

СЕКЦІЯ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.938.3:378

**ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КОМАНДНОЇ РОБОТИ
У МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ**Шевчук О.С., к. пед. н., доцент,
доцент кафедри психології*Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*

У статті визначено компетентності ефективної роботи в команді: налагодження сприятливих міжособистісних стосунків у процесі спілкування, спільного вирішення проблем, постановки цілей і планування, подолання конфліктів, групового прийняття рішень, організації і проведення нарад. Узагальнено досвід використання інноваційних технологій для формування в майбутніх психологів навичок командної роботи у процесі викладання таких навчальних дисциплін, як «Психологія управління», «Психологія організацій та управління персоналом», «Культура міжособистісних стосунків». Описано технології застосування у викладанні навчального есе, дискусій, навчальних ігор, аналізу конкретних ситуацій, тренінгових вправ, освітньої фасилітації, моніторингу й оцінювання.

Ключові слова: компетентності, робота в команді, навчальне есе, навчальні ігри, аналіз конкретних ситуацій, тренінгові вправи, фасилітація, психологічна служба, моніторинг, оцінювання.

В статье определены компетентности эффективной работы в команде: установление благоприятных межличностных отношений в процессе общения, совместного решения проблем, постановки целей и планирования, преодоления конфликтов, группового принятия решений, организации и проведения совещаний. Обобщен опыт использования инновационных технологий для формирования у будущих психологов навыков командной работы в процессе преподавания таких учебных дисциплин, как «Психология управления», «Психология организаций и управления персоналом», «Культура межличностных отношений». Описаны технологии использования учебного эссе, дискуссий, учебных игр, анализа конкретных ситуаций, тренинговых упражнений, образовательной фасилитации, мониторинга и оценивания.

Ключевые слова: компетентности, работа в команде, учебное эссе, обучающие игры, анализ конкретных ситуаций, тренинговые упражнения, фасилитация, мониторинг, оценка.

Shevchuk O.S. TEACHING FUTURE PSYCHOLOGISTS FOR TEAM WORK COMPETENCIES

The article defines the competencies of effective teamwork, establishing favorable interpersonal relationships and communications, joint problem solving, goal setting and planning, conflict resolution, group decision making, organizing and conducting meetings. The experience of innovative technologies using for teaching future psychologists teamwork skills in such disciplines as “Management Psychology”, “Psychology of organizations and personnel management”, “Culture of interpersonal relationships”. The technology used in teaching: academic essays, discussions, learning games, analysis of specific situations, training exercises, educational facilitation, monitoring and evaluation.

Key words: competence, teamwork, learning essays, educational games, case study, training, facilitation, monitoring and evaluation.

Постановка проблеми. Здатність до роботи в команді є однією з найважливіших компетентностей практичного психолога, адже його професійна діяльність часто здійснюється у монофункціональних і поліфункціональних командах. Для досягнення успіху психологу важливо взаємодіяти як із колегами-психологами, так і з фахівцями інших професій. Працюючи в системі освіти і дошкільного виховання (дитсадки, школи, коледжі, технікуми, університети тощо), психолог має співпрацювати з вихователями, вчителями, керівниками, враховуючи їхні думки і поради щодо вироблення загальної стратегії діагностичної, консульта-

ційної, психокорекційної, реабілітаційної та іншої роботи з учнями та їхніми батьками. Аналогічно вибудовуються стосунки психолога і в інших сферах: у системі соціальної роботи, клінічних і медичних установах, в економічній сфері (кадрові підрозділи, навчальні центри, служби соціального розвитку підприємств і організацій) тощо.

Командна робота є однією з основних стратегій професійної діяльності практичного психолога в організації, коли він об'єднується з фахівцями з інших областей (педагогами, соціальними працівниками, менеджерами, лікарями, військовими, рятувальниками, правоохоронцями), спільно



з ними виробляє комплексну програму поліпшення соціально-психологічного клімату в організації і реалізує її за допомогою управлінців організації-клієнта [6]. Зважаючи на це, психолог має володіти компетенціями проведення тренінгів із командоутворення, допомагаючи тим самим підвищити ефективність виробничих підрозділів організації, а також він сам повинен уміти працювати в різних за своїм функціональним призначенням командах. Проблема дослідження полягає в тому, щоб визначити, які саме компетенції командної роботи і за допомогою яких методів необхідно формувати у майбутніх психологів під час навчання у вищому навчальному закладі. Для розв'язання цієї проблеми насамперед необхідно визначити сутність команди як соціальної групи, що функціонує у тій чи іншій сфері застосування психологів, а також зміст компетенцій, що є важливими для роботи в команді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій, дотичних до сформульованої теми, засвідчив, що психологічні аспекти підвищення ефективності професійної діяльності шляхом створення команд найбільш активно досліджувалися такими зарубіжними вченими, як Р. Белбін, Р. Блейк, Д. Бредфорд, Дж. Ньюстром, К. Девіс, Х. Рамперсад, К. Фопель, Р. Хакман. Останнім часом активізувалися дослідження діяльності команд у сфері наукових розвідок (Б. Джонес, Дж. Каммінгс, Д. Стоколс, В. Хагстром). Дослідженням особливостей створення віртуальних команд займалися Т. Кайворт, Б. Кіркман, М. Мазневські та ін.

Серед українських психологів, які концентрувалися на командоутворенні в різних сферах професійної діяльності, необхідно назвати В.І. Барко, О.Є. Лісову (команди в органах внутрішніх справ), В.В. Горбунову (командна діяльність у соціальній і політичній сфері), В.П. Казміренко (команди бізнесових організацій і підприємств), Л.М. Карамушку, Н.І. Клокар, О.А. Філь (командна робота в закладах освіти), Г.В. Ложкіна (керівництво та лідерство у спортивних командах).

Аналіз наукових праць, що стосувалися процесу підготовки практичних психологів у вищих навчальних закладах (О.М. Ігнатович, Є.В. Єгорова, Л.М. Карамушка, Н.І. Литвинова, С.Д. Максименко, С.Л. Марков, Н.І. Пов'якель, В.В. Рибалка, О.Є. Самойлова, Н.В. Чепелева та ін.), показав, що проблема формування компетентності командної роботи у майбутніх психологів залишається актуальною і потребує поглибленого дослідження у двох

аспектах. По-перше, важливо з'ясувати, які саме складові частини цієї компетентності мають бути сформовані для успішної діяльності психолога в різних типах команд, і, виходячи із цього, визначити зміст навчальних елементів, які мають бути включені до певного навчального модуля або модулів. Другим аспектом цієї проблеми є обґрунтування методики і технологій формування досліджуваної компетентності у студентів.

Постановка завдання. Виходячи з викладеного, у статті поставлено за мету визначити компетентності ефективної роботи в команді, а також узагальнити досвід застосування інноваційних методів і технологій прищеплення студентам означеної компетентності у процесі викладання автором таких навчальних дисциплін, як «Психологія управління», «Психологія організацій та управління персоналом», «Культура міжособистісних стосунків».

Виклад основного матеріалу дослідження. Для визначення компетенцій успішної діяльності в команді необхідно насамперед уточнити специфічні характеристики командної діяльності, які відрізняють команду від інших малих груп. Вирішення цього завдання лежить у площині аналізу сутності команди як малої групи, учасники якої діють згуртовано для досягнення спільної мети. Згідно з таким підходом більшість авторів виокремлюють три взаємопов'язаних параметри командної роботи: 1) спільні цілі і завдання; 2) партнерська взаємодія для досягнення цілей; 3) рольова структура, яка формується членами групи [3; 12]. Відповідно до трикомпонентної класифікації ознак Дж. Катценбах і Д. Сміт виокремлюють три групи якостей, характерних для продуктивної команди. Перша група включає професійні вміння, уміння міжособистісної взаємодії, а також прийняття рішень. До другої групи належить відповідальність, яка має бути як взаємною, так і індивідуальною. До третьої – зобов'язання (йдеться про загальну ціль, спільні підходи та конкретний прогнозований результат) [11]. Можна погодитися з В.В. Горбуною, яка, узагальнюючи різні визначення специфічних характеристик команди, співвідносить їх із концепцією трьох страт групових процесів А.В. Петровського: 1) діяльність та ставлення до неї; 2) взаємини, зумовлені діяльністю; 3) взаємини, що прямо діяльності не стосуються [2, с. 15].

У зв'язку із цим доцільно виокремити дві групи компетентностей. Перша група (відповідно до першої страти) включає діяльнісні компетентності, тобто ті уміння й особистісні якості, що стосуються вироб-

ничих завдань, поставлених перед командою. Це передусім технічні та професійні компетентності. Друга група компетентностей співвідноситься з другою і третьою стратами і включає знання, уміння й особистісні якості, що забезпечують успіх командної роботи і налагодження сприятливих міжособистісних стосунків у процесі спілкування, спільного вирішення проблем, постановки цілей і планування, подолання конфліктів, групового прийняття рішень, а також організації і проведення нарад.

Саме ці компетентності були покладені в основу змісту тематичних модулів: «Організаційна поведінка і взаємодія», «Управління конфліктами», «Методи прийняття рішень і вирішення проблем», «Принципи і методи планування», «Організація та проведення ділових нарад». У процесі викладання застосовувались інноваційні освітні технології. Спочатку студентам було запропоновано написати есе «Мій досвід роботи в команді», у якому вони повинні були пригадати та викласти свої думки і почуття щодо діяльності у спортивних командах, під час туристичних походів, квестів, у мистецьких і дозвіллевих групах тощо. За згодою студентів їхні роботи обговорювалися у групах під час практичних занять. Така рефлексія налаштовувала учасників дискусії на подальший розгляд дидактичного матеріалу та пошук відповідей на питання про відмінність команд від робочих груп, принципів і методів їх утворення у сфері бізнесу й управління.

Враховуючи, що основними принципами командування є цілеспрямованість, згуртованість і відповідальність, значна увага на подальших заняттях приділялась виробленню у студентів навичок спільного формулювання і впровадження стратегій досягнення саме цих складників командної роботи. Так, до стратегій розвитку цілеспрямованості було віднесено: затвердження довгострокової перспективи команди, визначення базових цінностей, формулювання мети команди, розроблення кодексу поведінки і стосунків членів команди, визначення результатів діяльності, яких повинна досягти команда за певний термін, планування кроків щодо виконання поставлених завдань, розподіл ролей і функціональних обов'язків між членами команди, розроблення критеріїв оцінки результатів і стандартів діяльності. Формування згуртованості в команді передбачало виконання вправ щодо забезпечення дублювання функцій, коли кожен член команди може підмінити свого колегу, оперативного вирішення виробничих проблем, налагодження сприятливих і дружніх стосунків, усунен-

ня конфліктів тощо. Також під час занять відпрацьовувалися навички досягнення командної відповідальності: проведення ефективних зборів щодо аналізу поточного стану справ і визначення внеску кожного члена команди у виконання завдань, забезпечення колегіального зворотного зв'язку, підготовка загального звіту і презентація результатів діяльності команди.

Для відпрацювання наведених навичок на практичних заняттях застосовувався метод фасилітації, сутність якого цього разу полягала в тому, що викладач або лідер команди, займаючи нейтральну позицію, допомагав членам команди ідентифікувати проблему і прийняти спільне рішення за допомогою конструктивного обговорення [5]. Наприклад, технологія розроблення кодексу поведінки складалася із шести етапів. На першому етапі фасилітатор пропонував кожному члену команди написати три-чотири правила, що відповідали б таким вимогам: чіткість і зрозумілість; кожне правило – в одному реченні; позитивне ствердження того, як потрібно поводитися, а не те, чого не можна робити; описувати поведінку, що піддається спостереженню, а не думки і почуття. На другому етапі всі правила кожного учасника розміщувалися на фліпчарті для спільного обговорення і визначення загальних ідей, які об'єднувалися. Третій етап полягав у складанні загального списку. Після остаточного ухвалення правила кодексу поведінки набували чинності і підлягали безумовному виконанню. Аналогічна методика застосовувалася для спільного вироблення цілей, місії, принципів і цінностей команди.

Формуванню навичок роботи в команді значною мірою сприяли навчальні ігри. Так, у процесі вивчення навчальної дисципліни «Психологія організацій та управління персоналом» проводилася ігрова вправа «Метафори організацій» (адаптовано автором за Г. Морганом [4]), метою якої було сформулювати розуміння природи організації, розвинути уявлення про стилі управління, роль команд і особливості стосунків у різних типах організацій. Одночасно, працюючи в команді, студенти мали можливість відпрацьовувати такі навички командної роботи, як вирішення проблем і спільне вироблення рішень, міжособистісні комунікації, розподіл командних ролей тощо. Крім того, вправа сприяла розвитку креативних здібностей і емоційного інтелекту. На початку гри студентська група розподілялася на команди, кожна з яких обирала собі одну із запропонованих метафор: «Організація як механізм» (образ класичної знеособленої бюрократичної організації); «Організація



як тиран» (автократична організація, у якій основною рушійною силою є нещадна експлуатація працівників шляхом створення атмосфери страху, обмеження прав та свобод людини); «Організація як психологічна в'язниця» (загроза потрапити в пастку власних стереотипів, спираючись на минулий досвід, традиційні або найбільш поширені погляди); «Організація як ігровий майданчик або театр» (алегорія, за допомогою якої можна краще зрозуміти природу політичних ігор, міжособистісних і міжгрупових стосунків, зокрема конфліктів в організації); «Організація як біологічний організм» (ця метафора допомагає краще зрозуміти життєвий цикл організації та її пристосування до змін середовища).

Завдання командам полягало в тому, щоб розвинути метафору, візуалізувати її, надати необхідні коментарі та підготувати презентацію своєї роботи. До виконання завдання були наведені орієнтовні питання: «На що схожа така організація?», «Якою є її соціально-психологічна структура?», «Яким чином працівників спонукають до виконання виробничих завдань?», «Які міжособистісні та групові стосунки переважають?», «Якими є стосунки між рядовими працівниками і керівниками?», «Як почуються працівники такої організації?», «У чому полягає джерело енергії й руху?», «Якими є сильні і слабкі сторони такої організації?», «Якими могли би бути девіз і емблема цієї організації?». Згідно з умовами команди за бажанням обирали інші метафори для пояснення наведених питань, наприклад: «Організація як сільський двір», «Організація як вулик», «Організація як храм» тощо [10, с. 208–211].

Практичні заняття проходили також у формі аналізу конкретних ситуацій (кейсів), що знайомили студентів із досвідом організації роботи команд західних та вітчизняних організацій («General Motors», «British Petroleum», «Zappos», «Райффайзен Банк», «IBM», «Козирна карта», «Рошен»), органів місцевого самоврядування тощо. Для відпрацювання окремих навичок командної роботи застосовувалися різноманітні практичні вправи: «Загублені в морі» (на прийнятті командних рішень), «Я та інші» (на розвиток комунікативних навичок), «Перемоги може кожний» (на розв'язання міжособистісних і групових конфліктів). Наприклад, вправа «Я та інші» полягала в тому, що кожний студент мав проаналізувати власний комунікативний досвід у найближчому соціальному оточенні. Це допомагало студентам структурувати свої комунікативні компетентності: уміння слухати, розуміти іншу людину; щирість, відвертість у стосунках; тактовність; мовленнєвий етикет; уміння під час спілкуван-

ня зняти напруження, почуття гумору; уміння орієнтуватися в ситуації, адекватність поведінки обставинам відповідно до правил взаємовідносин у команді тощо. Студентам було запропоновано поділитись своїми думками щодо власної поведінки та особливостей характеру, що заважають спілкуванню з однокурсниками і викладачами; щодо поведінки та особливостей характеру інших людей найближчого соціального оточення, що спричиняють бар'єри у спілкуванні з ними. Ці думки були обговорені й узагальнені у групі. Зокрема, було з'ясовано, що, оцінюючи власні психологічні проблеми у спілкуванні з іншими, студенти відзначали, що їм заважають, з одного боку, надмірна сором'язливість, страх бути незрозумілим, невпевненість, брак відкритості, невимушеності, занижена самооцінка, довірливість, високий рівень сензитивності, м'якість, а з іншого – агресивність, неврівноваженість, імпульсивність, нездатність стримувати емоції. Аналізуючи поведінку інших людей, студенти відзначали, що часто відчувають із боку однокурсників самовпевненість, нахабність, неповагу, відсутність культури спілкування, небажання почути думку іншої людини, невихованість, безтактовність, байдужість, недовіру [7; 9].

Навчання завершувалось тренінгом командоутворення у формі ділової гри «Команда моєї мрії», основним завданням якої було розроблення проекту створення команд за вибором студентів. У процесі тренінгу ставилась мета розвинути такі навички командної роботи, як спільне обговорення завдань, формулювання базових цінностей, розроблення кодексу взаємин і розподілу ролей. Студенти, працюючи в командах по 5–7 осіб, насамперед мали визначити сферу діяльності команди (відділ розвитку персоналу, психологічна служба підприємства, центр соціальних служб для дітей та молоді, освітній заклад тощо), сформулювати загальну мету (місію) і завдання команди, її девіз і емблему. Після цього вони мали спільно прийняти базові цінності команди і перспективи її розвитку (бачення, мрія). Наступним етапом було розроблення кодексу взаємин у команді та розподіл ролей (за Р. Белбінім [1]). Учасники гри також мали визначити основні показники ефективності роботи команди як структурного підрозділу організації. Ще одним завданням було розроблення заходів щодо згуртування команди. На завершення групи презентували розроблені проекти [8].

Закріпленню навичок командної роботи сприяло проведення студентами тренінгів із командоутворення під час виробничої прак-

тики на базі психологічної служби МНУ імені В.О. Сухомлинського за планом кабінету психологічної просвіти (керівник – доцент О.С. Шевчук). До участі у тренінгах запрошувалися студенти неспсихологічних спеціальностей. Тренінгам передувала ретельна підготовка: написання плану і сценарію тренінгу, вивчення психологічних особливостей групи, розроблення відповідних вправ. Після заняття кожен студент-практикант робив детальний самоаналіз, який передбачав рефлексію переживань і емоцій під час тренінгу, аналіз проведеного заняття, опис результатів, потреби необхідних змін у сценарії, опис групи і взаємодії між учасниками, а також рефлексію себе як тренера, опис позиції стосовно учасників, проблем і труднощів, зворотного зв'язку.

Важливими методами формування у майбутніх психологів компетентностей командної роботи були моніторинг і оцінювання. Розрізнялися два аспекти моніторингу: моніторинг процесу і моніторинг результату. Основними інструментами моніторингу процесу були власні спостереження та відчуття викладача і студентів, запис вербальної та невербальної поведінки студентів під час занять на відео. Наприкінці студенти могли висловити свої думки, враження, зауваження і пропозиції, зробивши відповідний запис на «дошці вільних висловлювань» (“Talking wall”). Для моніторингу результатів навчання застосовувалися такі інструменти, як усне та письмове опитування, тести, есе, зустрічі та спільне обговорення здобутків і проблем. Оцінювання проміжних та кінцевих результатів навчання здійснювалося за допомогою тестування, контрольних завдань як після завершення кожного тематичного блоку, так і у підсумковому контролі.

Висновки із проведеного дослідження. Підбиваючи підсумки, необхідно констатувати, що проблема формування у майбутніх психологів компетентності командної роботи є актуальною як в аспекті їх роботи в різноманітних організаційних командах, так і з погляду готовності до проведення тренінгів із командування. Компетентності командної роботи включають уміння налагоджувати сприятливі міжособистісні стосунки, спільно вирішувати проблеми і приймати рішення, розробляти плани і програми командної роботи, розв'язувати групові конфлікти, проводити наради членів команди. У процесі дослідження було встановлено, що успішному формуванню наведених компетентностей сприяють такі освітні технології, як фасилітація, навчальні ігри, аналіз конкретних ситуацій, тренінгові вправи. Важливу роль у цьому процесі відіграє психологічна служба університету,

на базі якої відбувається закріплення і розвиток відповідних компетентностей під час практики. Подальших наукових розвідок потребує вивчення особливості міжпредметних зв'язків, а також упровадження навчального коучингу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров / Р.М. Белбин. – М. : НРРО, 2003. – 232 с.
2. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : [монографія] / В.В. Горбунова. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.
3. Карамушка Л.М. Психологічний аналіз особливостей діяльності конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Актуальні проблеми психології. Т. 1. : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : збірник наукових праць факультету психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2005. – Ч. 16. – С. 28–42.
4. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган ; под ред. Н. Лапина. – СПб. ; М. ; Х. ; Минск : Питер, 2006. – 416 с.
5. Роджерс К. Межличностные отношения в фасилитации учения / К. Роджерс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trialog.ru/library/scipubl/rogers100.html>.
6. Стратегии работы психолога-практика // Введение в практическую социальную психологию : [учеб. пособие для вузов] / под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – М. : Смысл, 1996. – С. 35–46.
7. Шевчук О.С. Інноваційні технології підготовки фахівців у вищому навчальному закладі / О.С. Шевчук, С.П. Шевчук // Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Międzynarodowej Naukowo-Praktycznej «Pedagogika. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki». – Warszawa : Wydawca: Sp. Z.o.o. «Diamond trading tour», 2016. – S. 43–49.
8. Шевчук О.С. Міжособистісні взаємини студентів у найближчому соціальному оточенні / О.С. Шевчук, С.П. Шевчук // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського : збірник наукових праць / за ред. С.Д. Максименка, Н.О. Євдокимової. – Вип. 11 (99). – Миколаїв : МНУ імені В.О. Сухомлинського, 2013. – С. 327–331.
9. Шевчук О.С. Формування комунікативної компетентності майбутніх психологів (експериментальний підхід) / О.С. Шевчук, С.П. Шевчук // Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A. Zhurba. – 2016. – № 8. – P. 48–52.
10. Шевчук С.П. Інтерактивні технології підготовки менеджерів : [навчальний посібник] / С.П. Шевчук, В.А. Скороходов, О.С. Шевчук. – К. : Професіонал, 2009. – 232 с.
11. Katzenbach J.R. The wisdom of teams: creating the high-performance organization / J.R. Katzenbach, D.K. Smith. – N.Y. : Ballantine Books, 1997. – 409 p.
12. Wageman R. The Team Diagnostic Survey: Development of an instrument / R. Wageman, R. Hackman, E. Lehman // Journal of Applied Behavioral Science. – 2005. – Vol. 41. – P. 373–398.