

сотрудниками тренинг командообразования может быть рассмотрен как полноценная альтернатива традиционным формам досуга, как яркий момент жизни конкретного коллектива.

6.1.6. Требования к пространству

Определившись с днем недели и временем, не забудьте, что на эффективность тренинга сильно влияет и место его проведения. Я бы не рекомендовала проводить тренинг командообразования в тесном помещении без источников естественного освещения. Помещение должно быть достаточно просторным для тренинговой группы, так как выполнение отдельных видов работы предполагает необходимость уединения мини-команд. Стулья не должны быть привинчены к полу, обязательным является наличие доски, флип-чарта, столов или парт.

6.1.7. Подготовка к тренингу

Известно, что человеку свойственно бояться неизвестного, с недоверием относиться к новому. Поэтому тренеру необходимо встретиться и познакомиться с участниками как минимум за несколько дней до начала тренинга. Крайне желательно побеседовать индивидуально с каждым, разъяснив цели тренинга, его специфику и организационные аспекты. Если группа большая, то имеет смысл побеседовать с руководителем относительно проведения небольшого организационного собрания (наверняка такие практикуются в организации) и вашего выступления на нем. Тем самым, вы получаете два важных преимущества. Во-первых, люди, лично пообщавшись с вами, перестанут к вам относиться настороженно, начнут привыкать к мысли, что тренинг состоится, и ничего страшного в этом нет. Во-вторых, это помогает сломать «лед» недоверия и развеять страхи, что тренинг проводится для выявления и увольнения неугодных. В-третьих, пообщавшись с коллективом, вы определите для себя «сложных» участников и будете морально готовы к работе с ними.

Важно! Если вы хотите расположить к себе участников, используйте именные приглашения на тренинг — это не только способ проинформировать о цели, времени, месте проведения тренинга, и, тем самым, избежать искажения информации, но и возможность продемонстрировать свое уважение к сотрудникам организации.

6.2. ПРОГРАММА ТРЕНИНГА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Начинать тренинг командообразования необходимо энергично, без пауз, и с первых же минут дать понять участникам, что тренинг — это не развлечение, а особый формат обучения и развития, поэтому относиться ко всему происходящему надо серьезно, какими бы необычными не показались им задания. Особенно важно это сделать, если в группе преобладает мужской состав, а тренер — женщина.

6.2.1. Сообщение о цели, задачах, регламенте тренинга

Цель — проинформировать участников тренинга о цели, задачах и регламенте тренинга, а также мотивировать на активное участие в работе группы.

Продолжительность — 5 мин.

Имеет смысл заблаговременно до начала тренинга зафиксировать на флип-чарте цель, задачи тренинга, используя при этом для наглядности определенный графический символ, рисунок, который наилучшим образом иллюстрирует стержень концепции тренинга.

Группу необходимо проинформировать о том, какие вопросы включены в программу, что полезного для себя они извлекут, участвуя в этом тренинге. Информация об

организационных моментах: перерыве, продолжительности тренинга, также не будет лишней.

Тренеру необходимо продумать вступительное слово, которое станет введением в тему тренинга.

Пример

Тренер. Как в жизни любого человека, так и в истории любой компании рано или поздно наступает «момент истины». Хочется найти ответ на глобальные вопросы: Кто мы? Если мы команда, то какая? Что нас отличает от конкурентов? Что нам мешает развиваться еще более быстрыми темпами? И самое главное — куда мы идем?

Сегодня ваша компания переживает именно такой этап — этап переоценки ценностей, этап осознания себя в мире бизнеса.

Поэтому целью тренинга является не просто построение управленческой команды на базе приятного времяпровождения, веселых игр, под которыми часто и подразумевается тренинг. Если мы хотим построить команду на прочном фундаменте, то такой основой могут стать общая цель и разделяемые всеми ценности — корпоративные стандарты. Это и есть наша программа-максимум. То есть на выходе мы с вами получим общий, разделяемый всеми маршрут развития компании и четкие правила взаимодействия в ней.

6.2.2. Знакомство, принятие правил

Цель — создать настрой на работу в команде, продемонстрировать и оценить ее потенциал.

Продолжительность — 25–30 мин.

Необходимые материалы. Листы формата А4, цветные маркеры.

Процедура. Тренер объединяет участников в пары и просит каждую пару найти и записать за 3 мин 5 фактов, которые их объединяют. Например: «Мы оба любим играть в футбол», «Мы оба — папы дочек», «Мы оба окончили технический вуз» и т. п. Затем пары объединяются в четверки, которым нужно найти 5 общих фактов уже для всей

четверки. После выполнения работы в четверках, команда объединяется вместе и находит 5 фактов, общих для всех¹.

Тренер. *Одним из условий создания эффективной команды является хорошее знание членами команды особенностей друг друга. Поэтому начнем мы наш тренинг с более тесного знакомства.*

Я предлагаю вам образовать пары, за 5 минут найти 5 качеств, которые вас объединяют, и записать их на листе бумаги. Такие качества, как: «Мы люди, земляне или у нас два глаза, две ноги» — нельзя использовать.

Как правило, последняя реплика вызывает смех, и напряженность начинает спадать.

Важно! *Если вдруг количество участников тренинга окажется нечетным, то тренер может выйти из создавшегося положения двумя способами: либо создав одну «тройку» вместо пары, либо образовав пару с тем участником, который остался без партнера. Используя последний вариант, вы получите, таким образом, возможность найти и продемонстрировать, что общего между вами — тренером и одним из членов команды.*

По завершении работы над составлением списка общих пяти фактов о команде тренер обращает внимание на то, как много найдено общего, и подчеркивает, что в команде собрались не случайные люди, всех объединяет нечто важное.

Работа в рамках этого этапа тренинга заканчивается принятием правил совместной работы.

6.2.3. Упражнение «Символ команды»

Цель — активизация представлений о команде и ее сущности.

Продолжительность — 10–15 мин.

¹ Для знакомства используется модифицированный вариант упражнения «Десять фактов о нас» (см.: Еремеева Н. 100 игр и упражнений для бизнес-тренингов. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2007. С. 76).

Процедура. Участникам предлагается объединиться в группы по 3–5 человек с тем, чтобы сообща найти в аудитории и представить всем остальным предмет, который у них ассоциируется с командой. Каждая группа должна обосновать, почему именно этот предмет можно считать похожим на команду.

Тренер. *Один из важных шагов на пути к созданию эффективной команды — это научиться говорить на одном языке, достичь взаимопонимания. Для начала необходимо добиться единого понимания того, что такое команда.*

Уверена, что у каждого из вас есть свое оригинальное представление о том, что же такое «команда». Наша задача — свести все многообразие мнений к одному, которое бы всех устраивало.

Прошу вас объединиться в 3 группы. У вас есть 5 минут для того, чтобы сообща найти в аудитории и представить всем остальным предмет, который ассоциируется у вас с командой. Не забудьте также, что вы должны обосновать, почему именно этот предмет можно считать похожим на команду.

Чаще всего в качестве искомого предмета фигурируют часы, мобильный телефон, стол, стул, люстра, т. е. те предметы, взаимодействие составных частей которых в совокупности дает необходимый результат.

В ходе презентаций тренер фиксирует на флип-чарте признаки, которые выделяются участниками как характеристики команды, затем с помощью группы обобщает полученные данные. Далее тренер предлагает ознакомиться с тем, как специалисты в области менеджмента и психологии объясняют такой феномен, как команда.

6.2.4. Информирование

Мини-лекция «Признаки эффективной команды»

Цель — формирование представлений о сущности команды и ее составляющих, создание единого понятийного поля.

Продолжительность — 10 мин.

Участники знакомятся с трактовкой такого явления, как команда, данной зарубежными и российскими специалистами (М. Вудкок, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Р. Кричевский, К. Левин, А.Н. Леонтьев)¹.

Тренер проговаривает ключевые положения, параллельно фиксируя их на доске. Акцентируется внимание на признаках эффективной команды.

Важно! Для лучшего восприятия и запоминаемости материала имеет смысл сопроводить основные положения примерами, а также обеспечить наглядность обозначением символами основных признаков команды. К примеру, взаимозависимость можно представить в виде замкнутой цепи — стоит порваться одному звену и цепь будет непригодна, а эффект синергии хорошо передается формулой $1+1=5$.

В ходе мини-лекции, которая не должна длиться более 10 мин, тренеру необходимо подвести участников к мысли, что команда воплощает те умения и качества, которые невозможно требовать от отдельного сотрудника: качества превосходного переговорщика и дипломата, лидера и блестящего аналитика, талант менеджера и исследователя и, конечно, способность работать в тяжелых условиях и находить решения в нестандартных ситуациях. Взаимозаменяемость, наличие лидера, общей цели, разделяемых способов ее достижения — все это обуславливает главный секрет команды — синергию, т. е. эффект усиления потенциала людей за счет командного духа. Группа из пяти человек может работать эффективнее, чем группа из десяти и более. Так что команда — сама по себе огромный ресурс и конкурентное преимущество. Именно поэтому ее построение выгодно компании.

/ Завершается мини-лекция принятием общего, всех удовлетворяющего определения команды, тем самым, формируется единое понятийное поле.

¹ См. приложение к гл. 6.

Олеся. Помогла, я думаю, неспешность и аккуратность, в движениях. В принципе не трудно было предположить, что мы, совершенно не напрягаясь, успеем обойти аудиторию за выделенные 2 минуты.

6.2.7. Ситуационная игра «Адская башня»¹

Цель — осознание трудностей, «подводных камней» командного взаимодействия, выявление конструктивных и неконструктивных форм поведения в команде.

Продолжительность — 15–30 мин².

Необходимые материалы. Детали детского конструктора (желательно крупные блоки разных цветов в количестве не менее 50 штук), карточки с инструкциями для участников, причем каждая инструкция должна быть записана на отдельной карточке.

Процедура. Тренер ставит перед группой цель: за 10 мин построить башню согласно их индивидуальным инструкциям, разъясняет правила, вводит запрет общаться друг с другом при помощи слов, показывать кому-либо свою карточку и только после этого выдает участникам карточки с индивидуальным заданием. Для усложнения ситуации можно потребовать от участников прочитать, запомнить свою инструкцию, убрать и больше не пользоваться ею.

Тренер поясняет, что вне зависимости от того, что написано в их инструкциях, следует помнить о том, что они — одна команда, и их объединяет одна цель — построить башню.

Необходимо обратить особое внимание на то, что с момента выдачи карточек и вплоть до окончания игры НИКТО не должен говорить. Задача каждого — действовать в соответствии с инструкцией, что бы ни случилось. Время работы команды ограничено — 10 мин.

Затем тренер приглашает участников к столу, на котором разложены детали конструктора. В идеале стол должен нахо-

¹ См. приложение к гл. 6.

² Предугадать, сколько времени отнимет «строительство башни» и последующее обсуждение, — крайне сложно. Некоторые команды справляются за 10 мин, с другими приходится проводить второй дубль игры, чтобы дать шанс на исправление допущенных ошибок.

даться в другой комнате или детали следует выложить на стол только после инструктажа. Группа приступает к работе, тренер следит за соблюдением правил, а наблюдатели — за ходом действий в соответствии со своей инструкцией.

Важно! *Оптимальное количество участников для выполнения данного упражнения — 7 человек. Если тренинговая группа насчитывает большее количество человек, то остальным лучше выдать инструкции наблюдателей. Таким образом, мы избегаем такого «подводного камня», как пассивное присутствие отдельных участников в ситуационной игре.*

Как показывает практика, при наличии в группе ярко-го лидера, обладающего беспрекословным авторитетом, строительство башни происходит практически бесконфликтно, несмотря на кажущуюся противоречивость инструкций. Значительно облегчает ситуацию сведение воедино инструкций участников и построение общей картины на листе бумаги.

Высокообучаемые команды записывают свои инструкции на один лист бумаги практически сразу же. На основе анализа информации они выстраивают единую линию поведения, что закономерно приводит к положительному результату. К сожалению, встречаются группы, раз за разом наступающие на одни и те же «грабли»: сначала действие, а потом — анализ случившегося.

Как правило, наблюдается следующая картина: забыв о том, что группу объединяет одна цель — строительство башни, участники, лишённые возможности обмениваться комментариями и задавать вопросы друг другу, начинают ссориться из-за того, что отдельные инструкции противоречат друг другу, навязывают свое видение ситуации. В ходе последующего обсуждения итогов игры выясняется, что большинство участников даже не проявляли интереса к тому, что должен делать их партнер по команде.

Пример

Тоня. Откуда мне было знать, что в строительстве башни можно использовать «кирпичики» только трех цве-

тов: красного, желтого, зеленого. В моей инструкции этого не написано. Поэтому я и рассердилась на Ивана, когда он стал отнимать у меня мои белые и синие «кирпичи».

Илья. У меня в карточке написано: «Четвертый и девятый уровни башни должны быть одинаковыми по цвету». Но о самом цвете ни слова. Вот я и сделал их из белых «кирпичей». Мне и в голову не пришло выяснить, какая инструкция у моих коллег.

Важно! Если вы хотите обратить внимание на существование в группе «изгоев», тех, к чьему мнению никто не прислушивается, намеренно дайте инструкцию со словами «Башню должны построить вы и только вы» участнику, еще не раскрывшему свой потенциал. Для этого члена команды необходимость привлечь к себе внимание всей группы и заявить о своих эксклюзивных правах на строительство башни становится настоящим испытанием. Кто-то сочтет это жестким поступком, однако, на мой взгляд, это дает всей команде шанс обратить внимание на сложившееся положение вещей и изменить ситуацию.

Случаются прелюбопытнейшие казусы. Однажды по результатам жеребьевки инструкций карточка «демиурга» досталась не просто самому тихому и скромному участнику, а еще и ... дальтонику! Несчастный юноша метался из стороны в сторону, не зная, как привлечь внимание группы, пока не догадался написать свою инструкцию на листе бумаги и продемонстрировать остальным. Группа ахнула, а затем с удвоенной энергией стала помогать искать блоки нужных цветов для незадачливого строителя. Надо сказать, что команда не просто уложила в отведенное время и была довольна результатом, но при этом заметно улучшилось настроение молодого человека, повысилась его активность в тренинге.

Обсуждение. Обсуждение результатов игры следует провести вначале по стандартной схеме, а затем предложить каждому из участников подумать и сформулировать один вывод-рекомендацию по игре, который можно перенести на реальную рабочую ситуацию, и записать его на флип-

чарте. Важно, чтобы этот вывод помог сделать взаимодействие в группе более конструктивным.

Подытоживая, тренер может провести аналогию игровой ситуации с командным взаимодействием.

Пример

Тренер. *Вы, наверное, уже определили главный «подводный камень» этой игры: хотя инструкции и были разными, они не противоречили друг другу, а работали на одну цель — построение определенной модели башни.*

Если провести аналогию с вашей командой, то инструкции в этой игре — это вы сами. Члены команды — ваша индивидуальность, роль, задачи — они могут сильно отличаться друг от друга, но они не противоречат друг другу, они все вместе работают на общую цель. И чтобы работа в команде приносила удовлетворение, нужно понимать и принимать особенности друг друга.

Без стремления понять не будет сотрудничества, а без сотрудничества не будет команды.

Если участники не справились с заданием и переживают по этому поводу, важно напомнить о правиле «Право на ошибку» и переключить их внимание на новый вид деятельности. Им может стать очередная ситуационная игра, которая дает команде шанс реабилитироваться и закрепить полученные знания на практике.

6.2.8. Ситуационная игра «Авиакатастрофа в тундре»¹

Цель — развитие навыков командного взаимодействия.

Продолжительность — 25–30 мин.

Необходимые материалы. Бланки с перечнем предметов, которые надо ранжировать, по количеству человек в группе, флип-чарт, маркеры, ручки.

Проведение предлагаемой ситуационной игры помогает участникам понять, что без участия других членов команды добиться успеха в поставленной задаче довольно слож-

¹ См. приложение к гл. 6.

но, а также совершенствовать навыки принятия решений в команде.

Процедура. Тренер сообщает участникам о том, что они пассажиры самолета, который потерпел крушение в тундре, и проговаривает инструкцию, которая прописана на бланках. После чего участникам раздаются бланки с инструкцией, таблицей для ранжирования предметов и текстом.

В графе, которая обозначена P1, участники самостоятельно принимают решение и ранжируют предметы по степени значимости и полезности для их выживания. Ведущий контролирует время — на принятие решения есть 5 мин.

Затем участники объединяются в пары, и теперь вместе в графе P2 ранжируют предметы, принимая общее решение. После чего все участники садятся в общий круг и в графе P3 ранжируют предметы в соответствии с тем, какое решение в парах они приняли. Стратегии могут быть разными — групповое решение (все участники группы осознают правильность принятия решения и соглашаются), голосование, кидание жребия и т. д.

После того как решение будет принято, тренер диктует ранжирование предметов из идеального списка. Участники проставляют его в свои бланки в графе P4, а затем считают результативность принятия решений по формулам:

$$P4 - P1, P4 - P2, P4 - P3.$$

Ведущий фиксирует результативность на ватмане, например.

Предметы	P1	P2	P3	P4	P4-P1	P4-P2	P4-P3
Магнитный компас	3	5	10	13	10	8	3
Металлическая банка с 2 л кленового сиропа	10	8	12	5	-5	-3	-7
Спальный мешок (арктический вариант)	1	4	5	4	3	0	-15

Окончание табл.

Предметы	P1	P2	P3	P4	P4–P1	P4–P2	P4–P3
Бутылка воды с дезинфекционными таблетками	и т. д.			15		и т. д.	
Кусок брезента 6 × 6 м				3			
13 деревянных спичек в водонепроницаемой коробке				1			
80 м плетеного нейлонового каната				6			
Действующий электрический фонарь с 4 батарейками				10			
3 пары снегоступов				7			
2 бутылки рома (0,7 л)				11			
Набор для бритья (бритва и зеркало)				9			
Заводной будильник				12			
Топорик				2			
Проколотая камера авиационного колеса				8			
Книга «Ориентация по звездам на Севере»				14			

Примечание. Разница берется по модулям, т. е. знак «+» или «-» не имеет значения. В конце считается общая сумма каждой колонки.

Например: сумма $P4 - P1 = 43$; $P4 - P2 = 18$; $P4 - P3 = 36$. Таким образом, вычисляется эффективность личная ($P4 - P1$), парная ($P4 - P2$) и групповая ($P4 - P3$).

Сумма от 0 до 30 — высокая эффективность.
Сумма от 30 до 60 — средняя эффективность.
Сумма от 60 до 120 — низкая эффективность.
Свыше 120 — практически отсутствует.

Довольно часто участники начинают спорить с ведущим о правильности ранжирования в идеальном списке, однако это не должно смущать. Этот список согласован с командой спасателей МЧС РФ. И правильной стратегией в такой ситуации является остаться на месте и ждать спасателей. А поэтому и предметы проранжированы именно так.

Примерные вопросы для обсуждения

- В верном ли направлении продвигалась ваша дискуссия?
- Была ли выработана общая стратегия спасения?
- Что помешало отдельным членам команды принять активное участие в обсуждении?
- Кому не удалось отстоять свое мнение и почему?
- Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения?
- На какой стадии появился лидер?
- Что именно в поведении лидера заставило к нему прислушаться?
- Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями?
- Какие способы поведения оказались наименее результативными?
- Какие способы поведения только мешали общей работе?
- Как следовало бы построить взаимодействие, чтобы наиболее быстрым способом достигнуть общего мнения и не ущемить права всех участников?

6.2.9. Шеринг

Цель — выделение ключевых моментов, получение обратной связи.

Продолжительность — 15 мин.

Тренер организует краткое обсуждение итогов работы группы, выясняя, какие изменения произошли в представлениях и установках участников тренинга. После подведения итогов работы группы в первом блоке тренинга участники отправляются на обед.

Обед

Важно! Тренеру не стоит исчезать из поля зрения группы на все время перерыва. Полезно присоединиться к участникам и в неформальной обстановке выслушать их мнения относительно происходящего, пообщаться на отвлеченные темы, оценить обстановку, атмосферу, настроение группы. Не стоит «звездить» и оттягивать на себя внимание группы, но рассказать анекдот, байку или притчу, иллюстрирующие специфику работы в команде, более чем уместно.

После обеда участники тренинга, как правило, расслабляются и тут важно не допустить вялости группы, вдохнуть в нее свежие силы и вдохновить на новые свершения на nive командообразования. Да здравствуют разминки!

«Разогретой» группе как нельзя лучше подходят двигательные разминки, а также упражнения, направленные на формирование доверия к группе, развитие сенситивности. Неизменным успехом пользуются такие известные разминки, как «Гусеница», «Путаница», «Сложи фигуру», «Испорченный телефон», «Слепой и поводырь», «Смани взглядом», — одним словом, есть из чего выбирать¹.

Лично мне нравится завершать блок разминок упражнением «Магическое число», которое замечательным образом дает ощутить всю мощь командного духа, ломает последние барьеры между участниками и вселяет веру в свои силы.

Обычно на разминки отводится не более 10 мин, но в тренинге командообразования вы можете позволить себе использовать на этот вид работы больше времени. Важно уловить момент, когда группа достигла пика положительных эмоций — этот момент будет самым удачным для завершения данного блока.

¹ Примеры разминок см. в приложении к гл. 6.

сотрудниками тренинг командообразования может быть рассмотрен как полноценная альтернатива традиционным формам досуга, как яркий момент жизни конкретного коллектива.

6.1.6. Требования к пространству

Определившись с днем недели и временем, не забудьте, что на эффективность тренинга сильно влияет и место его проведения. Я бы не рекомендовала проводить тренинг командообразования в тесном помещении без источников естественного освещения. Помещение должно быть достаточно просторным для тренинговой группы, так как выполнение отдельных видов работы предполагает необходимость уединения мини-команд. Стулья не должны быть привинчены к полу, обязательным является наличие доски, флип-чарта, столов или парт.

6.1.7. Подготовка к тренингу

Известно, что человеку свойственно бояться неизвестного, с недоверием относиться к новому. Поэтому тренеру необходимо встретиться и познакомиться с участниками как минимум за несколько дней до начала тренинга. Крайне желательно побеседовать индивидуально с каждым, разяснив цели тренинга, его специфику и организационные аспекты. Если группа большая, то имеет смысл побеседовать с руководителем относительно проведения небольшого организационного собрания (наверняка такие практикуются в организации) и вашего выступления на нем. Тем самым, вы получаете два важных преимущества. Во-первых, люди, лично пообщавшись с вами, перестанут к вам относиться настороженно, начнут привыкать к мысли, что тренинг состоится, и ничего страшного в этом нет. Во-вторых, это помогает сломать «лед» недоверия и развеять страхи, что тренинг проводится для выявления и увольнения неугодных. В-третьих, пообщавшись с коллективом, вы определите для себя «сложных» участников и будете морально готовы к работе с ними.