**. История развития тимбилдинга**

Сама идея тимбилдинга в форме командобразования пришла к нам еще с античных времен. Документальные свидетельства древних тимбилдингов датируются примерно 200 годом до н.э., когда еще в Древнем Риме для поддержания боевого духа и сплоченности солдат в войсках проводились специальные физические упражнения. Как правило, это были соревнования на силу (ранняя разновидность армрестлинга), на выносливость, а также на изобретательность. Победители получали подарки, в зависимости от масштаба мероприятия: от бутылки отличного итальянского вина, до земельных наделов. Явление само по себе появилось спонтанно в отдельных легионах когда римские генералы старались создать сплоченных дух среди своих подчиненных и пришли к выводу что нет ничего более эффективного чем игра. Одни из первых научно подошли к данному явлению Гай Юлий Цезарь и его потомок Октавиан Август, разработавшие систему средств повышения морального духа римских солдат перед битвой [40, 1928]. В древней Греции командообразование было настолько сильным, что сплоченность солдат оставалась крепкой даже до самой смерти, что реализовывалось за счет спортивных состязаний и спортивных игр. Спортивных игр большое количество – немейские, пифийские, истмийские, дельфийские, но наибольшую популярность завоевали Олимпийские игры, которые превратились в явление общекультурного масштаба [18, 2007].

С другой стороны история нашей цивилизации помнит и противоположное явление, такое как детимбилдинг или антибилдинг, когда к эффективно сплоченным коллективам применялись действия направленные на их разобщение. В 1050-х годах н.э. правитель Англии - Вильгельм Завоеватель подавлял восстания, а также истреблял своих врагов, подавляя их сплоченность и командный дух. Благодаря грамотной стратегии правителя - люди просто переставали доверять друг другу и вследствие чего сдавали своих же братьев и друзей в немилость к врагам. Стоит отметить, что также в этом преуспел Наполеон во время своего великого Похода на Москву в 1812 году [12, 2012].

Проходили годы, сменялись эпохи и поколения, а тимбилдинг развивался и как современная наука предстал нам в начале 1960х годов в США (Р.M.Белбин, Р. Блейк, В. Дайер, Дж. Катценбах, Дж. Моутон, Д.М. Паркер, Д. Смит) (2003 г.).

Однако первые эффективные научные разработки в области проведения успешных тимбилдинг-мероприятий проводились в Англии в начале 1930 года, когда для повышения сплоченности сотрудников устраивались спортивные игры, в частности футбольные матчи "Фабрика против Фабрики". Разумеется команда одной фабрики объединялась в единой целое для того чтобы разгромить вражескую команду другой фабрики. После матча - эффект сплоченности сохранялся на довольно продолжительное время [12, 2012].

В дальнейшем данный опыт переняли другие организации. Видов корпоративных игр и мероприятий становилось все больше и больше. Каждая страна вносила свою культуру и свои наработки в мировое командообразование.

Рассмотрим подробнее историю развития тимбилдинга на Западе.

Большинство ученых склонно считать родоначальником концепции тимбилдинга американского профессора, психолога и социолога Элтона Мэйо[29, 2012], который был автором и основателем Хоторнских экспериментов в 1927 - 1932 гг. Элтон Мэйо, изучая влияние различных факторов на повышение производительности труда на промышленном предприятии в Чикаго, доказал особую роль человеческого и группового фактора. Во время данных экспериментов Мэйо обнаружил так называемый Хоторнский эффект [50, 2001], состоявший в том, что индивидуальное поведение участников эксперимента менялось благодаря повышению их осведомленности о проводимом с их участием тестировании. Наиболее важным для основ тимбилдинга было обнаружение того, что производительность участников эксперимента увеличивалась в ответ на психологические стимулы, такие как проявление интереса и внимания к работе участника эксперимента, усиление его чувства вовлеченности в процесс и ощущения важности и значимости. Самыми важными выводами Мэйо были следующие:

* взаимоотношения между руководителем и подчиненным влияют на производительность;
* рабочие нормы значительно влияют на производительность;
* рабочее место имеет свою культуру;
* забота и поддержка более важны, чем физические условия труда.

Основной вывод был таков; в ходе пятилетних экспериментов сотрудники стали более осведомлены о важности и значимости для них позитивной рабочей атмосферы, культуры и отношений и поддержания таковой атмосферы на предприятии. Многие ученые склонны заключить, что результаты и выводы Хоторнских экспериментов были первым импульсом к зарождению концепции тимбилдинга.

Далее приведем здесь несколько других психологических и поведенческих концепций и теорий, элементы которых также повлияли на формирование теории тимбилдинга. Мередит Белбин [4, 2003] изучал максимизацию результативности команд и командную динамику и стал первым в организационной науке, кто провозгласил максимальный вклад ролевого распределения в повышение эффективности работы команды. Теория девяти ролей Мередита Белбина активно используется в теории командообразования. Четкое ролевое распределение многократно повышает эффективность деятельности команды. Невозможно не упомянуть здесь о великом Абрахаме Маслоу [23, 2011] и его пирамиде - иерархии человеческих потребностей. Пирамида мотивации Маслоу активно применятся в тимбилдингах для изучения мотивации команд и выявления степени развития команды и ее потребностей. Джон Адаир [2, 2007] внес свой вклад в тимбилдинг созданием теории лидерства. Он определяет лидерство как передаваемый и приобретаемый навык и выделяет основные лидерские функции, выполнение которых приведет команду к успеху. Заслуга И. Майерс и ее дочери К. Бриггс для тимбилдинга состоит в создании типологии Майерс-Бриггс [5, 1998] - 16-типичной типологии Личностей. Типология ярко иллюстрирует наличие различных, даже полярных друг другу типов личности, и теория тимбилдинга учит использовать полярные различия с максимальной выгодой для достижения максимальной эффективности работы в команде. И еще одной, не менее важной концепцией, активно использующейся в теории командообразования, стала концепция Брюса Тукмана - концепция «Формирование - Шторм - Нормализация - Результаты» [37, 2012]. В своей концепции он фиксирует четыре важные и неотъемлемые стадии, через которые предстоит пройти каждой команде в своем развитии, если она стремится к достижению высоких результатов. Многие известные психологи, не работая явно над концепций тимбилдинга, внесли в ее формирование свои элементы. Курт Левин [19, 2001] - созданием концепции групповой динамики. Уильям Шутц [51, 2004] - созданием теории межличностных отношений и психологической совместимости, согласно которой три самых важных фактора межличностных отношений - включенность, контроль, влияние - определяют большинство ситуаций человеческого взаимодействия.

Однако в некоторых немногочисленных источниках наиболее явным основоположником веревочного курса считают француза Джорджа Хеберта, офицера Французской армии. Хеберт был известен своими многократными африканскими экспедициями, в ходе которых встречал умных, сильных и физически гораздо более развитых, чем европейцы, людей. В результате он начал систематизировать свои знания и изобрел метод физического образования, получивший название «Натуральный метод». Это образование предполагало физическое и моральное развитие, наряду с формированием мужественности, и проходило в открытой среде [14, 2010]. Во Франции это направление вскоре получило название хебертизма и активно развивалось в течение Второй мировой войны, став стандартом физического образования во Французской Армии. Поэтому многие веревочные курсы в Европе и во Французской Канаде, в Квебеке называются Курсами Хеберта.

Видный американский исследователь и практик в области организационного развития, Уильям Дайер написал первую книгу, посвященную тимбилдингу, в 1977 г. В США считается, что это была первая современная работа по тимбилдингу, в которой были обозначены границы этого феномена. Впоследствии вышло несколько переизданий первой книги. Другая книга этого же автора начинается словами о том, что трудно представить, как много компаний во всем мире формулируют в своих слоганах, корпоративных ценностях и миссиях утверждения про приоритетную роль команды и командной работы и как мало из них реализуют утверждения в действительности.

Позже, в 1980-е гг., стало активно формироваться направление «Образование вне помещения». Чаще всего приводится определение Брукеса, где под этим направлением он понимаетиспользование условий природной среды для образования, получения опыта и развития индивидуума [14, 2010].

Наиболее успешный новый формат экстрим-тимбилдингов на Западе, пришедший на смену «веревочным курсам», это корпоративная приключенческая гонка [20, 2002]. Командам по 6-8 человек необходимо преодолеть дистанцию продолжительностью не менее 6 часов по лесной местности, включающую в себя ориентирование, греблю на плотах, горные велосипеды, веревочные этапы, скалолазание, интернет-ориентирование, фотонавигацию, верховую езду, коастеринг, «лыжи (в зависимости от времени года) и пр. Основа таких корпоративных гонок - состязание. Состязание, конкуренция и соперничество - единственный инструмент, заставляющий людей мобилизовывать силы и учиться работать в команде «на сто процентов».

Многообразная физическая нагрузка в течение ограниченного отрезка времени позволяет раскрыть различные стороны сотрудников. В каком-либо виде деятельности каждый член команды обязательно почувствует себя лидером или аутсайдером. В процессе тренинга приходит понимание того, что такое «ситуационное лидерство», распределение ролей, эффективные коммуникации. Участники осознают право другого человека на ошибку, что у каждого есть и слабые, и сильные стороны, на которых и надо строить сильную команду.

Главный секрет высокой эффективности экстрим-тренинга - редкое сочетание одновременного психологического, физического, интеллектуального и эмоционального воздействия на участника, а это и создает комплексность и успешность результата.

В Россию тимбилдинг пришел в начале 90-ых годов [32, 1998]. Первоначально это был вывоз сотрудников завода "на шашлыки", позднее появились игровые бизнес-тренинги, где кадровые специалисты использовали западные методики, а также изобретали свои. В середине 90-ых годов в Россию пришел спортивный тимбилдинг, направленный на сплочение коллектива в единую команду спортивными методами [13, 2012].

Несколько первых лет понятия «тимбилдинг» и «веревочный курс» были синонимами. Они пришли вместе с другими модными западными управленческими новинками и управленческой терминологией. Абсолютно будничные на сегодняшний день слова «маркетинг», «менеджмент», «менеджер» были первыми перелетными птицами этой эпохи, а термин «тимбилдинг» появился в России вместе со второй волной, включающей в себя «тренинги», «бенефиты», «бонусы», «дивизионы», «грейды», «эвенты» и «корпоративы». Такие ситуация в практике становления нового феномена не редкость: ксероксами стали называть все копировальные машины, несмотря на то что это было конкретное имя - торговая марка первой копировальной машины; ноутбуками стали называть все переносные компьютеры, несмотря на то что «Ноутбук» был лишь торговой маркой первого переносного компьютера. Так и тимбилдингами стал называть всевозможные виды корпоративных мероприятий на свежем воздухе, несмотря на то, что первоначально «тимбилдинг» был прямым и адекватным переводом «веревочного курса».

Корпоративный тимбилдинг пришел вРоссию как событие, направленное в первую очередь на сплочение персонала компании и построение эффективной команды. Однако, как и в большинстве бизнес-явлений, Россия - страна самобытная. И редкий бизнес-феномен приживается в России без заметного искажения. Так произошло и с тимбилдингом.

Признанный хит веревочного курса в России - «Мега-лыжи» [39, 2007]. Это поистине зимний российский командный вид спорта. Хитом это упражнение стало в результате довольно забавного оборудования для выполнения и самого процесса выполнения. Мега-лыжи, только с виду похожие на лыжи, представляют собой стилизованные деревяшки длинной под 3 м и шириной 15 см, на одну пару лыж помещается команда в составе до 10 человек. Правая нога каждого участника стоит на левой лыже, правая на правой, и команда должна разработать стратегию, по которой она будет действовать, то есть сдвинуться с места и пройти заданный круг. Это характерное тимбилдинговое упражнение, показывающее, что при грамотной организации и постановке цели команда получает возможность работать над следующими задачами: выявление лидера и взаимодействие лидера с командой, коммуникации в напряженных и стрессовых условиях, ощущение себя неотъемлемой и важной частью команды, осознание допустимости ошибки каждым, терпимое отношение к себе и к команде.

Однако в упрощенном варианте команды меряются числом человек, влезшими на лыжи, качеством и статусностью обуви, поиском обходных вариантов решения проблемы, но не занимаются командообразованием [24, 2004].

В России, стране эмоций и иррационализма, не действуют правила. Для команды намного важнее доверие и эмоции. Если в команде есть доверие, она справится с любой задачей. Как пишет Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, на Западе, наоборот, господствуют правила, нормы, принципы деятельности [10, 2003]. Основной акцент делается на отработке принципов и умений, а недостаток доверия не играет там такой критической роли.

Рассмотрим, как тимбилдинг появился в России. Это тренинг командообразования на открытой местности, явившийся в нашу страну под маской веревочного курса. Философия тимбилдинга - это преодоление сложных ситуаций командой, раскрытие внутренних резервов участников команды в нестандартных и сложных условиях.

Однако тимбилдинг, как и любой феномен, развивается и видоизменяется. Природа веревочного курса не позволяет эффективно использовать его даже дважды. Он максимален по своему воздействию в первый раз. Во второй-третий раз эффект есть, но гораздо слабее, а при дальнейшем повторении и вовсе сходит на нет.

Однако как на Западе, так и в России тимбилдинг в настоящее время стоит на пути своего становления и развития. Различия в истории развития тимбилдинга в нашей стране и за рубежом определяют слабую разработанность проблематики в отечественной и западной науке, что требует особого внимания и более глубокого осмысления данной темы.