация отрабатывается в форме тренинга. Такой способ работы является наиболее продуктивным, что подтверждает, в частности, апробация «Тренинга целеполагания», осуществленная в рамках работы бизнес-лагеря МГСУ в НУСОБ Бронницы.

Блок «Профессиональное самосознание личности» позволяет осознать содержание условий личностной и профессиональной самореализации, актуализировать себя как профессионала, дает возможность рефлексии своих ресурсов и их развития [1].

В качестве неотъемлемых компонентов при формировании системы компетенций конкурентоспособной личности выступают:

- умение творчески решать проблемные ситуации,
- умение генерировать идеи, решать задачи в условиях неопределенности,

- умение применять технологии самопрезентации в межличностном взаимодействии,

- умение управлять функциональными состояниями организма: отрицательными эмоциональными состояниями, дыханием и мышечным расслаблением, эмоциональным напряжением.

В целом, можно отметить, что программа и разработанный на ее основе обучающий курс ориентирован на выработку у слушателей поведенческих сценариев, отвечающих новой социальной действительности и ожидаемых партнерами по взаимодействию, позволяет обучающимся интегрировать общесоциальный и личный опыт, расширить границы социальной и психологической ориентации, улучшить адаптационные возможности личности.

Список литературы

1. Барсукова А.Д. Особенности формирования профессионального самосознания студенчества. М.: Изд-во АСВ, 2009.
2. Куницина В.Н. Социальный интеллект и социальная компетентность // Б. Г. Ананьев и ленинградская школа в развитии современной психологии: Тезисы научно-практической конференции. СПбГУ, 1995. С. 34 – 36.
3. Митина Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности. — М.: Моск. психолого-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002.
4. Морозова А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Союз, 2000.
5. Мухамеджанова Н.М. Качество образования как фактор национальной безопасности // Педагогика. — 2001. - № 1. С. 11 - 14.
6. Паршикова Е.В. Система достижения успеха как проблема основных компонентов [Электронный ресурс] // Культура & общество: Интернет-журнал МГУКИ. — 2006. — С.1–15 (<http://www.e-culture.ru/Articles/2006/Parshikova.pdf>).
7. Плугарева А.В. Психологическое сопровождение развития конкурентоспособной личности студента : дис. ... канд. психол.

- наук. – Сочи, 2008.
8. Романчук Я. Конкурентоспособность: производитель, фирма, экономика. Что надо знать, чтобы победить. - М.: научно-иссл. центр «МИЗЕСА», 2002.
 9. Урванцев Л.П., Яковлева Н. В. Формирование психологической компетентности врача в процессе обучения в медицинском вузе // Психологический журнал. 1995. №4. С. 98 – 107.
 10. Шаповалов В.И. Формирование конкурентоспособности школьников в условиях дополнительного образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. – Ярославль, 2007.
 11. Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. — М.: Новый проспект, 1997.
 12. Phingsten U., Hintesch R. Gruppentraining sozialer Kompetenzen. Weinheim: Psychologies Verlag Union, 1991. P. 61.
 13. Soziale Kompetenz // R. Ullrich, R. Ullrich (Hrsg). Munchen: Pfeiffer, 1978; Ullrich R., Ullrich de Muynck R. Diagnose und Therapie sozialer Storungen. Das Assertiveness – Trainings – Programme ATP. Munchen: Pfeiffer, 1980.

Киселева Ольга Васильевна

Менеджер Психолого-педагогического центра

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

В условиях жесткой конкуренции залогом успешного бизнеса становится команда профессионалов. Именно команда способна эффективно, качественно и в кратчайшие сроки решать поставленные перед ней задачи, поскольку каждый член команды умеет "работать на результат". Поэтому любому менеджеру рано или поздно придется узнать, что же такое team building (командообразование) и как формируются навыки командного взаимодействия.

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата

зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Собственно наличие команды является одним из признаков высокоэффективных организаций. Специалисты по управлению персоналом заметили, что сотрудники организаций, в которых большие объемы власти, информации, знаний и прав концентрируются в руках высшего звена, постепенно вырабатывают качества, полезные для продвижения вверх по служебной лестнице (навыки манипулирования, «борьбы за место под солнцем», индивидуализм и пр.). Интересно, что подобные личностные особенности сотрудников повышают конфликтный фон в организации и деструктивно влияют на ее развитие. Напротив, работа в команде формирует у сотрудников качества, которые способствуют поступательному росту организации (навыки сотрудничества, взаимной поддержки, увеличения потенциала каждого и пр.). Поэтому формирование навыков работы в команде становится одной из ключевых задач управления в высокоэффективных организациях.

Возможность работать в команде дает каждому человеку серьезную поддержку и перспективы роста как личности. Однако существуют и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает негативный смысл глагола «командовать». Команда — это не группа людей, которой можно командовать. Команда — это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Команда ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного человека. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде

каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Сегодня жизнь учит человека работать в команде. Многочисленные чрезвычайные ситуации, природные катаклизмы предполагают наличие команд спасателей. Как показывают спортивные соревнования, отсутствие командного духа приводит к поражению в любой игре. Энергия команды позволяет начинающим фирмам вырваться вперед, занимая достойное место на рынке. В государственных образовательных и социальных учреждениях команды администраторов и специалистов различных служб достигают результатов в процессе социализации воспитанников. Все это говорит о том, что работа в команде имеет большие организационные ресурсы как в коммерческой, так и некоммерческой сферах.

Возможно, популярность темы командообразования во многом связана с изменением базовой парадигмы бизнеса нового тысячелетия. Среди менеджеров высшего звена наблюдается тенденция к переходу от технократической философии бизнеса к гуманистической, в основе которой лежит идея о приоритете самореализации человека. Разумеется, не в ущерб делу и получению достойной прибыли.

Есть люди, которые могут самореализоваться «в одиночку», однако наиболее эффективна самореализация в команде единомышленников. Поэтому тенденция к целенаправленному командообразованию в сфере управленческо-производственной и коммерческой деятельности становится все более актуальной.

Более того, нельзя не отметить тот факт, что сегодня «работа в команде» становится модной. Многие руководители объявляют свои фирмы «командой», а сотрудников — ее членами. В некоторых случаях это соответствует действительности, но чаще всего декларация «мы все — одна команда» оказывается не более чем красивой метафорой.

Нередко «командой» называют рабочую группу, функционирующую под руководством «начальника», которому подчиняется каждый член рабочей группы. Можно ли говорить о команде в данной ситуации? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно располагать информацией о качестве взаимоотношений в

рабочей группе и внутренней позиции руководителя. Если в коллективе нет особого командного духа, а начальник внутренне уверен, что каждый сотрудник является «винтиком» в системе и должен правильно выполнять приказы, — в этом случае корректнее говорить о «рабочей группе».

Если коллектив свободен от деструктивных конфликтов, в нем ощущается особый дух единства, высокая мотивация и конструктивная активность сотрудников; руководитель внимателен к способностям и возможностям каждого подчиненного и старается сделать так, чтобы в процессе работы реализовались потенциалы, сильные стороны каждого, — в этом случае можно говорить либо о команде, либо о том, что коллектив активно трансформируется в команду.

Говоря о команде, важно понимать ее специфику в нашей стране. Как известно, отличительная особенность русского человека — неосознанная потребность поставить во главу угла качество человеческих взаимоотношений. «Западные» (американские, европейские) команды ставят в качестве основы «закон» или «правила игры», с которыми согласны все члены коллектива. В «восточных» командах базу составляют традиция и глубоко переживаемый и осознаваемый всеми членами закон иерархии. Русский менталитет занимает промежуточное положение. Поэтому, как ни пытаются многие руководители установить четкие правила игры (должностные инструкции, модели взаимодействия), что-то нередко выходит из строя. Проблема заключается в том, что игра по правилам хоть и дает ощущение стабильности, для русского менталитета в определенный момент становится скучной, и возникает сначала неосознанная, а потом и осознанная потребность обойти или изменить эти правила.

Главная особенность русской команды состоит в том, что ее основу составляет некое иррациональное переживание единства, то, что принято называть командным духом. А правила игры в русской команде задают не инструкции, а ценности команды. Однако в этом заключается и основная слабость «наших» команд. Если «западную» или «восточную» команду надежно скрепляют работа на общий результат, уровень оплаты, заданные правила игры, и возникающие коммуникативные

проблемы можно решить с помощью этих инструментов, то в русской команде гораздо меньше определенности. Главная забота лидера русской команды — забота о духе.

Кроме того, работа в команде предполагает изменение подхода к определенным видам деятельности, например, к технике решения проблем. В традиционной административно-командной системе, где действует принцип пирамиды, начальник дает подчиненному определенное задание и назначает срок исполнения, а сотрудник так или иначе справляется с ним. В команде вся группа принимает участие в анализе проблемы, поиске решения, и только после разработки сценария решения проблемы внутри команды распределяются «зоны ответственности» (кто за что отвечает) и обозначаются конкретные сроки. Таким образом каждый член команды проходит «полный цикл» решения проблемы, благодаря чему расширяется и углубляется его понимание собственных действий и формируется осознанная ответственность за них.

Другой пример — подготовка к переговорам. Ведение переговоров командой создает дополнительные ресурсы для достижения успеха. Грамотное распределение ролей в команде, создание четкого сценария переговоров позволяют противостоять манипуляции со стороны партнера и оказывать цивилизованное воздействие на него [1].

Поговорим немного о появлении понятия «командообразование». Слово «Командообразование» или *teambuilding*, как и большинство широкоупотребляемых в современной бизнес-лексике терминов, пришло из английского языка. Дословный перевод «командообразование» - «построение команды». Однако технологию командообразования все понимают по-своему. Например, в крупных западных компаниях принято отмечать вехи серьезных проектов совместным походом в боулинг-клуб или выезжать на природу с шашлыком, пивом или еще чем-то покрепче. Сотрудники, занятые в одном проекте, командообразуются таким способом.

Само понятие "team building" пришло к нам из Японии вместе с понятием корпоративного духа. Русским аналогом можно определить термин "командообразование", но это имя не особо закрепилось, и чаще используется слово тимбилдинг. Team Building - концепция, имеющая целью укрепление позиций компании в бизнесе путем создания и внедрения духа кооперации. Основными задачами этой концепции являются развитие позитивных внутренних отношений в коллективе, чувства уверенности в себе и в членах команды, способности быстро принимать решения в нестандартных ситуациях, выработка настойчивости для решения поставленной задачи, развитие качеств лидерства и инициативы в команде и общее поднятие корпоративного духа.

Концепция team building получили распространение и начала активно применяться менеджерами в 80-е годы в Америке и странах Западной Европы. Существует несколько причин, по которым команда и все, что с ней связано, начали привлекать пристальное внимание руководителей корпораций, менеджеров всех уровней и профессоров известных бизнес-школ. Одной из причин, безусловно, является "японское чудо", заставившее американские и западноевропейские корпорации серьезно задуматься о своей конкурентоспособности и провести ревизию способов организации бизнеса и методов управления персоналом. Очень быстро стало понятно, насколько разительно деловая культура японцев, ориентированных на совместные действия и дух коллективизма, отличается от культуры американцев и немцев, с детства впитывающих в себя дух соревнования и индивидуализма.

На протяжении многих лет дух "грубого индивидуализма" позволял компаниям процветать и успешно развиваться, но уже в начале 70-х годов в деловых кругах США начало появляться ощущение тревоги и неуверенности. Угроза поражения в конкурентной борьбе заставила мобилизовать силы и ресурсы для того, чтобы ответить на простой вопрос: Что нужно сделать,

чтобы Америка могла конкурировать? Одним из ответов на этот вопрос и стало появление team building.

Одной из первых компаний, внедривших технологию командообразования, была Ford Motor Co., которая более 10 лет назад начала формировать команды работников для создания новых моделей. Это позволило им увеличить отрыв от ближайших конкурентов - японских производителей автомобилей. Возникновение этой инновации и дальнейшее ее развитие и внедрение в организациях привело к совершенствованию технологии управления, модели мотивации, возникновению нового стиля руководства - ориентированного на людей и повышению эффективности деятельности организации в целом. Все вышеизложенное и обусловило наш интерес к истории возникновения и развития именно этой базисной инновации.

Если говорить о России, то здесь первые командообразование появилось в филиалах зарубежных компаний. Проводились они с целью сближения российских и иностранных коллег.

Однако, до сих пор team building не в особом почете. Многие вообще не знают, что это такое. Другие руководители считают это лишней тратой денег и времени на абсолютно бесполезное занятие. Если же говорить о начальнике, осознающем всю ту пользу, которую может принести тимбилдинг, это значит, что он понимает самую важную вещь - главнейшим критерием в жизни компании является команда.

Спектр командообразования достаточно широк и разнообразен. Но сутью любого из них является преодоление командой трудностей и разрешение ситуаций, требующих коллективного единения и поддержки. В основе проведения игр на командообразование лежат состязания сотрудников, имеющие ряд специально подготовленных заданий и конкурсов. Мероприятия можно проводить как на свежем воздухе, так и в закрытых помещениях. Особое внимание следует уделить

сценарию. Зачастую немаловажную роль играет физический контакт участников. Они должны чувствовать плечо коллеги в прямом и переносном смысле.

Рассмотрим такие виды современных подходов и технологий как тим-билдинг, team design, ритиминг, тимспирит, тимшоу, синергизм, пятиступенчатую модель развития команды, puzzle-систему проектирования Идеальных Команд и многое другое.

Выделяют несколько подходов к командообразованию. Первый - это *тим-билдинг* - построение команды, где акцент делается на эмоциональное сплочение, выполнение совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку. Все весело, здорово, только на эффективности повседневной деятельности практически никак не сказывается. Так как не затрагивает системы управления, взаимодействия сотрудников в компании.

Забывается (или не знает), что создание команды возможно только при осознании общих для всех членов группы мотивов трудовой деятельности, что, в свою очередь, возможно лишь в том случае, если существует цель, разделяемая всеми членами группы и привлекательная для каждого из них. Давно выявлены факторы, способные увеличить или снизить коллективную мотивацию. Такими факторами являются: взаимодействие, групповое единство, групповые нормы, формальное и неформальное лидерство культура организации.

А эти явления есть в каждой компании, только зачастую складываются они бесконтрольно и в итоге не работают на цели владельцев компании.

Второй подход к командообразованию - *team design*. Он более сконцентрирован на принципах проектирования команды и распределения в ней ролей и строится на процессуальных теориях мотивации.

Третий подход к командообразованию - *ритиминг*. Авторская программа "Reteaming" (от английского re-teaming - переформирование команд) является технологией, которая позволяет создавать эффективные управленческие команды "с нуля". Программа разработана Беном Фурманом (Ben Furman) и Тапани Ахолой (Tapani Ahola) (Финляндия), учредителями Международного института Ретиминга (irti). Основной принцип ретиминга - это ориентация на решение, выход из обсуждаемых проблем, осознание участниками уже существующих позитивных возможностей. По большому счету - это формирование позитивного мышления в организации в целом, у руководителей - нацеленности на результат через планирование деятельности компании в формате мозгового штурма.

Четвертый подход к командообразованию - использование тренинга при смене управленческой верхушки, *появлении новых топ-менеджеров* со своим взглядом на цели, ценности, принципы управления в компании. Стандартная реакция "забронзовевшего" персонала на инновации - это сопротивление и отрицания, и тут, действительно, тренинг может быть мощным внешним ресурсом, который поможет новому руководству в ненавязчивой форме преодолеть сопротивление сотрудников [2].

Команды, как правило, набираются путем жеребьевки или формируются тренером с целью столкнуть людей, до этого тесно не общавшихся. Это провоцирует и изменение в манере общения. Если в обычной жизни отношения "начальник-подчиненный" выглядят определенным образом, то тут все меняется. Вполне возможно, что подчиненный проявит гораздо больший спектр качеств истинного лидера, чем начальник. Стоит также отметить, что профессионально и грамотно провести все вышеперечисленные мероприятия сможет только очень опытный тренер. Это должен быть человек, умеющий разрядить обстановку и снять психологическое напряжение, иначе тренинг будет либо безнадежно испорчен и действительно не принесет никакой пользы, кроме неприятных воспоминаний, либо превратится в подобие детского утренника.

Сегодня на корпоративных мероприятиях много времени уделяется работе с HR. При этом важно выделять различия командообразований. В первую очередь, можно разделить такого рода мероприятия на *тимспирит* и собственно *тимбилдинг*.

Оба эти слова – калька с английского языка. Очень важно различать тимспирит и тимбилдинг. Тимспирит – это то, что все привыкли называть громким словом тимбилдинг. Можно выделить несколько характерных целей тимспирита. Первая – люди знакомятся друг с другом в неформальной обстановке, узнают новое друг о друге. Вторая – люди учатся совместно решать, таким образом, попробовав в безопасной обстановке совместную деятельность. Третья цель – это просто отдых и разгрузка, которая осуществляется посредством этого легкого мероприятия. Важной особенностью тимспирита является то, что он может длиться нескольких часов, и обычно рассчитан на очень большое количество участников.

Выделяют и другие этапы тимбилдинга. Как правило, процесс создания команды состоит из нескольких этапов. Очень важно, чтобы руководители, собственно заказчики, четко представляли цели мероприятия. Тимбилдинг применяется для создания проективных групп, отделов или какой-либо реструктуризации компании для повышения внутренней коммуникации и эффективности работы. В связи с этим часто первым этапом является проработка целей тимбилдинга. Вторым этапом – серия аудиторных тренингов для выявления ролей, которые присущи членам команды, и тех ролей, которые необходимы этой команде. Так же аудиторные тренинги необходимы для создания мотивации членов команды на более сплоченную работу. Важной целью аудиторных тренингов является более близкое знакомство и понимание общих ресурсов. Далее – основной этап, который является закрепляющим, и, как правило, именно его называют тимбилдинг – это какое-либо мероприятие. Например, организация командного «выживания в лесу». Это тот момент,

когда команда может показать то, чему они смогли научиться в процессе предыдущих этапов. Для этого мероприятия будет необходима сплоченная работа коллектива, четко распределенные роли, и внятная цель. Только такого рода сложную, поэтапную работу можно назвать тимбилдингом. Важным ограничением для тимбилдинга является количество человек. Так как хорошую, эффективную команду можно построить максимум из 30-ти человек.

Что такое тимшоу? *Тимшоу* – это разновидность работы с HR, которая используется на конференциях, или каких-нибудь еще деловых встречах. Тимшоу занимает перерыв между докладами. Во время этого перерыва основное действие происходит на сцене. только человек 10-15 участвуют в представлении для всех зрителей. Они выполняют несложные командные задания. В то время пока одна группа выполняет задание, на сцене остальные наблюдают за представлением. В идеале весь зал, то есть все зрители, должны побывать участниками на сцене. Этот вариант мероприятия очень часто используется на конференциях, когда большая нагрузка поступает на слушателей, и раз в 2 часа можно сделать часовой перерыв на тимшоу. Какие еще есть варианты тимспирита? Существует масса различных вариантов проведения тимспирита. Тимспирит может выглядеть, как активное мероприятие на открытом воздухе. Так же тимспирит можно органично вписать в корпоративный праздник. Какие отличия между командообразованием и корпоративным праздником? Очень важно отметить разницу между командообразованием, и корпоративным праздником. Классическое корпоративное мероприятие разгрузка и развлечение работников, в которой нет места активности самих сотрудников. Важным отличием командообразования является то, что люди занимают активную позицию в мероприятии, а не только наблюдают его. Таким образом, главное отличие тимбилдинга заключается в уровне активности участников.

Магия и сила команд может быть выражена в термине «синергизм», производном от греческого «синергос» —

совместная работа. Существуют положительный и отрицательный синергизм. Сущность положительного синергизма заключается во фразе: «Целое больше суммы его отдельных частей». Соответственно, при отрицательном синергизме целое меньше суммы его отдельных частей. Математически эти два состояния выражаются уравнениями:

Положительный синергизм: $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 10$.

Отрицательный синергизм: $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 2$ (или даже — 2).

Лучше всего синергизм проявляется на футбольном поле или баскетбольной площадке. Например, «Чикаго Буллз» были лучшей профессиональной баскетбольной командой в 1990-х. Очевидно, что в лице Майкла Джордана у них был если не величайший, то один из лучших баскетболистов мира. Однако только тогда, когда в команду пришли игроки которые помогли раскрыться таланту Джордана, и Джордан понял, что он должен играть в командную игру, наступила эпоха господства «Чикаго Буллз». Положительный синергизм был очевиден в том, как слаженно, четко и в то же время привычно и как бы обыденно осуществляли быстрый прорыв к кольцу, когда согласованным действиям пятерых игроков невозможно было противостоять, или в их агрессивной защите, которая не оставляла никаких шансов их более высоким и талантливым противникам. Негативный синергизм четко виден в игре команд, где игроки игнорируют своих товарищей, самостоятельно пытаются осуществить прорывы, или когда два-три игрока опаздывают на свою половину поля и оставляют одного игрока против троих, совершающих быстрый прорыв. Команды с отрицательным синергизмом, как правило, терпят поражение, в то время как для победителей всегда характерен положительный синергизм [3].

Многие специалисты говорят, что команды развиваются, как и младенцы, в первые месяцы своей жизни. Одна из наиболее

распространенных моделей включает 5 стадий, проходя через которые группы становятся эффективными командами:

Формирование. На этой начальной стадии работники знакомятся друг с другом и вникают в масштаб проекта. Они начинают устанавливать базовые правила, стараясь определить, какое поведение приемлемо как относительно проекта (какую роль они должны играть, каковы ожидания относительно качества проекта), так и в межличностных отношениях (кто действительно несет ответственность). Эта стадия завершается, когда работники начинают ощущать себя частью группы.

Смятение. Как видно из названия, эта стадия отмечена высокой степенью внутренних противоречий. Работники согласны с тем, что они являются частью проектной группы, но сопротивляются ограничениям, которые проект и группа налагают на их индивидуальность. Возникает противоречие по поводу того, кто будет руководить группой и как будут приниматься решения. Когда это противоречие разрешается, лидерство руководителя проекта становится признанным, и группа переходит на следующую стадию.

Нормализация. На третьей стадии развиваются тесные взаимоотношения, и группа демонстрирует сплоченность. Чувства товарищества и общей ответственности за проект возрастают. Эта стадия завершена, когда структура группы укреплена, и группа выработала общую систему ожиданий и критериев относительно того, как ее члены должны вместе работать.

Выполнение. На данном этапе все согласны, что структура фирмы полностью функциональна. Группа завершила переход от знакомства и выяснения того, как она будет работать, к достижению целей проекта.

Роспуск. Для временных рабочих групп стадия является последней в их развитии. Однако для проектных команд есть

еще и предварительная стадия завершения работы. На этой стадии команда готовится к роспуску. Успешная работа более не является приоритетом. Вместо этого внимание направлено на «упаковывание» проекта. Реакция на работу может быть разной у разных членов команды. Некоторые могут даже переживать из-за потери атмосферы товарищества, существовавшей во время работы над проектом.

В этой модели есть несколько важных моментов для руководителей команд. Первый состоит в том, что руководитель должен уделить основное внимание тому, чтобы как можно быстрее помочь группе дойти до продуктивной четвертой стадии (стадии работы). Второй момент состоит в том, что сама модель дает возможность группе понять, как она развивается. Руководители считают полезным ознакомить свои команды с моделью. Это помогает работникам смириться с неизбежностью конфликтов и тренировок на второй стадии и направить свои силы на продвижение к более продуктивным фазам. Последний (третий) момент состоит в том, что подчеркивается важность стадии нормализации, что помогает значительно повысить уровень эффективности на стадии работы. Как станет ясно дальше, руководители проектов должны принимать активное участие в формировании норм группы, которые будут способствовать успешной работе над проектом.

Способы управления в компании, которая хочет максимально раскрыть творческие способности своих сотрудников, могут очень сильно различаться. В противовес авторитарному способу управления, можно сделать следующее утверждение: «Не существует единого наиболее эффективного способа управления сотрудниками, который работал бы в любой компании». «Разными группами сотрудников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях», – утверждает признанный гуру менеджмента Питер Друкер.

Из нашего собственного опыта мы знаем, что лица с одинаковым образованием, одного возраста и из единой социокультурной среды предпочитают разные стили работы и разные виды деятельности, требуют своего подхода в управлении. Какие дополнительные критерии принять во внимание при создании эффективной команды из имеющихся сотрудников? Обычно этот вопрос решается на основе интуиции руководителя и методом проб и ошибок. Однако, существует ряд методов, которые могут помочь проницательному руководителю более осмысленно подойти к этому процессу.

Соционика – направление в социальной психологии, претендующее на право называться отдельной наукой. Базируется на трудах основательницы – Аушры Аугустинавичюте, которые в свою очередь базируются на типологии известного швейцарского психолога Карла Густава Юнга. Главное отличие соционики от западного типоведения – значительное внимание оказывается интERTипным отношениям и взаимодействию групп, составленных из представителей разных типов.

Принцип 1.

Любого человека можно отнести к одному из шестнадцати типов информационного метаболизма, задающему тип восприятия информации из внешнего мира.

Тип информационного метаболизма определяет, какой вид информации больше всего интересует человека, какой виды он лучше или хуже воспринимает. Например, один человек лучше схватывает ход событий во времени, другой же лучше воспринимает текущую ситуацию. В соответствии с моделью А, принятой в соционике, для каждого из типов можно описать, как он воспринимает каждый из восьми видов информации. Отсюда для каждого типа можно описать сферы, где он проявит себя наилучшим образом. Тип информационного метаболизма влияет

на всю жизнь человека, формирует его интересы и даже влияет на внешний вид.

Принцип 2.

Между парами представителей любых типов информационного метаболизма можно определить характер их взаимодействия.

Различия в восприятии информации влияют на установление взаимопонимания между представителями двух любых типов. Таких комбинаций выделяется 15, от благоприятных до неблагоприятных с различными особенностями. Есть типы взаимодействий, где контактирующие между собой типы склонны к конфликту или просто к недостижению понимания.

Принцип 3.

Характер взаимодействия в группах с числом членов, большим двух, также может быть описан на основе рассмотрения типов информационного метаболизма входящих в нее членов.

Наиболее распространенная группа, так называемая, «квадра», группа из четырех представителей типов информационного метаболизма, характеризующая единым духом восприятия жизни. Всего таких квадр, соответственно, – 4. Также выделяют ряд других групп, характеризующихся теми или иными особенностями, а также рекомендациями для той или иной деятельности.

На основе этих принципов можно строить и корректировать команды для решения тех или иных задач. Если нам нужна команда для решения каких-либо инновационных задач, мы, скорее всего, должны попробовать создать команду, в которой будет доминировать дух первой квадры.

Упомянутая выше цитата о работе Apple Computer скорее всего как раз описывает именно команду с доминированием первой квадры. При этом стоит отметить, что для активного продвижения на рынок первая квадра уже не годится. Тогда выходит на сцену вторая квадра с присущим ей духом конкуренции и преодоления препятствий. Третьей квадре свойственен критический подход, отсюда она хорошо проявляет себя на участках, где необходимо вскрыть те или иные недостатки. Четвертая квадра склонна поддерживать существующее положение вещей, следовательно, такие команды стоит создавать там, где важна стабильность и сохранение существующих позиций, например, на отлаженном производстве.

Например, можно проиллюстрировать проявление творческих способностей представителей квадр на примере жизненного цикла товара.

Разработка товара – прерогатива первой квадры, когда нужно обеспечить необходимую новизну. На этапе продвижения на рынок наиболее эффективно проявляет себя вторая квадра, на этапе исправления недостатков и модификации – третья и на этапе стабилизовавшихся продаж – четвертая.

Но все же следует отметить, что в реальной жизни эти этапы часто не могут быть однозначно разделены и далеко не всегда удается столь явно разграничить сферы действия команд, составленных из представителей разных квадр. Кроме того, не всегда бывает полезным ограничивать общение сотрудников только рамками своей квадры.

К отмеченным выше трудностям применения соционики добавляется самое важное ограничивающее обстоятельство – до сих пор не существует достаточно надежного метода определения типа информационного метаболизма человека. Тем не менее, следует думать, что эти ограничения постепенно будут сниматься.

Таким образом, знание соционики поможет руководителю (при ее осторожном использовании) создавать команды для решения тех или иных задач. При этом направление деятельности каждого члена команды будет согласовываться с его собственным интересом и где члены команды не смогут мешать друг другу работать в своем стиле, т.е. тем самым создаются такие условия, когда способности сотрудников будут использоваться максимально продуктивно [5].

Психологическая совместимость является также важным фактором при создании команды.

Психологические рекомендации по выработке психологической совместимости в команде можно строить на основе различных типологий. В последнее время предпринимаются попытки построения систем рекомендаций даже на основе астрологических и именных типологий, особенностей внешности людей, их почерка и биоритмов.

Не отрицая этих попыток, остановимся на тех типологиях, которые признаны в психологической науке и тщательно проверены на больших выборках и огромном статистическом материале.

Различают четыре типа темперамента — холерический, флегматический, сангвинический и меланхолический. Конечно, в реальности присутствуют и смешанные темпераменты, но все же доминирование какого-то одного темпераментного свойства бывает очень заметным.

Кроме того, даже если в результате воспитания, обучения и опыта человек научился «маскировать» свой темперамент посредством ролевого поведения и самоконтроля, то в экстремальных и стрессовых ситуациях его темпераментные качества становятся доминирующими: холерик начинает суетиться, а флегматик впадает в ступор.

Темперамент проявляется в таких характеристиках деятельности, поведения и общения человека, как скорость, выносливость и степень открытости. При этом темпераментные свойства являются наследственно заданными и мало меняются на протяжении всей жизни человека [6].

Сегодня можно услышать такое понятие, как *puzzle-система проектирования Идеальных Команд*. В нечто подобное играют наши дети. Разгадывая сегодня тайну картонного изображения, они когда-нибудь станут складывать идеальную картину своего бизнеса как мозаику, где каждый партнер, зам или менеджер займет именно свое место.

Тайный смысл puzzle-системы несет в себе принцип конгруэнтности личностных качеств человека той профессиональной задаче, которую ему приходится решать. Принцип конгруэнтности, однако, проявляет себя гораздо шире. Несоответствия слова и дела, звена и системы, желаемого и действительного приводят к ощутимым последствиям не только в бизнесе. В качестве первопричины возникновения той или иной бизнес-проблемы, наряду с нарушением экономического или общественного законов, можно вполне говорить о нарушении закона конгруэнтности.

Идея сформулировать puzzle-систему как консалтинговый продукт, родилась в результате многолетней работы по апробированию на практике различных методик и техник управления командами.

Эта история началась в 1987 г., когда группа самых обычных студентов Ленинградского Механического института была впервые заброшена в зону Байкало-Амурской Магистральной. В результате двухмесячного соревнования с другими строительными бригадами ребята забрали все возможные награды без всякого напряжения сил. По возвращению на "большую землю" участники группы продолжали считать, что

главной наградой их усилиям было огромное удовольствие от общения друг с другом.

Отбор в эту группу осуществлялся, что называется "под задачу", по особой методике. Результаты эксперимента легли в основу аспирантской работы "Психологические аспекты и факторы межличностного общения, влияющие на стабильность целевой команды в экстремальных условиях".

В течение последующих девяти лет эти самые аспекты и факторы незримо присутствовали в каждом консультационном проекте. Какую бы задачу не приходилось решать, постановка маркетинга или бизнес-моделирование, всегда оставалось ощущение, что не сделано нечто очень важное. Казалось, еще немного и профессионалы от кадрового менеджмента и назовут это "нечто" и скажут, что с ним делать.

В августе 1997 года стало ясно, что "экстремальные условия" в какие попадает целевая команда (а проще говоря, трудовой коллектив коммерческого предприятия), во много раз усиливают влияние "человеческого фактора". Потребность в методике формирования стабильной команды стала очевидной. В результате, сегодня puzzle-система является неотъемлемой частью консалтингового кейса "Улучшение иммунитета бизнеса. Управление персоналом".

Puzzle не претендует на открытие в индустрии менеджмента. Главная задача консультанта - выявить проблему и назвать ее. Puzzle - делает именно это, обозначая собой и задачу и метод решения.

Успех в применении puzzle-системы напрямую зависит от качества и глубины проведенного анализа. Здесь могут быть заданы две группы исходных данных. Одна описывает уже существующую компанию, где требуется ротация и набор персонала, другая моделирует новую организацию по замыслу ее руководителя [4].

Итак, Team Building - лучший помощник в создании, укреплении, развитии коллектива. Командообразование, как игровая модель бизнеса, позволяет выявить скрытый потенциал сотрудников, повысить командное взаимодействие, повысить мотивацию сотрудников, поднять корпоративный дух и наладить внутреннюю атмосферу в коллективе. Team Building помогает новым сотрудникам безболезненно влиться в коллектив, повышает уровень доверия сотрудников друг другу и по отношению к фирме. Team Building повышает чувство гордости и патриотизма, даёт ощущение причастности к общему делу. Кроме того, командообразование - это прекрасный способ отмечать важные даты корпорации (день рождения фирмы, день рождения босса, запуск нового проекта, слияние фирм, расширение компании, а также календарные и другие праздники и события) нестандартно. Комплекс интерактивных программ "Team Building", предназначен для сплочения коллектива и формирования командного духа, выявления и совершенствования творческого потенциала участников. Командообразование рассчитано на компании, которые стремятся использовать преимущества групповой формы работы максимально эффективно, улучшить эффективность вертикальных и горизонтальных связей в группе, снять напряжение и конфликтные ситуации в команде. Перед проведением тренинга "Командообразование" производится диагностика состояния управленческой команды и влияния командной работы на экономическую эффективность компании.

Если бюджет позволяет большее, командообразование может осуществляться где-нибудь за пределами любимой Родины. И здесь спектр возможных вариантов лимитируется только предпочтениями заказчика и фантазией организаторов. Безусловно, совместные путешествия оставляют самые яркие впечатления от такого вида командообразования.

Существуют тренинговые компании, специализирующиеся на физических способах командообразования - разного рода веревочные курсы, связанные со спортивной активностью на

природе, часто с экстримом. Кто-то сплавляется на байдарках по горной реке, кто-то испытывает команду «на прочность» в горах.

А между тем, командообразование, или Team building все больше и больше котируется в сфере организации праздников. Сегодня проведение корпоративных выездных мероприятий (командообразование) стало общепринятой практикой во многих солидных деловых компаниях. Помимо развлекательной функции, подобные мероприятия несут функцию воспитания и поддержания корпоративного духа, демонстрации значимости каждого отдельно сотрудника, поощрения лучших из лучших.

Есть классические обучающие семинары по командообразованию, где Вам расскажут о различных ролях в команде и лидерстве. Это хорошая возможность получить знания и в безопасных «лабораторных» условиях попробовать себя в разных командных ролях.

Как правило, руководитель, дающий задание менеджеру по персоналу, «найти тренинг по командообразованию», преследует определенную цель: сплотить коллектив для достижения конкретной цели или, как минимум, для повышения результативности общей работы.

Выбрать технологию командообразования достаточно сложно. В каждом варианте есть свои «плюсы» и «минусы».

В идеале, как всегда, хочется «золотой середины»: систематизировать имеющиеся знания; быть может, узнать что-то новое. При этом нужно, чтобы было не скучно; можно бы и активности какой-нибудь (без ущерба для здоровья, желательно). А главное, надо, чтобы был результат.

Преподавателями кафедры психологии и сотрудниками Психолого-педагогического центра Московского государственного строительного университета разрабатываются

и внедряются различные специализированные образовательные программы, рассчитанные не только на студентов, но и на работающих в строительной отрасли специалистов. Примером такой программы является программа «Современные технологии командообразования» [7].

Эта программа отражает авторский подход к технологии создания команды, основанный на опыте управления, системного анализа и проведения разнообразных семинаров и тренингов. Поэтому некоторые известные идеи приобрели новые акценты, а игры — новое содержание.

Цель программы — помочь руководителям коммерческих и некоммерческих, государственных и негосударственных организаций, психологам, менеджерам в процессе формирования эффективно работающих команд.

Консультируя различные организации по работе с персоналом, мы увидели, что обычно руководители стремятся:

- отработать навыки конструктивного межличностного взаимодействия в коллективе;
- отработать навыки эффективного решения проблем;
- познакомить с приемами разрешения конфликтов;
- отработать навыки ситуационного анализа;
- отработать навыки оценки рисков;
- создать ресурс положительных эмоций для эффективной работы.

Все эти вопросы могут быть решены в контексте командообразования. Мы условно разделили их на три большие группы.

1. Организационно-управленческие вопросы (принципы организации командной формы работ, организационный «эффект команды», основные сферы деятельности команды, формы управления в команде, виды, циклы жизнедеятельности, подходы к формированию, организация работы команды).

2. Психологические вопросы (взаимодействие в команде, бесконфликтное существование, саморегуляция).

3. Системно-аналитические вопросы (ситуационный анализ, оценка рисков, технологии решения проблем).

Эти вопросы определили структуру программы и позволили разработать соответствующие игры и упражнения.

Проводя тренинговую работу, направленную на командообразование, мы задаем членам будущей команды вопрос: «Какие, на ваш взгляд, ценности должны быть положены в основу работы команды?» Чаще всего они называют честность, сотрудничество, открытость, доверие, искренность, внимательное отношение к другому. Данное наблюдение позволяет лишний раз убедиться в том, что в нашей стране основу команд составляет именно особый уровень взаимодействия друг с другом, командный дух.

Получается, что если в рабочей группе с помощью специальных тренинговых мероприятий удастся сформировать этот «дух», она приобретает силу команды, даже если в данном коллективе, как в армии, действует принцип пирамиды.

Таким образом, уже созданные и успешно работающие команды нуждаются в постоянной «подпитке» командного духа. Многие руководители используют для этого так называемые корпоративные мероприятия. Это прекрасно, но недостаточно.

Сложный организм команды нуждается в постоянных профилактических мероприятиях, которые может проводить:

- лидер команды;
- члены команды;
- приглашенные специалисты, внешние консультанты.

Неслучайно работа в команде предполагает выделение 10-15% рабочего времени в неделю (4 часа в последний день рабочей недели, например) на общекомандные мероприятия:

- обучение новым технологиям;
- тренинг;
- игровые упражнения под руководством внешнего тренера.

Итак, жизнь убеждает нас в том, что за работой в команде — будущее. В программе пойдет речь о теоретических аспектах командообразования: принципам создания команды, организации работы, обсуждению жизненных циклов и программы мониторинга эффективности деятельности команды. В практической части программы мы вступаем в диалог с

руководителем, стремящимся создать свою команду или использовать элементы командообразования в собственной работе: обсуждаем создание имиджа команды, технологии ситуационного анализа и координации взаимодействия в команде, общекомандные ценности и методы их формирования и многие другие темы.

Надеемся, что предложенная программа поможет Вам сделать практические шаги к созданию команды и оптимизировать процесс управления в целом.

Список литературы

1. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб., Речь, 2004г.
2. Коткин Д. Бизнес-тренер Тренинговое агентство "Мастер-класс" Крибле, краблебумс, или «Чудо» командообразования. Информационно - аналитический портал компании "TeamPower", 2008г.
3. Ларсон (Eric W. Larson), профессор Орегонского государственного университета. Команда — как создать непобедимую группу единомышленников. «Психология жизни». М., 2008г.
4. Маркушина Е. Создание Идеальной Команды. PUZZLE-проектирование., журнал "Искусство управления". СПб., 2009г.
5. Попов С.В., экономист-менеджер Использование соционики при построении команд., журнал «Креативная экономика» № 1г. М., 2007г.
6. Самоукина Н.В., ведущий научный сотрудник Психологического института РАО. Психологическая совместимость в команде. Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум». СПб., 2009г.
7. Киселева О.В., составитель программы «Современные технологии командообразования». М., 2009г.