



Акимцева М.А.



Иванова Е.Б.



Кателина О.М.



Кулагина Д.А.



Першикова А.Д.

## Акимцева М.А., Иванова Е.Б., Кателина О.М., Кулагина Д.А., Першикова А.Д. «Team-building» на примере семинарских занятий по курсу «Основы принятия решений»<sup>1</sup>

Акимцева Мария Анатольевна, Иванова Екатерина Борисовна, Кателина Ольга Михайловна, Кулагина Дарья Александровна, Першикова Алина Дмитриевна, студенты I курса философского факультета отделения «Связи с общественностью».

Для человека любой эпохи нормой является жизнь в обществе, установление связей с которым ведет к образованию новых социальных структур со своими специфическими задачами – к формированию единой социальной ткани, в которой все более важным, а порой и жизненно необходимым, становится процесс командообразования (team-building). Нами, студентами 109-й группы отделения «Связи с общественностью» философского факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, была проведена аналитическая работа по выявлению принципов командообразования, проявляющихся в нашей собственной работе на семинарских занятиях по курсу «Основы принятия решений».

Вначале, однако, несколько слов о том, что такое команда и как происходит процесс командообразования как таковой. **Команда** – группа специалистов-руководителей разных уровней, связанных единством понимания перспективы организации и методов ее достижения, проводящих в своих коллективах единую согласованную политику по достижению поставленных целей. Более того, команда – автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, коллектив, который способен оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи. **Для формирования такого коллектива** необходимо решить ряд вопросов, которые можно условно разделить на три большие группы:

1. Группа организационно-управленческих вопросов (принципы организации командной формы работ, организационный «командный эффект», основные сферы деятельности команд, формы управления в команде, виды команд);
2. Группа психологических вопросов (взаимодействие в команде, бесконфликтное существование, саморегуляция);
3. Группы системно-аналитических вопросов (ситуационный анализ, оценка рисков, технологии решения проблем).

Как показал наш опыт экспертной командной работы, ключевым фактором ее эффективности является способность каждого члена команды «работать на результат». Каждый человек занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям, каждый ощущает себя значимым, а это – важнейшее условие удовлетворенности профессиональной деятельностью.

В ходе обсуждения вопроса командообразования нами был сформулирован вопрос о том, что побуждает людей создавать команды, сплачивать уже существующие коллективы. В качестве основных факторов формирования команд нами было выделено:

- **необходимость повышения скорости принятия решений.** Скорость жизни в современном обществе существенно возросла за последние сто лет; это ускорение оказалось намного более значительным, нежели при переходе от позднего Средневековья к раннему Новому времени. При таком ритме жизни особую значимость приобретает умение реагировать на изменяющуюся ситуацию и принимать эффективные решения. Экспертная работа, проведенная нами в рамках курса «Принятие решений», показала: экспертной группе, взявшей на себя ответственность коллективного лидера студенческой аудитории на семинаре, при налаженном взаимодействии внутри самой себя (*экспертной группы*) и с аудиторией удается в несколько раз быстрее достигать необходимых целей именно за счет быстрого принятия решений. При этом проявляется коммуникативный, групповой эффект взаимодействия. Важность такого результата особенно велика для получающих высшее образование, поскольку речь идет об огромных информационных потоках, содержание которых студенту необходимо усваивать в кратчайшие сроки.
- **возрастание сложности деятельности; усиление значения специализации; необходимость повышения качества взаимодействия** требуют не только повышения толерантности, но и специальных, глубинных знаний по рассматриваемой проблеме, прочных связей между экспертами (последние, в частности, могут устанавливаться первоначально в процессе бытового общения). В рамках проводимой экспертной работы для достижения требуемого уровня знаний *экспертная группа* находит дополнительные материалы и источники по изучаемой теме, расширяет круг вопросов, ответ на которые важен для создания целостной картины о проделанной работе. Чаще всего весь обработанный материал не освещается в процессе дискуссии во время семинара, одна-

<sup>1</sup> Сорина Г.В. Основы принятия решений. М.: Экономист. 2006

ко он дает экспертам необходимую базу для принятия наиболее эффективного решения, поиска выхода из конфликтной или противоречивой ситуации, а так же прогнозирования возможных путей развития обсуждения.

- **возрастание конкуренции на рынке труда; необходимость существования высоконадежных систем отбора, подготовки, адаптации, развития и стабилизации персонала** имеет большее значение в профессиональной деятельности, нежели на семинарских занятиях в университете. В то же время командная работа, в частности, *работа в экспертной группе*, обеспечивает стабилизацию и развитие студентов как кадров, подготовленных к конкуренции на рынке труда, поскольку совместная деятельность требует максимально возможного единения знаний, идей и личностных качеств. В результате оказывается, что более способные и одаренные студенты смогут поддерживать более слабых, тем самым выравнивая общий уровень подготовки.
- **возрастание значения неденежной мотивации** подтверждается успешной работой экспертных групп (денежная мотивация при нашей работе на семинарах отсутствует вовсе, её заменяют другие виды мотивации). *Каждый из участников экспертной группы* в ходе её работы самостоятельно решал для себя, какая из мотиваций имеет для него первостепенное значение: стремление получить качественное образование, стремление узнать новое или рассмотреть чужую точку зрения по данному вопросу, заинтересованность в рассматриваемой проблеме. Эксперты имели еще одну задачу (также могущую выступать в роли мотивации) – качественно провести семинар, оправдав доверие как преподавателя, так и одноклассников.
- **увеличение нагрузки, что приводит к необходимости развития системы дублирования, взаимопомощи и взаимозаменяемости.** Нагрузка действительно возрастает, но лишь на ранних стадиях формирования группы и команды; это ярко проявляется в работе экспертной группы, вынужденной собираться дополнительно для того, чтобы обсудить ход работы, её дальнейшее развитие; каждый из участников должен прислушиваться к мнению других, даже в том случае, когда его взгляды в корне расходятся с мнением коллег. Однако именно в подобные моменты происходит сплочение, в результате которого участники учатся находить точки соприкосновения, помогать друг другу и, при необходимости, заменять друг друга. В курсе «Основы принятия решений» все время проводится мысль: ошибки случаются. Главное – их анализировать и преодолевать, сохраняя толерантность в коммуникации. Группа во время семинарских занятий оказывается единым субъектом. Преодолевая ошибки, коллективный субъект растет.

Итак, под влиянием указанных факторов складывается группа. Но определить, стала ли она командой, можно лишь путем соотнесения с группами, образующимися в процессе проведения семинара, следующих основных признаков команды:

- **эффективное конструктивное межличностное взаимодействие.** Для достижения этого эффекта, превосходящая саму работу, мы выделяли организационно-этические правила (*самостоятельный выбор экспертных групп* позволяет избежать столкновения каких-либо личностных интересов; *сбор экспертами возможных вариантов* подготовки к практическому занятию предоставляет более широкое поле деятельности);
- **ориентация на общий успех.** *Экспертная группа* заинтересована в успешном проведении дискуссии и достижении целей, поставленных в рамках семинара;
- **согласованная работа на общий результат.** Эксперты имеют конкретную задачу, цель, для достижения которой ее представителями заранее обсуждаются те или иные проблемы, выдвигаются возможные идеи. По сути, таким образом, конечным результатом такой работы является цепочка эффективных своевременных решений;
- **рефлексируемое распределение функций между членами команды.** Как правило – и в этом главное отличие команды от традиционной группы, – распределение ролей происходит не строго, система является гибкой, то есть задачи переплетаются между собой, что не разрывает внутренних связей. *Данный подход применим и к экспертной группе.* Эксперты согласуют план, при этом участники в процессе чтения выделяют основные понятия (результатом работы должна являться таблица с четырьмя основными колонками: ключевые понятия, основные вопросы к тексту, комментарии и размышления, ассоциации с будущей профессией), продумывают, какие вопросы следует задать аудитории, чтобы обсудить проблемы, поднимаемые исследуемым автором, пытаются зафиксировать, какие они видят связи со своей будущей профессиональной деятельностью. Возникает диалог, в процессе которого обсуждается, чем может быть полезен рассматриваемый источник для будущей профессии. Комментарии же продумываются вместе, поскольку важно уловить мысли по прочитанному материалу не только одного человека (субъективизм в этом случае только приветствуется), но и всех участников группы. Конечно, это лишь один из многих вариантов распределения ролей, способствующий формированию команды.

На следующем этапе нами были выделены *командные эффекты работы экспертной группы*, а именно:

- **работа каждого на достижение поставленной цели.** Задачей экспертов является не выполнение какой-либо своей функции (например, заполнения исключительно первой или второй колонок таблицы), а рассмотрение и понимание текста – конечный результат работы является плодом совместных усилий, и каждая из стадий деятельности может быть повторена любым из участников;
- **сокращение потерь рабочего времени из-за высокой степени организации труда внутри команды; взаимозаменяемость, активная личная инициатива, рациональное распределение ролей, работа на опережение.** Заданный текст читают все присутствующие в аудитории, работа не прерывается и не останавливается из-за отсутствия какого-либо члена команды. Работа проходит на основании личной инициативы через поднятие руки. В частности, работа экспертов – это работа на опережение, поскольку *для них необходимо, как минимум, за несколько дней быть готовыми*, а также более глубоко изучить данный материал с тем, чтобы быть способными направлять разговор в нужное русло, исправлять ошибки, уметь в целом комментировать работу учебной группы;
- **все новые идеи обсуждаются со всеми членами команды, принятие решений происходит совместно.** Появившиеся соображения участники дискуссии высказывают в присутствии всех участников, по сути, делятся ими. Так, на каждую реплику группа чаще всего сразу же реагирует, выстраивается так называемый *полилог*, идет обмен мнениями, опытом.

Вернемся к основным идеям построения команды. Team-building – процесс, подчиняющийся вполне определенным законам и требованиям. Организация и координация работы – первое условие продуктивной деятельности команды. Основные признаки команды в ее так называемом стационарном состоянии уже были выделены выше. Теперь выделим признаки работы команды:

**Добровольность вхождения в команду** – ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в нее на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности. Как уже отмечалось, этот принцип включен в *этические правила формирования экспертных групп*, т.е. нашей совместной работы.

**Коллективное исполнение работы.** Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не обычно исполнявшуюся им по заданию администрации (последнее не исключается и в рамках команды). *То же самое происходит в рамках организации практических занятий по методу экспертных групп.* Участники экспертной группы самостоятельно распределяют между собой задания, которые необходимо выполнить для достижения общей цели.

**Коллективная ответственность.** Вся команда теряет в доверии, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды. *Студенческая группа* (в первую очередь *экспертная*, поскольку невыполнение работы несколькими студентами из аудитории не лишает всю группу возможности продолжить семинар) теряет доверие преподавателя и других коллег, студентов – членов общей академической группы. При этом неважно, по каким причинам не было исполнено задуманное. По сути, на *семинарах по методу экспертных групп* происходит подготовка к работе, понимаемой, в том числе, и как несение ответственности – не только личной, но и за подчиненных (а таковые будут в случае успешного карьерного роста) – за предоставление клиенту «продукта» в нужные сроки.

**Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы и достойная значимость стимулирования команды на конечный результат.** Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, приобретают, если команда в целом работала эффективно, и теряют, если команда не достигла результата. *Экспертной группе*, успешно справившейся со своей работой, могут быть предложены какие-либо дополнительные, более сложные задания. В рамках учебы такой «оплатой» становится и хорошее настроение (личная удовлетворенность), и уважение со стороны окружающих. При этом руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды: на основании этой информации составляется «фонд стимулирования».

**Автономное самоуправление команды.** Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не администрация. Если же мы рассматриваем пример учебной группы как команды, то в качестве лидера в ней выступает ядро учащихся – *экспертная группа*. В команде экспертов тоже четко проявляется лидер. Последний не выбирается путем голосования или какими-либо еще способами, а выявляется в процессе работы. Это, как правило, человек, не только обладающий более широким кругозором по сравнению с остальными участниками, но и такими качествами, как ответственность и целеустремленность, и, по-видимому, личностный фактор играет здесь первостепенную роль.

**Повышенная исполнительская дисциплина.** Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды. Более того, он связан с принципом коллективной ответственности, о котором упоминалось ранее. Этот принцип командной работы явным образом проявляется на *практических занятиях по методу экспертных групп*.

Отметим, что команды работают, прежде всего, в двух сферах – производственной и интеллектуальной, и работа студентов на семинарах находится в пределах второй из упомянутых сфер. Организация команд обоих типов проявляется в рамках реализации их деятельности по ряду показателей, имеющих в случае интеллектуальной сферы свою специфику:

**Постановка целевой задачи.** В любой из сфер целевая задача должна быть построена с четкой конкретизацией конечного результата. Жесткая формулировка задачи способствует ее результативности, дисциплинируя членов команды. Отсюда *началом работы экспертной группы* при правильном подходе является постановка целей и сроков, в которые они должны быть достигнуты, в нашем случае – проведение наиболее полного и глубокого анализа текста.

**Формы стимулирования.** Для стимулирования деятельности интеллектуальных команд используются престижно-карьерные стимулы, а также морально-сертификационные факторы общественного признания. Представляется, что эти стимулы являются ключевыми для экспертов и аудитории в целом.

**Квалификация.** Общее требование здесь заключается в том, что любая команда должна представлять собой «средоточие» профессионалов. В интеллектуальных командах в этом случае ключевое требование – еще и единство ценностной ориентации и подбор единомышленников в стратегии развития. В нашем случае все эксперты – студенты одной группы, получающие одинаковый набор знаний, и, следовательно (в идеале), имеющие более или менее одинаковый уровень профессионализма. При этом сближение носителей схожих ценностно-нравственных установок происходит раньше (например, в процессе межличностного взаимодействия), но *работа на команду (экспертную группу) способствует объединению студентов, влияет на их квалифицированное представление результатов экспертной работы.*

**Уровень креативности и коммуникативной культуры членов команды.** В интеллектуальных командах данное требование является базовым условием их успешного функционирования, так как материальные стимулы и конкретные сроки могут быть весьма расплывчатыми. Это в полной мере проявляется и в *работе экспертной группы*.

**Продолжительность продуктивного функционирования.** Общее положение – чем дольше существует команда, тем выше ее уровень сработанности и профессионализма, тем успешнее и результативнее она действует. *Экспертные группы*, формирующиеся в рамках семинара, способствуют постепенному улучшению работы группы в целом на семинарах: не ответить на вопрос своему однокласснику более «неудобно», чем преподавателю. В интеллектуальной сфере задачи и проблемы, как правило, долгосрочны и, соответственно, требуют формирования команд на длительную перспективу.

Для понимания механизма действия команд необходимо понять механизмы управления ими. Выделим в качестве основных форм управления в них: 1) «Театр одного актера», 2) «Команду согласия», 3) «Совет».

К первому типу относятся команды с выявленным лидером, мнение которого считается самым авторитетным, а принимаемые им решения – наиболее эффективными. Примеры таких команд можно найти в разных сферах жизни

деятельности общества, будь то государственные структуры, научные школы или криминальные группировки, однако функционируют подобного рода команды лишь до того момента, пока в группе не выявится новый участник с лидерскими качествами. Вторая из названных форм управления командой – «Команда согласия», отличительной чертой которой является демократичность, поскольку все решения принимаются сообща, с учётом мнения каждого из участников. Эта форма является одной из самых удобных для малочисленных групп людей – узкоспециализированных команд, команд специалистов по рекламе или PR.

Для наших же семинаров, организованных *по методу экспертных групп*, характерен последний тип управления – «Совет». Ядро такой команды составляет группа наиболее квалифицированных специалистов, в нашем случае – экспертов, которые всегда дополнительно готовятся к практическим занятиям и в этом смысле оказываются на семинаре наиболее квалифицированными специалистами. Данная форма управления приемлема для больших команд (в наших семинарах участвовало 27 человек), стержень которых составляют наиболее опытные специалисты (эксперты), а ответственные решения принимаются лишь после обсуждения команды (аудитории) с экспертами (экспертной группой) при непосредственном участии главного эксперта, в нашем случае – преподавателя. При этом «ротация» экспертов позволяет каждому «примерить» на себя роль специалиста и создает ситуацию взаимной страховки и взаимозаменяемости членов команды, способствует выявлению их индивидуальных качеств, а также выделению лидера.

Эффективность командной работы во многом определяется распределением ролей в команде, чему способствуют непосредственная профессиональная деятельность, должностные обязанности; взаимодействие команды с внешними партнерами, клиентами; склад ума и иные личностные качества каждого члена команды и конкретные ситуации; процесс жизнедеятельности команды и динамика ее успешного развития. При этом важно, чтобы, с одной стороны, функции каждого члена команды соответствовали его интересам и способностям, с другой стороны, чтобы член команды не заикливался на одной роли, а стремился освоить другие, что повышает взаимозаменяемость членов команды и создает ощущение застрахованности от непредвиденных обстоятельств. В частности, в нашей группе многие в случае необходимости оказались способны заменить эксперта. Существует и более тонкий аспект распределения ролей: человек, выполняя в группе определенную функцию, ощущает свою нужность и значимость, свой вклад в достижение общей цели, и, как следствие, перспективы роста.

Наш *опыт групповой экспертной работы* показывает, что важным необходимым элементом ее успешности является **планирование** деятельности, которое можно представить как процесс создания комплекса согласованных между собой действий, позволяющих команде реализовывать поставленные задачи и достигать поставленных целей. Процедура планирования предполагает:

- **определение стратегических и оперативных целей – формулировка цели – самый важный этап планирования.** На семинарских занятиях *по методу экспертных групп* эксперты уточняют цели семинара, сформулированные преподавателем, прорабатывают способы её достижения, то есть они анализируют содержательную часть своего плана. Важнейшая цель практических занятий *по методу экспертных групп* всегда остается неизменной – анализ текста очередного семинарского занятия. У экспертов к этой цели добавляется еще одна – продумывание стратегии проведения дискуссии, которая неизбежно возникает при групповом анализе текста. Анализ любого текста всегда предполагаем интерпретацию, которая проявляется в дискуссии;
- **определение стратегического развития.** В рамках практических занятий по методу экспертных групп существуют «стандарты» работы. В частности, результаты работы с текстом надо представить в аналитических таблицах, состоящей из четырех колонок. Все участники большой команды (группы в целом) формулируют вопросы к тексту. Но именно эксперты в дополнение к этому должны выстроить цепочку вопросов, которая поведет за собой группу;
- **составление долгосрочного плана достижения стратегических целей.** В рамках практических занятий по методу экспертных групп эксперты должны продумать стратегию своих встреч и обсуждений;
- **оперативное календарное планирование.** Все участники дискуссии должны уложиться в срок одна-две недели, *экспертная группа* же работает сообща и должна четко продумать график своих встреч. Оставшееся время эксперты используют для более глубокого рассмотрения вопросов и проблем семинарского занятия;
- **организация отчетности по установленным плановым позициям.** В рамках практических занятия по методу экспертных групп непосредственная встреча экспертов и аудитории, проводимый семинар являются своеобразным подведением итогов. В определенном смысле, эксперты отчитываются перед группой, группа отчитывается перед экспертами. Все это происходит при непосредственном участии преподавателя, который своими вопросами и репликами может развернуть ход семинара в нужную сторону. Чем лучше подготовлены экспертная группа и группа в целом, чем глубже понят текст, тем меньше возникает необходимость у главного эксперта, преподавателя, изменять направление обсуждения. В таком случае даже может возникнуть иллюзия, что преподаватель не вмешивается в ход практического занятия. Анализ показывает, что это только иллюзия.

Применительно к семинарским занятиям можно выделить следующие основные составляющие планирования работы в команде:

- **командная организация и координация работ.** На семинарских занятиях *по методу экспертных групп* происходит разделение учебной группы на две команды – экспертов и аудитории, непосредственно участвующей в семинаре;
- **единство планирования деятельности и осуществление контроля исполнения заданий.** Перед всеми стоит общая задача – анализ текста по образцу (чем задача конкретнее, тем лучше результат работы);
- **осуществление ситуационного анализа** – процесса оценки внешних и внутренних обстоятельств в прошлом, настоящем и будущем с целью определения наиболее рациональной поведенческой линии; на семинаре в процессе ситуационного анализа проводятся аналогии с уже прочитанными и разобранными текстами. Классический ситуационный анализ включает в себя три последовательных этапа: создание поля идей сценариев (вариантов); оценка и отбор наиболее подходящих из них и разработка плана действий. Таким

образом, ситуационный анализ помогает не только выявить и исправить совершенные ошибки, но и прогнозировать будущее путем описания факторов, условий, результатом которых является текущая ситуация. Именно в процессе такого анализа реализуются основные функции руководителя, а именно: уточнение плана и стратегии дальнейших действий; оказание помощи командам в так называемых «узких» местах и определение дополнительных заданий и уточнение и нормализация взаимодействия членов команды.

В рамках семинара эти функции в большей степени берет на себя преподаватель, являющийся в то же самое время и руководителем, и главным экспертом, однако поскольку каждый из участников семинара выступает, по крайней мере, один раз в роли эксперта, то всем студентам представляется возможность проводить ситуационный анализ. Главная задача руководителя – поиск, организация и обеспечение условий функционирования и развития команды в перспективе (в нашем случае – в процессе обучения). Хороший руководитель – тот, при котором команда работает в нормальных условиях самостоятельно и ответственно, и преподаватель с помощью вопросно-ответной процедуры направляет разговор в нужное русло лишь в тех случаях, когда участники дискуссии отвлеклись от заданной темы или же выбрали в корне неверный способ «движения». Очевидно, что количество подобного рода «включений» преподавателя в дискуссию зависит от качества работы команды, в частности, от ошибок, допущенных ею при проведении ситуационного анализа. Основными наиболее частыми причинами таких ошибок в этом случае являются:

– **неразвитое «дисциплинарное» мышление, заключающееся в хаотичных рассуждениях, блуждании в собственных ассоциациях, непонимании сути проблемы, из которой необходимо найти выход, попытках охватить «все и сразу», причина чего кроется, помимо личностных особенностей, в несформированности мышления студента первого курса, в недостаточном опыте работы. Систематизированность же, организованность, рациональность мышления в этом случае – дело времени и упорной работы над собой, и практические занятия по методу экспертных групп – один из эффективных механизмов такой работы;**

– **анализ одного, наиболее очевидного сценария, невозможность найти другие варианты решения проблемы, что может быть преодолено множеством способов, в частности, «мозговым штурмом» – выдвижением множества различных идей, включая малореальные на первый взгляд, с последующим отбором наиболее удачных;**

– **недостаточное внимание к второстепенным обстоятельствам, факторам;**

– **сильный эмоциональный фон или отсутствие внутренней уверенности в достижении результата.**

В числе других элементов успешности экспертной командной работы помимо планирования назовем также **получение обратной связи от членов команд** (образование ранее упомянутого полилога), а также **оценку настроений членов команды, работы экспертов и выявление проблем**, в чем участвует не только преподаватель, но и члены группы; как правило, указываются проблемы и ошибки, однако позитивные отклики также приветствуются. Проводятся коллективы, где каждая из мини-групп (3–4 человека) одного коллектива оценивает аналитические работы своих членов, а затем представители этих групп показывают остальной аудитории основные достоинства и недостатки отчетов.

Для того, чтобы сравнить специфику команд в группах гуманитарных и технических специальностей, мы опросили студентов таких вузов, как МГУ имени М.В.Ломоносова, МФТИ (ГУ), ГУ–ВШЭ, МГИМО У (МИД) России, РГУНГ им. И.М.Губкина, РГТУ им. Н.Э. Баумана, МАИ, НИТУ МИСИС, и получили следующие результаты.

Во-первых, командообразования не происходит при существовании рейтинговой системы оценки знаний студентов. «Конкуренция, борьба за место в рейтинге и – как следствие – не очень дружный коллектив. Активных мало. Очень сложно собрать группу для выполнения какого-либо задания» (студент МГТУ им. Н.Э. Баумана). «Очень сложно установить близкие отношения с одноклассниками из-за рейтинговой системы. Подружиться с теми, кто ниже в рейтинге сложно из-за их завистливого отношения к твоим успехам» (студенты ГУ-ВШЭ).

Во-вторых, формирование команд характерно и для технических специальностей, однако не достигает таких масштабов, как в случае специальностей гуманитарных, что, по-видимому, связано с конкретным видом выполняемой работы. «На первом курсе команд как таковых нет. А вот начиная со второго, над проектами в одиночку не работают» (студент МФТИ (ГУ)). «Чаще всего мы работаем по отдельности – у каждого студента свои задания, поэтому как таковой командой наша группа не является» (студент естественнонаучного факультета МГУ имени М.В.Ломоносова). «У нас коллектив сплоченный уже, как мне кажется. Я состою в музыкальной группе с одноклассниками. У нас проходит много мероприятий, благодаря которым мы сплочиваемся. Не сказал бы, что каждый у нас сам за себя» (студент НИТУ МИСИС).

Подводя итоги, отметим, что анализ команды как некоего целого, поиск отличительных черт – как содержательных, так и функциональных – оказался достаточно сложным. В то же время если на самых ранних семинарах наша работа больше напоминала работу традиционной группы, нежели сплоченного коллектива, действующего по общепринятым правилам, то в ходе практических занятий *по методу экспертных групп* наша учебная группа трансформировалась в команду. Происходило это в том числе и в силу постепенного личностного сближения, и за счёт адаптации к новым условиям и нахождения более простых и эффективных способов взаимодействия и постепенно нарабатываемых навыков. И хотя, как это показал наш собственный опыт, группы преобразовываются в команды постепенно, и для этого требуется немало усилий, результат оправдывает все ожидания – во-первых, эффективность работы существенно возрастает и, во-вторых, усиливается взаимодействие между членами команды, что способствует межличностному общению и социальной сплоченности. А это так необходимо для полноценного существования в новом – полицентричном, поликультуральном, информационном мире, ориентированном на общество знаний.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб.: Речь, 2004.
2. Сорина Г.В. Основы принятия решений. М.: Экономист. 2006
3. Сорина Г.В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность. М.: Канон+, 2009.
4. Тренинг Жанны Завьяловой. Управление командой // Школа бизнес-тренеров Жанны Завьяловой. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.znai.su/organizaciya/shkola-biznes-trenerov-zhanny-zavjalovoj>