

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Сибирский федеральный университет
Лесосибирский педагогический институт – филиал СФУ

Т. В. Шелкунова

ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Учебное пособие

Красноярск – Лесосибирск
2025

УДК 159.923.5(07)

ББК 88.35я73

Рецензенты:

О. А. Бенькова, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии развития и консультирования института педагогики, психологии и социологии Сибирского федерального университета;

В. Б. Чупина, кандидат психологических наук, доцент кафедры клинической психологии и педагогики с курсом ПО медико-психолого-фармацевтического факультета Красноярского государственного медицинского университета им. проф. В. Ф. Войно-Ясенецкого

Шелкунова Т. В.

Ш439 Личностное развитие и командообразование: учеб. пособие. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2025. – 64 с.

ISBN 978-5-7638-5137-3

Рассмотрены психологические теории личности, факторы личностного развития, а также эффективные методы командообразования.

Предназначено для студентов направлений подготовки 09.03.02 «Информационные системы и технологии», 44.03.01 «Педагогическое образование», 44.03.02 «Психолого-педагогическое образование», 44.03.05 «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)»; специальности 44.05.01 «Педагогика и психология девиантного поведения». Может быть полезно психологам, социальным педагогам, всем заинтересованным в изучении психологии развития личности и командообразования.

ISBN 978-5-7638-5137-3

Электронный вариант издания см.:

<http://catalog.sfu-kras.ru>

УДК 159.923.5(07)

ББК 88.35я73

Лесосибирский педагогический институт – филиал СФУ, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ГЛАВА 1. Содержательная сторона личностного развития	6
1.1. Теоретические подходы к определению понятий «личность», «личностное развитие»	6
1.2. Факторы развития личности	9
1.3. Самопознание и саморазвитие личности	13
Контрольные вопросы и задания.....	19
ГЛАВА 2. Личность в команде. Группа. Командообразование.....	21
2.1. Команда как группа высшего уровня развития	21
2.2. Формирование команды. Распределение ролей и динамика группы..	26
2.3. Коммуникации в команде	32
2.4. Роль конфликтов в командообразовании и способы их разрешения..	37
2.5. Современные технологии командообразования	45
Контрольные вопросы и задания.....	49
Итоговый контроль	50
Практикум по курсу «Личностное развитие и командообразование	54
Список литературы.....	60
Сведения об авторе	63

ПРЕДИСЛОВИЕ

Личностное развитие – это процесс изменения и развития личности человека на протяжении всей его жизни.

Личностное развитие связано с тем, как человек взаимодействует с окружающим миром, как учится и адаптируется к новым ситуациям и как изменяет свое поведение и мышление в соответствии с изменяющимися условиями. В связи с этим становится актуальным изучение личности в условиях команд.

Командообразование – это процесс, который происходит динамически и следует за изменениями в команде, во внешней среде, организации и т.д. Только в таком случае процесс образования команд способен предотвратить назревающие и погасить существующие конфликты. Ведь члены команды, одноклассники, сотрудники организации, объединенные единой целью, мотивированные и ценимые как личности в рамках команды не имеют причин для конфликта.

Следовательно, командообразование – это совокупность умений и навыков, направленных на формирование эффективных команд, способных достигать высоких результатов в любой сфере деятельности.

Учебное пособие «Личностное развитие и командообразование» разработано с целью формирования у студентов знаний по психологии развития личности и методов эффективного командообразования.

В пособии систематизирован материал о личности и ее развитии с позиции различных теоретических подходов, существующих сегодня в арсенале наук психолого-педагогического цикла. Рассмотрены основные факторы развития личности. Обозначены современные тенденции саморазвития личности человека как члена команды, в том числе в условиях организации. Уделено внимание обзору наиболее эффективных методов командообразования на современном этапе развития личности. Каждая глава сопровождается вопросами для самопроверки, позволяющими студентам провести анализ степени овладения теоретического материала по темам.

Представленный в пособии Практикум по командообразованию позволяет читателю изучить разные аспекты своей личности и ролевых позиций в условиях команды. Данное учебное пособие предназначено для студентов, изучающих дисциплины «Личностное развитие и командообразование», «Психология личности», «Психология развития», «Технологии личностного роста и социальных взаимодействий»,

«Психология саморазвития», «Психолого-педагогическое взаимодействие участников образовательного процесса», а также для школьных, организационных психологов и социальных педагогов.

Глава 1. СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ СТОРОНА ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ

1.1. Теоретические подходы к определению понятий «личность», «личностное развитие»

Категория личности в научной психологии во все периоды развития рассматривалась как феноменологический модус человеческой реальности.

Термин «личность» используется как в широком, так и в узком смысле. В первом случае под личностью подразумевается совокупность психологических качеств, которые характеризуют каждого отдельного человека. Термин «личность» включает в себя такие понятия, как характер, темперамент и способности, соответствующие трем ее частным аспектам. В узком смысле термин «личность» соотносится с определенным направлением или теорией.

Существующие теории личности – это умозаключения или гипотезы о том, что представляют собой люди, чем обусловлено их поведение.

Представитель диспозиционального подхода Г. Олпорт считал, что все теории личности делятся на два класса:

- 1) исходящие из того, что каждого человека нужно изучать отдельно и исследовать принцип функционирования этой отдельной личности;
- 2) рассматривающие типы личностей и их сравнение в зависимости от параметра классификационных характеристик.

Влияние функционально-динамического (психодинамического) подхода в теориях и концепциях личности в психологии XX века всеобъемлюще. Можно сказать, что каждая теория личности от аналитической теории личности К. Юнга до феноменологической теории личности К. Роджерса испытала на себе влияние этого подхода, родоначальником которого был З. Фрейд.

З. Фрейд считал, что тремя составляющими личности являются ид, эго и суперэго. Ид отвечает за потребности и побуждения, суперэго регулирует идеалы и мораль. Эго, в свою очередь, уравнивает требования ид, суперэго и реальности. Автор предположил, что дети проходят через ряд стадий, на которых энергия ид сосредоточена на различных эrogenных зонах.

Э. Эриксон также считал, что личность развивается, проходя через ряд стадий, на каждой из которых возникают определенные конфликты. Успех на любой стадии зависит от преодоления этих конфликтов.

Отечественным вариантом функционального подхода к личности явился деятельностный подход, в основу которого был заложен принцип единства деятельности и сознания личности С.Л. Рубинштейна. А теоретическое развитие и конкретизацию принцип получил в концепции психологической структуры деятельности А.Н. Леонтьева, из которой он вывел определение личности как «новообразования». Функционирование личности осуществляется в деятельности, в которой она реализует свои способности и развивает свою сущность. Деятельностный и субъектно-деятельностный (как позднее был назван подход С.Л. Рубинштейна, отличающийся от подхода А.Н. Леонтьева выявлением субъекта деятельности) подходы являются оригинальными, отличающимися в отечественной психологии от зарубежной.

Наиболее распространенным и имеющим множество вариантов является генетический подход к личности, выявляющий ее развитие, изменение и личностный рост. Генетическая психология П. Жанэ и Ж. Пиаже позволила объяснить некоторые закономерности когнитивного развития (в том числе личности ребенка). Генетический подход реализуется в возрастной психологии в известной теории морального развития (возрастная периодизация) Кольберга и Тапп, а также в целой области детской психологии, изучающей особенности развития личности ребенка, подростка, сложившейся в России под влиянием идей Л.С. Выготского, в педагогической психологии, в которой остались мало реализованными разработки Д.Н. Ушинского, А.С. Макаренко, Дж. Дьюи.

Гуманистические теории подчеркивают важность свободы воли и индивидуального опыта в развитии личности. К гуманистическим теоретикам относятся Карл Роджерс и Абрахам Маслоу. Они продвигали концепцию самоактуализации, которая представляет собой врожденную потребность в личностном росте, и считали, что личностный рост мотивирует поведение. Согласно этому подходу, люди по своей природе добры и имеют естественную склонность стремиться сделать себя и мир лучше.

Теория черт является одним из наиболее известных направлений в психологии личности. Согласно этой теории, личность состоит из ряда общих черт.

Черта характера – это относительно устойчивая характеристика, которая заставляет человека вести себя определенным образом. По сути, это психологический «план», определяющий модели поведения.

Некоторые из наиболее известных теорий черт характера включают трёхмерную теорию Г. Айзенка и пятифакторную теорию личности.

Г. Айзенк использовал личностные опросники для сбора данных от участников, а затем применил статистический метод, известный как факторный анализ, для анализа результатов. Он пришел к выводу, что существует три основных измерения личности: экстраверсия, невротизм и психотизм.

Г. Айзенк считал, что эти факторы по-разному сочетаются друг с другом, формируя уникальную личность человека. Позже он добавил третье измерение, известное как психотизм, которое связано с такими чертами, как агрессия, эмпатия и общительность.

Позже исследователи предположили, что личность человека состоит из пяти основных характеристик, которые часто называют теорией «Большой пятерки».

Теория «Большой пятерки» предполагает, что все личности можно охарактеризовать по пяти основным личностным качествам: открытость, добросовестность, экстраверсия, доброжелательность и невротизм, которые в совокупности составляют аббревиатуру OCEAN.

Личность определяется на основе эмпирических представлений, выступающих как часть используемой наблюдателем теории личности. Изучить личность невозможно, не определившись относительно той теоретической системы, в которой она будет рассматриваться.

Развитие личности – один из обширных разделов психологии, описывающий закономерности и особенности формирования психики человека. Он содержит множество теорий, иногда дополняющих, иногда противоречащих друг другу. Процесс развития личности начинается с момента рождения человека и продолжается всю жизнь, поэтому важно проследить его закономерности и своевременно скорректировать негативные проявления.

Ученые и специалисты-практики, изучающие развитие человека, до сих пор не пришли к единому мнению о том, какое определение личности считать единственно правильным, ведь для того чтобы его точно сформулировать, нужно учесть множество понятий.

Существуют разные теории развития личности и мнения на этот счет. В данное время в педагогике и психологии выделяются три основных направления: биологическое, социальное и биосоциальное.

Биологическое направление

Человек – это природное существо, его поведение обусловлено действием врожденных потребностей, влечений и инстинктов. Развиваясь, человек подчиняется требованиям социума, подавляя свои естественные потребности ради выполнения навязанных ему социальных ролей. Типичный представитель этой теории Зигмунд Фрейд.

Социальное (социологическое направление)

Адепты этого направления придерживаются противоположной точки зрения. Они утверждают, что человек – это биологическое существо и социум оказывает на него наибольшее влияние, в частности социальные группы его самого частого пребывания в них и общения и социальные ситуации, влияющие на его поведение и развитие. Приверженцы социального направления считают, что чем ниже развитие личности, тем более выражены ее инстинкты и биологические черты.

Биосоциальное направление

Его сторонники пытаются объединить несовместимое. Они считают, что психические процессы (мышление, воля, внимание, восприятие) зависят от биологических особенностей человека, а способности, интересы и направленность личности напрямую связаны с социальными факторами роста и развития. Приверженцы этой точки зрения искусственно делят личность на части, что не позволяет объяснить закономерности ее развития и поведения.

Современная психология рассматривает личность в комплексе, считая, что ее биологический аспект неотделим от социального. На развитие личности человека влияют как ее психофизические индивидуальные особенности, так и социальная среда. Дополняет этот комплекс собственное стремление индивидуума к самосовершенствованию и его активность.

1.2. Факторы развития личности

Чтобы понять психологию личности, важно изучить некоторые ключевые характеристики ее функционирования. Личность организована и последовательна. Человек склонен проявлять определенные черты своей личности в разных ситуациях, и наши реакции в целом стабильны.

Вместе с тем на личность влияет окружающая среда. Например, в стандартных ситуациях личность может проявлять такое качество, как стеснение, неуверенность, а чрезвычайная ситуация может побудить человека действовать более открыто и решительно.

Четыре личности влияют на поведение. Реакция на людей и предметы в окружении проявляется в соответствии с особенностями личности.

Исследователи обнаружили, что, хотя некоторые внешние факторы могут влиять на проявление определенных черт характера, личность формируется внутри человека. Хотя некоторые аспекты личности могут меняться с возрастом, личность, как правило, остается довольно стабильной на протяжении всей жизни.

Формирование личности – это сложный многофакторный процесс, так как характер, цели и взгляды человека не закладываются с рождения и не передаются генетическим путем. В основе формирования человеческой личности лежит процесс взросления в результате взаимодействия с социумом.

Существует два типа факторов развития личности: внешние (социум, среда проживания и воспитания) и внутренние (личная активность человека, отсутствие или наличие стремления к развитию). Есть и другая система градации факторов: наследственность, среда и воспитание.

Несмотря на то, что существует множество теорий и исследователей путей формирования личности, они сходятся в одном: личностью не рождаются, а становятся. Появляясь на свет, младенец представляет собой нечто вроде базового набора, расширяющегося с каждым годом. Человек не перестает совершенствоваться до самого последнего своего дня.

Биологические факторы развития личности. Каждый идет по индивидуальному пути развития, потому что это заложено в нас генетически. Нет двух одинаковых людей, они отличаются как физическими особенностями, так и врожденными склонностями к быстрому освоению определенных видов деятельности. Это дает им преимущество перед другими, возможность легко и качественно овладеть определенными профессиями. Люди отличаются друг от друга характером, способностями, типами темперамента.

Биологический фактор развития личности – это наследственность, являющаяся свойством организма передавать следующему поколению уникальные особенности и качества.

Передача информации происходит через гены. Наследственность касается как общечеловеческих свойств, так и отличий людей друг от друга.

Признаки, передающиеся по наследству:

- физиологические признаки человека как вида;
- расовые, гендерные, этнические отличия;

- индивидуальные физиологические особенности (тип обмена веществ, артериальное давление, резус-фактор);
- особенности высшей нервной деятельности;
- аномалии различных органов;
- некоторые заболевания, переходящие от поколения к поколению.

Личность обладает и задатками, и способностями. Однако наследуются лишь задатки. Это анатомо-физиологические особенности организма человека, которые могут стать предпосылками развития у него способностей, предрасположенностью к какой-то деятельности.

Виды задатков как биологических факторов развития личности ребенка:

1) общечеловеческие – присущи человеку как виду живых существ (особенности строения мозга, нервной системы);

2) индивидуальные – присущи конкретному индивидууму (особенности интеллекта, строение слуховых, зрительных, кинестетических анализаторов, коры головного мозга).

Способности – это индивидуальные особенности личности, неотъемлемые условия успешной реализации в разных видах деятельности.

Свойства способностей – это скорость, глубина и прочность овладения наиболее продуктивными способами деятельности. Их наивысшее проявление – талант и гениальность.

Они не приобретаются человеком с момента рождения, а формируются на протяжении всей жизни. Можно унаследовать только задатки, и лишь от воспитания и обучения зависит, разовьются они в способности или нет.

Задатки – это индивидуальная база для развития способностей, но только их недостаточно. Надо, чтобы человек сам стремился получать результаты, также необходимо, чтобы были созданы внешние условия. Если у человека нет способностей, это не значит, что он не имеет задатков к той или иной деятельности. Вполне возможно, что он просто не приложил для этого никаких усилий.

Стоит создать условия для появления специальных задатков, и они могут проявиться у человека не только в детстве, но и в сознательном возрасте. Если посмотрим на семейные династии музыкантов, актеров, художников, то увидим, что специальные задатки могут передаваться по наследству.

Социальные факторы развития личности. К социальным факторам, влияющим на развитие личности, относятся природная и социальная среда, а также воспитание.

Среда – окружающая нас действительность, в условиях которой человек растет и развивается.

Социальная среда включает в себя макросреду и микросреду:

- макросреда – это вся социальная и государственная система, экономика, политика, идеология государства, морально-правовые нормы регулирования жизни общества;

- микросреда – это ближайшее окружение человека (семья, сокурсники, коллеги).

В микросреде человек пребывает большую часть времени, поэтому она оказывает самое значительное влияние на личность.

Без социальной среды было бы невозможно полноценное развитие, это самый важный фактор, так как при отсутствии влияния общества нет ни единого шанса стать личностью.

С помощью воспитания можно регулировать в заданном направлении влияние наследственности и микросреды. Это один из важнейших факторов формирования личности.

Обучение младшего поколения происходит в учебных заведениях, где педагоги формируют и развивают личность учеников и студентов. Преподаватели выявляют их способности и таланты, развивают, ориентируясь на индивидуальные особенности и задатки учеников. Воспитание и обучение может быть успешным лишь тогда, когда оно ведет человека в зону ближайшего развития, опережая его собственное.

Наравне с базовыми факторами развития личности также выделяют дополнительные: опыт, культура, климатические условия.

Опыт. Всю свою жизнь человек приобретает личный опыт, включающий в себя знания, умения и навыки, полученные в разнообразной деятельности. Его структура отличается от личностного опыта, содержащего в себе переживания психики по поводу смысла деятельности. Личностный опыт помогает делать выводы из пережитых событий, формировать взгляды и убеждения.

Культура. Определенный пласт культуры принадлежит всей человеческой цивилизации и оказывает одинаковое влияние на формирование личности независимо от общественного строя. Однако каждое общество дополняет эту основу собственным уникальным культурным опытом. Значительное место в нем отводится религиозному

компоненту. Неоспоримо, что человек, воспитанный в христианской среде, имеет немало отличий в своих взглядах и воззрениях от личности, воспитанной в традициях ислама.

Климатические условия. Географические и климатические факторы не так сильно влияют на формирование личности, как социальные аспекты. Они более значимы для выработки национального сознания, чувства принадлежности к определенному этносу. Тем не менее можно проследить некоторые закономерности, связанные с ареалом проживания. Жители севера, например, более дружелюбны, открыты и гостеприимны, чем население южных широт.

Развитие человека никогда не останавливается, он растет, получает новые знания и умения. Факторы развития полноценной личности – это движущие силы, помогающие индивидууму реализоваться. Невозможно передать по наследству успешность и удачливость, полноценная реализация человека зависит от воспитания и влияния социума.

1.3. Самопознание и саморазвитие личности

Современный мир меняется с невероятной скоростью, и важно знать технологии личностного развития, уметь приспосабливаться к изменениям окружающей среды. Поэтому в последнее время стали востребованы те навыки и знания, которые помогают человеку быстро адаптироваться в условиях постоянных изменений. К ним относятся:

- умение работать в команде, принятие других культур и религий, терпимость к иному мировоззрению, образу жизни, поведению, обычаям, самовыражению;
- готовность быстро осваивать новые технологии и методы работы;
- самоорганизованность.

В психологии есть отдельное направление – психология саморазвития. Оно исследует процессы, позволяющие человеку реализовывать свой потенциал, помогает понять, какие механизмы лежат в основе самосовершенствования, что влияет на этот процесс и как можно эффективно им управлять.

Саморазвитие – это непрерывный процесс личностного роста, который требует от человека улучшения способностей, духовного обогащения, морального совершенствования, анализа мыслей и поступков. Помогает ставить цели и их достигать, повышать качество жизни,

способствует самореализации, развивает уверенность в себе, расширяет кругозор, формирует способность адаптироваться к изменениям, позволяет найти свое призвание.

В. Г. Маралов выделяет три теоретических подхода к пониманию саморазвития:

1) *функциональный (каузальный, причинный)* – рассматривает человека, прежде всего, как сугубо функциональное существо во всех сферах его жизнедеятельности.

В отечественной психологии идеи функционального подхода связаны с представлением о функциональной тенденции как источнике саморазвития (В. Г. Асеев, Л. И. Божович, М. И. Лисина, В. Н. Мясищев, В. А. Петровский, Д. Н. Узнадзе, Дж. Мид, М. Рокич и др.);

2) *субъектно-целевой* – делает акцент, прежде всего, на ценностно-смысловых характеристиках личности, ставя ее в центр культурных идеалов (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Франкл и др.).

Психологическим предметом анализа личностного саморазвития при субъектно-целевом подходе к исследованиям становятся смысловые образования личности, потребности и интересы самоактуализации, личностные значения, смыслы;

3) *системологический* – объединяет два предыдущих подхода на основе принципа системной детерминации любого события, таким образом, обеспечивает целостное видение изучаемого явления.

Системологический подход, учитывает принцип дополнительности ранее описанных подходов, интегрируя причинность и цель, подчеркивает примат системной детерминации любого события.

Исследователи разных научных направлений (Ю. А. Козлова, В. Г. Маралов, Р. Роджерс, Г. К. Селевко и др.) считают процесс самопознания одним из базовых механизмов саморазвития личности.

Самопознание – изучение себя, личных способностей, характерных особенностей, взаимоотношений с окружающим миром. Это базовое определение. Кроме того, выделяют следующие особенности самопознания:

- основа здоровой личности (психического компонента);
- сохранение гармонии с окружающим миром и внутри себя;
- путь для развития личности и реализации в жизни.

Все эти подходы неразрывно связаны, а различные течения психологической науки акцентируют внимание обычно на одной из

сторон. В данном случае наиболее близкой является последняя характеристика.

Самопознание всегда имеет свою направленность, цель познания. Что изучает человек на протяжении жизни? У. Джейм выделил три основные сферы:

1. Физическая личность – включает в себя телесную оболочку и все с ней связанное (внешность, органы тела, здоровье).

2. Социальная личность – возникает в результате понимания и признания другими людьми личности другого человека.

3. Духовная личность – это сущность человека на духовном уровне, особенности конкретного индивида.

Есть еще трактовка природы человека как биосоциального создания. Выделяют социальный, биологический уровень. В. В. Столин предложил следующую классификацию:

- Биологический индивид (имеет особую нервную систему, строение тела, особенности организма).

- Социальный индивид (возникает в процессе изучения окружающего мира, умений и знаний человечества).

- Личность (строит свой путь жизни, делает выбор, умеет координировать схему поведения).

Самопознание производится по всем уровням. При этом человек становится одновременно тем, кто изучает и кого изучают. «Я» может изменяться во времени – «Я сейчас», «Я был», «Я буду». При этом есть определенные взаимосвязи между объектом и субъектом, а именно: самопознание в начале, самоконтроль, саморегулирование как результат полученных результатов.

Основы самопознания и саморазвития предполагают четкую взаимосвязь понятий:

- самонаблюдение;
- самоанализ;
- сравнение с другими (собой в идеале);
- постановка целей на будущее;
- саморазвитие.

Взаимосвязь этих понятий прослеживается в теориях как зарубежных, так и отечественных ученых.

Так К. Роджерс, основатель психологии гуманизма, положил в основу своей концепции стремление личности к актуализации и выделил такие понятия:

1) реальное Я – включает осознание человеком мыслей, ценностей, установок жизни;

2) идеальное Я – комплекс представлений о том, как человек видит свое будущее, к чему стремится, опыт жизни;

3) социальное окружение – включает ценности и нормы, особенности поведения, присущие социальной среде обитания человека.

При наличии несоответствий в жизни между реальным и идеальным состоянием человека и его реализацией в обществе возникают психические расстройства, неврозы, тревоги, плохая адаптация в социуме. Для гармонии со своим «Я», достижения идеального состояния нужно обрести свободу, научиться слушать внутренний голос, действовать на основе своего опыта и понимания жизни.

Обычно проблемы возникают в ситуации, когда личность живет по правилам общества, стараясь не выбиваться из общей массы, забывая об «идеальном Я». Роджерс, работая психотерапевтом, считал, что его задача – раскрыть потенциал личности, помочь определиться и обрести свободу путем познания самого себя.

Психология А. Маслоу носит также гуманистический характер. Он уделил большое внимание исследованиям и выделил такие основные качества самоактуализированной личности, как: независимость, креативность, философский юмор, потребность в уединении и другие.

Считал, что человечество стоит на пороге новой психологии, которая позволит раскрыть потенциал и способности людей в полной мере, будет рассматривать человека как единую и целостную психическую систему. Самопознание и саморазвитие личности лежат в основе теорий формирования этой личности.

С. Л. Рубинштейн считал, что самопознание и саморазвитие человека происходят в процессе общения с другими людьми, так человек осознает свои особенности и производит работу над характеристиками личности. Характер человека – это, отчасти, врожденная особенность, связанная с типом нервной системы, отчасти – приобретенная в ходе жизни и накопленного опыта.

Самосознание возникает в результате развития человека, овладения новыми знаниями, понимания своих возможностей, управления физическими процессами. Самостоятельность развивается в процессе

овладения речью, навыками обслуживания, а позже проявляется в умении ставить задачи, цели, находить основное направление развития своей личности.

Самопознание и саморазвитие личности – важные составляющие в жизни человека. Эти процессы четко прослеживаются в подростковом периоде, когда перед личностью возникает множество вопросов. Человек определяет свое предназначение в этом мире, способности и возможности своего «Я». Это первые попытки понять себя.

Основы саморазвития предполагают наличие способностей у человека формировать свою жизнь и достигать поставленных задач, целей. Кроме деятельности, на этот процесс влияет активность человека, который может быть социально активным (инициативный, исполнительный) или социально реактивным (импульсивным, пассивным).

Социальная активность проходит следующие уровни развития:

- нормативный – школьники, имитация, повторение действий;
- нормативно-личностный – подростковый период, появляется свой взгляд на жизнь, отношение к определенным вопросам;
- личностно-продуктивный, продуктивно-творческий – взрослый человек оказывает вклад в общественную жизнь, создает новшества, модернизирует старое, вносит элементы творчества в процесс жизни.

Неотъемлемыми условиями саморазвития является инициатива, позже – сознательность и самостоятельность. Социальная активность способствует выработке способностей к собственному выбору путей развития на жизненном пути, появляется ответственность за свои действия. Развитие невозможно и без достижения необходимого уровня самосознания, понимания и анализа своей личности.

Основы саморазвития напрямую зависят от внутреннего мира человека и анализа им реальной жизни и ситуации на данном этапе. Внутренний мир уникален и отчасти является отражением внешнего. Есть и предположения, что он развивается на протяжении жизни, вместе с самой личностью, под воздействием окружающей реальности.

Выделяют несколько этапов саморазвития:

- оживление (ребенок учится общаться, понимать свою индивидуальность);
- одушевление (ребенок осваивает внешний мир);

- персонализация (изучение правил, норм жизни с наставниками и понимание своей роли в создании истории жизни);
- индивидуализация (в процессе общения формируется представление о своей личности, проявляются особенности, возникает потребность в самоанализе, ответственность за себя);
- универсализация (человек выходит за рамки своей индивидуальности, появляется единство с такими ценностями, как вера или духовность).

Основы саморазвития лежат в стремлении человека к самосовершенствованию, улучшению своего «Я» на протяжении всей жизни.

Таким образом, самопознание и саморазвитие неделимы и неразрывно связаны, на протяжении всего жизненного пути человек осознает и соотносит себя с другими людьми, общаясь и участвуя в совместной деятельности.

Развитие предполагает стремление к своему «идеальному Я», которое уникальное у каждого человека. Именно поэтому важно понять и принять свою сущность, осознать свои сильные и слабые стороны, научиться ставить цели и задачи на будущее. Самосовершенствование личности происходит на постоянной основе, в результате приложения силы воли и наличия желания развиваться.

Существуют разнообразные технологии развития личностных качеств:

1. Самоанализ и саморефлексия. Самоанализ – это процесс изучения своих мыслей, чувств и поведения. Это способ лучше понять себя, свои мотивы и реакции на различные ситуации. Саморефлексия – это способность размышлять о себе, своих действиях и их последствиях. Она позволяет критически оценивать собственный опыт, учиться на ошибках и принимать обоснованные решения.

2. Постановка и достижение целей. Цели служат стимулом для действий и помогают сохранять фокус на том, что для нас важно. Процесс достижения целей способствует развитию самоконтроля и самодисциплины, определенных качеств и навыков, учит справляться с трудностями, расширяет кругозор. Успешное достижение целей повышает самооценку и уверенность в своих способностях.

3. Самосовершенствование. Сюда можно отнести повышение самооценки, работу над уверенностью в себе, над управлением своими

эмоциями, развитие эмоционального интеллекта и других качеств личности.

4. Самообразование и развитие навыков. Постоянное обучение чему-то новому, углубление знаний в определенной области, развитие навыков и приобретение новых привычек помогают человеку лучше понимать окружающий мир, развивают самодисциплину и самоконтроль, повышают уверенность в своих силах.

5. Контроль над своими эмоциями. Умение контролировать свои чувства позволяет сохранять концентрацию и эффективно выполнять работу. Управление эмоциями помогает принимать более обоснованные решения, построенные на логике и фактах, позволяет снизить уровень стресса и улучшить общее самочувствие.

6. Развитие навыков коммуникации. Навыки коммуникации позволяют устанавливать контакты с другими людьми и развивать долгосрочные отношения. Это пригодится как в личной жизни, так и в профессиональной сфере. Навыки активного слушания и эмпатии помогают лучше понимать других людей, их чувства и мотивы. Это позволяет строить более гармоничные отношения и избегать конфликтов.

7. Тайм-менеджмент. Умение управлять временем дает возможность более эффективно его использовать и достигать поставленных целей. Это также помогает определить приоритеты и сосредоточиться на наиболее важных делах.

8. Стремление к внешней и внутренней гармонии. Достижение баланса во всех сферах жизни, установление приоритетов помогает избежать внутренних конфликтов, выгорания, сосредоточиться на важном, обеспечивает стабильное эмоциональное состояние.

Психология самосовершенствования охватывает различные сферы нашей жизни: личную, профессиональную, социальную и духовную. Она помогает нам работать над собой, становиться лучше и жить более осознанно.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем состоит проблема в определении категории «личность»?
2. Какие качества отличают личность от индивида как биологического существа и субъекта деятельности?
3. Перечислите факторы развития личности.
4. Какие качества личности передаются по наследству?

5. Опишите путь развития личности в соответствии с влиянием на нее микро- и макросоциальной среды.
6. Дайте определение категории «саморазвитие».
7. В каких условиях процесс саморазвития личности будет идти эффективно? Почему?
8. Как подход К. Роджерса о саморазвитии личности можно применить в практике образования: саморазвитие личности педагога, обучающихся и других субъектов образовательного процесса?
9. Какие методы и технологии саморазвития выделяют?
10. Опишите, какую роль в процессе саморазвития играет самообразование и развитие навыков личности?

ГЛАВА 2. ЛИЧНОСТЬ В КОМАНДЕ. ГРУППА. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

2.1. Команда как группа высшего уровня развития

Группы давно стали предметом изучения и имеют достаточно разветвленную классификацию, в которой выделяют:

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

Практически каждый вышеназванный вид группы имеет свои разновидности. Так среди формальных групп выделяют *трудовой (производственный) коллектив*, выполняющий определенную общественно значимую работу. Трудовым коллективом может называться как группа, объединяющая всех сотрудников большого завода, фабрики или учреждения, так и включающая членов небольшой бригады, звена, отдела. К разновидностям подобного типа групп можно отнести коллективы студентов и учащихся вуза, техникума, училища, школы, учебной группы, класса.

К формальным группам относятся также *рабочие (целевые) группы*, создаваемые с целью и на время выполнения определенного задания; *комитеты и комиссии* – специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности; команды – соподчиненные группы руководителя-лидера и его сотрудников и т. п.

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

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

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

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

IV. Коллектив – межличностные отношения опосредуются лично значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности.

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

Понятие «коллектив» как высший уровень развития группы использовалось в официальной и неофициальной отечественной науке и практике управления, понятие «команда» – преимущественно в зарубежной.

После распада Советского Союза и поспешного отказа не только от прежней идеологии, но и того, что ее напоминало, произошла трансформация, доходящая до совершенно некорректной подмены понятий. Не принимая или не зная отечественный опыт формирования и развития группы до уровня коллектива, некритично переводя или пересказывая по чужим переводам зарубежный опыт, некоторые авторы невольно или сознательно передергивают понятия. Поэтому иногда с удивлением приходится читать в учебниках, как то «авторитарный», то «органический» тип управления и организационной культуры называют «коллективным» или «коллективистическим» типом управления.

Групповые процессы в коллективе образуют стратометрическую структуру, основой которой является совместная деятельность, обусловленная лично и социально значимыми целями.

Первый уровень (страта) структуры коллектива образует отношение его членов к содержанию и ценностям коллективной деятельности, обеспечивающие его сплоченность как ценностно ориентированное единство.

Второй уровень – межличностные отношения, опосредованные совместной деятельностью.

Третий уровень – межличностные отношения, опосредованные ценностными ориентациями, не связанными с совместной деятельностью. Закономерности, действующие на третьем уровне структуры коллектива, не проявляют себя на втором и наоборот, поэтому оценки, относящиеся, например, к фактам, экспериментально полученным в пределах третьего уровня, не могут быть перенесены на характеристику второго уровня и коллектива в целом.

А. С. Макаренко отмечал, что коллектив нельзя представить, если взять просто сумму отдельных лиц. Он подчеркивал: «Коллектив возможен только при условии, что он объединяет людей на задачах деятельности, явно полезной для общества». Таким образом, он ни в коем случае не отождествлял формальный «трудовой коллектив» с понятием коллектива как высшей стадии развития группы. «Опыт коллективной жизни, – писал А. С. Макаренко, – есть не только опыт соседства с другими людьми, это очень сложный опыт целесообразных коллективных движений, среди которых самое видное место занимают принципы распоряжения, обсуждения, подчинения большинству, товарища товарищу, ответственности и согласованности». Интересы личности и коллектива «вытекают не из простого общения, а из более глубокого социального синтеза».

Коллективы, созданные А. С. Макаренко, имели одну специфическую особенность, кардинально отличавшую их от подавляющего большинства других трудовых коллективов, даже от тех, которые можно отнести к IV высшему уровню развития группы. На всех уровнях управления коллективом, от первичных «отрядов» до высшего Совета колонии или Коммуны, не было постоянно назначенного или избранного руководителя. Руководители всех уровней избирались на общем собрании коллектива не более чем на полгода.

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

Причем, в настоящем коллективе цели личные не вступают в противоречие с целями первичного, «неделимого» коллектива, а эти цели определяются целями, идеологией всего общества.

Автор справедливо считал, что замкнутый в своих границах первичный коллектив стремится отойти от интересов общего коллектива.

Это объясняет отказ на данном этапе развития научного сообщества от термина «коллектив», подменяя его понятием «команда», так как нет у современного общества идеологии, понимаемой и принимаемой обществом, следовательно, нет понятной общей, единой цели, а потому и не формируются, как говорил А. С. Макаренко, «отношения ответственной зависимости», определяющие организационную структуру коллектива.

Понятие «команда» оказывается более соответствующим современным российским реалиям, характеризующимся раздробленностью общества, отсутствием идей, объединяющих разные социальные группы.

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

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

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

Б. Карлоф, С. Седерберг: «Команда имеет общие черты с группой (история, нормы, будущее и т. п.), однако в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и

формальная цель. Члены команды сыгранны. Со стороны их также воспринимают как членов команды. Члены команды считают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех совместный. В команде, как правило, есть «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад оценивается выше, чем психологические издержки от их манер.

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

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

В современной практике командообразования достаточно подробно описаны характеристики команд. Под командой понимается группа высшего уровня развития, разновидность малой группы (численностью от 5 до 15, а в редких случаях до 30 человек), члены которой:

- стремятся к значимым общим целям, принимают их и понимают, что достичь их можно, только действуя совместно;
- связаны единым видением цели и процесса ее достижения;
- преданы целям и ценностям команды;
- разделяют ответственность за достижение общих целей и полученные результаты;
- имеют высокий уровень взаимосвязи, взаимовлияния и взаимозависимости, способны эффективно взаимодействовать и дополнять друг друга;
- продуманно распределяют между собой выполнение специфических ролей или функций, быстро и гибко реагируя на изменения ситуации;

- проявляют высокий уровень согласия между собой и доверия друг к другу;
- заботятся друг о друге и обучают друг друга;
- отличаются высоким уровнем компетентности и мотивации к участию в решении общих задач;
- более эффективно работают вместе по сравнению с их работой в одиночку;
- способны использовать возникающие конфликты и затруднения как возможность для общекомандного и индивидуального развития;
- стремятся к высоким стандартам индивидуальной и групповой деятельности;
- испытывают удовлетворённость от членства в группе и участия в достижении общей цели.

Существенной характеристикой команды является высокий профессионализм группы. Члены команды должны обладать важными прикладными умениями: техническими или функциональными умениями, умениями принимать решения и решать проблемы и интерперсональными умениями, то есть строить эффективные отношения с другими людьми, эффективно используя разнообразные коммуникативные средства.

2.2. Формирование команды.

Распределение ролей и динамика группы

Создание эффективной команды – ключевой аспект работы любой группы, стремящейся к совместным достижениям. Акцент делается на развитие межфункциональных групп, которые на постоянной основе взаимодействуют, обмениваются информацией и влияют друг на друга ради общих результатов. Важность этого процесса заключается в объединении уникальных навыков участников, совместной работе над целями, оценке результативности и разделении ответственности внутри командного состава.

Команды проходят через несколько фаз развития, каждая из которых характеризуется определенными особенностями и вызовами. Эти фазы были впервые описаны Брюсом Такманом и включают пять основных этапов: формирование, бурление (шторминг), нормирование, выполнение и завершение. Понимание этих фаз помогает руководителям и членам

команды лучше адаптироваться к изменениям и эффективно управлять процессами.

Формирование. На этом этапе участники команды знакомятся друг с другом и задачами. Основные процессы включают установление первых контактов, обсуждение целей и распределение ролей. Важно создать атмосферу доверия и открытости. Участники могут чувствовать себя неуверенно и искать руководителя, который будет активно участвовать в этом этапе, поможет установить ясные цели и ожидания. Также важно организовать мероприятия, которые помогут участникам лучше узнать друг друга и установить начальные связи.

Бурление (шторминг). Эта фаза характеризуется возникновением конфликтов и разногласий. Участники начинают выражать свои мнения и сталкиваться с различиями. Конфликты могут касаться методов работы, распределения задач или личных особенностей. Важно уметь эффективно разрешать конфликты и находить компромиссы. На этом этапе могут возникать напряжения и фрустрации, что приведет к снижению продуктивности. Руководитель должен быть готов к активному вмешательству, чтобы помочь команде преодолеть эти трудности. Эффективное управление конфликтами и поддержка открытого диалога являются ключевыми факторами для успешного прохождения этой фазы.

Нормирование. На этом этапе команда начинает находить общий язык и устанавливать нормы поведения. Участники начинают работать более слаженно, появляются общие правила и стандарты. Важно поддерживать эти нормы и поощрять сотрудничество. Команда начинает формировать свою идентичность и культуру, что способствует улучшению взаимодействия и повышению доверия. Руководитель должен поддерживать и поощрять позитивные изменения, а также помогать команде в установлении и соблюдении общих норм и стандартов. Важно также проводить регулярные встречи для обсуждения прогресса и решения возникающих проблем.

Выполнение. Команда достигает высокой степени эффективности и продуктивности. Участники хорошо понимают свои роли и задачи, работают слаженно и эффективно. Важно поддерживать мотивацию и продолжать развивать навыки. На этом этапе команда может достигать высоких результатов и эффективно справляться с задачами. Руководитель должен сосредоточиться на поддержке мотивации и развитии профессиональных навыков участников. Важно также проводить

регулярные оценки и предоставлять обратную связь для поддержания высокого уровня производительности.

Завершение. Эта фаза наступает, когда проект завершен или команда распускается. Участники подводят итоги, анализируют результаты и делятся опытом. Важно признать достижения и обсудить уроки, извлеченные из работы. Завершение проекта может быть эмоциональным моментом для участников, поэтому необходимо создать условия для позитивного завершения. Руководитель должен организовать встречи для обсуждения итогов и признания достижений команды. Также важно обсудить уроки, извлеченные из проекта, и использовать их для улучшения будущих проектов.

Групповая динамика – это процесс, который описывает изменения и взаимодействия внутри группы людей. В контексте команды групповая динамика играет ключевую роль в эффективности работы, мотивации и удовлетворенности участников. Понимание этих процессов помогает руководителям и членам команды создавать более продуктивную и гармоничную рабочую среду. Групповая динамика включает в себя множество аспектов, таких как коммуникация, распределение ролей, разрешение конфликтов и развитие командных норм. Важно понимать, что групповая динамика не является статичной; она постоянно изменяется в зависимости от внутренних и внешних факторов.

Понимание и управление групповой динамикой в команде – это ключ к созданию эффективной и гармоничной рабочей среды. Следуя этим принципам, можно улучшить взаимодействие в команде, повысить продуктивность и достичь поставленных целей. Важно помнить, что групповая динамика – это постоянный процесс, который требует внимания и усилий со стороны всех участников команды.

В команде каждый участник выполняет определенные роли, которые могут влиять на динамику группы. Понимание этих ролей помогает лучше распределять задачи и улучшать взаимодействие внутри команды.

Роль конкретного участника определяется его вкладом в работу команды и взаимоотношениями между участниками команды. Существуют два принципа, в соответствии с которыми происходит распределение ролей в команде: принцип компетентности и принцип предпочтения.

Принцип компетентности утверждает, что эффективным можно считать такое распределение ролей, при котором ответственность каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась. Члены команды будут отдавать большее предпочтение тем целевым ролям,

которые больше соответствуют их индивидуальным потребностям. Хотя и с временными ролями они могут справляться эффективно.

Принцип предпочтения основывается на том, что эффективным может считаться такое распределение целевых ролей, при котором как можно большее число членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают.

Вот несколько ключевых ролей в команде:

Лидер направляет команду, принимает ключевые решения и мотивирует участников. Хороший лидер умеет слушать, поддерживать и вдохновлять команду. Лидер также играет важную роль в установлении целей и стратегий, а также в обеспечении их достижения. Важно, чтобы лидер был доступен для участников команды и готов был оказывать поддержку в трудные моменты. Эффективный лидер также умеет делегировать задачи и доверять участникам команды.

Инициатор предлагает новые идеи и решения, стимулирует креативность и инновации. Важно поддерживать инициативу и поощрять новаторство. Инициатор может быть источником вдохновения для команды и помогать находить нестандартные решения для сложных задач. Важно создать условия, в которых инициаторы могут свободно выражать свои идеи и получать поддержку от команды. Руководитель должен поощрять инициативу и создавать возможности для реализации новых идей.

Исполнитель отвечает за выполнение задач и соблюдение сроков. Этот участник обеспечивает стабильность и надежность в работе команды. Исполнители играют ключевую роль в достижении поставленных целей и обеспечении высокого уровня производительности. Важно, чтобы исполнители имели четкое представление о своих задачах и сроках, а также получали необходимую поддержку и ресурсы для их выполнения. Руководитель должен следить за прогрессом и предоставлять обратную связь для поддержания высокого уровня производительности.

Координатор следит за распределением задач и координацией усилий всех участников. Важно иметь четкое представление о задачах и сроках. Координаторы играют значительную роль в обеспечении слаженной работы команды и эффективного использования ресурсов. Важно, чтобы координаторы имели хорошие навыки планирования и организации, а также умели эффективно коммуницировать с участниками команды. Руководитель должен поддерживать координаторов и помогать им в решении возникающих проблем.

Критик оценивает идеи и решения, помогает выявлять слабые места и улучшать качество работы. Важно уметь принимать конструктивную критику и использовать ее для улучшения. Критики играют важную роль в обеспечении высокого качества работы и предотвращении ошибок. Необходимо создать условия, в которых критики могут свободно выражать свои мнения и получать поддержку от команды. Руководитель должен поощрять конструктивную критику и использовать ее для улучшения процессов и результатов.

Необязательно (не всегда реально) наличие в команде всех указанных ролей (игроков). Чаще складывается ситуация, когда в команде несколько игроков одного типа.

Слишком много лидеров могут привести к конфликту и ухудшению работы группы. Перевес исполнителей и координаторов, идущих в хвосте группы, может привести к состоянию, когда она довольна собой, но реально мало чего достигает.

Мереди́т Белби́н – американский психолог, которая более десяти лет изучала условия, необходимые для успешной деятельности управленческих команд, и предположила, что каждый член рабочей группы играет двойную роль. Первая роль функциональная, она связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвала «командной ролью», гораздо менее очевидна, однако именно она важна для успешной деятельности группы.

М. Белбин удалось создать модель, подтвержденную необычайно большим массивом экспериментальных данных. В результате масштабных и тщательно спланированных экспериментов с рабочими группами она выделила и описала восемь командных ролей, которыми характеризуется все ролевое разнообразие группы. Эти восемь ролей условно были названы так: «исполнитель» (И), «председатель» (П), «формирователь» (Ф), «мыслитель» (М), «исследователь ресурсов» (ИР), «оценивающий» (О), «коллективист» (К) и «доводящий до конца» (Д).

Психологические аспекты взаимодействия в команде играют ключевую роль в достижении общих целей и задач. Понимание этих аспектов помогает создать благоприятную атмосферу, где каждый член команды чувствует себя ценным и мотивированным.

Мотивация играет ключевую роль в поддержании продуктивности и удовлетворенности членов команды. Важно понимать, что мотивирует каждого участника и как поддерживать высокий уровень мотивации.

Мотивация может быть внутренней и внешней, и обе эти формы играют важную роль в командной работе.

Виды мотивации:

1. Внутренняя мотивация. Происходит изнутри и связана с личными интересами и удовлетворением от работы. Внутренняя мотивация часто является более устойчивой и долговременной, так как она основана на личных ценностях и интересах.

2. Внешняя мотивация. Связана с внешними факторами, такими как зарплата, бонусы и признание. Внешняя мотивация может быть мощным стимулом, особенно в краткосрочной перспективе, но для долгосрочного успеха важно сочетать ее с внутренней мотивацией.

Также для эффективной работы важна поддержка в команде, которая включает в себя эмоциональную и профессиональную помощь. Эмоциональная поддержка помогает справляться со стрессом и сохранять позитивный настрой, а профессиональная поддержка способствует развитию навыков и карьерному росту. Важно, чтобы каждый член команды чувствовал, что его ценят и поддерживают.

Можно выделить некоторые практические рекомендации как осуществить поддержку участников команды (на примере любой организации):

1. Признание и похвала. Регулярно признавайте достижения и усилия членов команды. Это помогает поддерживать высокий уровень мотивации и удовлетворенности.

2. Обучение и развитие. Предоставляйте возможности для обучения и профессионального роста. Это не только повышает квалификацию сотрудников, но и способствует их личному развитию.

3. Создание позитивной атмосферы. Стремитесь к созданию дружелюбной атмосферы в команде и поддерживайте ее. Это помогает снизить уровень стресса и повысить продуктивность.

Формированию мотивации членов организации и ее поддержке способствуют такие методы, как:

1) индивидуальный подход. Понимание индивидуальных потребностей и мотивов каждого члена команды помогает создать более эффективную стратегию мотивации;

2) гибкость и адаптивность. Возможность гибкого графика работы и адаптации задач под личные предпочтения сотрудников может значительно повысить их удовлетворенность и продуктивность;

3) создание возможностей для самореализации. Предоставление возможностей для реализации личных проектов и инициатив может стать мощным стимулом для внутренней мотивации.

Понимание психологических аспектов взаимодействия в команде помогает создавать эффективные и гармоничные рабочие коллективы. Важно учитывать роли и динамику в команде, развивать навыки эффективной коммуникации и разрешения конфликтов, а также мотивировать и поддерживать.

Каким образом выстраивать эффективную коммуникацию и разрешать возникающие конфликты рассмотрим далее.

2.3. Коммуникации в команде

Коммуникация рассматривается как обмен информацией между людьми с целью определения проблем и поиска решений. Понятие «коммуникация» в командообразовании рассматривается одновременно и как статичный процесс, и как динамичный.

1. Коммуникация фиксирует статику взаимодействия, например письменный документ, несущий информацию и через это устанавливающий и поддерживающий фактические контакты.

2. Коммуникация фиксирует динамику, процесс взаимодействия, контакты, отношения.

Коммуникационное отношение имеет объективную и субъективную стороны.

Объективная сторона – это связи, независимые от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контролирующие содержание и характер взаимодействия; это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, картами функциональных обязанностей, штатным расписанием.

Субъективная сторона – это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности. Известно, что люди ведут себя по-разному в одной и той же статусной позиции, то есть придерживаются разных моделей поведения, разных социальных ролей.

Коммуникативный процесс осуществляется в условиях прямых или косвенных отношений с другими людьми. Главная цель межличностных коммуникаций – достижение взаимопонимания.

Коммуникация представляет собой социальный процесс,

отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию: достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента.

Выделяют следующие основные функции коммуникативного процесса:

1) управленческая (побуждение правоотношения) – является генетически и структурно исходной. Управленческие коммуникации – это совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой;

2) фактическая – связана с установлением и поддержанием контактов. Провозглашение организационных норм и ценностей, влияние на взгляды и позиции людей, развитие понимания значимости изменений и совершенствования. Улучшение коммуникации – это взаимодействие между сотрудниками одного или нескольких подразделений;

3) информативная – характеризуется передачей реальных или вымышленных сведений, обеспечивающих предоставление и получение обратной связи. Межличностные коммуникации связаны с расширением знаний и в результате развивают такие навыки, как умение эффективно слушать, расставлять приоритеты, планировать действия; они меняют установки людей и их поведение. Реализация данной функции позволяет сотруднику узнать и использовать все возможности своей личности в контексте командной работы.

4) эмотивная (возбуждение эмоционального переживания) – реализуется в форме поощрения в команде взаимной кооперации и развитии чувства общности, побуждения людей к действию. Она позволяет создать положительный эмоциональный фон делового взаимодействия в команде;

5) побудительная (убеждение, внушение, приказ, просьба) – обеспечивает стимулирование командного обучения и обмена знаниями, поддержание непрерывного обновления знаний сотрудников и достижение прозрачности. Данная функция способствует созданию в команде обстановки доверия и взаимопомощи;

6) регулятивная (формирование навыков поведения в обыденных и конфликтных ситуациях) – характеризуется выработкой алгоритмов совместного решения проблем. В ходе регулирования и координации индивидуальных усилий с последующим созданием единого упорядоченного организационного процесса происходит повышение

уверенности членов команды в своих силах.

Типы коммуникаций классифицируются по следующим критериям (табл. 1).

Таблица 1

Типы коммуникаций и их характеристика

Параметр	Типы коммуникаций
1. По содержанию отношений между участниками	<ul style="list-style-type: none">• Межличностная,• пбличная,• массовая (систематическое распространение сообщений через СМИ, кино, звукозапись, видеозапись среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей).
2. По средствам коммуникации	<ul style="list-style-type: none">• Вербальная (письменная и устная речь),• невербальная (жесты, мимика, пантомимика, организация пространства, контакт глаз),• вещественно-знаковая (продукты производства, изобразительного искусства).
3. По степени адекватности	<ul style="list-style-type: none">• Конгруэнтная коммуникация (все сообщения, вербальные и невербальные соответствуют определенному передаваемому значению),• неконгруэнтная коммуникация (слова и поведение передают различные противоречивые сообщения)

На эффективность командной работы влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей.

Коммуникативные сети подразделяются:

- на централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе);
- децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации).

Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, уменьшают удовлетворенность работой у членов команд, снижают уровень командного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

Известно множество других вариантов коммуникационных моделей: цепочная, звездная, иерархическая. Связи между передающей стороной (коммутатор – руководитель (Р)) и воспроизводящей стороной

(исполнитель (И)) существенно различаются (рис.1).

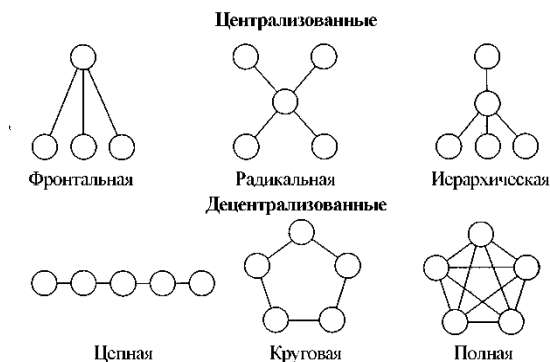


Рис.1. Структуры коммуникаций

При цепной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой структуре одинаковы, а командный стиль руководства не проявляется. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

Многозвенная структура коммуникации наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива. Здесь все участники коммуникации связаны между собой. Эту модель отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Сильно выражены отношения субординации и командования. В звездной структуре ярко выражен руководитель, через которого передается вся информация, все связи замыкаются на нем.

Для иерархической структуры характерны опять же очень выражены административно-командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Круговая структура коммуникации характеризуется тем, что все члены группы наделены равными возможностями. Информация может бесконечно долго циркулировать между членами группы, дополняться и уточняться.

В такой структуре участники могут непосредственно наблюдать за реакциями друг друга, учитывать их.

Коммуникация является частью многопланового процесса *социального общения*, порождаемого потребностями людей в совместной деятельности и включающего в себя кроме коммуникаций еще

и обмен действиями (интеракции), а также то или иное восприятие партнера (перцепцию).

Таким образом, коммуникативная сторона общения выступает как обмен информацией между двумя индивидами.

Поэтому в процессе коммуникаций важно учитывать и возможные психологические барьеры, обусловленные психологическими состояниями участников:

- особенностями восприятия информации (открытость или закрытость для общения);
- использованием эффектов «ореол» или «стереотипизация» и др.
- принадлежностью участников к той или иной национальной или конфессиональной группе;
- характером межличностного взаимодействия (общение между коллегами, или между начальником и подчиненным и др.);
- степенью влияния других участников информационного процесса, так называемых информационных шумов, помех.

Коммуникации — длительный процесс, который включает в себя ряд этапов, звеньев, моментов движения информации.

Инициатором информационного сообщения, его источником является руководитель, субъект управления — отдельный человек или организация, например министерство, банк, школа и др.

Субъект управления не только обеспечивает содержание информации, но и придает ей соответствующую форму, то есть использует для передачи информации ту или иную знаковую систему, буквы или цифры.

Важным требованием к этому этапу движения информации является ее четкое структурирование, разделение на модули, блоки; необходимо и ее кодирование, «перевод» на язык, понятный тому или иному объекту управления; важен также выбор вида документального оформления информации — инструктивное письмо, распоряжение или приказ.

В обработанном виде информация поступает в тот или иной канал связи, существующий внутри организации в виде технических средств связи, а также специальных структурных отделов, канцелярии или экспедиции, а при необходимости информация может поступать и во внешние каналы связи — прессу, радио, телевидение, рекламные агентства, интернет и т.п.

Завершающим элементом процесса движения информации,

конечным звеном процесса коммуникативных связей является объект управления, исполнитель, адресат, к которому направлена информация.

Процесс коммуникаций может оказаться малоэффективным, если он не будет подкреплён обратной связью, под которой понимается информация, свидетельствующая о проведении операции в системе. Эта информация используется для регулирования системы, внесения в нее тех или иных изменений.

Таким образом, под обратной связью понимается любая реакция окружающей среды, в том числе и людей, служащая основой для соответствующих действий.

Выделяют следующие основные причины неэффективной коммуникации в команде:

- недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций;
- отсутствие у организации обратных связей;
- неблагоприятный психологический климат в команде. К неверному восприятию информации и умышленному ее искажению приводят недоброжелательные отношения между сотрудниками;
- личностные моменты (предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, всевозможные стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др.);
- отсутствие единого понимания используемых понятий и терминов, символов, то есть наличие семантических барьеров коммуникативного взаимопонимания и взаимодействия;
- большое количество промежуточных звеньев в коммуникативной цепи;
- недостаточная компетентность руководителя в управлении конфликтом в команде.

2.4. Роль конфликтов в командообразовании и способы их разрешения

Вопрос о конфликтах в цикле командообразования очень важен для современного общества. В наше время люди все чаще обращаются к процессу создания команды. Множество исследователей, ученых и психологов рассматривали идею о том, что в команде достижение поставленного результата осуществляется быстрее и эффективнее. Очень

много работ посвящено рассмотрению сущности команды и цикла командообразования, но общество столкнулось с еще одной проблемой, это конфликты. Естественно, что при процессе командообразования будут возникать конфликты, потому что в команде взаимодействуют люди.

В реальной жизни, когда команда сталкивается с проблемами, то чаще всего это приводит к возникновению конфликта, а также к тому, что члены команды не могут сфокусироваться на решении поставленной проблемы, в ход идут эмоции, столкновение различных мнений на способы решения возникшей проблемы. В итоге неразрешенные проблемы и конфликты могут повлечь за собой напряженность в команде, разрушение межличностных отношений, понижение эффективности, а также возможен распад команды.

Логично предположить, что конфликты являются барьером для успешного осуществления цикла командообразования и достижения результата.

Одновременно многие философы и психологи писали о том, что конфликт и процесс его разрешения может позитивно влиять на цикл командообразования и укреплять отношения между людьми. Но лишь конструктивные конфликты способны на это.

В конструктивных конфликтах люди принимают во внимание позицию и мнение другого человека, отказываются от эмоций и руководствуются только фактами, а также сами активно принимают участие в разрешении конфликта, тем самым в процессе его разрешения происходит активная коммуникация с членами команды, что ведет к сплочению коллектива.

Вопрос о причинах конфликта в команде рассматривал Патрика Ленсиони в своей работе «Пять пороков команды». В ней максимально подробно разобраны преграды, которые многие недооценивают либо рассматривают по отдельности при создании команды (рис.2).

Патрик Ленсиони является президентом Table Group, консалтинговой фирмы, специализирующейся на развитии управленческих команд и организационном здоровье. В качестве консультанта и основного докладчика он работал с высшим руководством и исполнительными командами в организациях, начиная от Fortune 500 и высокотехнологичных стартапов до университетов и некоммерческих организаций. Он также читает лекции о лидерстве, организационных изменениях, командной работе и корпоративной культуре. Его бизнес-принципы являются учебным материалом в Университете СентМэри.

ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ



Рис. 2. Пять пороков команды (идея П. Ленсиони)

К *первому пороку* относится отсутствие доверия внутри команды. Соответственно, данный порок возникает, когда люди боятся проявить или показать свою слабость, уязвимые точки. Из этого следует, что в команде, участники боятся показать свои недостатки и слабые стороны.

Ко *второму пороку* относится боязнь конфликтов. Этот порок появляется и развивается из-за недоверия. П. Ленсиони утверждал: «Люди, не доверяющие друг другу, неспособны к искренней, открытой дискуссии, боятся задеть кого-либо или оказаться задетыми». Люди, которые боятся конфликтов, не могут выражать свое мнение в коллективе, боятся осуждения со стороны других членов команды. Они боятся оскорбить других своим несогласием, выразить свое мнение. Когда люди боятся конфликтов и из-за этого не выражают свое мнение, если оно противоречит мнению другого участника, то в результате команда принимает решение, которое никому не нравится, но тем не менее оно единогласное. Это ведет к отсутствию прогресса и эффективности команды. Люди не доверяют и не спорят друг с другом, не конфликтуют, соответственно, получается, что команда стоит на месте.

Вывод: люди не выражают своего мнения, боятся конфликтовать, не доверяют друг другу, в коллективе мнимая гармония, из-за этого решения принимаются только для галочки, следовательно, отсюда вытекает *третий порок* – безответственность. Людям, членам команды, становится абсолютно безразличны результаты команды, они ориентируются только на себя, на свой индивидуальный вклад.

Из-за того, что людям безразличны результаты команды, они полностью равнодушны к процессу принятия решения, перестают быть

связанными с другими, следовательно, появляется *четвертый порок* – требовательность. Члены команды могут понимать, что принятое решение может нанести вред команде, но они думают, что это их не касается, ориентируются только на индивидуальный результат. Участники не хотят участвовать в общих делах команды, заиклившись только на своей работе, и это, конечно же, идет во вред компании.

Отсутствие коллективизма, командного духа может полностью разрушить компанию изнутри. Это ведет к *пятому пороку* – безразличию к результатам. Оно возникает при совокупности всех вышеперечисленных пороков. Люди не доверяют друг другу, вследствие чего не конфликтуют и не выражают своего мнения. После этого появляется безответственность к результатам. Так как они не выражают своего мнения, то оно не учитывается. Из-за безответственности идет нетребовательность, участники отдаляются друг от друга и фокусируются на личных заслугах. Из всего вытекает безразличие к результатам команды, люди отдаляются и им становится интересны только личные результаты, эффективность и потребности. Они больше не ассоциируют себя с командой, компанией и начинают работать только на себя, соответственно, каждый участник начинает «тянуть одеяло на себя».

В итоге получаем не команду, а одиночников, отдельно взятых людей. Команда может погибнуть даже из-за возникновения одного порока, так как один порок ведет за собой другие и все это происходит по цепочке.

Получается, чтобы создать команду, требуется от каждого участника полная самоотдача, высочайшая дисциплина и открытость перед другими. Каждый участник должен быть готов: доверять, вести открытое обсуждение, быть заинтересованным в решениях и планах, ответственно подходить к реализации плана команды, ставить и двигаться к достижению общей цели.

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями

Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны и их можно классифицировать по различным признакам.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

1. Так, например, конфликт может быть внутриличностным, межличностным, между личностью и группой, в которую она входит, между организациями или группами одного или различного статуса.

Внутриличностный конфликт вызывается различными психологическими факторами внутреннего мира личности: несовместимыми потребностями, интересами, желаниями, чувствами, ценностями, мотивами и т.п.

В зависимости от того какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют следующие его формы: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки.

Специфическими особенностями внутриличностного конфликта являются:

- Необычность с точки зрения структуры конфликта. Здесь нет субъектов конфликтного взаимодействия в лице отдельных личностей или групп людей.

- Форма протекания и проявления. Такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний. Он сопровождается специфическими состояниями: страхом, депрессией, стрессом. Часто внутриличностный конфликт выливается в невроз.

- Латентность. Внутриличностный конфликт не всегда легко обнаружить. Часто человек и сам не осознает, что он находится в состоянии конфликта. Более того, иногда он может скрывать свое состояние конфликта под эйфорическим настроением или за активной деятельностью. Согласно З. Фрейду, человек конфликтен по своей природе. В нем от рождения борются два противоположных инстинкта, определяющих его поведение. Такими инстинктами являются: эрос (сексуальный инстинкт, инстинкт жизни и самосохранения) и танатос (инстинкт смерти, агрессии, деструкции и разрушения).

Внутриличностный конфликт является следствием извечной борьбы между эросом и танатосом. Эта борьба проявляется в амбивалентности человеческих чувств, в их противоречивости. Наиболее полно и конкретно конфликтная природа человека представлена З. Фрейдом в его взглядах на структуру личности. Эта структура уже рассматривалась нами в теме «Психология личности». Здесь лишь подчеркнем, что основные внутренние противоречия личности складываются между такими личностными структурами, как «Оно» и «Сверх-Я», которые регулирует и разрешает «Я». Если «Я» не смогло разрешить противоречие между «Оно» и «Сверх-Я», то возникают глубокие переживания, характеризующие внутриличностный конфликт. Фрейд в своей теории не только раскрывает причины внутриличностных конфликтов, но и вскрывает механизмы защиты от них. Основным механизмом такой защиты является сублимация, то есть преобразование сексуальной энергии человека в другие виды его деятельности, в том числе творчество. Для разрешения внутриличностных конфликтов важно, во-первых, установить факт такого конфликта, во-вторых, определить тип конфликта и его причину, и в-третьих, применить соответствующий способ разрешения. При этом следует помнить, что часто для разрешения внутриличностных конфликтов их носители нуждаются в психологической, а иногда и в психотерапевтической помощи.

1. Межличностный конфликт – наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый при этом считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-нибудь другой. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента. Такие черты характера, как импульсивность, вспыльчивость, стремление доминировать, бесцеремонность в обращении и др., порождают напряженность в человеческих отношениях, и в итоге могут привести к конфликтам.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда член группы отстает от сложившихся в ней норм поведения и труда. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и специалистов, неприятия нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт возникает между различными (формальными и неформальными) группами в организации, высшим и более низкими уровнями управления.

2. Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг у друга), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг у друга) и смешанные, в которых представлены и те, и другие.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80 % от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

3. Существует также классификация по характеру причин, вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р. Л. Кричевский в книге «Если Вы руководитель...», тремя группами причин, обусловленными:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, бестактностью и т.д.

4. Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение их выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития, появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания.

Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие стадии протекания:

- 1) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- 2) переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- 3) конфликтные действия;
- 4) снятие или разрешение конфликта;
- 5) послеконфликтная ситуация, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).

Рассмотрим косвенные методы урегулирования конфликта.

Это такие методы, которые носят характер опосредованных скрытых воздействий и дают импульс к совершенствованию конфликтной компетентности.

1. Метод «выход чувств» – оппоненту дают возможность высказать все, что у него наболело, тем самым снижается спровоцированное конфликтом эмоционально-психологическое напряжение.

2. Метод «положительное отношение к личности». Конфликтующий, прав он или виноват, – всегда страдалец. Надо высказать ему свои сочувствия и дать положительную характеристику его личным качествам. Стремясь оправдать положительную оценку, прозвучавшую в его адрес, оппонент будет стремиться найти конструктивный метод разрешения конфликта.

3. Метод «вмешательство авторитетного третьего». В такой ситуации необходимо привлечь «третьего», пользующегося доверием. Таким образом, конфликтующий будет знать, что его оппонент не такого уж плохого о нем мнения, и этот факт может стать началом поиска компромисса.

4. Метод «обнаженная агрессия». В игровой форме в присутствии третьего лица оппонентам дают выговориться о наболевшем. В таких условиях ссора, как правило, не достигает крайних форм, и напряжение в отношениях оппонентов понижается.

5. Метод «обмен позиций». Конфликтующим предлагают высказать претензии с позиции своего оппонента. Этот прием позволяет им выйти за пределы своих личных обид, целей и интересов и лучше других понять своего оппонента.

Таким образом, управление конфликтами является деятельностью,

способствующей бескризисному развитию конфликта.

Кризис в конфликте – период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) – такое взаимодействие членов команды, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат к предыдущей фазе).

2.5. Современные технологии командообразования

Командообразованием называют комплекс мер и решений, направленных на управление группой людей таким образом, чтобы улучшалось их внутригрупповое взаимодействие, основанное на равноправии и коллективной ответственности за результат работы.

Понятие «командообразование» пришло в русский язык из английского. Team building можно перевести как «построение команды». В менеджменте отсюда и произошел англицизм «тимбилдинг». Лучший инструмент, чтобы управлять сотрудниками и развивать компанию, придумать сложно.

Командообразование состоит из трех элементов: развитие умения работать в команде, формирование коллектива, поднятие командного духа.

Противоположность тимбилдинга – жесткое администрирование, которое подразумевает полный контроль за действиями каждого, а также строго определенную систему «кнута и пряника».

Рассмотрим способы формирования команды на примере организации. Существует четыре основных способа формирования командообразования:

1) целеполагание. Помогает команде понять, какую коллективную задачу нужно выбрать и решить. Для помощи группе прибегают к услугам консультанта. Цели ставят или общие стратегические, или специфические, относящиеся к какой-то одной деятельности, например увеличить продажи или повысить выпуск продукции;

2) интерперсональный, или межличностный. Концентрирован на улучшении отношений между всеми членами команды. Базируется на понимании, что межличностная компетентность продляет срок существования команды. Основная цель – сформировать доверие, поощрить взаимовыручку, поднять коммуникационный уровень;

3) ролевой. Для его реализации проводят обсуждение внутри команды. Определяют роли каждого. Они могут даже перекрываться или частично пересекаться друг с другом. На основании результатов дискуссии меняют командное поведение или индивидуальное восприятие своей роли в группе;

4) решение проблем внутри команды. Для его реализации организуют несколько встреч с привлечением консультанта. Участники – группа людей с одинаковыми целями и отношениями на предприятии. Смысл обсуждений – решить проблемы команды и достичь основной коллективной задачи. Необходимо, чтобы помимо наработки таких умений у каждого сотрудника концентрация была на главной цели, на навыках и способностях, а также включала в себя понимание соотношения функций и ролей.

Выделяют этапы командообразования:

1) комплектование (переконфигурирование). Формирование команды и определение количества ее членов. Чем разнороднее состав (по полу, возрасту, роли, типу и профессии), тем лучше;

2) знакомство и его углубление. Выстраивание первичных отношений и формирование базового доверительного уровня между членами команды. Участники знакомятся, узнают друг друга лучше;

3) институализация. Каждую «шестеренку» команды делают частью общего «механизма» – кампании. Группе дают информацию, говорят о ее обязанностях и правах, предоставляют доступ к ресурсам организации. В процессе институализации составляют документы с должностными инструкциями, очерчивает круг лиц, координирующих деятельность команды, ее отношения с другими структурами и подразделениями фирмы;

4) установка общего видения. Цель этапа – согласование взглядов на будущее и общих позиций между всеми работниками в коллективе. Разделяемым видением считается четко сформулированное и ясное понимание целей каждого, каковы конкретные планы участников группы и способы их достижения. Команда определяет направление движения и ставит перед собой задачи, чтобы их выполнить, устанавливается специфика деятельности компании;

5) позиционирование (перепозиционирование). Происходит распределение ролей и должностей, устанавливается, кому и как подотчетен каждый член команды. Цели на этом этапе процесса командообразования:

а) определить отраслевые и профессиональные позиции в работе группы и то, насколько каждый работник соответствует им. Ориентируются на тип личности сотрудника, его склонности, способности и навыки;

б) обозначить и распределить роли в команде, применяя типологический подход. В результате будет большая совместимость участников и их взаимная дополняемость;

б) планирование первого шага. Создается система, в которой описывается план реализации целей с графиком. Распределяется ответственность и ресурсы;

7) выполнение. Теория превращается в практику. Реализуют все намеченное;

8) анализ. Одновременно с ним отслеживается, насколько команда продвинулась вперед. Анализируется, на каком этапе выполнения задачи находятся участники, какие у них препятствия на пути к достижению целей, что мешает им работать в полную силу;

9) разработка дальнейших действий с учетом результата рефлексии предыдущего этапа.

Приведенная модель помогает хотя бы примерно сориентироваться в том, какие действия нужно предпринять, чтобы превратить сотрудников в команду. Все этапы состоят из нескольких процессов и практики, а не только теории.

Важно понимать, что командообразование – это не одноразовое мероприятие, а непрерывный процесс, который требует постоянного внимания и усилий. Важно также учитывать, что каждая команда уникальна, и методы, которые работают для одной группы, могут не подойти для другой. Поэтому гибкость и адаптивность являются ключевыми элементами успешного командообразования.

Традиционные методы командообразования имеют долгую историю и до сих пор остаются популярными благодаря своей проверенной временем эффективности. Они включают в себя:

1) тренинги и семинары. Они направлены на развитие навыков командной работы, улучшение коммуникаций и повышение уровня доверия между участниками. Они могут включать в себя лекции, групповые дискуссии, ролевые игры и упражнения на командное взаимодействие;

2) игровые методики. Деловые игры и симуляции помогают участникам развивать стратегическое мышление, принимать коллективные

решения и учиться работать в условиях неопределенности. Такие игры создают безопасную среду для экспериментов и ошибок, что способствует быстрому обучению и развитию;

3) групповые обсуждения и мозговой штурм. Они стимулируют креативное мышление и генерацию идей. Участники делятся своими мыслями и предложениями, обсуждают возможные варианты решений и вместе приходят к консенсусу.

Эти методы помогают раскрыть потенциал каждого члена команды и повысить их вовлеченность в процесс принятия решений.

Современные технологии значительно расширяют возможности командообразования, делая его более гибким и эффективным. Среди них можно выделить:

1. Онлайн-платформы для совместной работы.

Онлайн-платформы, такие как Trello, Asana, Slack и Microsoft Teams, предоставляют собой удобные инструменты для планирования задач, мониторинга прогресса, обмена файлами и общения в режиме реального времени. Они облегчают координацию работы удаленных команд и повышают прозрачность процессов.

Например, компания X столкнулась с проблемой низкой эффективности работы удаленных команд. Для решения этой проблемы была внедрена платформа Slack, которая позволила улучшить коммуникацию и ускорить принятие решений. В результате производительность команд увеличилась на 20 %.

2. Программные решения для управления проектами.

Программные решения, такие как Jira, Basecamp и Wrike, позволяют управлять сложными проектами, отслеживать сроки выполнения задач, назначать ответственных и контролировать бюджет. Эти инструменты помогают оптимизировать рабочие процессы и минимизировать риски.

Пример: компания Y столкнулась с трудностями в управлении крупными проектами. Внедрение системы Jira позволило структурировать задачи, установить четкие сроки и назначить ответственных. Это привело к сокращению сроков выполнения проектов на 15 % и улучшению качества конечного продукта.

3. Использование искусственного интеллекта и больших данных.

Искусственный интеллект (ИИ) и большие данные находят применение в командообразовании для анализа поведения и производительности сотрудников, прогнозирования рисков и оптимизации рабочих процессов. Например, системы на основе ИИ могут автоматически

распределять задачи между сотрудниками, учитывая их навыки и загруженность.

Например, компания Z использовала систему на основе ИИ для анализа производительности сотрудников и выявления «узких» мест в процессах. На основании полученных данных были внесены коррективы в распределение задач и график работы, что позволило увеличить общую производительность на 10 %.

Анализ современных технологий командообразования показал, что они играют ключевую роль в повышении эффективности работы команд в различных сферах деятельности. Внедрение традиционных и инновационных методов позволяет организациям улучшать коммуникацию, повышать мотивацию сотрудников и ускорять решение задач.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем отличие командной работы от простого взаимодействия между людьми?
2. Каково происхождение термина «команда»?
3. В чем заключаются основные черты команды?
4. Каковы особенности команды?
5. Перечислите правила эффективного командообразования.
6. Какие методы применяются в процессе командообразования?
7. Перечислите плюсы и минусы командной работы.
8. Перечислите ключевые принципы организации командной работы.
9. В чем заключаются цели создания команды?
10. Что такое коммуникация и какова ее роль в командообразовании?
11. Перечислите барьеры коммуникации в команде.
12. Что такое конфликт?
13. Какова роль конфликта в командообразовании?
14. Перечислите виды конфликтов, которые могут возникать в команде.
15. Что такое кризис в конфликте? К чему он может привести команду?

ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ

1. Процесс психологического влияния одного человека на другого при их совместной жизнедеятельности, которая осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга называется:

- а) руководством
- б) лидерством
- в) нет верного ответа

2. Благодаря командам компания становится:

- а) инициативной при выборе вариантов решений
- б) активной при разработке решений
- в) гибкой в принятии решений
- г) дисциплинированной при исполнении решений

3. Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить:

- а) наличие ресурсов для работы команды
- б) адекватные коммуникации между ними
- в) полную самостоятельность работы
- г) точность поставленных целей

4. Соотнесите следующие роли среди членов команд:

- а) специалисты по решению задач
- б) осуществляют социально-эмоциональную поддержку
- в) играют двойную роль
- г) играют роль стороннего наблюдателя
- д) доводят до конца
- е) коллективист

1) Их роль состоит в удовлетворении эмоциональных потребностей членов команды.

2) Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой.

3) Такие люди обычно держатся отстраненно от повседневной жизни команды, активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата.

4) Такие люди совмещают в себе две вышеописанные роли: выполняют поставленную перед командой задачу и удовлетворяют эмоциональные потребности членов команды.

5) Представители этой роли оказывают «смягчающее» воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды.

6) Они завершают все, что начинают и неохотно предпринимают что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести

дела до завершения.

5. Одно из направлений в психологии, представители которого изучают бессознательное и его влияние на сознание и поведение человека:

- а) гешталь-психология
- б) психоанализ
- в) когнитивизм
- г) ассоцианизм

6. Механизм психологической защиты, характеризующийся уподоблением себя значимому объекту (личности или группе), бессознательное копирование черт и манер другого – это:

- а) сублимация
- б) интроекция
- в) интеллектуализация
- г) идентификация

7. Присвоение человеком в процессе социализации внешних норм, правил, установок, при котором не происходит их подлинного осознания и принятия – это:

- а) компенсация
- б) интеллектуализация
- в) интроекция
- г) компенсация

8. Свойство особым образом организованной материи, заключающееся в способности отражать объективный и независимый от нее окружающий мир и на основе этого отражения регулировать поведение человека – это:

- а) сознание
- б) самосознание
- в) рефлексия
- г) психика

9. Структура личности, согласно З. Фрейду, состоит из следующих структурных компонентов:

- а) Оно, Я, Сверх-Я
- б) Id, Super-Ego
- в) Я, Сверх-Я
- г) Танатос, Оно, Я

10. Ученые, представляющие уровни развития группы в теории деятельностного опосредования групповой деятельности:

- а) А.В. Петровский
- б) С.Л. Рубинштейн

- в) А.Н. Леонтьев
- г) Л.С. Выготский

11. Распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем, его поступках и личностных качествах называется:

- а) эффект ореола;
- б) эффект бумеранга;
- в) установка;
- г) эффект первичности.

12. Расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках, – это:

- а) личная зона;
- б) интимная зона;
- в) социальная зона;
- г) публичная зона.

13. Какую из перечисленных групп можно отнести к формальной:

- а) двадцать членов комитета некой партии
- б) пятеро друзей, сидящих за столиком в кафе
- в) семья из четырех человек
- г) тридцать пассажиров автобуса

14. Почему мы говорим, что группы характеризуются динамикой:

- а) они обычно бывают неформальными
- б) они постоянно меняются
- в) они обычно бывают соревновательными
- г) в них редко бывает лидер

15. Для чего применяется метод «мозговой штурм»:

- а) поддержать авторитет и власть руководителя
- б) предотвратить панику
- в) чтобы помочь группе достичь согласия по принимаемому решению
- г) выработать новые, творческие подходы к решению проблемы

16. Как называется процесс групповой динамики, характеризующий степень приверженности к группе ее членов:

- а) групповое давление
- б) группообразование
- в) групповая сплоченность
- г) групповое решение

17 Совокупность внутригрупповых социально-психологических

процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и ее этапы, – образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад, – называется:

- а) групповая динамика
- б) межличностный конфликт
- в) групповое давление
- г) групповая сплоченность

18. Взаимодействие между участниками общения, проявляющееся в обмене между ними не только знаниями, но и:

- а) коммуникацией
- б) перцепцией
- в) интеракцией

19 Согласно теории черт, или харизматической теории, лидером может быть человек, обладающий:

- а) интеллектом выше среднего, но не на уровне гениальности
- б) средним интеллектом
- в) интеллектом на уровне гениальности

20 Заключительная стадия командообразования по Б. Такмену включает в себя:

- а) конкуренцию и конфликты во взаимоотношениях по поводу направленности групповой деятельности и определения локальных задач
- б) прекращение функционирования команды и ее расформирование, когда все поставленные задачи решены
- в) активную поддержку каждого и вклад остальных членов группы, участие в решении общих вопросов

ПРАКТИКУМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»

Практическое задание реконструктивного уровня

Содержание задания заимствовано из источника: Бабаева Д.Г. Оценочные материалы по дисциплине «Лидерство и командообразование». Бабаева Д.Г. Оценочные материалы по дисциплине «Лидерство и командообразование», 2021 г.

Составьте перечень своих серьезных неудач и ошибок. Подумайте и напишите, отсутствие или слабая выраженность каких качеств привели к этим промахам и поражениям. Вспомните, как вы в свое время преодолели ту или иную неудачу.

При выполнении данного задания можете опираться на концепцию самоменеджмента М. Вудкока и Д. Френсиса, которая построена на идее ограничений:

1. Неспособность управлять собой.
2. Размытость личных ценностей.
3. Нечеткость личных целей.
4. Остановленное саморазвитие.
5. Недостаточность навыка решать проблемы.
6. Недостаток творческого подхода.
7. Неумение влиять на окружающих.
8. Недостаточное понимание сути управленческого труда.
9. Слабые навыки руководства.
10. Неумение обучать.
11. Низкая способность формировать коллектив.

Далее, после анализа заполните табл. 1 «Баланс личных успехов и неудач»

Таблица 1

Баланс личных успехов и неудач

Мои крупнейшие успехи, достижения	Как я этого добился (способности, которые были для этого необходимы)	Мои значительные удачи, поражения	Способности, которых мне не достаёт	Как я преодолел неудачи
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
...

Следующий шаг – группирование выявленных вами достоинств и недостатков в блоки качеств и определение в каждом блоке двух-трех наиболее сильных и слабых сторон. Полученный таким образом «срез» способностей (табл. 2) является предпосылкой для планирования дальнейших шагов по достижению целей.

Таблица 2

Анализ сильных и слабых сторон личности

Способности	Сильные стороны	Слабые стороны
Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Общие способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Коммуникативные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Личные способности	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Прочее	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Практическое задание

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

Охарактеризуйте одну из формальных групп, членом которой вы в настоящее время являетесь.

Используя табл. 3, определите, какие признаки рабочей группы и команды свойственны вашей группе на данном этапе ее развития.

Таблица 3

Различие между рабочей группой и командой

Рабочая группа	Команда		
Сильный, четко обозначенный лидер.	Соучастие в исполнении роли лидера всех членов.		

Индивидуальная ответственность.	Индивидуальная и взаимная ответственность.		
Индивидуально произведенные продукты труда.	Совместно произведенные продукты труда.		
Совещание проводит лидер.	Лидер поощряет открытое обсуждение и активное участие в решении проблем в ходе совещания.		
Обсуждает, решает и делегирует	Совместно делает реальное дело		

Решение кейсов

Кейс 1. Организация за несколько лет работы несколько раз практически полностью сменила состав. Тем не менее общий стиль взаимоотношений остался прежним. В последнее время сотрудники стали замечать, что у них появились трудности в работе и стали возникать конфликты. Составьте перечень причин, которые могли вызвать изменение психологического климата в организации.

Кейс 2. В организации существует противостояние между группами сотрудников. Представители первой группы – сотрудники, работающие в организации много лет, имеющие опыт и знания в профессиональной сфере на уровне, признанном в профессиональной среде. Вторая группа представлена специалистами не старше 30 лет, активно использующими оборудование и постоянно настаивающими на смене техники на более совершенные модели. Та и другая группа считает, что оппоненты совершенно некомпетентны в тех вопросах, по которым обострено противостояние. Каждая из групп стремится всеми способами «выдавить» другую группу из организации.

В чем состоит основная причина конфликта? Что произойдет с организацией, если ее покинет одна из конфликтующих групп? Предложите план мероприятий по разрешению конфликта и урегулированию ситуации.

Кейс 3. Организация переживает период бурного роста, несмотря на то, что начала свою деятельность только год назад. Для расширения бизнеса ей необходимы новые сотрудники в количестве, превышающем нынешнее число сотрудников.

Составьте план мероприятий, которые необходимо провести кадровым менеджерам для решения поставленной задачи. Перечислите те трудности, с которыми может столкнуться организация:

- а) в процессе подготовки плана мероприятий;
- б) в процессе реализации запланированных мероприятий;

в) в случае успешного решения задачи.

Интерактивные упражнения для командообразования

Примеры упражнений заимствованы с сайта URL:<https://sky.pro/wiki/>

Интерактивные упражнения для командообразования играют ключевую роль в создании сплоченной и эффективной команды. Они помогают участникам лучше узнать друг друга, развивают навыки общения, сотрудничества и решения проблем. Такие упражнения могут быть полезны как для новых команд, так и уже существующих, которые хотят улучшить свое взаимодействие и повысить продуктивность.

Ледоколы: Простые упражнения для начала тренинга

1. «Два правды и одна ложь»

Это упражнение помогает участникам лучше узнать друг друга и создать более расслабленную атмосферу. Каждый участник по очереди рассказывает три утверждения о себе: два из них правдивые, а одно – ложное. Остальные участники должны угадать, какое из утверждений является ложным. Это упражнение не только способствует знакомству, но и развивает навыки наблюдательности и анализа. Участники учатся внимательно слушать и делать выводы на основе услышанного.

2. «Человеческий узел»

Участники становятся в круг и берутся за руки, образуя «узел». Задача команды – распутаться, не разрывая рук. Это упражнение требует координации и общения, что помогает улучшить навыки сотрудничества. В процессе выполнения упражнения участники учатся работать вместе, обсуждать стратегии и принимать совместные решения. Это упражнение также помогает развить терпение и настойчивость, так как распутывание «узла» может занять некоторое время.

3. «Скоростное знакомство»

Участники делятся на пары и в течение одной минуты рассказывают друг другу о себе. Затем пары меняются, и процесс повторяется. Это упражнение помогает быстро наладить контакт между участниками и создать дружескую атмосферу. Важно, чтобы участники не только рассказывали о себе, но и внимательно слушали своих партнеров. Это упражнение развивает навыки активного слушания и умение быстро устанавливать контакт с новыми людьми.

Командные задачи: Упражнения для развития сотрудничества

1. «Постройка башни»

Участникам выдается ограниченное количество материалов (например, бумага, скотч, нитки). Задача команды – построить самую

высокую башню за определенное время. Это упражнение развивает навыки планирования, распределения ролей и совместного решения задач. Участники учатся эффективно использовать доступные ресурсы и работать в условиях ограниченного времени. Важно, чтобы команда обсуждала свои действия и принимала решения совместно, что способствует развитию навыков коммуникации и сотрудничества.

2. «Переправа через реку»

На полу обозначается «река», которую нужно пересечь, используя ограниченное количество «камней» (например, листов бумаги). Участники должны координировать свои действия, чтобы вся команда успешно переправилась на другой берег. Это упражнение развивает навыки стратегического мышления и совместной работы. Участники учатся планировать свои действия, учитывать мнения других и принимать решения, которые будут выгодны для всей команды. Это упражнение также помогает развить навыки лидерства и умение работать в условиях неопределенности.

3. «Слепой художник»

Один участник получает картинку, которую должен описать команде, не показывая ее. Остальные участники должны нарисовать эту картинку по описанию. Это упражнение развивает навыки общения и понимания. Участники учатся точно и ясно выражать свои мысли, а также внимательно слушать и интерпретировать информацию. Это упражнение также помогает развить навыки визуализации и креативного мышления.

Креативные задания: Упражнения для стимулирования творчества

1. «Мозговой штурм»

Участники собираются в группы и генерируют идеи по заданной теме. Важно, чтобы на этом этапе не было критики – все идеи записываются. Затем группа обсуждает и отбирает лучшие из них. Это упражнение стимулирует креативное мышление и умение работать в команде. Участники учатся генерировать идеи, не боясь осуждения, а также критически оценивать и выбирать наиболее перспективные из них. Это упражнение также помогает развить навыки анализа и синтеза информации.

2. «Ролевая игра»

Участники получают роли и сценарий, который нужно разыграть. Это может быть ситуация из реальной жизни или вымышленная история. Ролевые игры помогают развивать эмпатию, навыки общения и креативность. Участники учатся понимать и принимать различные точки зрения, а также выражать свои мысли и эмоции через игру. Это упражнение также помогает развить навыки импровизации и адаптации к новым ситуациям.

3. «Креативное решение проблемы»

Участникам предлагается проблема, которую нужно решить нестандартным способом. Например, как спасти вымышленного персонажа

из сложной ситуации, используя ограниченные ресурсы. Это упражнение развивает навыки креативного мышления и совместного решения задач. Участники учатся мыслить вне рамок и искать нестандартные решения, а также работать вместе для достижения общей цели. Это упражнение также помогает развить навыки анализа и оценки различных вариантов решения проблемы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адушкина К.В. Психолого-педагогическое сопровождение субъектов образования: учебное пособие / К.В. Адушкина, О.В. Лозгачёва. – Екатеринбург, 2017. – URL: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/7498/1/uch00209.pdf>
2. Абульханова-Славская К.А. Общие подходы к изучению личности / К.А. Абульханова-Славская, А.Н. Славская, Е.А. Леванова, Т.В. Пушкарева // Педагогика и психология образования. – 2018. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschie-podhody-k-izucheniyu-lichnosti>
3. Артюхова Т.Ю. Психология саморазвития: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Т.Ю. Артюхова, Т.В. Шелкунова. – Красноярск; Лесосибирск: СФУ, 2017. – 223 с.
4. Бабаева Д.Г. Оценочные материалы по дисциплине «Лидерство и командообразование» для направления подготовки 40.03.01 «Юриспруденция», профиль «Уголовное право» / Д.Г. Бабаева, Л.А. Борисова, М.Ш. Магомедов, А. С. Шапиева. – Махачкала: ДГУНХ, 2021. – 85с.
5. Басалаева Н.В. Медиативные технологии в образовательном процессе: учебное пособие для студентов / Н.В. Басалаева, Ж.А. Левшунова, Т.В. Шелкунова. – Красноярск; Лесосибирск: СФУ, 2023. – URL: https://lpi.sfu-kras.ru/files/basalaeva_n_v_mediativnye_tehnologii_uchebnoe_posobie_lpi_2023.pdf
6. Белбин М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. – Москва: Смарт Ридинг, 2020. – 315 с.
7. Болотова И.С. Командообразование как основной метод инновационного развития персонала / И.С. Болотова, Н.Б. Босых // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 5(23). – С. 11–16.
8. Бодалев А.А. Личность и общение / А.А. Бодалев. Москва: Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с.
9. Большой психологический словарь / под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. Москва: АСТ; СПб.: Прайм-Еврознак, 2009. – 672 с.
10. Буева Л.П. Социальная среда и сознание личности. – Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1968. – 268 с.
11. Вяккерев Ф.Ф. Философия конфликта. Философские основания конфликтологии. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2004. – 81 с.
12. Егидес А.П. Психология конфликтов в деловом общении (Концепции и технологии): специальность 19.00.05 «Социальная психология»: диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук. – Москва, 2004. – 395с.
13. Жураковская В.М. Командообразование как механизм реализации стратегии развития образовательной организации / В.М. Жураковская,

О.А. Оличева // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. – 2017. – № 4. – С. 82-91.

14. Занковский А.Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – Москва : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.

15. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. – Санкт-Петербург: Речь, 2004. – 304 с.

16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – Санкт-Петербург: Питер, 2003.

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

18. Каган М.С. Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. – Москва: Политиздат, 1988. – 319 с.

19. Карлоф Б. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг. – Москва, 1996. – 226с.

20. Коваленко А.В. Создание эффективной команды. Практикум. – Томск : Изд-во ТПУ, 2009. – 68 с.

21. Коротаева Е.В. Педагогическое взаимодействие: опыт проблемного анализа: монография. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2008. – 276 с.

22. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – Москва: Дело, 1993. – 352 с .

23. Кричевский Р.Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты: учеб. пособие / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – Москва : Изд-во МГУ, 2011. – 152 с.

24. Ласкова Т.С. Современные подходы к командообразованию: сущность, этапы реализации и особенности применения / Т.С. Ласкова, Е.Е. Айдаркина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 27(1). – С. 122–126.

25. Ленсиони П. Пять пороков команды. – Москва : МИФ, 2016. – С. 100.

26. Леонтьев А.А. Психология общения. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Смысл, 1997. – 365 с.

27. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – Москва, 1975.

28. Маралов В.Г. Психология саморазвития : учебник и практикум для вузов / В.Г. Маралов, Н.А. Низовских, М.А. Щукина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 320 с.

29. Панфилова М.С. Командообразование как необходимое условие управления персоналом современной организации // Научно-практические исследования. – 2019. – № 8–7(23). – С. 58–60.

30. Петровский А.В. Социальная психология коллектива / А.В. Петровский, В.В. Шпалинский. – Москва, 1982. – 255 с.

31. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект: учеб. пособие. – Санкт-Петербург: изд-во СПбГУ, 2013. – 181 с.
32. Роджерс К. Несколько важных открытий // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1990. – № 2. – С. 58–65.
33. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – URL: <http://rubinsteinsociety.ru/engine/documents/document51.pdf>
34. Столин В.В. Самосознание личности. – Москва: Изд-во Московского ун-та, 1983. – 285 с.
35. Томпсон Л. Создание команды. – Москва: Вершина, 2006.
36. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
37. Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры: учебное пособие для студентов вузов / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – Москва : Издательский центр «Академия», 2007. – 190 с.
38. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2024. – 608 с.
39. Шейнов В.П. Управление конфликтами. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 572 с.
40. Шелкунова Т.В. Организационная психология : учебное пособие для обучающихся в высших учебных заведениях. – Красноярск ; Лесосибирск: СФУ, 2021. – 120 с.
41. Tuckman Brucee W. Developmental sequence in small groups // Psychological Bulletin. – 1965. – Vol. 63. – No. 6. – P. 384–399.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ



Шелкунова Татьяна Васильевна –
магистр педагогики, старший преподаватель
кафедры психологии развития личности,
Лесосибирского педагогического института
– филиала Сибирского федерального
университета

Учебное издание

Шелкунова Татьяна Васильевна

ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Учебное пособие

Корректор Т. И. Тайгина
Компьютерная верстка

Подписано в печать 17.06.2025. Печать плоская. Формат 60x84/16
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 4,0.

Библиотечно-издательский комплекс
Сибирского федерального университета
660041, Красноярск, пр. Свободный, 82а
Тел/факс (391)2062667, e-mail publishing_house

Отпечатано в типографии ОАО «Енисейская Типография»
Енисейск, ул. Петровского, 7,
т. 8 (39195) 2-25-19