

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КУЛЬТУРЫ
НАЦИОНАЛЬНАЯ БИБЛИОТЕКА ИМЕНИ АХМЕТ-ЗАКИ ВАЛИДИ
РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ
и принципы успешной командной
деятельности в работе
библиотечных объединений

методические рекомендации

УФА 2020

ББК 78.349.2+88.566.3

К63

Ответственный редактор: Н. П. Маркина

Составитель: Л. Р. Вагизова

Командообразование и принципы успешной командной деятельности в работе библиотечных объединений : метод. рекомендации / отв. ред. Н. П. Маркина ; сост. Л. Р. Вагизова. – Уфа, 2020. – 20 с.

В методических рекомендациях рассматриваются теоретические и практические аспекты командообразования: типы команд, особенности командной работы, функциональные и командные роли. Раскрывается сущность команды и принципы ее построения.

Создать слаженную, чётко работающую команду – основная задача для любого руководителя. Обучить коллектив работать как одно целое – это значит избежать многих проблем, возникающих на почве различных конфликтов внутри группы людей. Именно команда способна эффективно, качественно и в кратчайшие сроки решать поставленные перед ней задачи, поэтому любому руководителю рано или поздно придётся узнать, что такое командообразование или тимбилдинг и как формируются навыки командного взаимодействия.

ББК 78.349.2+88.566.3

© НБ РБ, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	4
1	Что такое командообразование (тимбилдинг)	4
1.1.	Типы и виды тимбилдинга	5
1.2.	Нестандартные виды тимбилдинга	6
1.3.	Цели и задачи командообразования	7
1.4.	Процесс командообразования и его составляющие	8
2	Основные принципы командообразования	9
2.1.	Принципы командообразования в библиотечных объединениях	11
3	Рекомендации по организации проведения тимбилдинга самостоятельно	12
4	Игры на командообразования для сотрудников	13
4.1.	Особенности, цели и задачи командообразующих игр	13
4.2.	Примеры игр для сплочения коллектив	15
	Заключение	18
	Список литературы	20

Введение

Люди вместе могут совершить то, что не всилах сделать в одиночку;
слияние умов и рук, сосредоточение их сил может стать почти всемогущим .

Даниел Уэбстер

Вот как я смотрю на бизнес:
крупные дела не делаются одним человеком,
они совершаются командой.

Стив Джобс

Новые веяния и тенденции – неотъемлемая часть современной жизни. Сегодня всё чаще можно услышать разговоры о командах, командных ролях, team building, постановке командных целях и обо всём, что касается команд вообще.

Жизнь не стоит на месте и сейчас она неумолимо рвётся вперед семимильными шагами, одновременно становясь и проще, и сложнее. Сложнее, потому что перед людьми ставятся всё более трудные задачи, для решения которых требуется обладать особыми навыками и умениями.

В связи с этим наблюдается рост актуальности проблемы формирования сильных команд, способных решать огромное количество разноплановых по сути и сложности задач.

Вне зависимости от размера коллектива, сферы деятельности и прочих факторов, каждой организации всегда нужны сотрудники, которые умеют эффективно работать в команде, находить и использовать нестандартные подходы к решению повседневных задач. Работа команды — это согласованная деятельность людей. Добиться согласованности теоретически не сложно, но на практике это длительный процесс. Создать хороший социально-психологический климат в коллективе, подготовить команду так, чтобы все ее члены успешно взаимодействовали, построить правильные взаимоотношения в коллективе требует определенных усилий и психолого-педагогического мастерства.

Актуальность данной темы заключается в том, что в настоящее время командообразование представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом.

Целью данных методических рекомендаций является формирование представлений о принципах составления и проведения развивающих программ на командообразование и сплочение коллектива.

1. Что такое командообразование (тимбилдинг).

Командообразование – это набор активных мероприятий, направленных на сплочение коллектива и формирование навыков решения общих задач в команде. Необходимо заметить, что в теории менеджмента командообразование имеет ещё одно название — **тимбилдинг**. Основная задача тимбилдинга – создание эффективной команды, которая позволит каждому участнику раскрыть свой потенциал и научит результативному взаимодействию.

Сегодня тимбилдинг является действенным методом для формирования эффективной рабочей команды и укрепления командного духа.

Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов, сообща несущих ответственность за результаты своей деятельности и на равной основе осуществляющих разделение труда в команде. Если команда профессионалов по-настоящему дружна и сплочена – она сможет решать самые сложные задачи намного лучше, чем несколько отдельно взятых гениев. Тимбилдинг помогает ускорить процесс «притирки» людей друг к другу, помогает сотрудникам лучше узнать своих коллег, сблизиться с ними, даёт возможность раскрыть свои лучшие качества, влияет на развитие командного духа внутри коллектива, улучшает взаимопонимание среди сотрудников и повышает активность и работоспособность коллектива. Таким образом, каждый работник получает уверенность в собственной значимости для коллектива. Руководители организации, заведующие структурных подразделений смогут по-новому взглянуть на своих подчинённых, а подчинённые на своих руководителей. В свободной неформальной обстановке легче показать те качества, которые редко или никогда не проявляются на рабочем месте, обратить на себя внимание или узнать человека с новой стороны.

1.1. Типы и виды командообразования (тимбилдинга).

Существует два условных типа тимбилдинга, которые отличаются друг от друга своими целями: мероприятия, направленные на сплочение коллектива, и мероприятия, направленные на выявление и раскрытие индивидуальных качеств и возможностей каждого участника команды.

Для многих тимбилдинг является практически синонимом словосочетаний «спортивные соревнования» и «веревочные курсы». Именно в такой форме он пришел в Россию и долго в ней существовал, хотя в действительности можно выделить несколько видов сценариев, по которым проходит почти 90% мероприятий.

Первый тип сценария – это различные модификации соревнований в стиле «Олимпийских игр», спартакиады, направленные на физическую активность участников. Здесь подразумевается борьба между командами или отдельными участниками. Возможны все виды спортивных развлечений, вплоть до настольного футбола. Этот тип представляет самое явное «объединение», так как азарт, дух соревнования и желание вырваться вперед, дают хороший толчок к коммуникации.

Второй тип – разные виды «веревочных курсов», курсов на выживание. В программу включены переправы, прыжки через препятствия, забеги по пересеченной местности, задания на силу и ловкость. Главная идея такого тимбилдинга – только объединив усилия, можно пройти все испытания. А в процессе не только узнаешь имя коллеги, но и начинаешь доверять ему если не жизнь, то шанс на победу.

Третья разновидность – интеллектуальный тимбилдинг. Такой вид тимбилдинга, направленный на интеллектуальную активность, проводят на базе как готовых интеллектуальных игр, так и придумывая собственные сценарии, ставящие участникам сложные логические задачи. Хорошим вариантом может быть тимбилдинг-приключение (квест в городе, квест на природе), тимбилдинг по сюжету телевизионных реалити-шоу (За Стеклом, Последний герой), телепередач (Форт Боярд, Поле Чудес, Что?Где?Когда?) и по мотивам книг (Тимур и его команда). Это отличный шанс отличиться не только спортсменам, но и интеллектуалам.

Четвертый тип – творческий тимбилдинг, направленный на эмоциональную активность участников. Он представляет собой ролевые игры по мотивам сказок, литературных произведений, исторических событий. Театральная постановка, музыкальный конкурс, танцевальный конкурс, сценарий для съёмки фильма и съёмка фильма под руководством профессионального режиссёра и оператора, конкурс чтецов и т.п. Тимбилдинг «своими руками» (Hand Made) – замечательный вариант творческого тимбилдинга. Во время подобных мероприятий участники лепят горшки, ткуют, плетут корзины, демонстрируют кулинарные таланты, рисуют, занимаются декупажем. Эффект соревнования здесь практически отсутствует, поскольку акцент делается на развитии индивидуальных качеств каждого сотрудника.

1.2. Нестандартные виды командообразования.

Пограничный тимбилдинг – тимбилдинг, сочетающий в себе возможность как активного участия, так и пассивного времяпрепровождения, без обязательной установки на победу, но с понятной целью создать что-то красивое, полезное или интересное – наше решение в данной ситуации. Существует несколько особенно удачных форматов, которые очень любимы практиками, поскольку представляют собой нестандартные виды командообразования.

Корпоративный флешмоб, последнее модное увлечение и новый формат для тимбилдинга. В ходе мероприятия участники выстраиваются согласно заранее придуманным эскизам, затем разбиваются на группы, надевают майки и кепки определенных цветов. Выстраиваясь в цепочки или определенные фигуры, люди создают живые картинку, которые могут быть как отдельными, так и связанными друг с другом. С учетом выбранной концепции мероприятия придумывается сюжет для видеоролика. Съёмка происходящего ведется с камеры, установленной под потолком зала, и транслируется на экраны. В качестве результата – тесное общение с коллегами, чувство локтя, множество смешных моментов и потрясающее «вирусное» видео для компании. Ролик остается на память, его можно переслать знакомым и друзьям. Те, кто захочет, могут принять активное участие и в съёмках, и в помощи организаторам, остальным же не сложно надеть футболку и внести свой вклад в яркую картинку.



Чем больше людей и цветов, тем ярче и интереснее картинка. Единственный минус данного формата заключается в том, что конечный результат участники смогут увидеть только через пару недель, когда ролик будет смонтирован. Хотя общее ожидание тоже объединяет.



Шерстяной тимбилдинг – прекрасное завершение тренинга, или необычный интерактивный элемент самого тренинга. Он позволит всем участникам, находящимся в аудитории почувствовать связь друг с другом, обрести чувство общности, и немного повеселиться. Шерстяной тимбилдинг выполняет одну из самых главных функций

командообразования всего за несколько минут. Погружая людей в состояние групповой эйфории и радости, он создаёт тем самым эмоциональное воспоминание и положительную психологическую установку. Если за очень короткий срок вам необходимо сблизить участников мероприятия, показать им визуальный эффект связи друг с другом – шерстяной тренинг выполнит эти задачи эффективно и красочно. Шерстяной тимбилдинг прежде всего демонстрирует визуализацию внутригрупповых связей, когда связь каждого члена группы становится видимой и понятной.

Как проходит шерстяной тренинг?

Ведущий проводит бриф участников и рассказывает о важности и значимости коммуникации друг с другом. Затем ведущий кидает один из клубков ярких ниток в зал, одному из участников мероприятия. Задача участника перекинуть клубок любому другому участнику, ухватившись за нить. Через несколько секунд клубков становится очень много – сотни и тысячи разноцветных клубочков перемещаются над группой, и уже все участники становятся опутанными одной нитью, и каждое движение чувствует вся группа. Для организации шерстяного тимбилдинга можно использовать корпоративные цвета, а можно использовать специальные светящиеся нити и ультрафиолетовые лампы – для большего шоу-эффекта.

1.3. Цели и задачи командообразования.

Главные цели командообразования (тимбилдинга) заключаются в:

- созданию и поддержании дружеских отношений в коллективе;
- замене у сотрудников чувства конкуренции на чувство сотрудничества;
- укреплении авторитета начальства на неофициальном уровне;
- психологической разгрузке сотрудников;
- создании гармоничного взаимодействия между структурными подразделениями, филиалами, отдельными сотрудниками;
- знакомстве сотрудников различных отделов друг с другом в неформальной обстановке, адаптации новых сотрудников в коллективе;
- снятии психологического напряжения, конфликтов;
- повышении уровня доверия и взаимопомощи в коллективе;
- формировании навыков взаимодействия членов команды в различных ситуациях;
- повышении уровня личной ответственности за результат;
- переводе мышления сотрудников из состояния конкуренции к сотрудничеству;
- повышении командного духа, получения заряда позитивного настроения.

Задачами командообразования являются:

- знакомство сотрудников между собой, создание условий для неформального общения;
- повышение эффективности командной работы;
- повышение уровня взаимодействия между сотрудниками;
- сплочение коллектива;
- оценка роли каждого «игрока» в команде, выявление лидеров и аутсайдеров;
- расширение навыков решения нестандартных ситуаций;
- повышение мотивации на достижение коллективных целей;
- снятие стресса, усталости;
- возможность для сотрудников почувствовать себя в новой роли;

- моделирование бизнес-процессов;
- повышение эффективности бизнес-коммуникаций;
- проработка внутрикомандных отношений.

Результатом качественно проведённого тимбилдинга становится:

- нормализация атмосферы и отношений внутри коллектива, продуктивное разрешение конфликтных ситуаций;
- получение сотрудниками навыков эффективного общения: умение налаживать взаимодействие, находить общий язык;
- верное понимание распределения ролей в команде, умение использовать ресурсы каждого участника команды;
- повышение уровня мотивации;
- уменьшение текучки кадров;
- повышение желания сотрудников делиться опытом, открыто обсуждать проблемы и пути их решения, анализировать прошлый опыт, делать выводы, учитывать ошибки;
- повышение уровня инициативности сотрудников;
- повышение уровня доверия в коллективе.

1.4. Процесс командообразования и его составляющие

1. **Формирование и развитие навыков командной работы**, которые являются основой системы внедрения командного менеджмента. Сюда можно отнести следующие навыки:

- ☺ гармонизация общей цели с целями персональными;
- ☺ принятие ответственности за результат команды;
- ☺ ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи;
- ☺ конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- ☺ принятие единого командного решения и согласование его с членами команды.

Рис. № 1. Составляющие процесса командообразования



2. **Формирование командного духа и сплочения коллектива**, то есть совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации.

Развитие командного духа, по сути, представляет собой комплекс мер, направленных на:

- ☺ усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;
- ☺ развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга,
- ☺ создание мотивации на совместную деятельность;
- ☺ создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- ☺ повышение неформального авторитета руководителей.

3. **Формирование команды** – механические действия, по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения:

- ☺ эффективное использование сильных сторон состава Команды;
- ☺ распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- ☺ создание рабочей обстановки при формировании проектных команд;
- ☺ налаживание горизонтальных связей внутри коллектива.

2. Основные принципы командообразования.

Принципы командообразования могут меняться или быть дополнены новыми. Все зависит от требований к команде. Но основные принципы всегда неизменны. К ним относятся:

- ⇒ Формирование целей
- ⇒ Командное выполнение задачи
- ⇒ Индивидуальная ответственность перед командой
- ⇒ Стимуляция
- ⇒ Профессиональный рост
- ⇒ Креативность
- ⇒ Продуктивность

Проанализируем отдельно каждый принцип:

1. Формирование целей.

Формирование целей — очень важный и практически основополагающий принцип. Его особенность состоит в коллективности цели. Любые поставленные в индивидуальном порядке задачи должны вести к решению общей. По мнению специалистов, лучше всего ставить конкретные, не требующие дополнительных разъяснений задачи. Их выполнение гарантирует максимально эффективное выполнение, облегчение общения и минимизацию конфликтов. Конкретные задачи позволяют сконцентрироваться на выполнении определенных действий и поиске результативных способов для достижения результата. Каждый в команде осознает лично его ценность для остальных, ощущает себя частью целого, проникается доверием. Стирается значение статуса и должности, что в общем способствует улучшению командного взаимодействия.

2. Коллективное выполнение заданий.

Основная цель создания и сплочения команды – добиться тесного и плодотворного сотрудничества всех ее членов вместе, а не каждого в индивидуальном порядке. Все задачи должны решаться коллективно. Командная работа обязывает присматриваться к особенностям друг друга, учиться подстраиваться под коллектив.

Процесс командной работы порождает мощный всплеск энергии. В этом случае результат действий человека в команде в разы превосходит результат его индивидуальной деятельности в том же направлении. Командная работа также побуждает к совместным обсуждениям выполнения задач и достижения цели. А это является основой для появления новых идей и лучших решений.

3. Принятие ответственности.

Каждый в команде должен осознавать, что именно от его личного вклада зависит общий командный результат. Этот фактор повышает серьезность и ответственность при выполнении отдельного задания. При таком подходе увеличивается вероятность успешной реализации проекта, каждый будет максимально задействовать все свои навыки и умения. Также не отменяется значение фактора соперничества. Никто не хочет быть проигравшим или рисковать размером поощрения или членством в команде.

4. Определение формы стимулирования.

Стимуляция и поощрения также являются неременной составляющей командной работы. При выборе необходимо учесть, с какой сферой связана деятельность группы. Для интеллектуалов наилучшей формой стимулирования станут такие факторы, как карьерный рост, престиж, денежная компенсация.

5. Повышение квалификации.

Только растущая в профессиональном плане команда способная быстро достигать цели, улучшать результаты и переходить на следующий уровень. Следует продумать способы для демонстрации членам команды их роста, такие как тесты, испытания, баллы и прочее. Чувство состоятельности и видимый прогресс придадут команде сил для скорейшего достижения цели.

6. Уровень креативности.

Если целью команды является интеллектуальный продукт, а мотивирующими факторами – престиж и карьера, креативность сыграет ключевую роль.

7. Продуктивное функционирование.

Продуктивность функционирования команды зависит от продолжительности ее существования. От этого сильно зависит эффективность и успешность ее работы, так как в сплоченном коллективе сработанность и профессионализм стремятся к максимуму.

Интеллектуальные группы создаются, как правило, для решения более долгосрочных задач и на более продолжительное время. Не забывайте о перспективе, выстраивайте процесс командообразования, анализируя особенности команды.

Рис. №2 Принципы командообразования



2.1. Принципы командообразования в библиотечных объединениях.

Внедрение принципов командообразования в традиционную библиотечную работу необходимо для эффективности и сплоченности сотрудников библиотек при решении всевозможных задач.

Содержательный маршрут командообразования в библиотечных объединениях может включать три направления:

- формирование управленческой команды и её сплочения;
- формирование командного духа и сплочения коллектива;
- формирование психологического климата.

Атмосферу деятельности и повышение сплочённости коллектива обеспечивают ценности и представления, которые утверждаются всем коллективом.

Работа по формированию профессиональных ценностей имеет три этапа:

- мозговой штурм (брейнсторминг) — сбор всех предложений, их осмысление, отбор лучших идей;
- рабочая группа — осмысление лучших идей, их редактирование, формулирование ценностей, создание документа, в котором зафиксированы ценности;
- собрание коллектива — утверждение ценностей библиотеки.

Таким образом, вырабатываются правила и принципы, которые определяют взаимоотношения сотрудников как между собой, так и со внешней средой (её партнёрами, СМИ и т.д.).

Профессиональными ценностями библиотеки можно считать:

- 📖 внимание к читателю;
- 📖 справедливость к персоналу;
- 📖 работа сообща (командная работа);
- 📖 инициативность;
- 📖 новое в работе (инновационность);
- 📖 доверие;
- 📖 открытость.



Профессиональный рост связан с развитием лидерского сознания и позитивного мышления. Важная задача управленческой команды — это организация и поддержка различных форм непрерывного образования. В библиотеке повышение квалификации может включать такие активности:

1. Проведение учёбы внутри библиотеки. В библиотеке создается учебная программа, которая ориентирована на самообучаемость, наставничество, модерацию. Главный её принцип — систематичность.
2. Приглашение специалистов (тренеров, психологов), которые работают с другими профессиональными сообществами, для проведения тренингов.
3. Участие в активностях профессионального сообщества (конференции, круглые столы, совещания, фестивали, вебинарах).
4. Обучение сотрудников (очное, заочное, дистанционное) на курсах повышения квалификации.
5. Трансляция опыта работы и апробация новых практик во время работы творческих площадок в библиотеке и за её пределами. Такие события требуют серьёзной подготовки всего коллектива, слаженных действий административной команды и полной отдачи и взаимозаменяемости сотрудников библиотеки.

Эффекты повышения квалификации:

-  развитие творческих способностей сотрудников;
-  создание новых идей;
-  предложение смелых решений;
-  внедрение новшеств в библиотечную практику.

Образовательный скачок всего коллектива создаёт новую благоприятную атмосферу и улучшает психологический климат, усиливает организационную культуру в таких позициях как лояльность, толерантность, инициативность, свобода творчества и творческой реализации.

Таким образом, создаются условия для развития творчества (креатива): создание и воплощение идей в событиях, встречах, книжных выставках, появляются необычные выставки, интересные библиотечные проекты.

Материальная мотивация персонала — один из способов повышения заинтересованности библиотекарей в личной эффективности и в предоставлении качественных услуг. Дополнительные денежные выплаты всегда играли и будут играть ведущую роль. Общественное признание (благодарственные письма, грамоты, другие награждения). Моральное удовлетворение (уважение, авторитет, сертификат доверия, делегирование полномочий на ответственном участке работы).

Маркёры продуктивной и эффективной деятельности библиотеки:

1. Создание и работа проектных групп;
2. Переход на матричное управление;
3. Осознание сотрудниками необходимости вкладывать личные материальные средства в повышение квалификации;
4. Внешняя и внутренняя мотивация сотрудников;
5. Развитие креативного маркетинга;
6. Отсутствие текучести кадров.

Таким образом, показатели командной работы можно выразить через ключевые слова: цель, ответственность, мотивация, доверие, самоорганизация, ценности, которые формируются и развиваются внутри коллектива и непрерывное образование. Важно помнить, что разумное управление услугами (маркетинг), ресурсами (фонды, кадры, финансы), разумное использование технологий позволяет создать рабочую обстановку и настроить коллектив на развитие.

3. Рекомендации по организации проведения тимбилдинга самостоятельно.

1. **Определитесь с целью и бюджетом.** Проанализируйте, чего вы хотите добиться этими мероприятиями и какую сумму готовы потратить на это.
2. **Определитесь со временем проведения.** Сотрудники отнесутся к этому с большим энтузиазмом, если вы не заставите их тратить на мероприятия их выходные дни. Проводите в рабочее время, с учетом загруженности работников.
3. **Заручитесь поддержкой профессионалов.** Проконсультируйтесь с профессионалами, они подскажут, как все провести с максимальным эффектом.
4. **Проанализируйте, сколько времени будет затрачено.** Если хотите организовать выездной тимбилдинг, позаботьтесь о транспорте.

5. **Сделайте так, чтобы все прошло весело и увлекательно.** Заинтересовать людей – вот что важно. Вряд ли им будет интересно слушать нудную лекцию о сплоченности коллектива.
6. **Организируйте обед.** И это не шутка. Вкусное любят все, а если мероприятие длительное, урчание голодных животов точно не пойдет на пользу команде.
7. **Главный принцип «Все равны между собой».** Все пройдет успешно, если все участники будут понимать, что они на одном уровне, независимо от должности и социального положения и т.д.
8. **Поставьте перед командой задачу, которая заставила бы участников показать все их способности.**
9. **Организируйте наличие обратной связи.** Через пару дней после окончания мероприятия, проведите анонимный опрос, пусть каждый напишет, что думает о проведенном тимбилдинге. Проанализировав все замечания и мнения, вы поймете, что было сделано правильно, а над чем нужно поработать.

4. Игры на командообразование для сотрудников.

Чем благоприятнее обстановка и микроклимат в команде, тем выше показатели её эффективности. Психологический комфорт напрямую воздействует на весь рабочий процесс и его результаты. Игры на сплочение в этом случае - один из наиболее эффективных инструментов тимбилдинга. Их разработкой в свое время занимались профессиональные тренеры, используя психологические техники и упражнения.

4.1. Особенности, цели и задачи командообразующих игр.

Задача любой игры для тренинга командообразования состоит в преодолении препятствий, разгадывании загадок, открытии новых горизонтов, проявлении творческих талантов, обучении работников доверию к своим коллегам.

Все деловые игры на командообразование строятся таким образом, что справиться с задачей можно лишь при участии всех членов команды. Благодаря этому сотрудники могут эффективно взаимодействовать друг с другом. В процессе игры позиции участников могут меняться. Роль лидера попеременно переходит разным людям. Один из наиважнейших моментов развлечения — развитие у персонала лидерских навыков.

Игровые тренинги на командообразование позволяют достигнуть следующих целей:

- увидеть каждого работника таким, какой он есть. Узнать о его взаимодействии с другими сотрудниками, умении работать в команде. Определить его решения и действия в различных ситуациях;
- помочь персоналу лучше узнать друг друга в относительно деловой обстановке;
- выявить у сотрудников лидерские или исполнительские качества. Благодаря этим знаниям можно понять, в какой области тот или иной работник может оказаться наиболее полезным, как раскрыть его потенциал.

Игровые тренинги необходимо выбирать с учетом поставленных целей и того, для какого именно персонала вы будете их проводить.

Нередко на тренингах можно увидеть работников, которые предлагают по-настоящему эффективные решения. Однако другие члены команды их игнорируют или просто не слышат. Указав на это самому сотруднику, можно направить его так, чтобы он стал действовать увереннее и активнее, добиваясь поставленной цели.

Некоторые участники в процессе игры занимают отстраненную позицию “зрителей”. Это также много говорит о том, как сотрудник ведет себя в деловой обстановке и как он взаимодействует в работе с остальным коллективом.

И напротив, игра на командообразование позволяет найти “тренеров” и “лидеров”. Некоторые участники отлично организуют процесс, занимаются распределением обязанностей (тренеры, которые сами не принимают участия в работе команды), ведут за собой остальных, показывая собственный пример (лидеры).

С помощью игрового тренинга можно выявить сотрудников, которые, сталкиваясь со сложностями или более сильными личностями-лидерами, пасуют и отступают.

Если вы решили провести игры на командообразование, вам необходимо выбрать те варианты, которые принесут вашим сотрудникам только положительные эмоции. Позволят им отдохнуть и создать атмосферу неформального общения и доверия. Очень важно, что такие тренинги могут быть организованы без лишних финансовых затрат. Заранее подумайте, способны ли вы оценить результаты игры сами? Или вам стоит пригласить на них профессионалов тимбилдинга? Сплотить коллектив вы можете лично. Но если вы хотите, например, выявить лидеров и аутсайдеров, то без услуг специалистов командообразования не обойтись.

Еще один важный момент — игры на командообразование в помещении дают такой же отличный результат, как и те, что проводятся на открытом воздухе.

К выбору игры нужно относиться ответственно. Для установки доверительных и тесных отношений людям обычно нужно пережить что-либо вместе. В мероприятии должен участвовать каждый член штата. Учтите, что выбранные вами события-игры должны быть похожи по уровню взаимоотношений с тем, что сотрудники переживают на работе каждый день.

Для организации интересных заданий в библиотеке обычно не нужно многого. Достаточно найти большое помещение и минимум инвентаря, например, стулья и маркеры (в зависимости от того, какая игра будет выбрана).

Не забудьте найти тренера, то есть организатора, который будет объяснять ход упражнений игры на командообразование, суть заданий и цели. Тренер должен быть эмоционально сильным лидером. Человеком, способным говорить и держать внимание аудитории. Лучше всего, если у тренера уже будет опыт проведения и участия в командообразующих играх, так как в игровом процессе члены команды иногда впадают в ступор и не знают, как действовать дальше. Тренер должен уметь грамотно давать подсказки и направлять коллектив.

Упражнения на командообразования позволяют участникам тренинга почувствовать себя единой слаженной командой.

Сплоченность команды складывается из многих компонентов, важнейших из которых таковы:

- **наличие общей цели**, которая принимается всеми участниками и про которую им понятно, что она не может быть достигнута кем-то из группы индивидуально;
- **умение координировать действия** для достижения общей цели. Каждый человек в отдельности, как бы он хорошо не действовал, не сможет достигнуть командной цели, если он не будет соизмерять и координировать свои действия с действиями других людей;
- **взаимное доверие**, готовность оказываться в ситуациях, подразумевающих высокую степень неопределенности, включающих элемент совместного риска;

- **положительный эмоциональный и мотивационный фон:** заинтересованность в совместной деятельности и в общении друг с другом, увлеченность общим делом, азарт;
- **соревновательность**, но направленная не столько на членов своей команды, сколько на общего конкурента - например, на другую команду.

Наиболее результативный путь формирования качеств необходимых для продуктивной командной работы – это игровое моделирование ситуаций совместной деятельности.

4.2. Примеры игр на командообразование

Эта категория игр вполне может быть реализована в небольшом помещении, но при желании их можно включить и в большой выездной тренинг.

Игра № 1. Проводим интервью.

Описание: Усадите сотрудников в круг. Каждый должен в течение одной минуты рассказывать о себе, своей семье, о любимых книгах, о своих мечтах и увлечениях. По прошествии минуты слово на указанную тему дается другому сотруднику.

Смысл: Установление контакта между всеми участниками тренинга, сплочение группы, создание позитивных эмоциональных установок на доверительное общение, актуализация навыка самопрезентации.

Игра № 2. Узнаем имена.

Описание: Все сотрудники разделяются на две команды. Члены каждой команды говорят те имена работников, которые они знают. Другой вариант этой игры: все рассаживаются в круг, в центре садится ведущий. Он указывает на одного из сотрудников и говорит «слева» (или справа, решает сам) и три раза слово «лимон». В течение этой фразы необходимо успевать называть имя соседа по указанную ведущим сторону. Тот, кто не успел или ошибся, на время выбывает из игрового процесса. В ходе задания коллективу необходимо меняться местами.

Смысл: Знакомство друг с другом, создание на тренинге дружеской и неформальной атмосферы.

Игра № 3. Сходство.

Описание: Все участники должны встать в линию по росту. Они не должны переговариваться друг с другом. После этого, они должны будут выстроиться в линию по другим признакам, которые оглашает ведущий, например, по цвету одежды, по месяцу и году рождения, по длине ног.

Смысл: Сплочение группы через нахождение сходств у ее участников, развитие межличностных отношений в групповой деятельности, обучение умению распределять роли в команде.

Игра № 4. Встанем в строй

Описание: Участникам предлагается хаотично перемещаться по помещению, а потом по команде ведущего встать в строй поочередно по каждому из следующих признаков:

-росту

-дню и месяцу рождения

-удаленности места жительства от места прохождения тренинга.

Разговаривать или переписываться при этом нельзя, можно общаться только с помощью мимики и жестов.

Смысл: Тренировка умения находить взаимопонимание в затрудненных условиях, при ограниченности доступных средств общения. Демонстрация возможности адекватного обмена довольно сложной информацией даже без использования слов.

Игра № 5. Самореклама.

Описание: Разбейте весь коллектив на несколько команд. Дайте им время на подготовку. После этого каждая команда должна рассказать о том, какая она хорошая, и в чем состоят ее сильные стороны.

Смысл: Сплочение, умение налаживать контакт, тренировка управленческих навыков, мастерство эффективной работы в команде.

Игра № 6. Болото.

Описание: Хорошее решение для проведения игры на командообразование на природе. Вам потребуется взять 15 кирпичей или брусков другого стройматериала и разложить их змейкой. Если вы собираетесь играть в помещении, то вместо кирпича можете использовать бумагу и скотч. Располагаете листы/кирпичи на расстоянии в один человеческий шаг друг от друга. Шаги должны быть довольно большие. Итак, вы находитесь на болоте. Каждый член команды должен с осторожностью пройти по тропинке из кирпичей. Если он наступит не на кирпич, команда проигрывает. Проходить болото нужно до тех пор, пока весь коллектив не сможет пройти, не упав в него. Кто-то коснулся земли? Процесс начинается заново. Для того, чтобы игра была сложной, все члены команды должны постоянно контактировать между собой, например, держаться за руки или положить руки на талию другого участника.

Смысл: Установление эмоционального контакта между участниками, вовлечение участников в тренинговый процесс, создание рабочего настроения в команде.

Игра № 7. Газета.

Описание упражнения: Все члены коллектива разделяются на группы по 3-6 человек. Каждая мини-команда получает лист газеты. Ведущий говорит о том, что всем членам команды нужно встать на листок и прокричать “Мы — единая команда”. После этого лист нужно будет сложить пополам, после чего выполнить процесс снова. Побеждает та команда, которая сможет простоять на меньшем по размерам листе достаточно долгий срок для того, чтобы проскандировать фразу “Мы — единая команда”.

Смысл: Тренировка навыков совместной деятельности команды, сброс эмоционального напряжения, создание дружественной обстановки.

Игра № 8. Живой шрифт

Описание: Участникам, объединенным в команды по 5-6 человек, предлагается коллективно придумать, как можно создать и продемонстрировать «живой шрифт», в котором участники телами изображали бы каждую букву алфавита (время на подготовку 15-20 минут). Потом каждой из подгрупп предлагается продемонстрировать получившийся у неё «шрифт» (лучше всего, если будет возможность заснять каждую «букву» на цифровую камеру), потом на стадии оценки, повторно продемонстрировать их. Команда, у которой «шрифт» получился наиболее четким, объявляется победителем.

Смысл: Развитие навыков генерации и воплощения идей в условиях командной работы.

Игра № 9. Волшебный ключ

Описание: Участникам, сидящим в кругу, даётся ключ от замка, к которому привязана длинная верёвка (длина определяется из расчета 1,5 метра на одного участника), и

предлагается пропустить эту веревку под одеждой каждого из участников таким образом, чтобы она входила под одежду сверху, на уровне воротника, а выходила снизу, на уровне пояса. Таким образом, оказывается связанной вся группа. Потом можно предложить участникам коллективно выполнить несколько несложных физических упражнений (встать, наклониться вперёд, присесть и т.п.).

Смысл: Сплочение команды, происходящее в значительной мере на символическом уровне («теперь мы связаны одной нитью»).

Игра № 10. Испорченный телевизор

Описание: Участники сидят в кругу. Доброволец, желающий начать игру, изображает на лице какое-либо необычное выражение и показывает его только своему ближайшему соседу, прикрывшись от остальных участников. Сосед передает увиденное выражение дальше и т.д., пока оно не пройдет полный круг. После этого начавший игру демонстрирует всему кругу то выражение лица, с которого игра началась. При повторении упражнения целесообразно передавать выражение лица по кругу в другую сторону. Следует приготовить какой-либо предмет, которым участники смогут отгораживаться от круга при передаче выражения. Для этой цели хорошо подойдет настенная таблица или лист бумаги формата не меньше А3.

Смысл: Совершенствование навыков межличностного восприятия. Упражнение обычно проходит очень весело, служит неплохой «эмоциональной разминкой».

Игра № 11. Фестиваль проектов

Описание: команды создают проект, определяя проблему, цель, и конечный результат, вплоть до получения долгожданной награды. В программе три этапа: на первом участников вовлекают в обсуждение проблемы, у каждой команды своя проблема (актуальность) на втором каждая команда создаёт свой проект, на третьем все презентуют свои творения.

Цель: Улучшение эмоциональной атмосферы в коллективе, поднятие командного духа, раскрытие творческого потенциала сотрудников, повышение доверия друг к другу.

Игра № 12. Создание объектов из картона.

Описание: учащимся раздаются скотч, бумага, картон, клей и ножницы. Заданием может быть постройка любого объекта из картона: создание огромной ростовой куклы или гоночного автомобиля. В конце подводятся итоги.

Цель: Побуждение коллектива к взаимодействию путем совместного творчества.

Игра № 13. Танцевальная терапия.

Очень свежий и оригинальный вариант. Хотя, предлагая его проведение, можно столкнуться с возражениями. Во время тренинга люди раскрываются, перестают стесняться, снимают внутренние блоки.

Суть: музыка оказывает положительное воздействие на нервную систему людей, позволяет снять психологическую нагрузку. А танец и выполнение упражнений в составе команды делают коллектив более дружным.

Инвентарь: только спортивная форма, в которую должны быть одеты участники.

Задания могут быть самыми разными: от создания хоровода, до танцев в темноте.



Заключение

Конечно, командообразование – это процесс, который требует тщательной подготовки, и потому сразу увидеть результаты невозможно. Сформировать команду из сотрудников за одно мероприятие нереально, здесь нужен системный подход. Командообразование нужно внедрять последовательно, как при подъеме по лестнице, где с каждой новой ступенью устраняется проблема, мешающая коллективу чувствовать себя командой. При этом все мероприятия лучше разрабатывать с учетом сильных и слабых сторон группы. И от того, насколько долгосрочным будет сотрудничество участников команды, зависят ее успех и результативность. Тимбилдинг помогает развить у сотрудников привязанность к работе, сформировать верность своему делу, интересам коллектива.

Современное общество предлагает в качестве основного метода командообразование, при котором общение работников происходит в непринужденной, дружеской обстановке. Экскурсии, коллективные походы в театр, культурные и спортивные мероприятия – в результате этого смешиваются понятия «досуг» и «работа», что сплачивает коллектив и приводит к повышению эффективности труда. Немалая роль здесь отводится руководителю. Если он действительно видит будущее в командной работе и сам готов управлять соответствующим образом, то ему следует продумать те мероприятия, которые приведут коллектив к намеченной цели. Например, игровые тимбилдинги – менее эффективный путь создания рабочих команд. Лучше работают стратегические командообразующие сессии. Именно они дают понимание, что для успешного прохождения пути от группы к команде необходимы высокая мотивация, готовность давать и получать обратную связь, готовность вкладываться в общий успех и помогать успеху других участников.

Реализация полного спектра эффективных методов работы с коллективом поможет превратить его в настоящую команду, преданную книге, читателю и профессии.

Список использованных источников

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М. : Академия, 2012. – 76 с. – Текст : непосредственный.
2. Бочкарёва Н. И. Что такое «тимбилдинг», или опыт командообразования / Н. И. Бочкарёва, Т. В. Пантюхова. – Текст : непосредственный // Библиотечное дело. – 2017. – № 14 . – С. 2-6.
3. Грецов А. Г. Лучшие игры для сплочения команды : учеб.-метод. пособие / А. Г. Грецов. – СПб. : СПбНИИ физической культуры, 2006. – 44 с. – Текст : непосредственный.
4. Жуков Ю. М. Технологии командообразования / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект-Пресс, 2008. – 320 с. – Текст : непосредственный.
5. Козыряцкая, О. В. Тимбилдинг: необычный способ сплотить коллектив / О. В. Козыряцкая. – Текст : непосредственный // Современная библиотека. – 2016. – № 7. – С. 80-85.
6. Надточий Ю. Б. Командообразование : учеб. пособие / Ю. Б. Надточий. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 238 с. – Текст : непосредственный.
7. Шинина Т. В. Командообразование: традиции и современность / Т. В. Шинина. – Текст : непосредственный // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. – 2011. – № 3. – С. 39–48.

Электронные ресурсы

8. История тимбилдинга. – Текст : электронный // Эвент Консалтинг Сервис : [сайт]. – URL: <https://www.eventcons.ru/timbilding/252-history.htm> (дата обращения: 10.06.2020).
9. Примеры тимбилдинга: приемы командообразования, которые стоит взять на вооружение. – Текст : электронный // ООО «Практикум групп» : [сайт]. – URL: <https://practicum-group.com/blogs/primery-timbilinga/> (дата обращения: 10.06.2020).
10. Командообразование. – Текст : электронный // 4BRAIN : [сайт]. – URL: <https://4brain.ru/team/> (дата обращения: 10.06.2020).