

«Костанай қаласы әкімдігінің білім бөлімінің №19 орта мектебі» ММ  
ГУ «Средняя школа №19 отдела образования акимата города Костаная»

## ШКОЛА МОЛОДОГО УЧИТЕЛЯ



### **Методы групповой работы Тренинги взаимодействия в группе**

Составитель: Ахметова Г.Д.,  
сертифицированный учитель 1 уровня,  
замдиректора по МР

Г. КОСТАНАЙ

# Консультации для молодых педагогов

Методы групповой работы основываются на активности каждого субъекта образовательного процесса, возможности самостоятельно принимать решения и осуществлять выбор, а также на существовании различных точек зрения и свободном их обсуждении. При групповой работе реализуются **основные принципы кооперативного обучения**:

*позитивная взаимозависимость;  
индивидуальная ответственность;  
стимулирование успеха друг друга.*

Количественный состав групп обычно колеблется в пределах до 6 человек. Исследования установили, что очень маленькая группа (2 –3 человека), часто неплохо решая дидактические задачи, имеет слабые возможности для социализации. Слишком большая группа ( 8 – 9 и более человек ) плохо поддается управлению и в процессе нередко распадается на подгруппы. В парах лучше выполнять упражнения, в которых требуется достигнуть взаимопонимания.

## Метаплан

**Метод позволяет** собрать идеи, структурировать мысли и искать решения.

### Подготовка и проведение.

На специальных карточках определенного формата (лист А4 разделить пополам) участники высказываются по заданной теме. Затем педагог собирает все карточки и перемешивает их и только затем зачитывает. Это очень важный момент, так как позволяет добиться отсутствия идентификации карточки (а по сути дела, определенной проблемы) с конкретным человеком.

Затем все карточки прикрепляются скотчем к большому листу бумаги, учитывая их тематическую близость. В результате все высказывания группируются в определенные блоки, которые в дальнейшем подвергаются анализу.

Следующим шагом в работе с данным методом может стать поиск решений, поставленных и уже структурированных на первом этапе, проблем. Члены группы получают одинаковые взносы – kleящиеся точки, с помощью которых они выбирают проблему над которой им хотелось бы поработать и таким образом формируются группы для поиска возможных вариантов ее решения.

## Мозаика

**Метод позволяет обеспечить кооперативность групповых усилий в работе с текстом.**

### Этапы проведения:

1. Участники случайно объединяются в группы по 4-5 человек каждая для работы над материалом статьи. Текст поделен на части по количеству участников в группе (4-5), причем, каждая из них имела свою, определенную смысловую самостоятельность. Соответственно, каждый в группе получил свой отрывок статьи, работал с ним и становился экспертом в его содержании.

2. Затем члены разных групп, которые изучали одно и тоже содержание, встречаются в новых группах – «группах экспертов» – для обсуждения своей части. Экспертам необходимо сделать доступным содержание своего текста для других участников своих первоначальных групп, где таким содержанием никто не владеет.

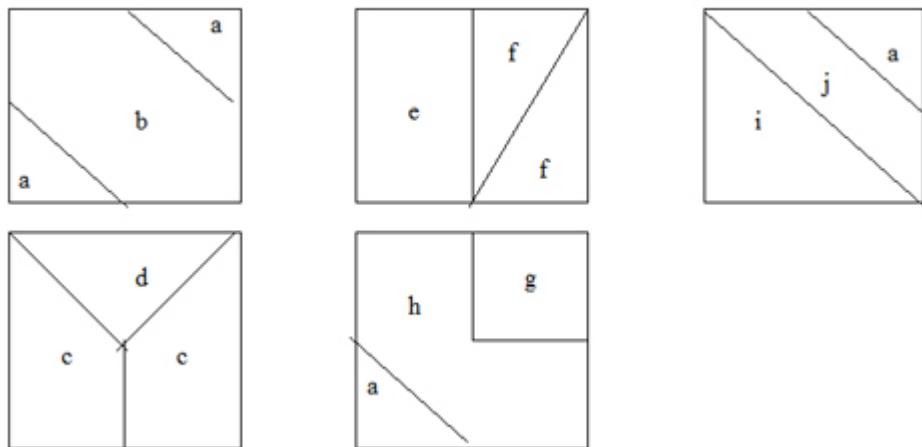
3. После этого участники возвращаются в свои первоначальные группы и обучаются коллег по группе своему «предмету».

## Методы групповой работы-2

### Интерактивная игра «Разбитые квадраты»

**Метод позволяет** понять смысл работы в группах, смоделировать принципы кооперативного обучения.

**Подготовка:** необходимо изготовить комплекты квадратов, изготовленных по схеме (сторона квадрата 14 – 16 см. ).



### Проведение.

- В работе принимают участие несколько групп по 5 человек. Каждая группа располагается вокруг отдельного стола и получает большой конверт, в котором находится 5 маленьких конвертов. В них находятся отдельные части, из которых квадрат сложить невозможно. В конверте **A** находятся части i, h, e; в конверте **B** – a, a, a, c; в **C** – a, j; в **D** – d, f и в **E** – g, b, f, c. Таким образом, каждый член группы получил маленький конверт.
- Задачей всех участников было собрать свои индивидуальные квадраты. Задание не считается выполненным, пока другие члены группы также не соберут свои квадраты. В конечном итоге, в группе должно быть собрано 5 одинаковых квадратов.
- Во время работы необходимо выполнять следующие условия:
  - нельзя разговаривать;
  - нельзя просить нужные детали у других;
  - можно давать свои детали другим, и они не должны отказываться.
- При анализе необходимо обратить внимание на эмоциональный и рациональный аспект произошедшего. Можно задать следующие вопросы:
  - Что вы чувствовали, когда выполняли задание?
  - Как происходила работа в группах?
  - Благодаря чему удалось решить поставленную задачу?

*Цель кооперативного обучения состоит в том, чтобы сделать каждого индивидуально сильнее в его или ее собственной позиции. Участники изучают вместе то, что они могут в последующем лучше использовать индивидуально. Каждый участник понимает, что он связан с другими таким образом, что один не может достичь успеха, пока другие не сделают свою работу.*

**«5 из 25»**

Для эффективной работы ученику необходимо:

- Интегрировать в обучение эмоции, интеллект, деятельность.
- Разнообразные методы обучения.
- Знать критерии оценок по разным предметам.
- Комфортно чувствовать себя в классе, иметь поддержку.
- Учиться оценивать себя объективно.
- Получать отзывы на свою учебу.
- Чувствовать безопасность, высказывая свое мнение.
- Получать вознаграждение за свой вклад в учебный процесс.
- Уметь видеть положительное в себе.
- Быть в учебном процессе на равных с учителем.
- Осознавать ответственность за результаты учебы.
- Знать особенности своей учебной деятельности.
- Чувствовать доверие к учителям.
- Анализировать уровень своих достижений в учебе.

- Уметь работать в команде.
- Чтобы учебный процесс осуществлялся на принципах сотрудничества.
- Получать признание результатов своей деятельности.
- Развивать навыки межличностного взаимодействия.
- Налаживать неформальные контакты с учителями и учениками.
- Десятибалльная система оценки.
- Принимать участие в формулировании целей и планировании своей учебной деятельности.
- Уметь брать на себя и выполнять лидерские функции в классе.
- Уметь работать самостоятельно.
- Иметь возможность обсуждать свои учебные проблемы с другими учениками.
- Принимать участие в определении норм совместной деятельности в учебном процессе.

#### **Определение роли в группе**

**Инструкция:** предлагается 7 общих вопросов, каждый из которых включает в себя 8 подпунктов. Для каждого вопроса необходимо выделить пункты, относящиеся к Вам. Затем нужно распределить 10 баллов в каждом вопросе по степени выраженности у вас данного утверждения. Можно оценить одно утверждение в 10 баллов, но обычно это делается следующим образом: 2, 3, 2, 3 и 4 нуля или 6, 3, 1 и 5 нулей. Необходимо проверять сумму баллов в каждом вопросе (она должна быть = 10)

- **Как я полагаю, я могу внести следующий вклад в группу:**
  - \_\_ я думаю, что быстро нахожу и применяю новые возможности
  - \_\_ я могу работать с широким кругом людей
  - \_\_ созидание новых идей – мое ценное качество
  - \_\_ я умею вытягивать людей на разговор, если обнаруживаю, что они могут внести ценный вклад своими идеями
  - \_\_ моя способность анализировать зависит от моего личного опыта
  - \_\_ я согласен потерпеть некоторую непопулярность, если это приведет к стоящему результату
  - \_\_ обычно я чувствую, что реально будет работать на практике
  - \_\_ я могу без предрассудков и предубеждений предложить новую альтернативу
- **Если у меня возможен недостаток при работе в группе, то он, наверное, заключается в том, что:**
  - \_\_ я не чувствую себя спокойно до тех пор, пока работа не организована должным образом и не находится под руководством
  - \_\_ я склонен быть великодушным по отношению к тем, кто имеет устоявшуюся точку зрения, не получившую достаточной поддержки
  - \_\_ я имею тенденцию говорить очень много, если у группы появилась новая идея
  - \_\_ мой субъективный взгляд не дает мне легко, с энтузиазмом соглашаться с коллегами
  - \_\_ если это необходимо, то я могу выглядеть сильным и авторитарным
  - \_\_ я слишком влияю на атмосферу в группе
  - \_\_ я склонен погружаться в идеи, которые приходят мне на ум и отключаться от происходящего
  - \_\_ коллеги склонны считать, что я беспокоюсь о мелочах и о возможности неправильного решения
- **Если я вовлечен в проект с другими людьми:**
  - \_\_ я способен влиять на других людей, не оказывая давления
  - \_\_ моя общая бдительность предотвращает возможные ошибки и оплошности
  - \_\_ я готов вызывать к действию, чтобы быть уверенными, что группа не тратит время и не теряет главной темы
  - \_\_ я способен внести что-то оригинальное
  - \_\_ я всегда готов вернуться к хорошей идеи в общих интересах
  - \_\_ я склонен возвращаться к прошлому опыту для достижения новой цели
  - \_\_ я полагаю, что моя способность к рассуждениям способствует правильному принятию решений
  - \_\_ я могу чувствовать себя уверенно, если вижу, что вся важная работа хорошо организована
- **Мой обычный вклад в групповую работу это то, что:**
  - \_\_ я заинтересован в том, чтобы лучше узнать своих коллег
  - \_\_ я охотно подвергаю сомнению взгляды других и поддерживаю мнение меньшинства
  - \_\_ я обычно могу найти ряд аргументов, чтобы опровергнуть необоснованные доводы
  - \_\_ я думаю, что у меня есть талант заставлять действовать сразу же, как только план был разработан
  - \_\_ я имею тенденцию избегать очевидного и прибегать к неожиданному
  - \_\_ все, что я делаю, я стремлюсь доводить до совершенства
  - \_\_ я готов прибегать к помощи со стороны
  - \_\_ когда меня что-либо интересует, я без колебаний принимаю решение и не меню его
- **Я получаю удовлетворение в работе потому, что:**
  - \_\_ мне нравится анализировать ситуацию и взвешивать все возможные решения

- я заинтересован в практическом решении проблемы
- я способствую созданию хороших отношений в группе
- я имею стабильное влияние на принятие решений
- я могу найти людей с новыми идеями
- я могу заставить людей соглашаться с необходимым способом действия
- я чувствую себя в своей стихии там, где могу в полной мере посвятить себя задаче
- мне нравятся те сферы действий, которые возбуждают мое воображение
- **Если мне необходимо решить с незнакомыми людьми сложную задачу с ограничением времени решения:**
- я буду чувствовать себя загнанным в угол в поисках выхода из тупика прежде, чем найду решение
- я буду готов работать с человеком, обнаружившим наиболее верный подход к решению
- я попытаюсь сократить объем задачи, путем определения способностей каждого и разделив задачу между всеми индивидами
- моя природная настойчивость гарантирует то, что решение не отходит от намеченного плана
- я полагаю, что буду держаться хладнокровно и сохраню свои способности трезво рассуждать
- я буду сохранять постоянство в цели, несмотря на давление
- я буду готов занять позицию лидера, если почувствую, что группа не делает прогресса
- я буду заводить дискуссии с целью стимулирования обсуждений новых идей и движения к цели
- **Относительно проблем, которыми я занимаюсь в группе:**
- я склонен быть нетерпимым к тем, кто препятствует прогрессу
- другие могут критиковать меня за то, что я слишком увлекаюсь анализом и мне не хватает интуиции
- мое желание обеспечивать выполнение работы должным образом, поддерживает процесс решения
- мне скучно, если кто-то другой берет инициативу в свои руки
- мне трудно начать работу до тех пор, пока я не уясню цель
- иногда мне трудно объяснить сложные мысли, которые приходят мне на ум
- меня беспокоит, когда я не могу выполнить все требования, выдвигаемые другими
- я колеблюсь, когда мне необходимо изложить свою точку зрения серьезной оппозиции

#### Обработка результатов определения групповых ролей

Перенесите результаты всех ответов в соответствующие ячейки. Затем посчитайте общую сумму в каждой колонке.

1	2	3	4
1.7	1.4	1.6	1.3
2.1	2.2	2.5	2.7
3.8	3.1	3.3	3.4
4.4	4.8	4.2	4.5
5.2	5.6	5.4	5.8
6.6	6.3	6.7	6.1
7.5	7.7	7.1	7.6
Сумма	сумма	сумма	сумма
5	6	7	8
1.1	1.8	1.2	1.5

2.3	2.4	2.6	2.8
3.6	3.7	3.5	3.2
4.7	4.3	4.1	4.6
5.5	5.1	5.3	5.7
6.8	6.5	6.2	6.4
7.4	7.2	7.8	7.3
сумма	сумма	сумма	сумма

#### Обработка результатов определения групповых ролей

Перенесите результаты всех ответов в соответствующие ячейки. Затем посчитайте общую сумму в каждой колонке.

1	2	3	4
1.7	1.4	1.6	1.3
2.1	2.2	2.5	2.7
3.8	3.1	3.3	3.4
4.4	4.8	4.2	4.5
5.2	5.6	5.4	5.8
6.6	6.3	6.7	6.1
7.5	7.7	7.1	7.6
Сумма	сумма	сумма	сумма
5	6	7	8
1.1	1.8	1.2	1.5
2.3	2.4	2.6	2.8
3.6	3.7	3.5	3.2
4.7	4.3	4.1	4.6
5.5	5.1	5.3	5.7

6.8	6.5	6.2	6.4
7.4	7.2	7.8	7.3
сумма	сумма	сумма	сумма

### Определение роли в группе

Тип	Персональные характеристики	Вклад в группу	Допустимые слабости
<b>1. Исполнитель</b>	Консервативные, дисциплинированные, надежные	Организаторы, приводят в исполнение планы и идеи	Несколько негибкие, медленно реагируют на новые идеи
<b>2. Председатель</b>	Зрелые, уверенные, внушающие доверие	Уясняют цели и возможности, мотивируют коллег, способствуют принятию решений	Не отличаются интеллектом и творческими способностями
<b>3. Возбудитель активности</b>	Взвинченные люди, легко оставляющие, динамичные	Оспаривают что-либо, оказывают давление, находят обходные пути	Поддаются на провокации, мимолетные порывы горячности
<b>4. Генератор идей</b>	Умные, оригинальные, развито воображение	Придумывают оригинальные идеи, решают трудные проблемы	Слабы в общении и руководстве ординарных людей
<b>5. Исследователь ресурсов</b>	Энтузиасты, любопытные, коммуникабельные	Исследуют новые возможности, развиваются контакты, ведут переговоры	Теряют интерес к делу, как только исчезает энтузиазм
<b>6. Критик-аналитик</b>	Рассудительные, интеллектуалы, объективны, скучные	Видят все альтернативы, анализируют, тщательно обдумывают возможные результаты	Испытывают недостаток энергии и способности воодушевлять других
<b>7. Командный игрок</b>	Общительные, кроткие, уступчивые, восприимчивые	Слушают и накапливают опыт, предотвращают разногласия, сговариваются со сложными людьми	Нерешительны в критических ситуациях
<b>8. Завершитель</b>	Старательные, добросовестные, тревожные	Разыскивают ошибки, оплошности. Сосредотачивают себя и других на расписании и цели	Склонны чрезмерно беспокоиться, неохотно берутся за что-либо

### Методы групповой работы-3

#### Метод «1x2x4»

Метод позволяет создать условия для выработки общей формулировки из возможных вариантов путем

дискуссии, предъявления аргументов.

**Этапы проведения:**

- Первоначально каждому участнику необходимо самостоятельно подумать и письменно продолжить предложение: «*Интерактивная игра – это...*» (5-7 мин).
- На следующем этапе участники объединяются по парам и на основании индивидуальных формулировок вырабатывают и записывают такое определение, которое устраивает каждого из партнеров (5-10 мин).
- Затем каждые две пары объединяются в малые группы по четыре человека и из двух утверждений формулируют одно, принимаемое каждым в этой четверке (10-15 мин.).
- Полученный результат фиксируется на большом листе бумаги и презентуется каждой группой.

**Метод «Перекрестные группы: три по пять, пять по три»**

Метод позволяет создать условия для открытого мышления, т.е. способности воспринимать разные позиции по одной и той же проблеме.

**Этапы проведения:**

- Случайным образом участники делятся на три группы, по пять человек каждая.
- Все группы на протяжении 20-30 минут обсуждают некую проблему, например, условия эффективного применения активных методов обучения. При этом важно, чтобы каждый участник в группе, принимая наработки всей группы, относился к ним, как к своим собственным.
- После того как группы закончили работу, и каждый участник группы стал носителем группового знания об условиях эффективного применения активных методов обучения, участники объединяются в новые группы по три человека. Объединение осуществляется по принципу «один участник от каждой группы»: из трех групп по пять человек теперь получилось пять групп по три человека.
- Для осуществления процедуры формирования новых групп, в прежних группах каждому из пяти участников необходимо присвоить порядковый номер: 1, 2, 3, 4, 5. Таким образом, оказалось три первых номера, три вторых и т.д. Всем одноименным номерам необходимо объединиться в группы.
- Происходит сложная работа по дополнению знания каждого участника группы знаниями участников других групп.

Сложность этой работы заключается, прежде всего, в том, что за каждым участником «стоит» предыдущая группа – тот самый феномен «своих» и «чужих» социальной психологии. До тех пор, пока человек думает один, он допускает возможность, что он может ошибаться, но, так замечательно выработанные в предыдущей группе знания, вдруг оказываются не принятыми в новой группе! Непринятие в деловом аспекте влечет за собой социально-психологический дискомфорт. И вот уже часть участников замкнулась, кто-то старательно фиксирует рассказы других, отказавшись от опыта первой группы, а кто-то увлеченно пытается убедить остальных в единственно правильных условиях, выработанных его группой.

Суть использования активных методов в образовании состоит в том, чтобы уйти как от излишней восприимчивости (чтобы не сказать подавляемости), так и от чрезмерной активности (чтобы не сказать авторитарности). Занять позицию достаточно самостоятельную, осознанную, но слышащую (и не только ушами) другие мнения, другие аргументы, и просто других.

# Тренинг взаимодействия в группе

Тренинги с молодыми педагогами

## Тренинг взаимодействия в группе

**Цель:** сплочение участников, создание благоприятного социально-психологического климата в группе, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему организационному развитию.

В ходе тренинга решаются следующие **задачи**:

продемонстрировать преимущества командной работы;  
усовершенствовать общение в команде;  
освоить навыки обратной связи;  
усовершенствовать процессы принятия решений в команде;  
получить удовольствие от совместной работы.

**Участники:** реальные рабочие группы (сотрудники отдела, члены управленческой команды).

**Время проведения:** 6 часов.

**Структура тренинга** включает в себя три блока:

**введение:** знакомство с тренером, введение правил работы, диагностика основных параметров работы в команде.

**основная часть**, в ходе которой отрабатываются навыки взаимодействия и взаимопонимания, создаются условия для проявления интеллектуального и эмоционального потенциала участников.

**заключение:** поведение итогов.

В основном блоке есть теоретическая и практическая части. В содержательном плане на тренинге прорабатываются темы, связанные с прояснением общих принципов командной работы и эффективным общением в команде.

**Методы**, применяемые в программе данного тренинга: дискуссии, ролевые игры, психогимнастические упражнения и тестирование. Основное направление их использования и интерпретации — это создание сплоченной группы, ориентированной на совместную работу.

### Введение

#### **Самопрезентация тренера**

**Цель:** снять отчуждение между группой и тренером.

**Время выполнения:** 2 минуты.

**Процедура проведения:** В своей презентации и презентации тренинга ведущий рассказывает о себе, а так же сообщает группе о цели, задачах и регламенте тренинга.

#### **Введение правил взаимодействия в группе, обсуждение формы обращения друг к другу**

**Цель:** определить правила для эффективной работы в группе.

**Время выполнения:** 10 минут.

**Процедура проведения:** Участники называют те правила, которые необходимо выполнять для успешной работы на тренинге. Обсуждаются и принимаются основные правила групповой работы: правило активности, правило контроля времени, правило организованной коммуникации, правило чуткости к себе и окружающим, правило закрытости информации и дисциплины.

### **Оценка основных параметров работы в команде**

**Цель:** оценить работу команды на момент начала тренинга.

**Время проведения:** 5 минут

**Процедура проведения:** Участникам предлагается заполнить опросник (см. Приложение), оценив эти параметры по 7-балльной шкале от «- 3» до «+3». После заполнения ведущий собирает заполненные бланки.

### **Основная часть**

#### **Упражнение «Построимся»**

**Цель:** обучение умению распределять роли в команде, сравнивать себя с другим участником по схожим признакам.

**Время проведения:** 15 минут.

*Процедура проведения:* «Теперь мы посмотрим, насколько Ваши общие черты проявляются у каждого из вас в отдельности!». Задача участников – построиться в одну линию по росту. При этом нельзя разговаривать. Затем задание усложняется – им нужно построиться по дате и месяцу рождения, по длине волос, по удаленности места проживания от колледжа, по цветам радуги в их одежде.

*Рефлексия:* Трудно ли Вам было выполнять это упражнение? Почему? Какую роль Вы избрали для себя? Какая стратегия выполнения была наиболее эффективна?

### **Групповая работа**

*Цель:* сплотить на совместную работу.

*Время выполнения:* 20 минут.

*Материалы:* доска/флип-чарт, маркеры.

*Процедура проведения:* Участники обсуждают понятие «команда». Обсуждение проводится в форме структурированной дискуссии (с записью основных идей в флип-чарте) и в высоком темпе.

*Рефлексия:* Что нового узнали? Как проходила работа?

### **Мини-лекция: Этапы формирования команды.**

*Время проведения:* 20 минут.

Существует несколько видов функционально-коммуникативных сообществ в организации с различной философией взаимодействия между людьми. Эти виды можно определить следующим образом:

**Группа.** Группе характерна постоянная потеря энергии и ресурсов во взаимодействии людей друг с другом. Эта потеря происходит во время конфликтов, возникающих из-за дублирования функций, избегания ответственности, неоправданно высокого контроля. При таких условиях функционирования можно говорить о том, что группа из 10 человек, где каждый обладает, например, 10-ю единицами энергии, способна совершить полезной работы на 70 единиц.

$10 \times 10 = 70$

Остальные 30 единиц энергия затрачивается на «трение» друг с другом. Философия такого взаимодействия: «Я выиграю, а ты проиграешь», «Я выиграю, за счет тебя», «Если явижу что проиграю, я сделаю так, чтобы все проиграли». Понятно, что с такой философией внутри группы потери будут неизбежными.

**Коллектив** характеризуется тем, что каждый человек является вкладом в общее дело, ровно настолько, насколько от него требуют. В этом случае 10 человек, обладающих 10-ю единицами энергии каждый, способны совершить полезной работы на 100 единиц.

$10 \times 10 = 100$

При таком взаимодействии практически нет потерь на межличностные конфликты. Такой форме взаимодействия характерна философия «Я выиграю сам, и ты выигрывай, как можешь сам», «Я выиграю, без тебя».

**Команда** – форма взаимодействия, в которой проявляется «синергетический эффект». За счет взаимодополнения, принятия ответственности за общий результат, открытости при обмене ресурсами становится возможным результат, не доступный при других видах взаимодействия. В этом случае 10 человек, обладающих 10-ю единицами энергии каждый, способны совершить полезной работы на 130 единиц.

$10 \times 10 = 130$

При таком взаимодействии нет потерь на межличностные конфликты, на выяснение функциональной ответственности, дополнительное стимулирование к деятельности, при этом начинается волшебство командного духа и формируется настоящая корпоративная культура. Такому виду взаимодействия характерна философия «Я выиграю, тогда, когда выиграешь ты», «Я выиграю, когда мы все выиграем».

*Рефлексия:* Каким сообществом является Ваша организация? Почему?

На удивительном и полном открытый пути от группы к зрелой команде, как и при формировании характера человека, поведение группы невозможно точно предсказать. По мере развития команда проходит определенный ряд последовательных этапов:

**Первый этап: притирка.** На первый взгляд команда выглядит деловой и организованной, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все это влезть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает свой авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

**Второй этап: ближний бой.** Многие команды проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются коалиции и группировки, разногласия выражаются открыто и остро. Личные взаимоотношения приобретают значение, проявляются сильные и слабые стороны людей. Команда начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходи силовая борьба за лидерство.

**Третий этап: экспериментирование.** Потенциал команды возрастает, и встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто такая команда работает рывками, однако есть энергия и

интерес понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности.

**Четвертый этап: эффективность.** Команда приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на эффективном использовании времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице». На проблемы смотрят реалистически, и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому, в зависимости от конкретной задачи.

**Пятый этап: зрелость.** В зрелой команде действуют прочные связи между ее членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер, и приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Команда превращается в благополучную ячейку общества и вызывает восхищение посторонних. Она способна показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений. Для достижения такого результата важно, чтобы соблюдались следующие условия:

все члены команды четко представляют себе цели и преимущества совместной работы;  
умения каждого человека известны остальным и функции распределены;  
организационное строение команды соответствует выполняемой задаче;  
в команде идет поиск новых более совершенных методов работы;  
развита самодисциплина, позволяющая эффективно использовать время и ресурсы;  
созданы достаточные возможности, чтобы собраться и обсудить любые вопросы, разрешить конфликты;  
команда поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения;  
отношения в команде открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

**Рефлексия:** На каком этапе развития находится Ваша команда? Чего в команде не хватает для того, чтобы назвать её зрелой?

#### **Упражнение «Связующая нить»**

**Цель:** сплочение коллектива.

**Время проведения:** 20 мин.

**Материалы:** клубок ниток.

**Процедура проведения:** ведущий перекидывает одному из участников клубок ниток, оставляя себе конец клубка, и говорит, что он любит, о чём мечтает и что он желает тому участнику, которому передал клубок. Другой участник ловит клубок, наматывает нитку на палец и продолжает игру дальше. Когда все участники проделают это упражнение, всех членов группы связывают нити клубка. Спросить участников, что на них взглядел, напоминает эта связующая нить, какие ассоциации вызывает. Затем предложить участникам закрыть глаза и удерживая свой конец нити, думать о том, что эта группа – единое целое, и каждый в группе ценен и важен. Вторая часть проводится под медитативную музыку. Можно участникам предложить представить группу в виде Образа кокона или Образ купола, который накрывает группу.

**Рефлексия:** сравните своё состояние до начала занятия и после, что изменилось, что вы чувствуете?

#### **Упражнение «Веселый счет»**

**Цель:** снятие внутреннего напряжения участников, сплочение группы путем совместного и одновременного выполнения упражнения.

**Время проведения:** 10 минут

**Процедура проведения:** ведущий называет какое-либо число, не превышающее количество человек в группе. Назначенное количество участников встает. В выполнении упражнения необходимо добиться синхронности, участники не должны совещаться.

**Рефлексия:** почему сначала не получалось выполнить задание? Что помогло в выполнении задания?

#### **Упражнение «Дом»**

**Цель:** осознание своей роли в группе, стиля поведения.

**Время проведения:** 20 минут.

**Материалы:** карточки с изображением животных.

**Процедура проведения:** участники делятся на 2 команды. Ведущий дает инструкцию: «Каждая команда должна стать полноценным домом. Каждый человек должен выбрать, кем он будет в этом доме – дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за Вами. Но не забывайте, что Вы должны быть полноценным и функциональным домом. В течение 10 минут постройте свой дом! Можно общаться между собой».

**Рефлексия:** Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли Вы смогли определить свою роль в «доме»?

Почему Вы выбрали именно эту роль? Я думаю, Вы все поняли, что каждая часть Вашего «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным.

После этого упражнения объявляется перерыв

#### **Игра ««Поменяйтесь местами»**

**Цель:** Разминка, создание условий для того, чтобы лучше узнать друг друга, понять, как много общего, повысить заинтересованность участников друг другом.

**Время проведения:** 15 минут.

**Процедура проведения:** Участники сидят на стульях в кругу. Водящий выходит на середину круга и говорит фразу: «Поменяйтесь местами те, кто... (умеет жарить яичницу)». В конце называется какой-либо признак или умение. Задача тех, кто обладает данным умением или признаком поменяться местами. Задача ведущего - успеть сесть на любое освободившееся место. Тот, кто не успел сесть, становится новым водящим.

**Рефлексия:** что нового узнали об участниках?

#### **Упражнение «Комplимент».**

**Цель:** улучшение атмосферы и сокращение дистанции в общении.

**Время выполнения:** 5 минут.

**Материалы:** мяч.

**Процедура проведения:** ведущий бросает мяч участнику, предварительно назвав его по имени, и говорит комплимент. Поймавший мячик, благодарит за комплимент словом «спасибо», глядя в глаза ведущему. Затем бросает мяч другому.

#### **Упражнение «Закон гармонии»**

**Цель:** Формирование толерантности и этической культуры межличностной коммуникации и отношений.

**Материалы:** листы бумаги, карандаши.

**Время проведения:** 30 минут

В цивилизованном социуме существует неписанный закон гармонии общения и межличностных отношений, затрагивающий их нормативную сферу. Следуя ему можно не допустить зарождение многих антагонистических противоречий, конфликтов, обид. Звучит он так: «Позволяя себе – позволяй другим. Запрещая другим – запрещай себе». Довольно справедливо, что выполнение этого правила избавляет нас от взаимных упрёков и деформации легитимной (нормативной) сферы личности. Но понятие нормы отношений и общения мы воспринимаем, понимаем, оцениваем субъективно. Так, например, мы не позволяем другим повышать на нас голос, указывать, критиковать нас, устанавливать нам запреты. Вместе с тем, порой сами кричим на других, ругаем и поучаем их, стараемся ограничить их действия. Каким же образом контролировать свои действия в тех или иных ситуациях общения?

**Процедура проведения:** тренер объясняет задание участникам: «Разделите лист на две части:

1.«Позволяю себе, запрещая другим». Перечислите ваши поступки, направленные на получение преимущества за счёт окружающих. Определите степень свободы ваших действий. Позволяете ли вы себе: опаздывать, повышать голос на других, игнорировать чье то мнение (товарища, ребенка, подчиненного и др.), высмеивать кого-то и так далее.

2.«Запрещаю другим, позволяя себе». Перечислите, на какие действия окружающих налагает запрет, но разрешаете себе. Например: критиковать, оценивать, чинить беспорядок, бездельничать.

В течение 10 минут участники заполняют листы, затем идёт обсуждение и рефлексия.

**Рефлексия:** Стоит ли запрещать себе, быть свободным, что бы иметь основания осуждать других? Стоит ли позволять себе заблуждаться, что, запрещая другим, вы имеете на это право?

#### **Игра «Создание островной страны»**

**Цель:** определение стиля ситуативной коммуникации, ценностей, объединяющих участников группы, распределение ролей в группе.

**Время проведения:** 1 час.

**Материалы:** 4 листа ватмана склеены вместе и вырезаны в виде острова, наборы красок, кисти, фломастеры, цветная бумага, различные фигурки из бумаги: домики, деревья, фабрики, заводы, люди и т.д. магнитофон с кассетой, клей, ножницы.

**Процедура проведения:** ведущий говорит: «Сегодня здесь собрались великие мудрецы. Однажды вы отправились в странствия. Вам хотелось отыскать такое место на земле, которое ещё не было освоено людьми. Вы долго путешествовали, встречали разных людей, видели разные места на земле. И вот однажды вам посчастливилось добраться до необитаемого острова. Сомнений не было – вы нашли то, что так долго искали. Вам не надо исправлять чужие ошибки, переделывать. Вы можете начать с нуля, в ваших силах создать идеально место для жизни, работы и отдыха. О, мудрейшие! Превратите этот остров в самое замечательно место на земле. Каждый из вас могучий волшебник и может преобразовать эту землю на благо

всем и себе». Участникам даётся 15 минут для того, чтобы они создали свою страну. Далее идёт обсуждение созданной страны:

расскажите о стране, которую вы создали и об истории её создания (важно, кто начинает рассказ о картине, либо лидер, либо тот, кто максимально вовлечен в процесс создания композиции, первым начинает рассказ тот, кто готов брать на себя ответственность за группу).

хотелось бы вам оказаться в этой стране (ответ покажет, насколько кандидаты готовы создать для себя комфортные условия, если участник не хочет попасть в эту страну, то ему некомфортно в группе).

хотелось бы вам что-либо изменить в этом мире (желание большинства изменить что-либо свидетельствует о неудовлетворенности общим результатом; если изменения хочет внести один участник коллектива, то посмотреть, как он поведет себя в дальнейшем: будет ли настаивать, будет ли советоваться с командой или предпочтет внести свои изменения сразу, пока комментирует их; навязывание участником своей линии, может говорить о том, что перед нами потенциальный источник напряжения в команде, её слабое звено).

что бы вам хотелось взять для себя из этой страны в реальный мир: идею, состояние, мысль, ощущение, впечатление (вопрос показывает ценность происходящего для участников, уровень их вовлеченности в групповую деятельность)

**Рефлексия:** Как взаимодействовали участники группы? Кто был лидером? Какие роли играл каждый участник? Какой прогноз относительно жизнеспособности группы?

#### **Упражнение «Наша культура»**

**Цель:** увеличить сплоченность команды, так как упражнение включает и когнитивный, и эмоциональный компоненты отношения к культуре организации.

**Время проведения:** 20 минут.

**Процедура проведения:** участники работают в трех группах: в течение 5 минут одна группа выписывает «словечки» и выражения, используемые именно в этой команде, вторая группа формализует традиции команды/компании, третья группа вспоминает истории о команде и ее героях, которые передаются «из уст в уста». По окончании работы каждая группа делает короткую презентацию.

**Рефлексия:** Как проходила работа в группах? Что вызвало затруднения?

#### **Заключение**

#### **Упражнение «Уменьшающаяся газета»**

**Цель:** тренировка навыков совместной деятельности команды, хорошее завершение тренинга.

**Время проведения:** 5 минут

**Материалы:** по 1 газетному листу на каждую группу.

**Процедура проведения:** участники делятся на мини-группы размером от 3 до 6 человек. Каждой команде выдается газетный лист. Тренер озвучивает следующую инструкцию: «Вам нужно всей командой встать на газетный лист и скандировать «Мы – одна команда!» После того как это будет сделано, тренер складывает газету пополам и повторяет задание. После того как это будет сделано, тренер еще раз складывает газету пополам и снова повторяет задание. Задача группы – разместиться на наименьшем возможном кусочке бумаги на время, достаточное для того, чтобы крикнуть всем вместе «Мы – одна команда!»

#### **Оценка основных параметров работы в команде**

**Цель:** выявление динамических изменений социально-психологических параметров командной работы.

**Время проведения:** 15 минут.

**Процедура проведения:** участники заполняют второй бланк опросника (см. Приложение), оценивая параметры по 7-балльной шкале от «- 3» до « +3». Затем участникам раздаются листы опросника, заполненные в начале тренинга.

**Рефлексия:** Изменились ли результаты параметров командной работы? Что изменилось?

#### **Упражнение «Подарок»**

**Цель:** положительное завершение тренинга, рефлексия.

**Время проведения:** 10 минут.

**Процедура проведения:** ведущий говорит: «Давайте подумаем, что мы могли бы подарить Вашей группе, чтобы взаимодействие в ней стало еще эффективнее, а отношения в ней – более сплоченными? Давайте скажем, что каждый из нас дарит группе. Я, например, дарю вам оптимизм и взаимное доверие». Далее каждый из участников высказывает, что он хотел бы подарить группе. «Давайте наградим себя за успешное плавание аплодисментами!»

**Рефлексия:** «Наш тренинг подошел к завершению. Хочу спросить у Вас, что нового вы сегодня узнали? Что полезного вынесли для себя, для группы?

Ну вот, все подарки подарены, игры пройдены, слова сказаны. Вы все были активны, слаженно работали в

команде. Не забывайте, что Вы – единое целое, каждый из Вас – важная и необходимая, уникальная часть этого целого! Вместе Вы – сила! Спасибо всем за участие!»

## Литература

18 программ тренингов. Руководство для профессионалов/под ред. Чикер В.А. М. Речь, 2008.

Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. М. Изд-во «Ось-89», 2001.

Шевцова И. Тренинг личностного роста. СПб, Речь, 2003.

[www.my-training.ru](http://www.my-training.ru)

<http://azps.ru/training/>

<http://obuchenie.centeruspeh.com/uprajneniya.html>

## Приложение 1

### **Анкета по оценке основных параметров работы в команде**

(Вариант 1 - начало тренинга)

Оцените работу в вашей команде **в настоящее время** по предложенным критериям:

Умение общаться

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение договариваться (в сложных ситуациях, при решении проблем)

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение критиковать конструктивно

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение видеть человека в командной роли, использование сильных сторон каждого

-3 -2 -1 0 1 2 3

Терпимость друг к другу

-3 -2 -1 0 1 2 3

Удовлетворенность от участия в совместной деятельности

-3 -2 -1 0 1 2 3

С кем из участников тренинга вам хотелось бы вместе участвовать в упражнениях, играх?

1.

2.

3.

С кем из участников тренинга вам однозначно не хотелось бы участвовать вместе в упражнениях, играх?

- 1.
- 2.
- 3.

Поведение кого из участников тренинга, по вашему мнению, на данный момент ближе всего к конечной цели тренинга — улучшению командной работы?

- 1.
- 2.
- 3.

*Спасибо!*

#### **Анкета по оценке основных параметров работы в команде**

##### **Вариант 2 (окончание тренинга)**

Оцените работу в вашей команде **после тренинга** по предложенным критериям:

Умение общаться

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение договариваться (в сложных ситуациях, при решении проблем)

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение критиковать конструктивно

-3 -2 -1 0 1 2 3

Умение видеть человека в командной роли, использование сильных сторон каждого

-3 -2 -1 0 1 2 3

Терпимость друг к другу

-3 -2 -1 0 1 2 3

Удовлетворенность от участия в совместной деятельности

-3 -2 -1 0 1 2 3

Теперь, когда тренинг окончен, с кем из участников тренинга вам хотелось бы больше взаимодействовать в рабочей ситуации?

- 1.
- 2.
- 3.

Теперь, когда тренинг окончен, с кем из участников тренинга вам однозначно хотелось бы взаимодействовать меньше?

- 1.
- 2.
- 3.

Поведение кого из участников тренинга, по вашему мнению, на данный момент ближе всего к конечной цели тренинга — улучшению командной работы?

- 1.
- 2.
- 3.