

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ «СТУДЕНЧЕСКО-КАФЕДРАЛЬНЫХ КОМАНД» ПО М. БЕЛБИНУ КАК НЕОБХОДИМЫЙ ПРИЗНАК СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

О. С. Евменчик¹, Д. В. Лукьянов²

¹ Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь
evmenchikos@sbmt.by

² Белорусский государственный университет, Минск, Беларусь
drukiano@gmail.com

Университетское образование в современном обществе, несмотря на свою многовековую историю, претерпевает весьма серьезные преобразования. Это связано, с одной стороны, с распространением новых информационно-коммуникационных технологий, все большим проникновением «цифровизации» во все сферы общественной деятельности, как это нам обещает концепция «Индустрия 4.0», а также множеством других факторов. Тем не менее, попадание впервые молодого человека (а с учетом концепции «образование на протяжении всей жизни» – *Life long learning*, возможно, и не впервые, и, более того, уже не такого и молодого) в новую для себя среду, такую как, например, университет, и его адаптация и дальнейшее пребывание в этом новом для себя коллективе может происходить с различной степенью эффективности. И, разумеется, с учетом длительности нахождения в этом, пусть и временном, но все же коллективе, стоит уделить внимание эффективности такого коллектива. Причем рассматривать «эффективность коллектива» как в целом с точки зрения организации, в которой он сложился, так и с точки зрения каждого из его (коллектива) участников. В статье предлагается рассмотреть формирование таких временных коллективов – «студенческо-кафедральных команд», которые, так или иначе, возникают каждый год в практике работы любой кафедры любого учреждения образования. Рассмотрение таких коллективов предлагается именно как «команд», применив к этому процессу ту лучшую практику, которая существует в области современной организационной психологии.

Существует важный аспект работы с любой командой – вычленение принципов комплектования команды, а также разработка конкретных методов социально-психологического воздействия при работе с разными видами команд. Это стоит понимать и принимать в работе со студенческим коллективом, рассматривая каждую формирующуюся студенческую группу как команду. Соответственно, подходить к формированию команд и распределению ролей в группах на основе лучшей практики, которая сложилась в мире. Сегодня можно сказать, что в организационной психологии есть устоявшееся понимание процесса комплектования команды как создания наиболее эффективной позиционной и ролевой структуры команды для решения определенной задачи. Как отмечается в [1] со ссылкой на работу М. Белбина [2], в развитии такого понимания целей комплектования команды были сформулированы следующие положения:

- каждый член команды должен способствовать достижению целей команды, закрывать определенные функциональные позиции, которые зависят от уровня его профессиональных знаний, навыков и опыта;
- каждый член команды реализует такие роли, которые необходимы для достижения целей команды, набор этих ролей включает в себя способность людей работать в команде, в то же время они должны обеспечивать взаимодополняемость и совместимость членов команды;
- личностные особенности и интеллектуальные способности членов команды должны соответствовать требованиям функциональных позиций и командных ролей;
- создание оптимального баланса функциональных позиций и командных ролей является основным принципом комплектования команды [1].

Реализация этих тезисов представляется не таким простым делом. Так, если вопрос о функциональных позициях может быть решен более или менее легко (исходя из содержания задач, стоящих перед группой), то определение командных ролей требует специального рассмотрения.

Здесь возникает множество вопросов, например: «какие вообще бывают командные роли?», «каким образом можно определить соответствие членов команды ролям?», «каким образом должна быть сбалансирована команда относительно этих ролей?» и т. д. Одна из наиболее ранних классификаций командных ролей включает в себя следующий набор: «энергичный», «ищущий», «инициативный», «гармоничный», «вдохновляющий» и т. д. Другая классификация делит командные роли по-другому: «основатель», «исследователь ресурсов», «координатор», «оценитель», «практик», «дипломат», «реализатор», «дизайнер», «специалист». Наиболее распространены в настоящее время с точки зрения даже некоторых академических исследователей такие командные роли, как «лидер», «менеджер», «фасилитатор» [3].

В то же время применительно к задаче формирования успешных команд стоит отметить исследования М. Белбина, доступные как в печати уже более четверти века [2], так и на его портале в интернете [4], предложившего в ряде своих работ гипотезу о сбалансированности ролей в группе. Он рассматривает командные роли и их «маркеры», а также предлагает тестовую методику, позволяющую оценить предрасположенность к занятию той или иной роли в команде [5].

Авторы данного исследования, в свою очередь, предлагают рассмотреть следующие «типажи» в «расширенном студенческо-кафедральном» коллективе (подобный подход был применен при рассмотрении научных команд [6]).

1. *Генератор идей.* Оригинальный мыслитель, который дает жизнь новым идеям. Независимый ученый с развитым воображением, но подобно остальным людям имеет негативные черты характера – может быть чрезмерно чувствителен к критике. Для успеха генератору идей необходимы конструктивные отношения с руководителем или координатором группы. «Маркеры» роли по М. Белбину:

- когда проблема ставит вас в тупик, попробуйте ее анализировать со всех сторон;
- там, где есть проблема, найдется и решение;
- чем больше проблема, тем интереснее вызов;
- не беспокоить, гений работает;
- хорошие идеи всегда сначала кажутся странными;
- идеи рождаются в мечтах;
- без постоянного поиска нет движения вперед.

Возможная роль в «студенческо-кафедральной команде»: «заводила».

2. *Исследователь ресурсов.* Так же, как и генератор идей, в состоянии принести новые идеи в группу, но эти идеи будут заимствованы извне благодаря широким контактам. Несколько бесцеремонен, гибок и ищет благоприятные возможности. Обычно разговаривает по телефону или находится где-нибудь на встрече. Не дает развиваться групповой инертности. К отрицательным качествам характера относятся лень, самодовольство, и иногда требуется кризис или давление обстоятельств, чтобы мотивировать его. «Маркеры» роли по М. Белбину:

- мы могли бы сделать на этом состояние;
- чужие идеи необходимо применять с гордостью;
- никогда не изобретай заново колесо;
- возможности появляются в результате ошибок других людей;
- вы уверены, что мы не можем использовать это;

- всегда можно позвонить, чтобы выяснить необходимый вопрос;
 - время на разведку редко потрачено зря.
- Возможная роль в «студенческо-кафедральной команде»: «умник».

3. *Координатор*. Обычно формальный лидер группы. Руководит и направляет группу в сторону достижения целей. Может заранее определить, кто из работников хорош для выполнения необходимых задач. Обычно спокойный, уверенный и распорядительный. Однако иногда склонен к излишнему доминированию, и группа становится продолжением его сильного «Я». «Маркеры» роли по М. Белбину:

- давайте всегда помнить об основной цели;
- есть у кого-то что-нибудь, что можно добавить к этому;
- нам необходимо достигнуть консенсуса прежде, чем мы пройдем дальше;
- никогда не думайте, что молчание означает согласие;
- я думаю, что мы можем дать шанс кому-то еще;
- умение правильно делегировать полномочия – это искусство;
- менеджмент – это умение организовать людей для выполнения любой работы.

Возможная роль в «студенческо-кафедральной команде»: «староста».

4. *Мотиватор*. Энергичный член команды, он в состоянии внедрять идеи. Видит мир как проект, который требует внедрения. Обычно уверенный, динамичный, эмоциональный и импульсивный. Мотор группы, но может быть раздражительным, несдержанным, нелюбезным. «Маркеры» роли по М. Белбину:

- сначала скажи «нет», а потом договаривайся;
- просто сделай это;
- если вы говорите «да, я это сделаю», я считаю, что так оно и будет;
- меня не удовлетворяет то, что мы добиваемся всего, что можем;
- я могу быть резким, но, по крайней мере, я прав;
- я заставлю всех работать;
- когда продвижение к цели становится все труднее, за дела берутся крутые.

Возможная роль в «студенческо-кафедральной команде»: «заведующий кафедрой / ведущий преподаватель специализации».

5. *Аналитик*. Оценивает предложения и занимает позицию наблюдателя за продвижением проекта. Не дает группе двигаться неправильным путем. Осмотрительный, бесстрастный, имеет аналитический склад ума. Может казаться равнодушным, незаинтересованным, иногда становится чрезмерно критичным. «Маркеры» роли по М. Белбину:

- все ли возможности мы использовали;
- если это нелогично, то этим и не стоит заниматься;

– лучше долго принимать правильное решение, чем быстро принять неправильное;

– кажется, это лучший вариант при данном соотношении сил;

– давайте взвесим все альтернативы;

– Решения не должны основываться на энтузиазме.

Возможная роль в «студенческо-кафедральной команде»: «умный лентяй».

6. *Вдохновитель команды.* Стремится объединять и вносить гармонию в отношения между членами группы. Занимает позицию человека, который понимает чужие проблемы, стремится помочь и сглаживает конфликты. По натуре человек добрый, стремится налаживать неформальные отношения. Однако бывает нерешительным в сложных или кризисных ситуациях. «Маркеры» роли по М. Белбину:

– вежливость мне ничего не стоит;

– меня очень заинтересовала ваша точка зрения;

– если вас это устраивает, то устраивает и меня;

– у каждого человека есть хорошие качества, к которым можно взывать;

– чем люди больше слушают, тем меньше говорят;

– вы всегда можете почувствовать хорошую рабочую атмосферу;

– я стараюсь быть гибким.

Возможная роль в «студенческо-кафедральной команде»: «куратор».

7. *Реализатор.* Может преобразовать стратегический план в конкретные управленческие задачи, которые приемлемы для решения. Хороший организатор, методичный и прагматичный. Идентифицируется с группой, лояльный и честный сотрудник. Однако может быть негибким, непреклонным. «Маркеры» роли по М. Белбину:

– если это возможно, мы сделаем это;

– день практики стоит года теории;

– от напряженной работы еще никто не умер;

– если это трудно сделать, мы сделаем это немедленно. Если это невозможно сделать, это займет чуть больше времени;

– человеку свойственно ошибаться, но компании не свойственно прощать ошибки;

– давайте возьмемся за ближайшую задачу;

– я полностью поддерживаю политику компании.

Возможная роль в «студенческо-кафедральной команде»: «увлеченный преподаватель-исследователь».

8. *Контролер.* Отлично умеет создавать отчеты о работе группы. Озабочен точным выполнением взятых обязательств и старается не упускать из виду

даже мелких деталей. Заставляет придерживаться точного расписания дел, но может становиться излишне тревожным. «Маркеры» роли по М. Белбину:

- это дело требует нашего пристального внимания;
- надписи, сделанные мелким шрифтом, всегда нужно читать;
- «если чему-то суждено не сбыться, то пусть так оно и будет». И как О’Тул сказал о законе Мэрфи, «Мэрфи был оптимистом»;
- нет оправдания тому, что вы не можете стать самым лучшим;
- совершенство – это то, что сделано достаточно хорошо;
- один стежок, но вовремя, стоит девяти;
- это кто-нибудь проверял.

Возможная роль в «студенческо-кафедральной команде»: «методист кафедры».

9. *Специалист*. Профессионал, самостоятелен, стремится стать экспертом в своей области. Обладает высокой профессиональной/технической экспертизой и знаниями, гордится своей работой. Приносит вклад только в узкой сфере своей профессиональной экспертизы. «Маркеры» роли по М. Белбину:

- на этой работе вы никогда не перестанете учиться;
- выберите работу себе по душе, и вам никогда не придется работать;
- истинный профессионализм – это собственная награда;
- моя работа приводит меня в восторг;
- чем больше вы знаете, тем больше вам предстоит узнать;
- лучше знать много об одном, чем мало обо всем;
- комитет – это двенадцать человек, которые делают работу одного человека.

Возможная роль в «студенческо-кафедральной команде»: «отличник».

В заключение вышеприведенного краткого обзора ролевых моделей стоит, с нашей точки зрения, отметить важность двух факторов, которые неразрывно связаны с ролевыми моделями (что указывают в явном виде некоторые из авторов):

1. Необходимость системы коммуникаций («связи», «связные» и прочие «коммуникационные» термины), что говорит не только о недостаточности самого «набора» ролей, но и о необходимости создания системы эффективных коммуникаций между носителями таких ролей.

2. Взаимодополнение ролей и их взаимодействие (как показано в [7]). Этот подход, с точки зрения распределения и принятия соответствующих командных ролей, хорошо стыкуется с идеей К. Левина, которую он формулировал так: «Обычно легче изменить индивидуумов, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности» [8].

Закон социальной группы таков: в любом по численности сообществе отдельный индивид ведет себя не так, как в одиночестве (поведение человека зависит от мнения и поведения других людей [9]). Другая его формулировка: группа есть нечто большее, чем механическая сумма составляющих его элементов. В частности, этот групповой эффект изучал В. М. Бехтерев. В его работах и работах М. В. Ланге было показано, что группа по успешности в работе может действительно превосходить индивидуальные результаты отдельных людей [10]. Это проявляется не только в интеллектуальной сфере, но и в повышении наблюдательности людей в группе, точности их восприятия и оценок, объеме памяти и внимания, эффективности решения сравнительно простых задач, не требующих сложного и согласованного взаимодействия. Однако при решении сложных задач, когда необходимы логика и последовательность, «особо одаренные люди» по терминологии Бехтерева могут превосходить среднегрупповые достижения.

Все это, по мнению автора, действительно проявляется при широком применении методов групповой работы со студентами [11–13]. Очень важным является и то, что, как показано в предложенной ролевой модели, и студенты, и преподаватели, и административный персонал учреждения образования могут (и должны) взаимодополнять друг друга, формируя эффективные команды и беря на себя соответствующие обязательства и ответственность. Только при таком подходе удастся максимизировать выгоды от реализации «образовательного проекта» длительностью в несколько лет всем его участникам, как обучаемым, так и персоналу учреждения образования. Соответственно, выпускникам демонстрировать высокий уровень знаний, а учреждению образования – свой научно-педагогический потенциал.

Список использованных источников

1. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы : учеб. пособие / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
2. *Belbin, M. Teams roles at work* / M. Belbin. – Oxford ; Boston : Butterworth-Heinemann, 1993. – 152 p.
3. Безрукова, Е. Ю. Технология командообразования : дис. ... канд. психол. наук / Е. Ю. Безрукова. – М., 1999.
4. The Nine Belbin Team Roles [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>. – Date of access: 12.02.2019.
5. Belbin Team Role Report [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.belbin.com/media/1206/fo-pink-self-perception-plus-observers-report.pdf>. – Date of access: 12.02.2019.
6. Лукьянов, Д. В. Формирование научных школ как команд в контексте проектного подхода / Д. В. Лукьянов, Е. В. Колесникова // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 30. – С. 54–61.

7. Шерстюк, О. И. Оценка командной парадигмы проектной деятельности / О. И. Шерстюк, В. Д. Гогунский, Д. В. Лукьянов // Упр. проектами : состояние и перспективы : X Междунар. науч.-практ. конф., Николаев, сент. 2014 г. – Николаев : НУК, 2014. – С. 69–72.

8. *Большаков, К.* Тренируй и властвуй [Электронный ресурс] / К. Большаков // Коммерсант-Деньги. – 2004. – № 36. – Режим доступа: <http://vikent.ru/enc/1166/>. – Дата доступа: 12.02.2019.

9. *Майерс, Д.* Социальная психология : пер. с англ. / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1997. – 688 с.

10. *Почебут, Л. Г.* Социальная психология : учебник / Л. Г. Почебут, И. А. Мейжис. – СПб. : Питер, 2017. – 339 с.

11. *Лукьянов, Д. В.* Использование креативных техник в работе со студентами начальных курсов на примере использования метода шляп Эдварда де Боно в преподавании курса «Управление проектами» [Электронный ресурс] / Д. В. Лукьянов // Актуальные проблемы гуманитарного образования : материалы I Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1–3 окт. 2014 г. / БГУ, Гуманитарный фак. ; редкол.: О. В. Дубровина (отв. ред.) [и др.]. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/95163>. – Дата доступа: 12.02.2019.

12. *Лукьянов, Д. В.* Использование креативных техник развития мышления в преподавании управления проектами в ВУЗе / Д. В. Лукьянов // Управління проектами в умовах транзитивної економіки : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів, аспірантів та науковців. – 2013. – Т. 2. – С. 138–141.

13. *Евменчик, О. С.* Проблемы управленческого учета в проектно-ориентированных компаниях / О. С. Евменчик // Актуальные проблемы бизнес-образования : материалы XVII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 апр. 2018 г. / БГУ, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий, Ассоциация бизнес-образования ; редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Нац. б-ка Беларуси, 2018. – С. 62–66.